

Université de Montréal

Étude de l'improvisation dans le cadre d'une collaboration  
interprofessionnelle selon une perspective de *sensemaking*

*Le cas d'une équipe d'événementiel*

Par

Laura Madiot

Département de communication, Université de Montréal  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise en Sciences de la Communication,  
option communication organisationnelle

Août 2020

© Laura Madiot, 2020

Ce mémoire intitulé

**Étude de l'improvisation dans le cadre d'une collaboration  
interprofessionnelle selon une perspective de *sensemaking*  
*Le cas d'une équipe d'événementiel***

Présenté par  
**Laura Madiot**

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**Lorna Heaton**  
Président-rapporteur

**Boris H. J. M. Brummans**  
Directeur de recherche

**Stephanie Fox**  
Membre du jury

## Résumé

Ce mémoire universitaire provient de la volonté suivante : découvrir comment les différent-es professionnel·les de l'événementiel, expérimentant l'imprévu quotidiennement, arrivent à faire face à l'inattendu sans grande difficulté apparente. Ce questionnement, nourri par mes intérêts professionnels, m'a amenée à m'interroger plus précisément sur le sujet. Pour ce faire, cette recherche propose une revue de la littérature élaborée autour de deux concepts, l'improvisation et la collaboration interprofessionnelle, mis en perspective par un cadre théorique portant sur le *sensemaking*. Les résultats apportés par cette étude sont doubles. Ils permettent dans un premier temps de poursuivre les recherches déjà menées sur les concepts mobilisés en abordant cette fois un contexte organisationnel nouveau. En accord avec les définitions existantes sur l'improvisation, trois ressources permettant aux planificateurs d'improviser ont d'ailleurs été identifiées : le guide de coordination, les conditions de la flexibilité des rôles ainsi que le processus d'*enactment*. De surcroît, par l'exploration de ces trois ressources, cette recherche permet dans un second temps d'identifier des dynamiques nouvelles issues de l'association des concepts d'improvisation, de collaboration interprofessionnelle et de *sensemaking*. Entre autres, nous avons pu découvrir qu'un objet-frontière peut faire office de ressource pour l'improvisation et qu'il doit, pour cela, être compréhensible par tous les membres de la collaboration ; les conditions favorables à la conduite d'une collaboration interprofessionnelle influent également sur la gestion de l'improvisation ; et enfin, la production de sens face à l'inattendue varie en fonction de la profession de chaque membre de la collaboration. L'ensemble de ces résultats, ainsi que l'étude d'un contexte organisationnel inexploré proposent quelques pistes d'études à approfondir par la suite.

**Mots-clés** : improvisation, collaboration interprofessionnelle, *sensemaking*, communication organisationnelle, événementiel

## **Abstract**

This university research comes from the desire of discovering how the various professionals in the event industry, who experience the unexpected daily, manage to cope with the unexpected easily. This curiosity, fueled by my professional interests, made me wondering more precisely on the topic. In order to bring some answers, this research offers a review of the literature developed around two concepts: improvisation and interprofessional collaboration, put into perspective by a theoretical framework on sensemaking. The results of this study are twofold. First of all, they allow us to continue the studies already carried out on concepts used by addressing a new organizational context. In accordance with the existing definitions of improvisation, three resources enabling planners to improvise have been identified: the coordination guide, the conditions of roles' flexibility, and the enactment process. Moreover, by the exploration of these three resources, this research enables, in a second step, to identify new dynamics resulting from the association of the concepts of improvisation, interprofessional collaboration, and sensemaking. Among other things, we have discovered that a boundary object can be used as a resource for improvisation and this is why all the members of the collaboration must be able to understand it; the conditions that are favorable to the conduct of interprofessional collaboration also influence the management of improvisation ; finally, the sensemaking production in unexpected situations varies according to the profession of each member of the collaboration. All these results, as well as the study of an unexplored organizational context, provide various avenues for further studies.

**Keywords:** improvisation, interprofessional collaboration, sensemaking, organizational communication, event industry

## Table des matières

<b>Chapitre 1 : Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2 : Revue de la littérature et cadre théorique .....</b>	<b>6</b>
2.1. Revue de la littérature .....	6
2.1.1. L'improvisation.....	6
2.1.2. La collaboration interprofessionnelle.....	11
2.2. Cadre théorique.....	18
<b>Chapitre 3 : Méthodologie .....</b>	<b>24</b>
3.1. Accès et contexte organisationnel .....	24
3.1.1. L'accès à l'organisation.....	24
3.1.2. Le contexte organisationnel.....	26
3.2. Collecte de données .....	29
3.2.1. L'entretien semi-directif.....	29
3.2.2. L'échantillonnage .....	30
3.2.3. La grille d'entrevue .....	31
3.2.4. La conformité éthique de la méthode de collecte .....	33
3.2.5. Le déroulement des entretiens .....	34

3.3. Méthode d'analyse de données .....	36
<b>Chapitre 4 : Résultats .....</b>	<b>41</b>
4.1. Le guide de coordination .....	42
4.1.1. Un outil construit interprofessionnellement .....	43
4.1.2. Une vision commune du projet pour l'ensemble des acteur-trices .....	46
4.1.3. Un support incontournable pour gérer l'imprévu.....	48
4.1.4. Synthèse sur le guide de coordination .....	52
4.2. Les conditions de la flexibilité des rôles .....	53
4.2.1. La disponibilité .....	53
4.2.2. Une identité facilitatrice .....	59
4.2.3. La valorisation de la collaboration interprofessionnelle.....	62
4.2.4. Synthèse sur les conditions de la flexibilité des rôles.....	67
4.3. Le processus d' <i>enactment</i> .....	68
4.3.1. L'improvisation au sein d'une collaboration interprofessionnelle régulée .....	69
4.3.2. Le cloisonnement de l'environnement pour limiter les interférences .....	74
4.3.3. L'interprétation pragmatique de l'imprévu .....	80
4.3.4. Synthèse sur le processus d' <i>enactment</i> .....	84
<b>Chapitre 5 : Conclusion .....</b>	<b>86</b>

5.1. Retour sur la question de recherche .....	86
5.2. Implications théoriques et pratiques.....	92
5.2.1. Implications théoriques.....	92
5.2.2. Implications pratiques.....	97
5.3. Limites et pistes de recherche .....	99
5.3.1. La multiplicité de points de vue .....	99
5.3.2. Le rôle de l'émotion.....	100
5.3.3. Un contexte organisationnel à explorer .....	101
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXE : Grille d'entrevue .....</b>	<b>108</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.</b> Composition d'une équipe de planification type.....	27
<b>Tableau 2.</b> Exemple de codification .....	38
<b>Tableau 3.</b> Représentation de l'horaire exécutif. ....	46
<b>Tableau 4.</b> Schématisation des relais de communication.....	70



## **Sigles et abréviations**

CERAH	Comité d'Éthique de la Recherche en Arts et Humanités
CI	Collaboration Interprofessionnelle
CNTRL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
OBNL	Organisation à But Non Lucratif

## Remerciements

Avant de présenter mon mémoire, je souhaite remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin au processus de rédaction de cette recherche.

Je tiens tout d'abord à remercier Boris H. J. M. Brummans, mon directeur de recherche, qui m'a fait confiance dans la conduite de ce mémoire. Son éclairage rigoureux, ses nombreux encouragements ainsi que son adaptabilité m'ont permis de réaliser ce travail avec plaisir tout en dépassant chacune des difficultés rencontrées. Je souhaite également remercier Lorna Heaton et Stephanie Fox pour leurs précieux conseils émis lors de l'examen de mon projet de recherche. Je les remercie également de poursuivre cette collaboration en évaluant mon travail final.

Aussi, je veux remercier le dirigeant de l'agence sollicitée pour l'étude, qui m'a laissé découvrir les coulisses de son organisation. Je remercie également l'ensemble des participant-es qui ont accepté de se livrer lors de nos entretiens. Leur volonté d'implication a été grandement appréciée.

Je souhaite également remercier ma famille, en commençant par Thomas, partenaire de vie et soutien inconditionnel ; mes parents et mes frères qui m'encouragent dans chacun de mes projets ainsi que ma belle-famille et plus particulièrement Béatrice qui a suivi de très près l'élaboration de ce travail.

Enfin, je remercie l'ensemble des mes amies : Esther et Laura, présentes de près lors de mes inquiétudes, ainsi que mes très chères amies de France, suivant à distance la conduite de cet écrit.

## Chapitre 1 : Introduction

Alors que la conduite d'un événement, tel qu'un congrès, une conférence de presse ou un gala entre autres, est rigoureusement planifiée au préalable, les professionnel·les<sup>1</sup> de l'événementiel sont toujours hanté·es par la possibilité d'un imprévu. D'autant plus qu'un événement est, par définition, un moment unique, un « fait qui attire l'attention par son caractère exceptionnel » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr>). Il est donc impossible de le reconstituer pour en changer le cours. Les récits autour des incidents ayant lieu dans ce domaine sont récurrents, à l'instar du film *Le sens de la fête* réalisé par Eric Toledano et Olivier Nakache (2017), dans lequel l'équipe organisatrice d'un mariage rencontre de nombreuses difficultés, dont une panne d'électricité notamment. C'est donc la nature organique d'un événement qui empêche ses planificateur·trices de le maîtriser entièrement. Il s'agit d'un élément que j'ai pu observer lors de mes différents stages et c'est ce qui a motivé l'objet de cette étude. En effet, après avoir assisté à la gestion d'une pluralité d'imprévus, je me suis demandé ce qui permettait aux planificateur·trices de les traiter immédiatement et sans grande difficulté apparente.

Pour explorer ce questionnement, j'ai choisi de l'envisager par le concept de l'improvisation comme mode d'ajustement aux aléas rencontrés. Il s'agit d'un concept particulièrement étudié par Weick et Sutcliffe (2001) qui considèrent que la gestion de l'imprévu représente un enjeu majeur auquel doit faire face une organisation. Afin d'y parvenir, les auteurs ont donc proposé l'usage de l'improvisation. Dans la littérature sur le sujet, il s'agit d'un concept majoritairement défini comme le fait d'agir face à une situation inattendue en utilisant uniquement les ressources disponibles (Crossan et

---

<sup>1</sup> Le choix a été fait pour cette étude d'adopter une écriture inclusive en suivant les recommandations du manuel d'écriture inclusive dirigé par Raphaël Haddad (2019).

Sorrenti, 2003; Pina e Cunha, 2005; Weick, 1993). Pina e Cunha et al. (1999, p.302) précisent cette définition de la manière suivante : « *Organizational improvisation can thus be defined as the conception of action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources* ». Aussi, une grande partie des études sur le sujet (McDaniel et al., 2003; Weick, 1990, 1993; Weick et Sutcliffe, 2001), portent sur les organisations hautement fiables dont les imprévus observables peuvent générer des conséquences majeures. Toutefois, ces caractéristiques diffèrent du contexte organisationnel choisi pour cette étude qui fait face à des incidents plutôt qu'à des accidents. Je me suis alors demandé comment ces caractéristiques pourraient mettre en lumière ce qu'une organisation particulière, impliquant un système communicationnel spécifique, pourrait générer dans la gestion d'une situation imprévue. De surcroît, Weick, il a éclairé le concept d'improvisation à travers plusieurs études, dont l'une, dans un environnement organisationnel plutôt « simple » (Weick, 1993, p.632). Il s'agit de celle sur l'incident de Mann Gulch. L'équipe en action était composée de seize pompiers-parachutistes faisant partie de la même réserve et ayant l'habitude de faire face aux mêmes types d'incendies. Cette situation s'apparente à une organisation mettant en action une équipe dont les acteurs ont tous la même profession.

En comparant ce cas avec mes différentes expériences professionnelles, je me suis rendu compte d'une particularité du contexte choisi : la planification d'un événement nécessite l'implication commune et momentanée d'une multitude de professionnel·les. Pour l'organisation d'un congrès par exemple, plusieurs prestataires peuvent être sollicité·es comme un·e responsable audiovisuel, un·e photographe, un·e musicien·ne et un·e traiteur·teuse. Il m'a alors semblé intéressant d'envisager l'étude d'un cas où, au contraire de l'environnement organisationnel étudié par Weick (1993), les acteur·trices en présence ne forment pas un groupe de professionnel·les homogène amené à intervenir simultanément. Pour cette

raison, j'ai choisi d'étudier le concept d'improvisation dans un contexte précis : celui de la collaboration interprofessionnelle (CI) défini comme « *an interpersonal process through which members of different disciplines contribute to a common product or goal* » (Berg-Weger et Schneider, 1998, p.698). Plus précisément, selon D'Amour et al., (2005), la CI nécessite un objet partagé. Il s'agira dans le cas présent du projet d'événement. D'autre part, celle-ci doit avoir lieu dans un espace commun, correspondant au lieu de réception prévu pour les participant-es. Elle impose également que les connaissances et les expertises de chacun-e soient exploitées pour proposer des solutions à des phénomènes compliqués. Ceci se vérifie dans le cadre de l'événementiel puisque chaque membre d'une équipe va participer collectivement, en fonction de ses compétences, à la réalisation d'une production complexe. La CI implique donc, d'après D'Amour et al. (2005), une cohésion conséquente entre chacun-e des membres d'une équipe. Ainsi, ce contexte de CI fournit, du fait même de sa particularité, un matériau qui pourrait venir élargir le questionnement concernant ce qui fait autorité lorsqu'il faut faire face à un imprévu. On pourra notamment se demander comment et pourquoi, dans le cadre de cette collaboration, un-e membre d'une équipe sait qu'il doit agir pour régler un incident.

Afin d'explorer les différents questionnements émanant des deux concepts choisis, soit l'improvisation et la collaboration interprofessionnelle, c'est le concept de *sensemaking* qui sera mobilisé comme cadre théorique. Initialement étudié par Weick (1988, 1993, 1995, 2010), il a été défini par Maitlis et Sonenshein (2010, p.551) comme : « *the process of social construction that occurs when discrepant cues interrupt individuals' ongoing activity and involves the retrospective development of plausible meanings that rationalize what people are doing* ». Ainsi, le processus de construction de sens se produit lorsqu'une situation en cours s'interrompt et qu'il devient nécessaire d'agir pour en saisir les significations et alors la rationaliser. Puisque les imprévus sont des interruptions, ils présentent des

occasions de construction de sens. Le choix de ce cadre théorique pour envisager cette étude semble donc approprié. Il devrait effectivement permettre de comprendre mieux encore la façon dont un collectif hétérogène comprend, communément ou non, une situation imprévue pour la traiter.

Dans l'objectif d'explorer l'ensemble des éléments émis dans cette introduction, j'ai détaillé, dans le deuxième chapitre, la revue de la littérature et le cadre théorique mobilisés. La revue de la littérature se concentre sur deux concepts : celui de l'improvisation qui est la pratique que j'ai souhaitée observer et celui de la collaboration interprofessionnelle qui constitue le contexte dans lequel l'improvisation se déroule. Quant au cadre théorique, il repose sur le concept de *sensemaking* et permet d'établir la perspective dans laquelle les concepts d'improvisation et de CI ont été envisagés. Pour cela, le *sensemaking* a été brièvement défini puis, à travers ses caractéristiques, a questionné mon sujet de recherche. La réflexion issue de l'étude de la revue de la littérature et du cadre théorique m'a permis d'élaborer ma question de recherche, concluant ainsi ce deuxième chapitre.

Quant au troisième chapitre, il décrit les méthodes mises en œuvre pour répondre à la question de recherche. J'y expose, dans un premier temps, une explication du processus de sélection du cas étudié ainsi qu'une description du contexte organisationnel de la firme désignée. Je traite, dans un deuxième temps, du procédé de collecte de données, qui pour cette étude, s'est fait par la méthode de l'entrevue semi-directive. Enfin, dans un dernier temps, je détaille le fonctionnement adopté pour procéder à l'analyse des données.

Ces trois précédents chapitres, portant sur la présentation du sujet, l'élaboration du cadre théorique et la détermination des choix méthodologiques, m'ont servi de cadrage pour parvenir au quatrième chapitre : celui de l'analyse. Ce dernier débute par une brève introduction aux résultats puis

formule une réponse à la question de recherche en trois parties portant sur les ressources mobilisées par les planificateurs pour résoudre les imprévus, soit : le guide de coordination, les conditions de la flexibilité des rôles et le processus d'*enactment*. Chacune de ces trois parties a été questionnée sous l'angle des trois principaux concepts de l'étude que sont l'improvisation, la collaboration interprofessionnelle et le *sensemaking*. Toutes ces sections ont été conclues par une page de synthèse.

Le cinquième chapitre, quant à lui, conclut mon travail en proposant un retour sur la question de recherche. Par la suite, j'y ai évoqué les implications ainsi que les contributions théoriques et pratiques apportées par celui-ci. Enfin, j'ai exposé les différentes limites de ce mémoire ainsi que les pistes de recherche qu'il peut impliquer.

## Chapitre 2 : Revue de la littérature et cadre théorique

Afin de théoriser mon sujet et de le situer parmi les écrits scientifiques, j'ai choisi de me concentrer sur trois principaux concepts : l'improvisation, la collaboration interprofessionnelle et le *sensemaking*. Les deux premiers concepts feront l'objet d'une revue de la littérature, l'improvisation représentant la pratique que j'ai étudiée et la CI étant une condition de la gestion des imprévus. Quant au *sensemaking*, il constitue le cadre théorique de ma recherche, puisque c'est dans la perspective de construction de sens que j'ai étudié le rapport entre ces trois concepts.

### 2.1. Revue de la littérature

#### 2.1.1. L'improvisation

Le concept d'improvisation a souvent été étudié dans le domaine des arts. On le retrouve effectivement parmi de nombreux articles scientifiques sur le théâtre ou bien la musique. C'est notamment le cas de l'étude d'Eisenberg (1990) qui se concentre sur cette notion dans le domaine du jazz. Sa définition du « *jammimg* », pratique musicale, rejoint d'ailleurs celle d'une improvisation qui aurait lieu dans un contexte professionnel :

*A kind of minimalist's view of organizing, of making do with minimal commonalities and elaborating simple structures in complex ways. Relying on the basic rule and role structure, each player sets up interesting possibilities for the others and keeps the action going.* (Eisenberg, 1990, p.154)

Par la suite, plusieurs auteur-es ont choisi de s'appuyer sur la construction de ce concept dans le domaine de la musique pour l'envisager à travers un aspect organisationnel (Hatch, 1999; Kamoche et al., 2003; Pina e Cunha et al., 1999). D'autre part, Weick (1989) a établi, à l'issue du bilan de ses recherches sur



l'improvisation, une analogie entre ce qu'il nomme « *the organized improvisation* » et le jazz. Comme évoqué précédemment, Weick (1993) définit l'improvisation comme le fait d'agir en utilisant uniquement les ressources mises à disposition. Moorman et Miner (1998a) quant à elles, ont envisagé cette pratique d'un point de vue temporel. En effet, d'après ces dernières, plus la conception est proche dans le temps de la mise en œuvre d'une activité, plus celle-ci est improvisée. Aussi, Pina e Cunha et al. (1999) ont pu enrichir le concept d'improvisation de trois propriétés : c'est une action délibérée puisqu'elle fait preuve d'efforts intentionnels ; elle est extemporanée dans le sens où elle ne peut pas être planifiée ; et enfin, elle ne se produit que pendant l'acte puisque c'est en développant une réponse que l'on peut agir sur le problème rencontré. Parce que l'improvisation a souvent été associée au concept de bricolage, au point d'en faire un synonyme, je l'envisagerai de cette manière, tout comme Weick (1993), puisque leurs caractéristiques sont fortement similaires. D'ailleurs Bechky et Okhuysen (2011) en proposent une définition semblable. En effet, ces deux chercheur·ses envisagent le bricolage organisationnel comme une action émergente, causée par une pression temporelle et financière, qui utilise des ressources déjà disponibles.

Ce moment d'émergence est d'ailleurs souvent défini dans la littérature comme une forme d'inattendu et particulièrement par Weick et Sutcliffe (2001) qui titrent leur ouvrage « *Managing the Unexpected* ». Ces derniers considèrent qu'il n'équivaut pas à une crise majeure, mais qu'il constitue plutôt le résultat de plusieurs malentendus. Par contre, il peut s'apparenter à une interruption : « *any event, external or internal to the individual, that prevents completion of some action, thought sequences, plan, or processing structures* » (Mandler, 1982, p.92, cité dans Weick, 1990, p.577). Par ailleurs, ce phénomène a été qualifié de « *surprise* » par McDaniel et al. (2003) qui considèrent les surprises comme

inévitables puisqu'elles font partie d'un ordre naturel, leur résultat pouvant être autant négatif (erreur, échec de la fiabilité) que positif (innovation, opportunité).

D'autre part, trois éléments à l'origine de ces interruptions ont été étudiés par Moorman et Miner (1998b) : le manque de discipline organisationnelle, la volonté de l'institution en place et la logique de réactivité. À propos du premier élément, les auteures affirment qu'une improvisation peut être nécessaire si le manque de rigueur des membres d'une organisation empêche de suivre les plans établis. Dans ce cas, sortir du cadre et adopter une nouvelle approche en réponse à la situation devient alors une nécessité. Ensuite, concernant le second facteur, Moorman et Miner (1998b, p.5) indiquent qu'une organisation peut volontairement inviter ses collaborateurs à mener des actions spontanées, encourageant ainsi les intervenants à improviser. Quant au troisième facteur, relatif à la logique de réactivité, celui-ci se rapporte à la non-pertinence des plans établis lors de situations particulières. De ce fait, une nouvelle méthode doit être envisagée afin de répondre à cet incident momentané.

De surcroît, d'autres sources de l'inattendu ont été identifiées par Weick (1990). Ce dernier considère que de petits événements intégrés dans des boucles causales peuvent avoir d'importantes répercussions que les gestionnaires ont tendance à oublier (Weick, 1989). Effectivement, il est rare qu'un accident ait une cause unique (Weick, 1990). Plusieurs exemples de petits événements montrent qu'en s'enchaînant, ils peuvent être à l'origine d'une forte perturbation : l'interruption de routines importantes, une application inhabituelle des procédures établies, un changement dans la manière de se coordonner et une mauvaise compréhension des propos énoncés (Weick, 1990). La non-prise en compte de ces subtiles manifestations crée ce qu'il nomme des « *latent failures* ». Il a notamment pu expliquer que la cause de l'incident de la compagnie *Union Pacific Railroad* provenait de cette ignorance

des défaillances latentes, manifestées par une mauvaise gestion des employés locaux, une conduite inefficace des opérations ainsi qu'une absence d'écoute des signaux émis préalablement.

En plus des défaillances latentes, Weick a pu déterminer d'autres sources à l'origine d'un imprévu, notamment lors de son étude de l'incident de Mann Gulch (Weick, 1993) où une équipe de sapeurs-pompier a dû faire face à un feu de forêt ayant progressé de façon atypique. Selon lui, l'une des principales sources de confusion lors de ce moment de crise provenait de l'effondrement des rôles des membres d'une équipe en action. Effectivement, la sérénité incompréhensible du chef d'équipe et son manque d'autorité ne correspondaient pas aux représentations qu'avaient les pompiers d'un chef de brigade. De plus, leur identité a été mise à mal lorsque leur dirigeant a ordonné d'abandonner leurs outils. L'ensemble de ces incohérences a provoqué la dissolution de l'équipe. Cette dispersion, cumulée au sentiment de chaos, a causé la perte de la majorité du groupe : face à cette situation imprévue, seuls trois membres ont survécu, dont le chef de la brigade, assuré de la légitimité de ses ordres et deux recrues restées solidaires.

Aussi, les résultats de l'étude de Weick (1990) sur le crash de Tenerife démontrent que ce sont des ambiguïtés interactionnelles qui ont été à l'origine de la collision entre les deux avions. En effet, il s'est rendu compte que l'usage de termes et de formulations équivoques a causé une incompréhension de la part des acteur-trices face à la situation en cours, provoquant ainsi l'accident : le pilote de l'avion a demandé deux précisions dans une même transmission ; l'usage du terme « *takeoff* » par le contrôleur aérien n'est pas usuel ; le contrôleur n'a pas attendu de réponse de la part de l'équipage KLM après l'usage inhabituel de cette formulation ; le contrôleur change le ton de sa voix lors de la seconde portion de son message, laissant l'équipage de KLM penser qu'il n'était plus concerné par les propos émis ; d'autres termes peu fréquents ont été utilisés, le contrôleur a, entre autres, recouru à une nouvelle

appellation pour nommer un avion (Weick, 1990). L'ensemble de ces formulations inhabituelles n'a pas fait l'objet de vérifications immédiates, ce qui a causé la collision entre les deux avions.

On peut donc identifier à chaque imprévu une, voire plusieurs causes, qui motivent la mobilisation d'acteur-trices pour son traitement. D'ailleurs, on peut constater que ceux-ci utilisent, pour ce faire de façon systématique, les ressources mises à leur disposition « [to] *create what is needed at the moment out of whatever materials are at hand* » (Anderson et McDaniel, 2000, p.90). Parmi elles, plusieurs ont été énumérées par Barney (1997, cité dans Pina e Cunha, 2005, p.7) : « *all assets, capabilities, competencies, organizational processes, firm attributes, information, knowledge and so forth that are controlled by its members and that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness* ». Plus précisément, Bechky et Okhuysen (2011) mentionnent deux types de ressources sociocognitives qui permettent un bricolage optimal. Le premier type de ressources concerne les « *shared task knowledge* ». Il s'agit de l'ensemble des savoirs partagés par tous les individus d'une organisation quant aux tâches à accomplir. Ceux-ci ne sont pas utilisés quotidiennement par tous, mais permettent, en cas d'imprévu, une interchangeabilité des rôles sans grande conséquence sur la conduite d'une interaction. Ces ressources sont complétées par des « *common work flow expectations* », ce qui correspond à une attente commune, de chacun des membres d'une organisation, envers la manière dont le travail doit se dérouler. D'après Bechky et Okhuysen (2011), le fait d'élaborer et de renforcer ces connaissances partagées permet l'établissement d'une ressource considérable lorsqu'une équipe est amenée à improviser.

D'autre part, Pina e Cunha et al. (1999) ont proposé quatre catégories de ressources disponibles lors d'une improvisation. La première catégorie évoquée est celle des ressources matérielles. Il s'agit par exemple des systèmes d'information ou des moyens financiers qui sont des données tangibles et

mobilisables lors de la gestion d'un imprévu. La deuxième catégorie énoncée est celle des ressources cognitives. Elle correspond aux modèles mentaux détenus par chacun des acteur·trices de l'organisation. Si on l'envisage d'une manière collective, elle pourrait s'apparenter aux ressources sociocognitives évoquées plus haut. La troisième catégorie se rapporte aux ressources affectives. Les auteurs mentionnent à ce sujet, les interconnectivités émotionnelles et le phénomène de transcendance qu'ils définissent comme « *the result of being able to tackle a problem or take advantage of an opportunity that is perceived both as important to the organization and difficult to handle by the means of what is often perceived as sheer ingenuity ... instead of reliance on plans and routines* » (Pina e Cunha et al., 1999, p.330). Enfin, la dernière catégorie évoquée est celle des ressources sociales. Celle-ci comprend les relations formelles, les modèles informels d'interaction et les règles de l'organisation. En somme, l'usage d'une pluralité de supports est déterminant pour improviser.

En vue de questionner davantage la façon dont ces ressources sont utilisées, j'ai choisi, pour cette recherche, d'étudier le concept d'improvisation dans le cadre d'une collaboration interprofessionnelle. Ceci devrait permettre de s'interroger sur la manière dont un collectif hétérogène, possédant des compétences variées et des visions du travail différentes, collabore dans la gestion d'un imprévu.

### *2.1.2. La collaboration interprofessionnelle*

La collaboration interprofessionnelle (CI) a été définie par Fox et Gilbert (2015) comme une pratique collective par nature, qui s'organise autour des différentes connaissances professionnelles des acteur·trices et de leurs champs d'actions. Presque exclusivement étudiée dans le domaine des soins de santé (D'Amour et al., 1999, 2005; Fox et Brummans, 2019 ; Fox et Gilbert, 2015 ; Freeth, 2001; Petri, 2010; Voyer, 2000), elle a également été définie comme « *an interpersonal process characterized*

*by ... professionals from multiple disciplines with shared objectives, decision-making, responsibility, and power working together to solve ... problems* » (Petri, 2010, p.80). Ce dernier s'est notamment intéressé aux rapports entre médecins et infirmières dans la gestion commune d'un dossier de patient. Il estime que ce processus de gestion est mieux réalisé par une équipe interprofessionnelle qui collabore dans un climat de confiance et de respect, en acceptant les compétences et les responsabilités de chacun (Petri, 2010). La CI a également été définie dans la littérature francophone par Voyer (2000, p. 1) de la manière suivante :

[u]ne unité fonctionnelle, prenant place dans un espace commun, composée de plusieurs compétences variées collaborant à un même but, que seule l'équipe peut atteindre. Les décisions s'obtiennent par consensus et les activités se coordonnent selon une approche multidimensionnelle des besoins du client. L'équipe est consciente que les besoins du client ne peuvent être satisfaits que par la collaboration.

Ainsi, il affirme qu'une CI se crée lorsque la réalisation d'un objectif particulier nécessite l'union de multiples compétences, d'ailleurs définies par Le Boterf (2010) comme la mobilisation de savoirs, savoir-faire et savoir-être lors d'une situation particulière. Si les définitions émises sur la CI semblent s'accorder, quelques nuances ont été apportées par différent-es chercheur-ses. C'est notamment le cas de Clark et Drinka (2000) qui préfèrent user du terme « collaboration interdisciplinaire ». En effet, la notion d'interprofessionnalisme leur semble limitative. Selon eux, les composantes d'une équipe ne se résument pas uniquement aux professions.

Donc, plus largement, Clark et Drinka (2000, p.6) définissent la collaboration interdisciplinaire comme : « *integrates a group of individuals with diverse training and backgrounds who work together as an identified unit or system. Team members consistently collaborate to solve patient problems that are too complex to be solved by one discipline or many disciplines in sequence* ». De cette façon, ce et cette

dernière affirment que les collaborations menées par plusieurs disciplines permettent aux professionnel·les de cumuler leurs différences pour solutionner des problématiques complexes. Ainsi, puisque les concepts de collaboration interprofessionnelle et interdisciplinaire sont proches D'amour et Oandasan (2005) ont tenté de les distinguer. D'après elles, alors que la collaboration interdisciplinaire vise à réconcilier des connaissances fragmentées, créant d'ailleurs parfois de nouvelles disciplines, la collaboration interprofessionnelle, quant à elle, repose sur une division des responsabilités professionnelles. Elle n'invite pas à la création de nouvelle profession, mais favorise plutôt une pratique plus collaborative. Puisque notre cas d'étude semble correspondre à cette seconde explication, c'est le terme de collaboration interprofessionnelle qui a été choisi pour cette recherche.

D'Amour et al. (2005, p.10) l'envisagent comme « *the process by which professionals reflect on and develop ways of practicing that provides an integrated and cohesive answer to the needs of the client/family/population* ». Proche de la définition de Voyer (2000) citée précédemment, celle-ci confirme que la CI se crée lorsqu'un besoin nécessite une réponse complexe. De cette façon l'objet de la collaboration, soit le besoin des client·s, se trouve au centre de la coopération. Dans l'étude de D'amour et Oandasan (2005) portant sur le domaine des soins de santé, le patient est même considéré à la fois comme bénéficiaire et comme membre actif de l'équipe interprofessionnelle. Ceci parce que ses besoins déterminent les interactions entre professionnel·les. D'ailleurs, d'après les auteures, la place et le rôle des patient·es ne sont pas suffisamment étudiés dans les recherches scientifiques à ce sujet.

Fox et Brummans (2019) s'accordent sur ce point en déclarant que peu de liens conceptuels et empiriques ont été établis entre la communication centrée sur le patient et la communication interprofessionnelle. Ils nomment « *joint employment* » (p.261) les productions de comptes rendus réalisés entre de multiples professionnel·les au sujet d'un·e patient·e. Cette pratique fait référence à la

manière dont les membres d'une équipe de soin de santé construisent et négocient une compréhension commune des actions déjà réalisées auprès des patient-es et de celles à prévoir. D'ailleurs, Fox et Brummans (2019) considèrent la communication comme centrale dans ce processus collaboratif. Selon eux, il est nécessaire d'envisager la communication comme plus que seulement « *transmitting the right information to the right person at the right time* » (Fox et Brummans, 2019, p. 261). En effet, ils considèrent que le rôle de la communication se joue dans la production d'un compte rendu global d'une situation, qui tient compte à la fois des multiples compétences professionnelles et du point de vue des patient-es. Donc, selon les auteur-es, la capacité des équipes interprofessionnelles à tenir compte de ces multiples perspectives est le signe d'une CI performante.

D'autre part, afin d'illustrer le fonctionnement de ce mode de coopération, un premier modèle de CI a été défini par D'Amour et al. (2005) en quatre dimensions. La première est celle de la finalisation. Elle correspond à l'existence d'objectifs communs adoptés par l'ensemble des membres d'une équipe. La seconde dimension se rapporte à l'intériorisation. Elle signifie que chaque acteur-trice d'un collectif a conscience de l'interdépendance qui se crée entre les individus d'un groupe. Cette intériorisation est également représentée par un certain sentiment d'appartenance à l'égard de cette collaboration. La formalisation constitue la troisième dimension. Elle renvoie notamment à la régulation de l'action par des consignes tacites ou explicites. Enfin, la dernière dimension est celle de la gouvernance. Elle implique un leadership central et des relations de confiance.

En plus de ces différentes caractéristiques, le fonctionnement de la collaboration interprofessionnelle a été étudié par le prisme de l'objet-frontière (Nicolini et al., 2011). Ce concept se rapporte aux objets matériels ou conceptuels utilisés dans le cadre d'un même projet par différents groupes professionnels. Dans l'étude de Nicolini et al. (2011), portant sur l'élaboration d'un bioréacteur



par une équipe interprofessionnelle, deux objets-frontière ont été étudiés : le bioréacteur en lui-même ainsi qu'une présentation PowerPoint relative à la construction de ce dispositif. Ces derniers ont été produits et mobilisés par de multiples professions (ingénierie biomédicale, microbiologie moléculaire, ingénierie chimique ...) indispensables au projet. Dans cette étude, trois fonctions ont été attribuées à ces objets-frontière. Premièrement, ils expriment en quoi il est nécessaire d'élaborer une collaboration. Puis, ils permettent aux différents collaborateurs de travailler ensemble malgré les frontières existantes. Enfin, ils deviennent une infrastructure sur laquelle va se baser l'activité. Les auteur-es expliquent ces trois fonctions par la définition suivante : « *Boundary objects are defined by their capacity to serve as bridges between intersecting social and cultural worlds. Anchored in, and thus meaningful across, these worlds, they create the conditions for collaboration while, by way of their interpretive flexibility, not requiring « deep sharing ».* » (p.614). De cette manière, l'objet-frontière occupe une position centrale au sein de la CI : il crée les conditions de celle-ci et permet à chacun-e de la comprendre sans pour autant en saisir toutes les spécificités. En effet, il permet une interprétation flexible, dépendamment des différents groupes professionnels tout en proposant une structure commune, faisant ainsi office de moyen de traduction.

Toutefois, le fonctionnement d'une CI peut être troublé par certaines difficultés. Plusieurs ont été identifiées par Opie (1997) : « *inadequate, or an absence of, organisational support* », « *the absence of orientation programmes for new members joining the team* » ou bien « *the existence of tensions between professional discourses resulting in potentially unsafe practices* ». Alors, plusieurs chercheur-ses se sont attardé-es sur les stratégies à adopter pour assurer le bon fonctionnement d'une CI. Ainsi, trois méthodes ont été proposées par Voyer (2000). La première stratégie concerne un niveau individuel : il est en effet nécessaire que l'organisation permette une communication ouverte pour chaque acteur-trice. C'est-à-

dire que chacun-e doit pouvoir émettre son point de vue et ceci, sans craindre de jugements. La deuxième stratégie consiste à définir des règles au niveau collectif. Il faut par exemple attribuer par consensus la fonction de leader à un acteur·trice ou bien rappeler régulièrement les objectifs du groupe. Finalement, la troisième stratégie se situe au niveau institutionnel. Elle nécessite l'établissement de conditions optimales pour un fonctionnement efficace de l'interdisciplinarité, en véhiculant notamment des valeurs propices à la mise en place de ce système. Aussi, la présence de stéréotypes et de différences culturelles peut faire obstacle à la conduite d'une action collective efficace, comme démontré dans le cadre de l'étude sur la collaboration entre médecin et infirmières (Voyer, 2000). D'Amour et al. (1999, p. 71) évoquent elle et eux aussi plusieurs aspects qui leur paraissent déterminants dans la conduite d'une CI : « la cohésion, la confiance, la communication, le conflit, le leadership, le climat ». Elle et ils considèrent les deux premières caractéristiques comme indispensables puisque l'incertitude est omniprésente lorsque l'on travaille avec quelqu'un en qui nous n'avons pas une complète confiance. Bronstein (2003) mentionne également d'autres facteurs pouvant influencer la conduite d'une CI. Il s'agit du rôle professionnel, des caractéristiques structurelles, des caractéristiques personnelles, et de l'histoire de la collaboration. Le rôle professionnel correspond à :

*[h]olding the values and ethics of the social work profession; an allegiance to the agency setting; an allegiance to the social work profession; respect for professional colleagues; an ecological, holistic view of practice consistent with the social work profession; and a perspective that is similar or complementary to collaborators' perspectives. (p.302)*

Dès lors, pour comprendre l'effet du rôle professionnel sur une CI, il est nécessaire de tenir compte de l'impact du milieu organisationnel, du statut de chacun-e et de la hiérarchie en place. La deuxième influence mentionnée est celle des caractéristiques structurelles. Elles se composent de la culture organisationnelle, de la charge de travail, du soutien administratif et du temps nécessaire à la CI.

Concernant les caractéristiques personnelles, qui représentent la troisième influence, celles-ci sont pertinentes lorsque les collaborateurs se respectent mutuellement en tant qu'individus, en dehors du cadre du travail. Enfin, l'historique de collaboration fait référence aux expériences antérieures entre deux groupes professionnels. En ce sens, les collaborations fructueuses conduisent à de nouvelles coopérations profitables.

Par conséquent, l'ensemble de ces éléments, déterminants dans la conduite d'une CI, peuvent devenir des freins s'ils ne sont pas pris en compte.

Ainsi, le concept de CI associé à celui de l'improvisation à travers la revue de littérature, constitue la base sur laquelle repose ma réflexion théorique. À la lumière des caractéristiques de ces deux concepts, il paraît utile de les mettre en relation. Il est notamment possible de se demander si les facteurs d'une bonne coopération mentionnés par Bronstein (2003) et cités précédemment (le rôle professionnel, les caractéristiques structurelles et personnelles, l'histoire de la collaboration), auront une fonction dans la conduite d'une improvisation et si oui, laquelle. Cette question semble justifiée puisque, comme spécifié par Weick (2010) : « *Organizational factors such as loose coupling, diverse goals, and distributed cognition can impede efforts to make credible sense of the unexpected* » (p.540). D'autant plus que les situations que j'ai étudiées au travers des questionnements sur l'improvisation et la collaboration interprofessionnelle, ont proposé, du fait même de leur nature, une occasion de création de sens, car « *[t]o think about disorder, confusion, and insecurity is to engage in the early stages of sensemaking. Trouble is an occasion for thinking* » (Weick, 2010, p. 543).

Alors, afin d'étudier les rapports entre l'improvisation et la collaboration interprofessionnelle, j'ai abordé ces deux concepts dans une perspective de *sensemaking*. Après avoir défini brièvement cette notion, j'ai problématisé mon sujet. Puis, j'ai finalement proposé ma question de recherche.

## 2.2. Cadre théorique

Le concept de sensemaking a été particulièrement défini par Weick, notamment dans son ouvrage *Sensemaking in organization* (1995), qui représente la source majeure de ce cadre théorique. Signifiant littéralement « construction de sens », il s'agit d'un processus qui se manifeste lorsque la continuité d'un environnement s'interrompt. À ce moment, les acteur·trices présent·es saisissent les indices pouvant potentiellement causer cette interruption et tentent de les associer pour produire une représentation sensée de la situation en cours en vue de la solutionner. Maitlis et Sonenshein (2010, p. 552) le résumant de la façon suivante : « *connecting cues and frames to create an account of what is going on* ». D'ailleurs, cette création de sens peut prendre plusieurs formes selon Weick (1995, p.6): « *placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding, and pattering* ». Ainsi, par ces exemples, on observe qu'il s'agit d'un procédé pour lequel la compréhension d'une situation se fait d'une manière active : « *redressing* » ; « *constructing* » ; « *interacting* » ; « *pattering* ». C'est pour cette raison que l'auteur différencie le *sensemaking* de la simple activité d'interprétation, cette dernière n'incluant pas nécessairement l'action.

Donc, d'après Weick (1988) pour comprendre une situation et lui donner du sens, il est nécessaire d'agir. Il a pu l'exemplifier en mobilisant le cas d'un explorateur et d'un opérateur d'une salle de contrôle. Ces deux acteurs n'ont compris le problème auquel ils ont été confrontés qu'après avoir pu

l'affronter : en agissant, ils ont pu produire des « *structures, constraints, and opportunities* » (p.307), absentes jusqu'ici. Pour l'expliquer, Weick (1988) a mobilisé une description d'expédition rédigée par Bateson. Il a alors expliqué que l'explorateur ne peut savoir à quoi il fait face tant qu'il ne le voit pas. Ce qu'il illustre par les propos suivants : « *How can I know what I think until I see what I say?* » (Weick, 1988, p. 307), signifiant que l'action précède la cognition. Après avoir réfléchi à son action, l'explorateur prend conscience rétrospectivement de la réalité vécue. Toutefois, l'acte d'exploration en lui-même a eu un impact sur ce qui a été exploré. Donc, la réalité vécue rétrospectivement par l'explorateur est en partie une conséquence de sa propre action. De cette façon, agir est effectivement nécessaire pour comprendre une situation qui va évoluer par la suite.

D'ailleurs, s'il est possible d'agir individuellement pour créer du sens, il est courant dans le monde organisationnel que ce processus s'opère collectivement. Dans cette perspective, Donnellon et al. (1986) envisagent la communication comme lien entre le sens et l'action. Effectivement, selon elles et lui, le langage est le « *vehicle through which consensus in a group develops* » (p.43). Conformément à Weick (1995), elles et il considèrent que le partage de croyance ou de valeur n'est pas nécessaire à la production d'un sens commun. Ce qui importe, en revanche, est un degré minimal de compréhension commune sur la nature de l'échange et les règles de l'interaction (Donnellon et al., 1986). De cette façon, les acteur-trices présent-es dans un même environnement alignent leurs propres croyances et actions à celles des autres.

Toutefois, lors de certaines situations, cet alignement peut être défaillant. C'est ce que Weick (1993) a observé lors de sa recherche portant sur l'incident de Mann Gulch, incendie causant la mort d'une majeure partie d'une équipe de pompiers. Alors qu'il s'agissait d'une structure organisationnelle simple, organisée par l'application de schémas d'actions routiniers et composée de membres ayant fait

face à des incendies similaires, ces derniers n'ont pas réussi à créer un sens commun face au feu qui les menaçait. Il s'est produit ce que Weick (1993) nomme : « *a cosmology episode* » (p.632) : la faible probabilité d'occurrence de l'imprévu a bouleversé la cohérence à laquelle s'attendaient chacun des acteur·trices présents sur place. Plus simplement, l'auteur l'explique comme l'opposé du « déjà vu » : « *I've never been here before, I have no idea where I am, and I have no idea who can help me* » (p.633). Dans ce cas, plusieurs signes ont alimenté cette confusion. Parmi eux, nous retrouvons les suivants : alors que les intervenants pensaient traiter un feu de sept heures, il ne se comportait pas comme tel ; alors que les flammes avaient l'air intenses, un membre de l'équipe les prenait en photo, faisant douter les autres du niveau de danger ; et le sous-chef ne semblait pas approuver des ordres du chef. Selon l'auteur, ces multiples éléments contradictoires ont produit un effondrement du sens. Ceci a causé, par la suite, la dissolution de l'équipe, dont les membres faisaient face au dilemme suivant : rester uni et suivre les ordres sans toutefois les comprendre alors que le feu semblait gagner de plus en plus de terrain.

Ainsi, le processus de *sensemaking* est un élément central dans la gestion d'une situation inédite. Alors, pour définir plus spécifiquement la manière dont il fonctionne, je vais détailler ici ses sept propriétés constitutives énoncées par Weick (1995) : la construction de l'identité, la reconstruction rétrospective, *l'enactment*, le social, la continuité de l'environnement, la dépendance à l'égard des indices et la recherche de plausibilité d'un cas plutôt que son exactitude. Dans un même temps, afin de problématiser mon sujet, je les ai questionnées dans le cadre d'une improvisation menée par une équipe interprofessionnelle.

Concernant la construction de l'identité, Weick (1995), en citant le poème de Pablo Neruda « *We Are Many* », affirme que chaque individu est constitué d'une pluralité d'identités et que celles-ci se construisent continuellement dans l'interaction. Ainsi, pour constituer ses différentes identités, un

individu observe l'attitude d'autrui et se définit en fonction de cette observation. Cette construction permet de s'adapter en présentant aux autres le soi approprié et ainsi, de répondre à différentes situations auxquelles faire face. C'est en cela, plus spécifiquement, que j'ai tenté de comprendre *comment et en quoi cette particularité peut interférer ou non, dans le cadre d'une CI, pour donner du sens à une situation imprévue.*

La seconde propriété, qui se rapporte à la construction rétrospective, fait référence à l'expérience vécue d'un individu, l'aidant à construire une interprétation claire et rationnelle d'une situation en cours. Je me suis alors demandé *comment, face à une situation inattendue, les différentes expériences de chacun-e des professionnel-les s'entremêlent pour parvenir à une compréhension commune de la situation en cours.*

À propos de la troisième propriété, celle de l'*enactment*, elle renvoie au rapport entre un sujet et la situation dans laquelle il se trouve. Plus précisément, elle se rapporte à la façon dont un individu en agissant, influence son environnement et à la manière dont cet environnement évolue pour proposer de nouvelles circonstances à traiter en retour. Il a donc s'agit d'*observer ce processus d'enactment, opéré simultanément par de multiples professionnel-les improvisant dans un même lieu.*

Quant à la quatrième propriété, relative à la dimension sociale du processus de *sensemaking*, elle renvoie à l'idée que la construction de sens ne s'opère pas uniquement à un niveau individuel, mais qu'elle s'appuie également sur des significations partagées. Ces dernières sont le résultat de discours et d'interactions ayant lieu au sein de l'organisation, dans laquelle les significations partagées et l'usage d'un langage commun sont déterminants dans la compréhension d'une situation. C'est pourquoi, dans cette optique, j'ai tâché de *comprendre le fonctionnement de ces caractéristiques, dans le cadre d'une collaboration où des professionnel-les en situation d'improvisation sont issus de cultures différentes.*

Puis, au sujet de la cinquième propriété, qui renvoie à la continuité de l'environnement, l'auteur affirme que le processus de construction de sens est un phénomène continu, qui ne connaît ni début ni fin. Ce flux s'interrompt lorsque l'individu en action prend conscience que l'événement en cours ne répond pas à ses attentes, induisant à cet instant une réponse émotionnelle, pouvant être autant positive que négative. Il s'agit d'un point particulièrement important à observer selon Weick (1995), qui considère que les acteur-trices en capacité d'improviser sont celles et ceux qui montrent le moins de comportements émotionnels et qui sont les moins sensibles aux émotions extrêmes, pouvant ainsi adapter leur comportement face à l'inattendu. Dans cette même perspective de CI, je me suis efforcé *de comprendre la place de ces émotions au sein d'un collectif hétérogène, amené à réagir face à une situation imprévue.*

Ensuite, la sixième propriété, intitulée « *focused on and by extracted cues* » (Weick, 1995, p.49), se réfère à l'interprétation des indices présents dans un environnement. À ce sujet, l'auteur explique que les interprétations d'une même situation varient en fonction du contexte et des dispositions de chacun-e. Puisque dans notre étude, je me suis particulièrement concentrée sur ces différences entre professionnel-les, j'ai essayé de *percevoir ces différences d'interprétations en situation d'improvisation et de les analyser.*

Enfin, en énonçant la dernière propriété relative au processus de sensemaking, l'auteur affirme qu'étant donné la multiplicité des indices, significations et interprétations, les agent-es en action se concentrent principalement sur la plausibilité d'une situation plutôt que sur son exactitude. Ce faisant, face à l'inattendu, elles et ils rendent une situation cohérente et raisonnable en la simplifiant plutôt qu'en la complexifiant. Étant donné qu'il s'agit d'un procédé particulièrement interprétatif, j'ai cherché à



comprendre *de quelle manière cette simplification s'opère au sein d'un collectif où les professions sont multiples.*

Dès lors, le processus de sensemaking, qui s'opère à travers ces sept propriétés, est résumé de la manière suivante : « *Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement)* » (Weick, 1995, p. 55).

Ainsi, à partir des résultats issus de la revue de littérature et de l'élaboration du cadre théorique, l'objectif de cette recherche a été d'explorer la question suivante :

**QR :** Dans le cadre d'une planification d'événement, menée par une équipe qui collabore de manière interprofessionnelle, comment différent-es acteur-trices improvisent collectivement pour produire un sens commun lors d'une situation imprévue ?

## Chapitre 3 : Méthodologie

Pour explorer ma question de recherche, j'ai choisi d'adopter une méthodologie qualitative qui consiste à « *examine and make note of small cues in order to decide how to behave, as well as to make sense of the context and build larger knowledge claims about the bigger picture* » (Tracy, 2019). Donc, pour comprendre un phénomène, il convient de se concentrer sur les détails d'un environnement pour en saisir plus globalement le sens. Dans cette perspective, mon processus méthodologique s'est déroulé en trois temps, décrits dans ce chapitre. Le premier temps concernait la sélection d'un cas organisationnel optimal pour mener mon étude. Puis, lors du deuxième temps, j'ai déterminé la méthode de collecte de données que j'allais privilégier : celle de l'entretien semi-directif. Enfin, après avoir recueilli mes données, j'ai procédé à leur analyse dans un troisième temps.

### 3.1. Accès et contexte organisationnel

#### 3.1.1. L'accès à l'organisation

Dans un premier temps, j'ai alors ciblé le type d'organisation que je souhaitais solliciter pour mon étude. Je me suis focalisée sur les organismes ayant pour mission de réaliser des événements. J'ai pu en relever trois : les agences, les organisations à but non lucratif (OBNL) et les services internes aux organisations. Pour affiner mes recherches, j'ai choisi de me concentrer sur les agences. Effectivement, celles-ci sont plus facilement identifiables qu'un service interne. De plus, elles possèdent *a priori* plus de moyens financiers qu'une OBNL, permettant ainsi la mobilisation d'une plus grande variété de professionnel·les.

J'ai contacté différentes agences par courriel en fonction des critères suivants : la taille de la structure, dont je voulais que l'effectif soit compris entre 5 et 35 employés, pour faciliter la prise de contact ; la pluralité des professionnel·les y exerçant ; et enfin : la variété des événements proposés tels que des assemblées annuelles, des séminaires ou bien des expositions permettant une multiplicité d'expériences à analyser. Sur les cinq entreprises abordées, trois ont donné suite.

J'ai dû déterminer quelle agence je retenais au regard de l'intérêt que chacune d'entre elles pouvait porter à mon projet. Il s'est avéré que le dirigeant d'EVECOM a manifesté une certaine volonté d'implication en répondant rapidement à mon courriel et en me proposant un rendez-vous téléphonique dans le même temps. Lors de cet échange, il m'a questionné sur l'imprévu et ce qui motivait le choix de ce sujet. Il s'est alors interrogé sur la réalité de l'imprévu dans son entreprise et s'est montré un instant sceptique sur la manière dont ses réponses et celles de son équipe allaient pouvoir m'aider. Ceci pour la raison suivante : afin de rendre mon sujet de recherche plus parlant, j'ai choisi de l'expliquer sous l'angle de la gestion de l'imprévu. Or, lorsqu'une compagnie fait appel à une agence d'événementiel, ceci est motivé par la volonté de ne pas rencontrer ce genre de situation. En ce sens, le dirigeant de l'agence m'expliquait que l'imprévu n'avait pas sa place dans les événements qu'il organisait. À ce moment précis, j'ai ressenti des doutes sur la pertinence de ma recherche. Ayant déjà réalisé plusieurs stages dans le domaine de l'événementiel, j'avais déjà rencontré des situations d'imprévus. Toutefois, il s'agissait de contextes organisationnels différents. Les organismes pour lesquels j'ai travaillé étaient principalement associatifs et à but non lucratif. Pour organiser leurs manifestations, les planificateur·trices bénéficiaient d'un faible budget et de moyens techniques restreints. Le dirigeant m'a d'ailleurs expliqué qu'il pouvait s'agir de conditions propices aux imprévus. Mes craintes se sont alors amplifiées : y avait-il réellement de l'imprévu en événementiel ou mes expériences n'étaient-elles que des cas exceptionnels ? Puis, après de

multiples réflexions à ce sujet, j'ai tout de même choisi de suivre mon postulat de base. En effet, ajoutés à mes propres expériences, différents indices me confirmaient la présence d'imprévus en événementiel. Par exemple et comme mentionné en introduction, il s'agit de l'objet du film *Le sens de la fête*, réalisé par Eric Toledano et Olivier Nakache en 2017. De plus, après avoir expliqué au dirigeant que les situations inattendues que je souhaitais comprendre ne devaient pas nécessairement être catastrophiques, qu'il s'agissait plus simplement de moments non prévus par un plan initial, pouvant provenir de facteurs aussi variés que la météo ou l'attitude des participant-es, ce dernier a semblé rassurer la pertinence de sa participation et celle de ses employés à mon étude.

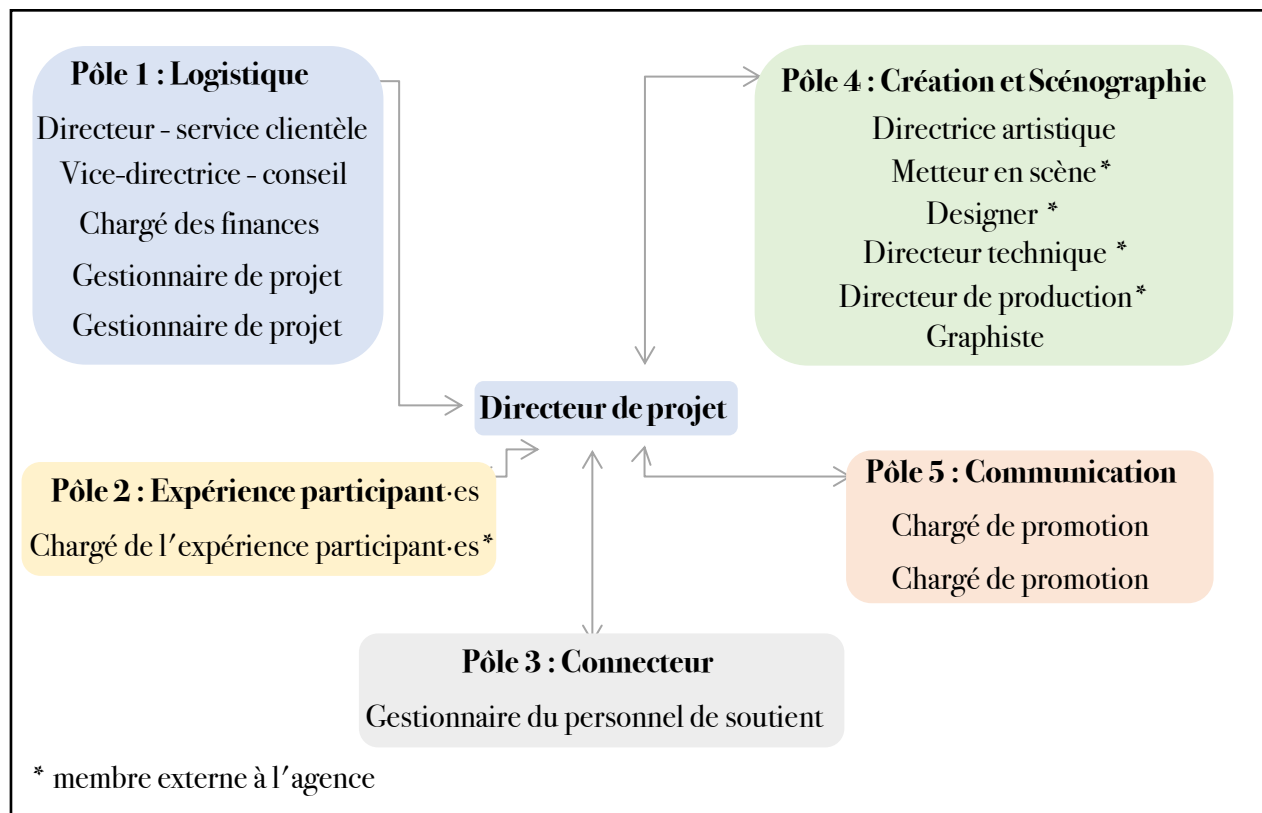
### *3.1.2. Le contexte organisationnel*

Après avoir accepté de participer à cette étude, le dirigeant d'EVECOM a pu m'expliquer le fonctionnement de son agence. Dans son cas, la planification d'événement repose sur l'intervention de trois types d'intervenants : les client-es, les planificateur-trices membres de l'agence et les fournisseur-euses externes. Dans un premier temps, ce sont les client-es qui sollicitent l'agence de planification pour répondre à un besoin. Les planificateur-trices lui proposent alors un projet. Si les client-es l'approuvent, les planificateur-trices contactent les différent-es fournisseur-euses externes afin de parvenir à la mise en œuvre de l'événement. Il peut s'agir par exemple de traiteur-euse, de loueur-se de salle ou bien de musicien-ne. À l'instar des fournisseur-euses, différent-es professionnel-les composent l'équipe planificatrice comme des chargé-es de projet, des graphistes ou bien des gestionnaires de budget. Dans le cas de l'agence EVECOM, comprenant une vingtaine de membres, nous trouvons l'équipe de direction supervisant les équipes de projet, elles-mêmes composées des directeur-trices de projet et des coordonnateur-trices. En outre, l'équipe de direction supervise également le pôle création organisé autour de la directrice artistique et des graphistes. Créée depuis une vingtaine d'années,

l'agence propose des événements corporatifs visant à la fois un public externe à l'organisation cliente (lancements de produits, conférences de presse, congrès, expositions, etc.), mais aussi un public interne à l'entreprise mandatrice (assemblées annuelles, fêtes de Noël, galas, consolidation d'équipe, etc.).

Aussi, puisque ce sont les situations d'improvisation qui m'intéressent pour cette étude et que celles-ci se déroulent lors des événements, je vais préciser ici la constitution d'une équipe de planification type, incluant les fournisseur-euses. Pour ceci, un organigramme opérationnel, schématisé dans le tableau suivant (Tableau 1), m'a été délivré par l'agence EVECOM. Celui-ci présente les différent-es intervenant-es ayant participé à l'organisation d'un événement planifié en hiver 2020, réunissant près de 5000 visiteur-euses. Dans ce cas précis, l'équipe fut répartie en cinq pôles : logistique, expérience participant-es, connecteur, création et scénographie, communication, identifiés dans le tableau qui suit :

**Tableau 1.** Composition d'une équipe de planification type



Pour cet événement en particulier, au sein de la logistique, il était possible de retrouver six membres de l'agence : le directeur qui se chargeait du service clientèle, la vice-directrice qui intervenait à titre de conseillère, le chargé des finances, deux gestionnaires de projet ainsi que le directeur de projet. Ce dernier possède généralement un rôle déterminant dans la conduite d'un événement. En effet, il constitue un nœud dans le réseau de l'équipe puisque c'est lui qui entre en contact avec chacun des autres membres et qui vérifie la conduite des opérations. Ce faisant, c'est souvent lui qui est averti lorsqu'un imprévu survient. Ensuite, le deuxième pôle présent sur l'organigramme opérationnel de l'agence était celui de l'expérience participant-e. Le professionnel, externe à l'agence, chargé de cette partie, veillait à ce que la mise en scène et l'exécution de l'événement soient appréciées par le public. Quant au membre chargé du troisième pôle nommé « connecteur », il vérifiait que le personnel de soutien (hôtes, agent de sécurité, ...) présent sur place respecte les consignes énoncées. Le quatrième pôle correspondant à la création et à la scénographie se composait d'une directrice artistique et d'une graphiste, toutes deux membres de l'agence ainsi que plusieurs fournisseur-euses : une metteuse en scène, un designer de salle, un directeur technique et un directeur de production. Ce pôle concerne tout ce qui est relatif au lieu de réception et aux infrastructures audiovisuelles. Enfin, le cinquième pôle, celui de la communication, était constitué de deux membres qui s'occupaient de la promotion de l'événement auprès du public.

À ceux-ci s'ajoute le ou la client-e. Cet-te intervenant-te présent-e tout le long du projet a pour rôle de s'assurer que l'événement planifié par l'agence réponde à sa commande initiale. Concernant la clientèle de l'agence, celle-ci est plutôt variée : elle se compose tant d'organismes privés que d'organismes publics issus de domaines aussi diversifiés que ceux de la finance, du commerce de détail ou de la recherche.

Ainsi, au travers de ce contexte organisationnel, nous constatons qu'effectivement, de multiples professionnel·les sont impliqué·es dans la conduite d'une manifestation.

## **3.2. Collecte de données**

### *3.2.1. L'entretien semi-directif*

Dans un deuxième temps, après avoir obtenu l'approbation du directeur de l'agence, j'ai pu débiter ma collecte de données. En l'occurrence, c'est l'entretien semi-directif qui a été choisi comme méthode de collecte. Il permet selon (Kaufmann, 2001) d'occuper « une position d'observation privilégiée, en prise direct sur la construction sociale de la réalité à la travers la personne qui parle en face de lui ». Ainsi, il s'agit d'une méthode qui semble appropriée pour l'objet de cette étude, puisque conformément à la question de recherche, je tente de comprendre le processus de création de sens lors de situation d'improvisation menée par un collectif hétérogène. Effectivement, c'est dans la narration que s'opère rétrospectivement le processus de *sensemaking*, comme mentionné par Fisher (1984, paraphrasé dans Giroux et Marroquin, 2005, p. 16) dans les propos suivants :

[c]'est à travers les narrations que les humains établissent, pour eux-mêmes et pour les autres, la signification du monde dans lequel ils vivent ... La grande force de la narration est de faire appel à la raison et à l'émotion et de mobiliser simultanément plusieurs de nos sens. La narration se réfère tout autant à des valeurs qu'à des faits.

Ainsi, en échangeant à propos de leurs expériences, les participant·es ont pu mobiliser leur raison et leurs émotions pour me confier la façon dont elles et ils ont créé du sens lors de situation imprévue. Ce choix méthodologique m'a permis d'explorer en profondeur la question de recherche, grâce à des descriptions détaillées de situations, mais aussi par la narration de ressentis personnels quant à leurs expériences vécues (Fisher, 1984, paraphrasé dans Giroux et Marroquin, 2005). De plus, étant donné

que le processus de *sensemaking* est en partie interprétatif, la diversité des récits collectés a favorisé la comparaison des diverses d'expériences.

Pour parvenir à la réalisation des entrevues, j'ai tout d'abord préparé une liste de critères me permettant de cibler précisément les intervenant-es que je souhaitais interroger, puis j'ai rédigé une grille d'entrevue relative à la question de recherche. Ensuite, j'ai pu mener les entretiens.

### *3.2.2. L'échantillonnage*

La sélection des participant-es à l'étude s'est faite en deux étapes. Premièrement, j'avais envisagé de sélectionner différent-es professionnel·les de l'agence, ayant participé à un même événement dans l'espoir d'échanger avec ces dernier·ères sur un même imprévu. De cette façon, j'imaginai recueillir différents points de vue sur l'improvisation en fonction des professions ainsi que différentes manières de créer du sens à propos d'une situation en fonction des caractéristiques des professionnel·les. Mais il s'est avéré que le nombre de planificateur·trices à auditer pour un seul événement était insuffisant et ne présentait pas la caractéristique d'avoir unanimement vécu le même imprévu. Une fois cette option abandonnée, j'ai modifié mes critères et retenu une liste d'intervenant-es ayant participé-es à un événement, quel qu'il soit. Lors de l'élaboration de cette liste, je me suis basé sur l'organigramme opérationnel délivré par l'agence, outil qui m'a permis de saisir la variété d'intervenant-es présent-es dans l'agence et d'établir une liste de critères de sélection. Lors de l'élaboration de cette liste, deux principaux critères ont été déterminants. Le premier a été celui de la gestion effective d'un imprévu au cours de l'expérience professionnelle de la personne sollicitée. De cette façon j'étais sûre que lors des entretiens, nous pourrions traiter avec l'interrogé·e du concept central de cette étude : celui de l'improvisation. Quant au second critère, je me suis assurée d'interroger une certaine variété de professionnel·les, en



accord avec le second concept de cette recherche : celui de la collaboration interprofessionnelle. Pour répondre à ce critère, j'ai ciblé les quatre domaines existants au sein de l'agence : la direction, la gestion des opérations, la stratégie et créativité, ainsi que la production technique. En outre, pour assurer une certaine représentativité, j'ai choisi d'interroger différents échelons hiérarchiques. Parmi les répondant-es à l'étude, nous retrouvons trois niveaux de gestion : celui de la direction générale, de la direction de projet et enfin, de la coordination de projet. Donc, conformément à ces différents critères, huit participant-es ont été sélectionnés : Philippe (directeur) ; Sophie (vice-directrice) ; Marc (vice-directeur et directeur de projet) ; Clara (directrice de projet) ; Alice (directrice de projet) ; Sarah (directrice de projet) ; Juliette (gestionnaire de projet) et Julie (responsable création). Il convient de mentionner que chacun de ces noms sont des pseudonymes prévus pour garantir l'anonymat des participants, comme souhaité par l'agence. Aussi, afin d'éviter de recueillir leurs données personnelles, il a été décidé que ces dernier-ères soient directement contacté-es par la secrétaire administrative de l'agence. C'est lors de cette prise de contact par courriel qu'un formulaire d'information et de consentement leur a été remis.

### *3.2.3. La grille d'entrevue*

En parallèle de cet échantillonnage, j'ai rédigé une grille d'entrevue (voir annexe) me permettant d'explorer toutes les dimensions de ma question de recherche. J'ai choisi de la diviser en cinq parties (A, B, C, D, E). La première partie vise à expliquer brièvement l'objet de ma recherche en vulgarisant les concepts mobilisés afin d'en faciliter la compréhension et d'introduire mon sujet. Elle permet également de vérifier le consentement des participant-es en s'assurant qu'elles et ils aient signé le formulaire d'information et de consentement. Quant à la partie B, nommée « questions d'introduction », elle a pour objectif d'identifier la ou le participant-e en lui demandant de se présenter professionnellement et de

comprendre sa perception de l'environnement organisationnel dans lequel elle ou il travaille. Ces premières questions m'ont permis d'accéder à l'auditée et de contextualiser les réponses à venir. Ensuite, les parties C et D incluent toutes les deux des questions relatives aux trois concepts constituant notre cadre théorique. En effet, puisque ma question de recherche implique une corrélation entre ces trois concepts, j'ai choisi, dans la grille d'entrevue, de ne pas les distinguer dans des parties spécifiques. Pour cette raison, nous retrouvons les trois concepts suivants dans les parties C et D : l'improvisation (questions C.1, C.2. et D1.) ; la collaboration interprofessionnelle (questions C.3. et D.3.) et le *sensemaking* (questions C.4. et D.2.).

Plus précisément, la partie C demande à l'interrogé-e de se concentrer dans un premier temps sur une expérience vécue de gestion d'imprévu. Ceci a pour objectif de construire une base sur laquelle s'appuyer pour traiter spécifiquement des trois concepts. La question C.1. notamment est générative (« C.1. Pourriez-vous me décrire un imprévu que vous auriez vécu sur un événement en particulier ? Pourriez-vous me parler plus précisément des moments de tension ? »). C'est-à-dire qu'elle est « *an umbrella category for non-directive, non-threatening queries that serve to generate (rather than dictate) frameworks for talk* » (Tracy, 2019, p. 166). Effectivement, cette question a permis aux participant-es d'élaborer un cadre sur lequel s'appuyer pour tenter par la suite de comprendre le processus d'improvisation (question C.2 : « Pourriez-vous me décrire votre rôle dans la gestion de cet imprévu ? ») ; de collaboration interprofessionnelle (question C.3 : « dans une dynamique d'équipe comment avez-vous géré l'imprévu ? ») et de *sensemaking* (question C.4 : « selon vous, comment s'est déclenché cette situation d'imprévu ? »). D'ailleurs, il convient de mentionner que dès la première question, l'interrogé-e peut apporter des réponses quant à la notion de *sensemaking* puisque la manière dont elle

ou il relate la gestion de l'imprévu donne des indications sur le sens qu'elle ou il attribue à la situation passée.

Puis, à partir d'autres expériences, les participant-es sont invité-es dans la partie D, à définir plus généralement l'imprévu et la manière dont il est ressenti et géré au sein d'un collectif. L'objectif était d'obtenir des données complètes en saisissant les variabilités dans les manières d'improviser et de créer collectivement du sens. Pour cela, il a été demandé dans cette partie de multiplier les exemples. De surcroît, chacune des questions visait à explorer plus encore les trois concepts centraux de l'étude : l'improvisation (question D.1. : « Plus globalement, que signifie pour vous l'imprévu ? Avez-vous des exemples ? ») ; la collaboration interprofessionnelle (question D.2. : « Comment gérez-vous collectivement l'imprévu en général ? Avez-vous des exemples ? ») et le *sensemaking* (question D.3 : « Comment vous sentez-vous lors d'une situation d'imprévue ? Avez-vous des exemples ? »).

Enfin, à propos de la partie E, celle-ci a permis de conclure l'entretien en demandant à la personne interrogée d'ajouter les informations qu'elle considérait importantes pour l'étude. Plus globalement, cette grille d'entrevue comportait des questions ouvertes permettant au sujet de ne pas être dirigé dans ses réponses.

#### *3.2.4. La conformité éthique de la méthode de collecte*

Après avoir défini le processus de collecte de données, le comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH) de l'Université de Montréal a dû certifier la conformité éthique de mon projet. Pour cela, j'ai dû déterminer des moyens à mettre en place pour garantir la confidentialité des participant-es et leur organisation puis, m'assurer de leur consentement. Plusieurs usages ont alors été retenus. Le premier : attribuer un code à chaque participant-e, de façon à être la seule à détenir leur

identité. Le deuxième : les données recueillies sont enregistrées pendant sept ans avant d'être détruites, dans un lieu sûr comme préconisé par le comité d'éthique. Le troisième : lors de l'analyse, l'agence et les participant-es se voient attribuer un pseudonyme afin de ne pas être reconnaissables. D'ailleurs, aucun élément démographique ne permet de les identifier. À propos du consentement, j'ai fourni à chaque personne interrogée un formulaire d'information et de consentement plusieurs semaines avant le début des entrevues. Au sein de ce document se trouve une brève présentation de mon sujet de recherche et des conditions de participations. Lors de chaque entretien, j'ai pu récupérer en main propre ce document lu et signé par les participant-es. De surcroît, afin d'éviter toute possibilité de préjudice, j'avais prévu de demander à chacun-e des interrogé-es à la fin des entrevues si ces dernier-ères souhaitaient revenir sur leurs propos et retirer ceux pouvant leur poser problème. L'ensemble de ces mesures ont été approuvées par le CERAH, me permettant l'obtention d'un certificat d'éthique.

### *3.2.5. Le déroulement des entretiens*

Suite à l'obtention du certificat de conformité éthique fourni par le CERAH ainsi qu'à l'approbation de mon projet de recherche par un jury désigné, j'ai pu débiter les entrevues. Celles-ci ont eu lieu deux à trois fois par semaine pendant trois semaines en fonction de mes disponibilités et celles des participant-es. Afin de faciliter la participation aux entrevues, j'ai choisi de les réaliser au sein de l'agence, dans une salle de réunion insonorisée, prévue à cet effet, en prenant la précaution que nous ne soyons pas interrompus, ce qui a été acté avec la direction et validé par les participant-es. Bien que ces derniers aient accepté de réaliser des entretiens sur leur lieu de travail, je me suis questionnée sur le fait que cela puisse influencer leurs réponses par deux aspects. Le premier : leurs collaborateur-trices pouvaient ainsi identifier qui participait à l'étude et donc craindre que les participant-es livrent des éléments dans lesquels elles et eux-mêmes auraient pu être impliqués. Le second : inhérent à la neutralité du lieu,

remise en question par le fait que leur activité professionnelle s’y déroule. Cependant, au final, tant au niveau verbal que non verbal, les audité-es n’ont pas exprimé de gêne spécifique. Enfin, concernant les entrevues en elles-mêmes, après approbation des interrogés, celles-ci ont été enregistrées à l’aide d’un dictaphone pour en faciliter la retranscription. À ce propos, par souci de sécurité, deux systèmes d’enregistrement ont été prévus.

Aussi, au travers de mes lectures sur la méthodologie qualitative, j’ai pu me rendre compte que pour mener des entretiens, il est nécessaire d’opérer une certaine réflexivité sur soi-même et de comprendre de quelle manière, en tant que chercheur-se, nous influençons les réponses des participant-es, comme l’a mentionné Tracy (2019, p. 156) : « *the interviewer almost always has more control than the respondent in terms of dialogue direction and topical emphasis. This difference in power also means that the interviewer has an obligation to treat the respondent and the resulting data with ethical care* ». Afin de limiter cet impact du rapport de pouvoir dans le travail de recherche, j’ai opté pour une posture d’apprenante lors de la réalisation des entretiens. Effectivement, je me suis présentée en tant que stagiaire novice, intéressée professionnellement par le domaine de l’événementiel, cherchant à m’instruire auprès de professionnel·les avérés. Ceci a permis d’instaurer un climat de confiance sans entraver la rigueur nécessaire à la conduite de l’entretien. D’autant plus qu’en évoquant mes aspirations, je me suis livrée, opérant ainsi une « *mutual self-disclosure* » (Tracy, 2019, p. 165) ce qui permet selon l’auteure d’atténuer les différences de pouvoir et d’amener les participant-es à se dévoiler à leur tour.

Aussi, conformément aux écrits sur le sujet, j’ai tenté de faire preuve d’empathie et d’adopter une écoute attentive puisque selon (Kaufmann, 2001, p. 49) : « pour trouver la bonne question, il n’est d’autre solution que de se mettre intensément à l’écoute de ce qui est dit et de réfléchir pendant que l’informateur parle ». Dans la pratique, lors des premiers entretiens j’ai eu quelques difficultés à ce sujet.

En effet, lorsque les participant·es répondaient longuement à ma question, il fut difficile pour moi de ne pas les interrompre et de revenir sur tous les éléments que je souhaitais préciser ou développer. Pour cette raison je me suis munie d'un carnet de notes : j'y inscrivais les éléments qui me semblaient déterminants, me permettant, une fois la réponse terminée, de faire préciser tel ou tel point évoqué.

Toutefois, dans la globalité, je suis satisfaite de la manière dont les entretiens se sont déroulés, car, rassurée notamment sur le fait que les interrogé·es n'aient pas été, au final, réticent·es à se livrer. L'année passée, dans le cadre d'un cours de méthodologie qualitative, j'avais réalisé deux entrevues sur un sujet similaire. Lors du second entretien, l'interlocutrice ne m'avait apporté que de courtes réponses malgré mes relances et mes demandes d'exemplification. Or, cette fois-ci, dès les premiers entretiens, tous et toutes, se sont confié·es en m'apportant des réponses riches et développées. Les échanges étaient fluides et ont chacun duré entre 60 et 80 minutes.

### **3.3. Méthode d'analyse de données**

Enfin, je me suis concentrée dans un troisième temps sur l'analyse des données. Pour cela, la méthode en spirale de Creswell et Poth (2018) a été privilégiée. Proche de la « *phonetic iterative analysis approach* » de Tracy (2019, p.209), cette méthode « *alternates between emic, or emergent, readings of the data and an etic use of existing models, explanations, and theories* ». Effectivement, elle permet de se concentrer sur les données émergentes tout en considérant la littérature sur le sujet. Elle propose ainsi une étude thématique des entretiens recueillis et se compose de cinq étapes : la familiarisation avec les données, la compréhension de celles-ci, la catégorisation, l'interprétation et enfin, l'analyse des schémas.

Concernant la première étape, celle de la familiarisation avec les données, celle-ci a eu lieu lors de la retranscription des entretiens, opérée manuellement sur un logiciel de traitement de texte à partir des

enregistrements sur dictaphone des entretiens. Étant un processus nécessitant de nombreuses écoutes, il s'agissait d'un premier moyen d'approcher les données.

Puis, pour comprendre les données lors de la deuxième étape, les auteurs conseillent l'usage de mémos pour mettre en lumière les éléments distinctifs. Pour cela, j'ai choisi d'adopter une approche manuelle (Tracy, 2019) et d'opérer de la façon suivante : chacune des réponses apportées lors des entretiens s'est vu attribuer un mémo papier sur lequel étaient inscrits : l'élément principal de l'échange ; un code, permettant de le rattacher à l'énonciateur·trice ; ainsi qu'un numéro de question afin de resituer plus facilement l'information apportée. Par exemple lors de l'échange suivant :

(Entrevue  $\Delta$ , question 30)

Chercheuse : Globalement, comment définis-tu l'imprévu ?

Répondant : Pour moi, un imprévu c'est soit quelque chose que tu as oublié de penser en amont, ce qu'il ne faudrait pas faire dans la vie, il faut toujours anticiper, soit que le client demande à la dernière minute. (...) Mais normalement, je trouve que les imprévus font toujours partie des événements. (...) Puis, on est formé, on est aussi fait pour ça.

Pour cette réponse, trois différents mémos ont été attribués : un sur lequel était inscrit « anticipation », sur l'autre était écrit « la demande du client peut être une source d'imprévu » et sur le dernier « être formé pour l'imprévu ». Sur chacun d'entre eux, nous retrouvions un triangle ainsi que le numéro de la question permettant de contextualiser cet échange dans l'entièreté de la conversation. En réalisant ce procédé pour chacune des questions, j'ai pu récolter de multiples mémos.

Par la suite, lors de la troisième étape, j'ai trié chacun des mémos et les ai réparti en plusieurs groupes pour parvenir à une catégorisation. Nous y retrouvions par exemple les groupes suivants : les différentes formes d'anticipation, la relation particulière avec le fournisseur·euse, la relation particulière avec la ou le client·es ou bien les procédures de planification. À cette étape, j'ai choisi de saisir le tout

dans un document Excel par soucis de précision et de praticité. Dans ce document réalisé à la manière de (Tracy, 2019), nous retrouvons quatre colonnes : le thème, les codes, leur définition et les citations correspondantes, illustrées par l'exemple du tableau présenté ci-dessous :

**Tableau 2.** Exemple de codification

Thème	Code	Définition	Citations correspondantes
1. Les sources d'imprévus	1.1. Origine : client	L'imprévu émerge suite à une demande du client qui modifie le plan initialement établi.	(△ , 30) « Pour moi, un imprévu c'est soit quelque chose que tu as oublié de penser en amont, ce qu'il ne faudrait pas faire dans la vie, il faut toujours anticiper, soit que le client demande à la dernière minute. (...) Mais normalement, je trouve que les imprévus font toujours partie des événements. (...) Puis, on est formé, on est aussi fait pour ça. »
	1.2. Origine : technique	L'imprévu émerge suite à un incident technique qui influe sur la suite du déroulement de l'événement.	(□, 12) « Pour faire un événement en octobre, on avait loué du matériel de Montréal qui allait à l'étranger. On arrive sur les lieux et finalement ils avaient mis dans le camion les mauvaises lentilles. Fait que là, ça nous a créé un enchaînement de problèmes, on pouvait pas projeter, fallait tout re-size nos formats de visuels. Fait que tout ça, ça nous a amené à pas pouvoir répéter cette journée qui était prévue l'après-midi, jusqu'au lendemain matin. »

Puis, lors la quatrième étape : celle de l'interprétation, j'ai dû faire preuve d'intuition, considéré par (Savoie-Zajc, 2013, p.17) comme un « outil générique au service des chercheurs pour élargir l'envergure explicative de leur interprétation ». Puisque je suis mon propre instrument de recherche, j'ai



dû, à partir de mes données et de mes cadres précédemment définis (théorique, méthodologique, analytique) me fier à mon intuition pour faire sens et tisser des liens entre ces différentes dimensions. Aussi, pour rappel, ma question de recherche est la suivante : dans le cadre d'une planification d'événement, menée par une équipe qui collabore de manière interprofessionnelle, comment différents acteur·trices improvisent-ils collectivement pour produire un sens commun lors d'une situation imprévue ? Afin de comprendre le « comment », j'ai alors cherché dans mes données ce qui permettait de saisir le fonctionnement des planificateurs lors de gestion d'imprévu.

Donc, lors de l'analyse, dernière étape du processus de traitement des données, je me suis rendu compte que systématiquement, pour improviser, ces derniers mobilisaient des outils spécifiques. En rapprochant cette réflexion à mes concepts théoriques, j'ai pu l'associer à la définition de Weick (1993) de l'improvisation : agir face à une situation imprévue en utilisant uniquement des ressources mises à disposition. À partir de cette constatation, j'ai cherché dans mes données toutes les ressources utilisées par les planificateurs. J'ai pu en déterminer trois : la disponibilité, les conditions de la flexibilité des rôles et le processus d'*enactment*. Étant centrales dans le processus d'improvisation, les résultats d'analyses s'articulent autour de ces trois ressources. Puis en analysant en détail la manière dont ces outils étaient mobilisés par les planificateurs, j'ai pu retrouver des caractéristiques propres aux deux autres concepts principaux de cette étude : la collaboration interprofessionnelle et le *sensemaking*. Nous verrons donc dans les résultats de cette analyse, comment ces trois ressources sont envisagées dans la conduite de l'improvisation ; comment celles-ci sont considérées par les différents acteurs de la collaboration interprofessionnelle ; et enfin, comment celles-ci s'inscrivent dans un processus de *sensemaking*.

Plus précisément, à propos de l'improvisation, j'ai concentré mon analyse sur les pratiques envisagées pour résoudre un incident. Conformément à l'ensemble des définitions de ce concept,

mentionnées dans la revue de littérature, ce procédé s'appuie essentiellement sur l'usage de ressources disponibles au moment de l'imprévu. J'ai donc tenté de comprendre plus particulièrement quelles sont ces ressources et quels sont leurs rôles dans la gestion d'un incident.

Concernant la collaboration interprofessionnelle, je me suis appuyée sur les différentes caractéristiques énoncées par les auteur-es de la revue de littérature. Parmi elles, nous retrouvons par exemple l'intériorisation des objectifs communs, la conscience de l'interdépendance entre les membres ou bien la formalisation de la collaboration comme énoncées par D'Amour et al. (2005). De surcroît, après lecture de mes données, j'ai pu repérer des stratégies utilisées pour le bon fonctionnement des diverses collaborations. Afin de les saisir plus clairement, j'ai choisi de mobiliser les écrits de Voyer (2000) qui avait par exemple mentionné trois niveaux de stratégie : individuel (par une communication ouverte) ; collectif (grâce aux règles) et institutionnel (permise par la diffusion de valeurs). J'ai donc cherché dans notre cas les méthodes employées pour permettre une collaboration efficace.

Enfin, pour identifier les situations de création de sens, je me suis basée sur les sept propriétés constitutives du *sensemaking*, qui, pour rappel, sont les suivantes : la construction de l'identité, la reconstruction rétrospective, l'*enactment*, la dimension sociale, la continuité de l'environnement, la dépendance à l'égard des indices et la recherche de plausibilité d'un cas plutôt que son exactitude. J'ai en effet tenté de discerner ces caractéristiques afin de comprendre plus précisément la manière dont les planificateur-trices d'évènement parviennent à créer du sens.

Ainsi, grâce à l'analyse des différents récits, l'étude devrait permettre d'apporter un éclairage sur les concepts d'improvisation et de collaboration interprofessionnelle pour comprendre *in fine* ce qui fait sens commun autour d'une situation non planifiée.

## Chapitre 4 : Résultats

Comme mentionné dès le début de notre étude, l'imprévu possède une place prédominante dans le quotidien des planificateur-trices d'événements et ceci se confirme au sein de l'équipe étudiée qui a pour principe de « *never assume* », soit ne jamais présumer (évoqué par Sophie, vice-directrice et Sarah, directrice de projet). Cette formulation traduit une sorte de défiance permanente lors du processus de gestion d'un événement. Et pour cause, une des dimensions du quotidien des planificateur-trices est de limiter les possibilités de surprises le jour d'un événement. C'est ce que Sophie (vice-directrice) a pu expliquer :

L'imprévu (rire) c'est quelque chose ... Moi je dis toujours à l'équipe, contrôlons ce qu'on peut contrôler. Par exemple, la température, on ne peut pas la contrôler. Les actions des gens, on ne peut pas les contrôler (...). Je donne un exemple (...) on avait un service de valet, j'ai dit à la directrice de projet : « ok, y a un service de valet, si y a une voiture qui reste, à la fin, le valet il est là, il est 3 heures du matin on fait quoi ? », (...) j'ai dit « trouve un plan ».

On constate effectivement dans ses propos que l'imprévu est attendu et donc anticipé par l'équipe en charge du projet. Il s'agit d'ailleurs d'un élément retrouvé très régulièrement dans le discours des planificateur-trices interrogé-es. Clara (directrice de projet) énonce par exemple que : « il faut toujours anticiper chez EVECOM, il faut toujours anticiper ». Toutefois, malgré tout un ensemble de précautions, l'imprévu est inévitable en événementiel. Les planificateur-trices en sont d'ailleurs parfaitement conscient-es : « La question de ce n'est pas de savoir s'il va y en avoir [un imprévu]. C'est : ça va être quoi et quand ? » (Marc, directeur de projet). L'objet de ce chapitre consiste alors à comprendre comment s'opère la gestion de l'imprévu en explorant ma question de recherche, qui pour rappel est la suivante : dans le cadre d'une planification d'événement, menée par une équipe qui collabore de manière

interprofessionnelle, comment différent-es acteur-trices improvisent collectivement pour produire un sens commun lors d'une situation imprévue ?

Comme mentionné dans le chapitre précédent, c'est l'étude des ressources mobilisées pour la gestion de l'imprévu qui m'a permis de saisir les dynamiques d'improvisation opérées par une équipe interprofessionnelle produisant du sens. Donc, grâce à l'analyse de mes données, trois ressources ont pu être identifiées : le guide de coordination, la flexibilité des rôles et le processus d'*enactment*. Pour chacune d'elles, j'ai choisi d'appréhender systématiquement les trois concepts que sont l'improvisation, la collaboration et le *sensemaking*. De cette façon et dans un premier temps, je verrai de quelle manière le guide de coordination, outil construit collectivement, permet de créer un sens commun et peut être un support pour l'improvisation. Puis, dans un deuxième temps, il s'agira de distinguer sous quelle forme s'opère la flexibilité des rôles et comment celle-ci est appréhendée par les différent-es professionnel-les. Enfin, dans un troisième temps, j'étudierai les caractéristiques du processus d'*enactment* opéré par les intervenant-es et de quelles façons celles-ci impactent l'improvisation.

#### **4.1. Le guide de coordination**

La première ressource identifiée pour la gestion de l'improvisation menée par une équipe interprofessionnelle créant du sens est le guide de coordination. J'expliquerai par la suite comment cet outil se construit par le biais d'une collaboration interprofessionnelle ; puis, de quelle manière il permet l'élaboration d'un sens commun ; et enfin, comment il constitue un support pour l'improvisation.

#### *4.1.1. Un outil construit interprofessionnellement*

Le guide de coordination est une ressource construite collectivement par chacune des parties prenantes de l'événement en fonction de leurs attributions. En effet, les client-es émettent leurs demandes selon leurs besoins, les planificateur-trices se chargent de la logistique globale et les différent-es fournisseur-euses précisent leurs fonctionnements et nécessités dans le cadre de leur prestation. L'ensemble de ces informations sont réunies au sein d'un même document : le guide de coordination qui constitue alors une ressource détaillée, partagée et compréhensible par l'ensemble des intervenant-es ayant participé à sa construction. Concrètement, ce document se compose de la manière suivante : il comporte un descriptif minute par minute du déroulé de l'événement, un plan du lieu de réception, un organigramme opérationnel identifiant les multiples intervenant-es, ainsi que le budget approuvé au préalable par les client-es. C'est ce que nous décrit Philippe (directeur) :

Il y a trois documents qui sont toujours là : l'horaire exécutif, le plan et le budget. Et ça, ça va être V1, V2, V3, V4 et ainsi de suite. Fait qu'à chaque fois qu'il y a des conversations par semaine [réunions hebdomadaires avec le client], là on commence à bâtir le planning de l'événement. Fait qu'il y a un horaire exécutif qui est écrit, qui dit que les gens, mettons l'événement à lieu à Québec, les gens vont partir de Québec en autobus, l'autobus voici le branding, voici, ... Y a-t-il des bouteilles d'eau ? Qui va prendre les présences ? Y a-t-il des salles de bain dans l'autobus ?

Il s'agit donc d'un document complet qui inclut de multiples informations. Afin de rédiger les différentes parties qui le composent, la plupart des acteur-trices sollicité-es pour le projet sont invité-es à apporter leurs connaissances. Dans un premier temps, ce travail collaboratif s'opère entre les planificateur-trices et les client-es. En effet, ce sont d'abord les client-es qui sont à l'initiative du projet d'événement, puis qui missionnent l'agence pour le réaliser. Par la suite, les organisateur-trices proposent aux client-es une offre d'événement. Si ces dernier-ères l'acceptent, les activités logistiques se mettent en place : les planificateur-trices contactent différent-es fournisseur-euses et coordonnent les activités proposées.

Chaque semaine, toutes les activités font l'objet d'une discussion avec les client-es. Si celles-ci sont finalement approuvées, alors elles peuvent être inscrites dans le guide de coordination. Ce processus est expliqué par Philippe (directeur) dans les propos suivants :

Là y a de la stratégie, une analyse, une compréhension [de la demande du client]. Et après, on rentre dans la phase créative. Et là on présente notre expérience qu'on veut faire. Pis jusqu'à tant que ce soit l'offre parfaite, quand c'est arrimé, quand c'est beau, là c'est l'équipe logistique - direction de projet qui rentre en compte. Donc là on va faire en sorte que tout ce qui a été réfléchi ait lieu (...). Fait qu'on s'impose des rencontres régulières avec le client tout dépendamment d'où est-ce qu'on est dans l'échéancier, si on est à 6 mois ou à 4 mois (...). Donc il y a une journée dans la semaine avec un ordre très précis, avec un agenda très long. Et là on fait avancer le dossier. Tout ce qui va avoir lieu, comment va la recherche de salle, comment vont les invitations, la direction artistique, le graphisme ... Ainsi de suite. (...) Chaque rencontre a son ordre du jour et chaque rencontre a son rapport de réunion. (...). Tout est documenté, il n'y a rien qui est fait sans les approbations clients.

Au travers de cette description, on comprend qu'effectivement, le guide de coordination est le fruit d'un travail collaboratif et interprofessionnel long. Les planificateur-trices se chargent de mettre en œuvre tout ce qui est nécessaire pour que la manifestation ait lieu. Puis, c'est lors des réunions de production, prévues une fois par semaine, que les éléments constituant le déroulement de l'événement sont approuvés par les client-es. Donc pendant plusieurs semaines à plusieurs mois, le guide de coordination fait l'objet de négociation entre ces deux types de professionnel-les. L'objectif étant qu'il devienne, le jour de la manifestation, une ressource pour l'improvisation, comme démontré dans la suite de ce chapitre.

Dans un second temps, ce sont aux fournisseur-euses d'intervenir dans le processus de construction du guide de coordination. En effet, en fonction de leur rôle dans la planification, certain-es intervenant-es prennent également part au montage de ce document. Par exemple, comme a pu

l'expliquer Clara (directrice de projet), une partie de l'horaire exécutif est rédigée en collaboration avec la responsable de la partie audiovisuelle :

Elle [la responsable audiovisuelle], mettons, souvent comme on s'est vue ce matin, elle est venue ici. Fait qu'on a fait une révision du passing [l'horaire exécutif]. Elle a fait les commentaires, elle va apporter les changements. Puis des fois, mettons elle va me le retourner... Mais souvent son travail, c'est de faire les changements. Puis moi je vais la guider selon ce que le client nous dit, ce qu'il veut dans son gala. Puis elle me retourne le document.

Selon ses propos, on comprend que la responsable audiovisuelle intervient dans la rédaction du guide de coordination et notamment dans l'horaire exécutif. Il s'agit d'une partie qui décrit très précisément la manière dont l'événement doit se dérouler. On peut par exemple y retrouver les informations suivantes : « ils [les techniciens audiovisuels] lancent l'animation à tel moment, puis la lumière est bleue à tel moment » (Clara, directrice de projet). C'est la responsable audiovisuelle qui possède les savoirs relatifs à ces aspects et qui coordonne les différent-es technicien-nes comme « le technicien son, technicien lumière, puis un autre technicien à côté pour un autre type d'éclairage » (Clara, directrice de projet). De cette façon, c'est elle qui peut apporter les changements nécessaires pour la rédaction de l'horaire exécutif. Puis, en parallèle, la planificatrice s'assure que ces modifications continuent de s'accorder avec la demande des client-es.

De cette manière, le guide de coordination constitue bel et bien une ressource matérielle, construite collectivement grâce aux savoirs de trois types de professionnel·les : les client-es, les planificateur·trices et les fournisseur·euses. Cet outil réalisé interprofessionnellement et partagé par tous·tes servira notamment par la suite dans la gestion de l'improvisation.

#### 4.1.2. Une vision commune du projet pour l'ensemble des acteur-trices

Le jour de l'événement, le guide de coordination construit collectivement est distribué à l'ensemble des intervenant-es présent-es sur la manifestation. Il s'agit d'un support partagé, lisible et surtout compréhensible par l'ensemble des parties prenantes qui ont participé à sa construction. Par ailleurs, de par sa structure et la façon dont il est utilisé, ce dernier constitue la quatrième propriété du processus de *sensemaking* énoncée par (Weick, 1995) : celle de la dimension sociale. Selon lui, la construction collective de sens s'appuie sur des significations partagées et l'usage d'un langage commun, permettant ainsi la production d'une réalité commune sensée. Dans notre cas, puisque le guide a été rédigé de manière interprofessionnelle et que ce dernier est partagé entre tous-tes, son contenu devient une référence commune lisible pour comprendre une situation en cours.

Toutefois, l'entièreté du document, comptant une centaine de pages, n'est pas mobilisée par tous-tes. En effet, au sein de ce guide, une seule partie est réellement utilisée par l'ensemble des professionnel-les. Il s'agit de l'horaire exécutif. En effet, ce dernier permet à chaque intervenant-e d'avoir une représentation claire de la situation à venir. Cet horaire présente minute par minute les actions de chacun-e, comme on peut le voir dans le tableau suivant :

**Tableau 3.** Représentation de l'horaire exécutif

Heure	Lieu	Intervenant-e	Action
10h05	Salle de repas	Fleuriste	Arrivée des fleurs pour les tables.
10h10	Salle de conférence	Animateur	Montée sur scène de l'animateur.
10h10	Salle de conférence	Techniciens audiovisuel	Changement des lumières de la scène.
10h11	Salle de conférence	Intervenant 1	Montée sur scène pour un discours.



De surcroît, de par le type d'informations qu'il contient, le guide de coordination permet la production de connaissances partagées autour d'un projet, autrement nommées « *shared task knowledge* » par Bechky et Okhuysen (2011). Ces derniers envisagent les savoirs communs à propos des tâches comme des ressources socio-cognitives disponibles pour l'improvisation. À celles-ci, ils ajoutent les « *common flow expectation* » soit, les attentes communes envers la manière dont le travail doit se dérouler. Il s'agit de ressources considérables en cas d'improvisation. Ce document permet à chacun-e de comprendre son rôle, son moment d'action et le lieu de l'opération. En effet, les temps d'interventions sont précisément définis par l'horaire détaillé, ceci permettant au niveau des entrées et des sorties de scène d'assurer une certaine fluidité. Puis, vient la détermination de la localisation de l'action. Parfois, les lieux de réception sont vastes et composés de plusieurs salles. Il est alors indispensable que chaque membre de l'équipe se rende à l'endroit prédéterminé. À ce sujet, les plans de salle présents dans le guide de coordination sont des outils complémentaires, permettant une représentation visuelle du lieu désigné. Ensuite, la catégorie « intervenant-e » permet de distinguer très précisément quelle personne est désignée, qualifiant par la même occasion le rôle dans lequel cette dernière est attendue. Enfin, la catégorie action, quant à elle, décrit l'ensemble des tâches à réaliser par l'acteur-trice cité-e. Ainsi, en acceptant d'intervenir selon les modalités de ce guide, chaque intervenant-e accepte que les informations qu'il contient constituent finalement l'ensemble des attentes de chaque membre de l'équipe envers ses collaborateur-trices. De cette manière, ce document partagé cadre l'action, ce que Juliette, coordonnatrice de projet, définit de la façon suivante :

Le cadre c'est, comment va se dérouler l'événement, tout l'horaire, c'est tout savoir. Le nom des fournisseurs, à quelle heure ils arrivent, combien de temps font leur déchargement, etc. Le cadre. Bah c'est ça, c'est tout ton horaire. C'est que tu sais à l'avance comment tout est censé se passer. Et tu sais à quelle heure machin va arriver, avec quel type de camion, qui gère l'arrivée, donc c'est ton

directeur de prod', c'est ça. Qui accueille qui, comment ça va se dérouler, pis qui est responsable de la tâche.

Ses propos permettent de comprendre que l'horaire exécutif constitue effectivement le cadre de l'action puisqu'il ordonne la manière dont l'événement va se dérouler. De cette manière, il crée également des attentes. On peut le saisir très explicitement lorsque Juliette dit « tu sais à l'avance comment tout est censé se passer ». En lisant ce guide, l'intervenant-e construit une représentation de ce que va être l'événement et comment il va se dérouler.

Ainsi, le guide de coordination assure effectivement la dimension sociale du processus de *sensemaking* en permettant une représentation partagée par tous de l'environnement. D'autant plus qu'il permet la production de savoirs et d'attentes communes envers la manière dont l'événement va se dérouler, malgré la diversité de professionnel·les impliqué·es.

#### *4.1.3. Un support incontournable pour gérer l'imprévu*

En plus de proposer une vision commune de la manifestation, le guide constitue une ressource mobilisable de plusieurs manières en cas d'improvisation. Puisqu'il s'agit d'un document densément fourni, il contient de nombreuses informations pouvant être utiles en cas d'improvisation, comme a pu l'exemplifier Marc (directeur de projet) par une situation dans laquelle ce document lui avait servi de deux manières. Dans un premier temps, il a pu visualiser l'imprévu au travers de l'horaire exécutif. Il était inscrit dans celui-ci que le service de navette transportant les participant·es du parking jusqu'au lieu de réception devait arriver à une certaine heure. N'étant pas sur place à l'heure indiquée, Marc a pu en déduire qu'un imprévu était en cours, comme il l'a exprimé dans les propos suivants : « Dans mon guide de coordination, on suit les heures où les choses doivent se passer et quand ça n'arrive pas « woop » le drapeau se lève tout de suite ». Ainsi, lorsqu'un imprévu vient troubler la situation en cours, ce dernier

est immédiatement visible par tous. L'horaire exécutif décrivant minute par minute le déroulement de l'événement, si un élément diffère de la transcription, il est immédiatement perçu. Ce faisant, en plus de construire une réalité, le guide permet de saisir les éléments qui pourraient venir la troubler. Puis, dans un second temps, afin de comprendre ce qui était en train de se passer, le directeur de projet a voulu contacter la compagnie d'autobus. Pour cela, il a saisi l'organigramme opérationnel, document identifiant chacun-e des intervenant-es, présent-e dans le guide de coordination. Ce qu'il explique dans l'extrait suivant :

C'est écrit « les autobus c'est tel fournisseur, avec le numéro de téléphone ». Fait que quand je prends mon guide j'ai le numéro de téléphone, je n'ai pas à chercher dans les autres feuilles. Je regarde mon guide : ok vers 10 heures, c'est telle personne de telle compagnie d'autobus, avec son numéro de téléphone cellulaire.

Donc, de la façon dont il est constitué, ce document fournit de multiples informations, qui sont accessibles pour une improvisation rapide. Il permet notamment d'informer les différent-es intervenant-es sur la manière de joindre un-e collaborateur-trice. Par ailleurs, généralement, l'outil de communication privilégié dans ces situations est le walkie-talkie et pour communiquer à travers ce canal, il est nécessaire de connaître la fréquence de l'interlocuteur-trice que l'on souhaite interpeller. Par exemple, lors d'un événement organisé par Marc (directeur de projet), les walkies-talkies ont été divisés en quatre fréquences :

Bah en fait les walkies-talkies sont divisés par fréquence. Donc les fréquences ont été données aux communications par exemple. Donc y avait communication, production, technique puis partenaires. Parce que pour les projets, y a plusieurs responsables des différents partenaires. Donc ces gens-là se parlent entre eux. Pis en connaissant les fréquences, s'ils voulaient me parler, ils savaient que moi j'étais sur production, canal 1.

À travers ces propos on comprend qu'effectivement les intervenant-es sont associé-es au préalable à une certaine fréquence. Ainsi, il est aisé de les contacter. Tous-tes, de surcroît, connaissant le canal des

directeur·trices de projet, peuvent les joindre si nécessaire. Toutefois, en plus de connaître la fréquence, il est aussi essentiel d'identifier le rôle de l'intervenant·e à qui l'on s'adresse. En effet, afin de désigner la bonne personne, il faut savoir si l'information que l'on va lui apporter ou la demande que l'on va lui faire entre dans son champ de compétences. Pour cela, l'organigramme opérationnel présent dans le guide de coordination permet de saisir les rôles de chacun·e et les tâches qui relèvent de leur responsabilité. C'est ce qu'explique Juliette (coordinatrice de projet) dans les propos suivants :

Avant, il nous avait communiqué un organigramme, tout un tableau avec toutes les tâches de chacun, etc. Et moi j'étais vraiment dans expérience participant. Pis ils ont considéré que ça rentrait dans l'expérience participant. Fait que du coup c'est à moi qu'il s'adressait.

Dans ce cas, c'est au regard des tâches attribuées à Juliette que le fournisseur en question a décidé de l'interpeller. S'il s'agit en effet d'un support lisible pour l'improvisation, il convient toutefois de mentionner que les rôles de chacun doivent être clairement identifiables. Puisque comme mentionné par Juliette, c'est au fournisseur·euse de déterminer, selon son interprétation, si telle information correspond à tel·le responsable. Ainsi, grâce aux données qu'il propose, le guide constitue, dans son ensemble, une ressource informative particulièrement utile aux planificateur·trices lorsqu'il faut agir avec rapidité. La nécessité de ce guide est d'ailleurs reconnue par ces dernier·ères et notamment par le directeur de l'agence qui le qualifie de « bible ». Cette analogie confirme sa nature particulière : il s'agit d'un écrit densément renseigné, perçu comme un document de référence qui sert de repère lors de situations difficiles.

Un exemple très concret de son utilité fut énoncé par Clara (directrice de projet). Pour l'un des événements dont elle avait la charge, cette dernière est tombée malade. Dans cette situation, c'est le guide de coordination qui a permis qu'elle soit remplacée. C'est ce qu'elle détaille dans les propos suivants :

En fait, quand tu mes guides, tu vis l'expérience au complet, puis quel détail est où là. Je vais avoir tant de divans à tel endroit. La lumière va être positionnée là. Fait que tout est détaillé. Puis ça permet aussi, si t'es malade, ce qui m'est déjà arrivé en l'été dernier, j'ai été malade et je n'ai pas pu faire mon événement. Ben Caroline, elle a pris mon guide, elle l'a lu puis elle savait quoi faire. Fait que ça, c'est pertinent pour l'équipe au complet aussi.

Effectivement, en tant que directrice de projet, elle occupe une position centrale dans la gestion d'un événement. C'est elle qui, au préalable, a recueilli la commande des client-es et a réuni tous les intervenant-es pour répondre à cette demande. C'est donc elle qui a été en contact avec la majeure partie des membres de l'équipe et qui connaît chaque détail de l'événement. On pourrait donc imaginer que son absence troublerait la bonne tenue de la manifestation. Pourtant ce n'était pas le cas. Ceci démontre que ce n'est pas elle qui incarne le projet, mais bien le guide de coordination. Sa seule existence permet de faire vivre l'événement et d'éviter un possible désordre. Ceci est corroboré par Alice, directrice de projet, ayant fait face à une situation inverse. Alors qu'une de ses collègues est tombée malade, elle a dû la remplacer. La première action qu'elle a entreprise pour venir prendre sa place, c'est de lire le guide de coordination :

La semaine passée, on a une de mes collègues qui avait une ouverture de nouveau magasin. Puis le matin elle a appelé Sophie [vice-directrice], puis elle a dit « J'ai la gastro. Je capote, je ne peux pas rester à mon événement ». Fait que là c'est un méga imprévu. Tsé la fille est malade, qu'est-ce que tu veux ? « Qui est disponible ? ». Bon moi je finissais un projet donc j'étais disponible « ok let's go ». J'ai aucune idée de c'est quoi l'événement, je lis le guide de coordination en 15 minutes puis une chance ce n'était pas trop complexe. Mais je suis arrivée là puis j'ai rencontré la cliente, puis on a fait l'événement.

On constate bien qu'ici, le guide de coordination fut indispensable pour qu'Alice remplace sa collaboratrice. Ceci est notamment rendu possible grâce à la densité et à la précision d'informations qu'il contient.

Dans son ensemble, le guide de coordination constitue effectivement une ressource mobilisable lors de la gestion d'un imprévu. En plus de faire office de support informatif lorsqu'un imprévu survient, il permet la production d'une vision commune du projet d'événement et ceci, notamment parce qu'il a été construit interprofessionnellement au préalable.

#### *4.1.4. Synthèse sur le guide de coordination*

Ainsi, le guide de coordination est une ressource matérielle construite collectivement qui possède un double effet : il permet dans un premier temps, de construire une réalité commune lisible par tous·tes et dans un second temps, d'être le support de choix en cas d'imprévu.

Le guide de coordination est un outil particulièrement dense décrivant l'intégralité du déroulement d'un événement. L'ensemble des informations présentes dans ce document a été construit de manière interprofessionnelle, en collaboration entre l'agence, les client-es et les différent-es fournisseur-euses. De cette manière, ce guide constitue une ressource informative partagée et lisible par tous·tes.

Au sein de cet écrit, un document en particulier est mobilisé par l'ensemble des intervenant-es. Il s'agit de l'horaire exécutif. Ce dernier décrit minute par minute la manière dont un événement va se dérouler. Par les informations qu'il propose, il définit explicitement les rôles, les moments d'entrée en scène et les actions que chacun-e doit réaliser. De cette façon, l'horaire exécutif propose une réalité partagée par tous·tes le jour de l'événement.

Grâce aux informations qu'il contient, le guide de coordination représente une ressource considérable en situation d'improvisation. De par son exhaustivité, il propose de nombreuses réponses mobilisables par les planificateur·trices qui font face à une situation inattendue. De plus, étant un

document complet construit de manière interprofessionnelle et décrivant les rôles de chacun-e, il se suffit à lui-même, incarnant de cette manière l'événement. Pour cette raison, il s'apparente à une « bible », soit un document de référence indispensable pour l'improvisation.

#### **4.2. Les conditions de la flexibilité des rôles**

En plus du guide de coordination, une seconde ressource pour l'improvisation a été identifiée. Il s'agit de la flexibilité des rôles des membres de la collaboration. Cette adaptabilité peut s'apparenter à l'interchangeabilité des rôles définie par Bechky et Okhuysen (2011) dans la revue de littérature comme une ressource sociocognitive. Cette dernière permet, pour chacun-e des membres d'une équipe, d'emprunter un rôle différent du sien dans le but d'assurer la conduite d'une improvisation. Dans le cadre de cette étude, je démontrerai en quoi cette pratique est intégrée par tous les membres interrogé-es, leur principal critère d'action étant plutôt leur disponibilité que leurs compétences attitrées. C'est d'ailleurs spécifiquement le cas des directeur-trices de projet et la vice-directrice de l'agence, pour qui il est explicitement défini que leur rôle est d'agir en situation d'imprévue, peu importe l'épreuve à affronter. Ensuite, je déterminerai les deux principaux éléments à l'origine de cette acceptation. Le premier concerne l'identité des acteur-trices qui donne du sens à leur action. Puis, le second est à propos des conditions mises en place par l'agence favorisant une certaine flexibilité des rôles.

##### *4.2.1. La disponibilité*

Lorsque j'ai interrogé les participant-es à l'étude, je leur ai demandé ce qui les faisait intervenir lors d'une situation imprévue. La plupart d'entre elles et eux m'ont répondu qu'il s'agissait

principalement du critère de disponibilité. Lors de mes premières lectures de données, j'ai eu du mal à saisir comment ce facteur pouvait être autre que technique ou circonstanciel. Puis, je me suis rendu compte que si leur premier critère d'action est la disponibilité, cela signifie que ce ne sont pas les compétences ou bien les attributions initiales qui justifient en premier lieu la nécessité d'une intervention. Cette caractéristique s'observe effectivement dans un récit énoncé par Sarah (directrice de projet). Alors qu'une quinzaine de personnels de soutien, prévue pour accueillir les participant-es, était absente à l'un de ses événements, Sarah a demandé à différent-es fournisseur-euses présent-es sur place si elles ou ils étaient disponibles pour venir l'aider :

Donc on a palier en allant par exemple chercher un peu de personnel du traiteur pour venir aider au vestiaire pendant le rush pour qu'après, parce qu'eux ils ne sont pas dans le rush, le traiteur il ne commençait pas tout de suite. Donc ils sont venus pallier. Donc il a fallu qu'on s'arrange sur place, puis qu'on coure beaucoup plus par rapport à ce qu'on avait planifié je te dirais. Donc on a tous palier ensemble pour. Par exemple, les animateurs de jeux, on les a pris aussi parce que ce n'était pas encore ouvert, pour remplacer aux stations de repas.

Dans ce cas-ci, les intervenant-es sollicité-es l'ont été pour la principale raison qu'elles et ils étaient disponibles, comme on peut le voir dans les propos de Sarah (directrice de projet) : « Par exemple, les animateurs de jeux, on les a pris aussi parce que ce n'était pas encore ouvert, pour remplacer aux stations de repas ». En effet, il restait un peu de temps aux animateurs avant qu'ils n'entrent en jeu pour assumer leur rôle. Alors, étant disponibles, ces derniers ont été mobilisés pour adopter le rôle initialement prévu pour les personnels de soutien. Ceci est conforté par Marc (directeur de projet). À l'un de ses événements, lorsqu'il a dû faire face à l'absence d'un système de navette initialement prévu, ce dernier a dû trouver une solution. Dans ce cas, la décision fut similaire à celle citée précédemment. En effet, Marc (directeur de projet) a demandé aux différent-es intervenant-es lequel-les étaient disponibles pour



transporter les participant·es avec leur voiture personnelle. C'est ce qu'il m'a répondu lorsque je lui ai demandé qui était intervenu dans la gestion de l'imprévu :

Les gens qui au moment où c'est arrivé avaient peu de choses à faire. Comme mon gars de scénographie, une fois que c'est monté, il attend juste une heure, la fin de l'événement pour démonter. Mais entre-temps, il n'a rien à faire. Donc lui était disponible. Fait qu'on a regardé qui était disponible. Au niveau du traiteur y avait une personne de disponible parce que tout le montage avait été fait. Donc on a pris ces gens-là qui normalement sont en attente de la fin de l'événement pour les intégrer dans l'opération.

Ce passage permet de confirmer qu'effectivement, la disponibilité est un critère principal pour intervenir dans l'improvisation. De plus, on observe que ce critère s'applique au détriment de la fonction propre de chaque professionnel·le. Par exemple, dans les propos de Marc, on peut lire que les acteur·trices mobilisé·es sont désigné·es par rapport à leur domaine professionnel : « le gars de la scénographie » et la personne « du traiteur ». C'est d'ailleurs pour réaliser des tâches relatives à ces domaines que ces dernier·ères ont été initialement sollicité·es et qu'ils et elles étaient attendu·es. Pourtant, lorsqu'un imprévu survient il est demandé aux différent·es intervenant·es de changer de rôle pour gérer l'improvisation.

Dans ces deux précédentes situations, assurer l'improvisation en fonction de sa disponibilité semble être une règle plutôt implicite, adoptée par les fournisseur·euses. Ces dernier·ères acceptent le changement de rôle même s'il ne s'agit pas d'une tâche mentionnée explicitement dans l'accord qui les lie avec l'agence. Toutefois, concernant les directeur·trices de projet, ainsi que la vice-directrice, il s'agit d'une norme formellement explicite. En effet, leur rôle a été défini de la sorte : pour s'assurer que tous les imprévus soient pris en charge, aucune tâche ne leur est attribuée d'emblée. De cette manière, ces dernier·ères sont joignables en tout temps pour endosser le rôle qui convient à la situation. C'est ce que confirme Marc (directeur de projet) :

Je n'avais pas de rôle attribué. C'est vraiment supervision générale. Je ne pouvais pas avoir de rôle attribué parce que dans le fond, ma contribution était beaucoup en cas de problème, de demandes, de problèmes, de situation.

On comprend ici très clairement que le rôle des directeur-trices de projet est de pouvoir assumer la gestion d'un imprévu, quel qu'il soit. C'est pourquoi les directeur-trices de projet restent disponibles en tout temps. Il s'agit d'une norme intégrée par l'ensemble des membres de l'équipe, car comme a pu le démontrer Juliette (coordinatrice de projet), les directeur-trices de projets représentent des soutiens importants. En effet, dans l'un des exemples qu'elle a pu citer lors de l'entrevue, Juliette a fait face à un imprévu particulier. Alors qu'habituellement, les documents imprimés, comme les bannières ou les affiches, sont livrés sur les lieux de l'événement, le client est venu l'avertir qu'il fallait finalement les récupérer, dans un second temps, dans les bureaux du fournisseur. Étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une pratique courante et que celle-ci induisait des conséquences sur la suite du montage de l'événement, Juliette s'est référée à Marc, le directeur de ce projet. Dans cette situation, il lui a apporté les informations nécessaires et a pris une décision, comme elle le raconte dans les propos suivants :

Il [le client] m'a dit « ça va être prêt dans 30 minutes », j'ai dit « c'est une excellente chose, on est prêt à les recevoir ». Et il m'a dit « non, non c'est à vous d'aller les chercher ». Et j'ai dit « je vais te revenir parce que là je pense qu'on a un problème, on n'a absolument jamais prévu d'aller faire un ramassage ». On ne fait pas ça. On est en montage on sait très bien qu'on ne va pas aller chercher des trucs à droite à gauche dans toute la ville, on demande des livraisons. Donc je dis « moi cette information je ne l'ai pas eu ». (...) J'ai informé Marc le directeur de projet, pour dire « là on a une situation comment on s'organise ? ». Marc a décidé d'envoyer quelqu'un chercher les bannières et voilà. Puis après les bannières sont arrivées.

Dans le cas présenté ici, l'imprévu semble avoir été résolu de manière plutôt aisée : Juliette a fait face à une situation surprenante, elle a directement contacté Marc puisqu'elle sait que ce dernier se rend disponible en tout temps pour gérer ce type de situation.

Cependant, par leur position centrale dans l'organisation d'un événement, les directeur·trices de projet sont très souvent sollicité·es par leurs partenaires. Il peut donc arriver qu'elles et ils ne soient pas disponibles pour solutionner une situation. C'est pourquoi Sophie, parce qu'elle a les mêmes attributions du fait de sa fonction : vice-directrice, peut le doubler. D'autant plus qu'elle assiste à de nombreuses réunions de production ayant lieu avant les événements. De cette manière, elle s'informe de l'ensemble des projets. De plus, elle est en contact avec l'ensemble des client·es et reçoit les courriels les concernant. Tout ceci lui permet d'avoir connaissance de tous les projets et du déroulement des futurs événements organisés par l'agence et de devenir ainsi « un filet de sécurité » (Philippe, directeur). Tout comme les directeur·trices de projet, il s'agit d'une ressource disponible pour tous·tes les intervenant·es présent·es à un événement. Ceci se constate dans la déclaration suivante où Sophie (vice-directrice) est reconnue par tous·tes comme un soutien en toute circonstance :

Souvent, si je suis sur l'événement, les gens savent. Les partenaires savent que c'est soit le directeur ou Sophie, c'est la même chose. Parce que je suis autant au courant que le directeur. Donc en fait on est les deux personnes responsables qui prendront des décisions sur un événement. Parce que des fois si je ne trouve pas le directeur de projet c'est moi qui vais prendre la décision.

Ainsi, en situation d'urgence, dans le cas où le ou la directeur·trice de projet n'est pas disponible, la vice-directrice de l'agence constitue une ressource déterminante dans la conduite d'une improvisation.

Donc, au travers de ces multiples récits, on comprend que les intervenant·es interrogé·es se rendent disponibles en situation d'improvisation, qu'il s'agisse d'une pratique normée formellement comme pour les directeur·trices, ou non en ce qui concerne les prestataires.

Toutefois, il convient de mentionner qu'à certains moments, le critère de la disponibilité n'est pas suffisant, comme lors d'un récit énoncé à la fois par Sophie (vice-directrice) et par Alice (directrice de projet) : alors que deux planificatrices se chargeaient du bon déroulement d'un événement, ces dernières

sont tombées malades. Dans ce cas, Sophie devait choisir des membres de l'agence pour les remplacer. Le seul critère de disponibilité ne suffisait pas pour choisir des remplaçant-es aux profils adéquats. Comme a pu l'expliquer Alice, la direction d'événement nécessite des compétences particulières propres à sa profession :

Parce que j'étais disponible puis parce que j'étais une directrice de projet évidemment. Elle n'aurait pas pu envoyer quelqu'un du département de graphisme là. Il faut que ça soit quelqu'un qui sait où il s'en va dans ça.

On observe dans cette déclaration que le seul fait d'être disponible ne suffisait pas à assurer le remplacement. Ce sont effectivement ses compétences professionnelles, en tant que directrice de projet, qui ont été déterminantes.

Néanmoins, à travers ces multiples déclarations, les planificateur-trices affirment que la disponibilité est un critère déterminant pour l'improvisation et qu'il prévaut sur les professions des différent-es intervenant-es. Il s'agit même d'une norme institutionnalisée dans le rôle des directeur-trices de projets qui n'ont pas de tâche attribuée le jour de l'événement, les rendant disponibles en tout temps.

Pour la suite de l'analyse, j'ai tenté de comprendre ce qui motive les planificateur-trices et les fournisseur-seuses à se rendre disponibles. En effet, les récits de Sarah et Marc donnent l'impression qu'il est évident que les différent-es membres de l'équipe doivent pouvoir assurer des changements de rôles en situation d'imprévu. Pourtant, rien ne les oblige à agir au-delà de leurs fonctions. Ainsi, outre une certaine nécessité commerciale, la flexibilité des rôles fait sens au travers de l'identité et il s'agit de surcroît, d'une pratique motivée par la mise en place de conditions particulières pour la collaboration interprofessionnelle.

#### 4.2.2. Une identité facilitatrice

À propos de l'identité, il s'agit du premier des sept principes du *sensemaking* énoncés par (Weick, 1995). Ce dernier considère qu'un individu se construit en fonction du regard de l'autre. C'est dans l'interaction avec l'autre qu'un individu sait ce qu'il est. Afin de définir plus précisément cette notion d'identité, ce dernier renvoie à la conceptualisation du « soi » développée par (Mead, 2006). Dans sa conception, Mead considère que les « soi » sont multiples et dépendent de l'environnement dans lequel ils se trouvent. Le « soi » est composé du « je » et du « moi ». Le « je » renvoie aux actions instinctives d'un individu, le différenciant d'autres personnes et constituant ainsi son identité personnelle. Tandis que le « moi » est la partie réflexive de l'action : après avoir agi et exprimé son « je », l'individu réagit et devient « moi ». Concrètement, ceci peut s'exemplifier de la manière suivante : lorsqu'un individu insulte son pair et qu'il le regrette aussitôt, ce dernier a dans un premier temps exprimé spontanément son « je ». Puis dans un second temps, son « moi » y pense et le regrette. Dans notre cas, il est possible de voir que l'action spontanée de la plupart des planificateur·trices en situation d'improvisation est d'aller au-delà de leur fonction afin de solutionner l'imprévu, constituant ainsi leur « je » instinctif. Puis après réflexion et pour donner du sens à leur action, ces dernier·ères évoquent un trait de leur personnalité, définissant alors le « moi » réflexif. Et c'est au travers de cette action que ces dernier·ères construisent l'identité qui va être perçue par les autres.

C'est par exemple ce que l'on observe dans les propos de Clara (directrice de projet). À la fin de l'un de ses événements, chaque technicien·ne se chargeait de la partie démontage qui lui était attribuée dans le guide de coordination. Mais l'un·e d'entre elles et eux ne semblait pas avoir suffisamment avancé dans son travail, ceci compromettant le rendu en temps et en heure de la salle de réception. Afin de solutionner cet imprévu, la planificatrice a donc décidé d'improviser et d'aider l'opérateur :

Par exemple le démontage on doit finir et il faut vider la salle pour 6h le matin. Mais là il est 5h00, là ça ne marchera pas ... À un moment donné ça m'est arrivé de dire au fournisseur « là tu ne vas pas réussir à finir ta technique puis à 6h faut que tu sois partie sinon j'ai un extra ». Fait que là je m'assoie avec lui puis je roule les fils. C'est sûr que l'implication ce n'est pas la même pour tout le monde. Moi ça ne me dérange pas d'aider parce que je sais qu'il faut que je respecte des heures.

En agissant de la sorte, Clara se détache de ses missions pour aider son collaborateur. Elle l'explique ainsi : en sus d'une certaine nécessité contractuelle, elle appréhende son implication comme constitutive de son fonctionnement et de surcroît nécessaire à l'atteinte des objectifs, contrairement à certain-es collaborateur-trices qui ne s'inscrivent pas dans cette dynamique. Ceci s'est confirmé lorsque je lui ai demandé par la suite comment elle décidait d'aller aider le technicien à rouler les fils et qu'elle m'a répondu :

Bah moi personnellement, puis c'est propre à chacun, mais moi personnellement je veux dire je ne vais pas m'arrêter à ça. (...) Moi je gère le projet, je ne suis pas supposée être à terre... Moi je vais juste dire « ok, ça commence à être juste ». Je vois les délais je dis « est-ce que tu vas y arriver ? » « Ouais... je ne sais pas, je vais essayer ». Et là je dis « ok, je vais t'aider ».

On observe à nouveau dans ses propos que le fait de dépasser ses attributions relève essentiellement de sa personne, de son identité. La plupart des autres répondant-es à l'étude ont eu un discours similaire. C'est par exemple le cas de Juliette (coordonnatrice de projet) qui, en présentant son quotidien de planificatrice d'événement, explique qu'il s'agit d'un emploi qui correspond à son caractère :

Ça me plaît. Beaucoup de challenge, pas de routine, ce qui convient bien à mon caractère. Y a quand même un cadre à respecter, mais le cadre est assez ... doit s'adapter, on doit s'adapter. (...) La relation client moi m'intéresse beaucoup. J'aime bien me dépasser pour les gens. C'est sûr que quand j'ai un client qui veut quelque chose, je vais toujours essayer de faire en sorte que ça fonctionne, malgré les problèmes logistiques qui s'imposent parfois.

Elle affirme ici qu'elle prend plaisir à aider les autres. Tout comme pour Clara, se dépasser fait intégralement partie de son identité de planificatrice d'événement.

De plus, on observe également au travers des propos de Marc (directeur de projet) que comme mentionné par Weick (1995) l'identité se construit dans l'agir et dans l'interaction avec autrui. Il a pu l'exprimer lorsqu'il m'expliquait la nécessité d'agir, quel que soit l'incident observé :

En événement, quand on est sur place, live, si y a un verre qui se brise puis qu'il faut passer le balai, ça n'a pas d'importance, c'est le premier qui est là qui le fait. Fait que c'est un peu la façon de faire. Il n'y a pas de hiérarchie. C'est vraiment : « Es-tu disponible ? Y a ce problème-là, il faut le faire ». En tout cas c'est ma façon d'être. Parce que sinon, sinon ce n'est pas efficace là. Tsé si Alice était à l'autre bout du terrain pis qu'elle arrivait avec quelque chose pis que je m'en occupais ... Tu ne te poses même pas la question.

En plus de rappeler que la disponibilité est un critère primordial dans l'improvisation, Marc mentionne que le fait d'adopter le rôle nécessaire pour l'improvisation relève de sa « façon d'être ». De fait, les planificateur·trices n'hésitent pas à emprunter un rôle différent de celui dans lequel elles et ils sont attendu·es pour solutionner un imprévu. Tout ceci permettant de confirmer que l'identité des planificateur·trices d'événement se construit et s'affirme dans l'agir.

Cette particularité s'aperçoit également du côté des fournisseur·euses. En effet, ces dernier·ères sont considéré·es comme « bons fournisseur·euses » par les planificateur·trices s'ils s'impliquent dans la gestion de l'événement au-delà du contrat initial. Ceci s'observe dans un récit énoncé par Alice (directrice de projet). Alors qu'une livraison de matériel audiovisuel était prévue pour la veille d'un événement, le camion transporteur parce qu'en panne, a retardé le montage dudit événement. La personne en charge de cette séquence, le directeur technique, intervenant externe à l'agence, a géré cet incident en allouant des moyens supplémentaires, ce qui justifie qu'Alice ait entièrement confiance en lui, elle sait que l'imprévu va être pris en charge. Ceci parce qu'Éric, le directeur technique, est une personne « proactive ». Il s'agit donc d'un « bon » fournisseur et c'est ce que l'on perçoit dans l'extrait suivant :

Oui, ben tsé le directeur technique il était là dans plusieurs réunions de production. Donc c'est une personne avec qui on travaille souvent sur plusieurs événements. Donc on est en confiance. (...) Éric, notre directeur technique est super proactif, bon déjà, je le savais ... Mais tsé il est arrivé et a dit « on va trouver une solution » pis il va juste en faire plus ... Il a peut-être calé deux gars de plus pour tsé aider à reprendre le retard. Donc j'étais en confiance. (Alice, directrice de projet).

Dans ses propos, Alice explique qu'elle considère Éric comme un « bon » directeur technique puisqu'il est proactif, signifiant qu'il « anticipe, prend l'initiative de l'action avant que la situation ne dégénère » (Dictionnaires Le Robert - Le Grand Robert de la langue française, 2017). Ce faisant, lorsqu'il « va juste en faire plus » cet intervenant confirme son identité de bon fournisseur. À l'instar des récits de Clara et de Marc cités précédemment, cet intervenant spontanément fait preuve de la flexibilité nécessaire pour solutionner l'imprévu. Ainsi, il apparaît comme impliqué et performant, confirmant son identité et son « soi » professionnel de fournisseur dévoué.

L'identité des planificateur-trices participe donc à la flexibilité des rôles. En tant que septième principe du processus de *sensemaking* (Weick, 1995), l'identité sert de justificatif aux planificateur-trices qui considèrent leur implication comme constitutive de leur « soi » professionnel. D'ailleurs, cette identité se construit et se confirme aux yeux des autres lors des moments d'implication effectifs.

#### 4.2.3. La valorisation de la collaboration interprofessionnelle

Toutefois, il semblerait que le fait de dépasser des attributions et d'emprunter différents rôles ne soit pas uniquement lié à une dimension identitaire. En effet, au travers des multiples entretiens, il a été possible de comprendre que plusieurs éléments relatifs à la collaboration interprofessionnelle sont à l'origine de ce type de pratique. C'est notamment le cas de l'historique de la collaboration unissant les différent-es intervenant-es. Il s'agit d'ailleurs d'un facteur de bonne collaboration énoncé par Bronstein



(2003) et cité dans la revue de littérature. Selon lui, la somme d'expériences positives entre deux professions conduit à une collaboration profitable sur le long terme. Un deuxième élément a été observé au travers des entrevues. Il s'agit de la conscience de l'interdépendance unissant chacun-e des membres d'une équipe. Ce phénomène explicité par D'Amour et al. (2005) est représenté par un sentiment d'appartenance à l'égard de la collaboration et se renforce au fur et à mesure des collaborations mobilisant les mêmes intervenant-es. Enfin, un troisième élément a été identifié. Il s'observe dans l'action de reconnaître et de remercier les efforts supplémentaires. Ceci pouvant s'apparenter à une forme de stratégie institutionnelle, définie par Voyer (2000) comme l'établissement de conditions optimales pour une collaboration interprofessionnelle efficace en véhiculant notamment des valeurs propices à ce fonctionnement.

Concernant l'historique de la collaboration, celui-ci correspond aux différentes expériences vécues entre deux parties prenantes. Par exemple, il est récurrent que les planificateur-trices fassent appel à la même compagnie d'audiovisuel pour chacun de leurs événements. Leur historique de collaboration est donc conséquent puisque ces dernier-ères ont été amené-es à travailler ensemble de nombreuses fois. Cet élément peut être déterminant dans la conduite d'une improvisation et notamment dans le degré d'implication d'un-e intervenant-e. Ceci est observable au travers des récits d'Alice, de Julie et de Marc évoquant chacun d'entre eux le même imprévu. La veille au soir d'un événement organisé par l'agence, ce dernier et ces dernières se sont rendu compte qu'une bannière était arrivée défectueuse. Celle-ci avait été produite par un imprimeur choisi par les client-es. Il s'agissait d'un élément graphique visible par tous-tes les participant-es et situé à l'entrée du lieu de réception. Il était donc indispensable selon les planificateur-trices d'en faire imprimer une nouvelle. Pour cela, ces dernier-ères ont contacté leur imprimeur habituel qui a immédiatement accepté de mobiliser une équipe en pleine nuit pour

permettre cette nouvelle impression, comme expliqué par Julie, directrice de création, dans les propos suivants :

Voir avec le fournisseur, de réimprimer en rush. Donc il a son entreprise, il monopolise les gens qu'il faut pour que ça ferme plus tard et puis il fait réimprimer. Et c'est livrer genre deux heures avant l'événement à peine puis installation, voilà. Donc juste avant l'ouverture.

D'après Alice, directrice de projet, si cet intervenant a réalisé cette demande c'est parce qu'il a l'habitude de travailler avec l'agence et qu'il sait que les imprévus sont courants en événementiel : « Parce que ce fournisseur là ça fait trois ans qu'on fait l'événement avec lui puis il sait que c'est particulier puis que c'est de la gestion de crise. Habitué à cet événement-là. Donc y a des petits pépins ». Par ces propos, Alice confirme que l'historique de collaboration, qui unit l'imprimeur à l'agence, justifie le fait que ce dernier assume un rôle initialement attribué à un-e autre intervenant-e. Il convient également de mentionner qu'une dimension commerciale et financière s'ajoute à l'histoire unissant ces intervenant-es. Julie (directrice de création) confirme cette idée en ajoutant que c'est la fidélité existante entre ces deux partis qui justifie ce degré d'implication :

C'est hyper important pour les agences d'avoir des fournisseurs avec qui on a l'habitude de travailler régulièrement parce qu'ils savent qu'ils peuvent nous faire confiance. Ils vont être payés, il y a d'autres projets qui vont venir dans l'année. Y a la notion de volume qui est hyper importante avec certains fournisseurs. Donc c'est sûr que parfois on nous dit « ah pourquoi vous ne travaillez pas avec untel ? » et tout... Bah oui ça serait bien, mais le fait d'avoir nos fournisseurs avec qui on travaille à l'année, ça nous permet d'avoir une flexibilité plus grande. Puis ils rendent plus de service, puis ils savent qu'inversement on va leur donner beaucoup d'événements, plusieurs mandats.

Ici, Julie évoque une relation d'attentes réciproques qui relie les deux membres : les fournisseur-euses sont susceptibles d'avoir plus de contrats s'ils sont flexibles et pour qu'ils soient flexibles il faut que les planificateur-trices leur assurent une certaine fidélité.

En plus de cette fidélité unissant les différents partis, on observe une intériorisation de l'interdépendance qui unit chacun-e des intervenant-es (D'Amour et al., 2005). Ceci s'observe par exemple dans le discours des planificateur-trices lorsqu'ils parlent de leurs fournisseur-euses. Un premier élément particulièrement parlant est le qualificatif qui leur est adressé. En effet, ces dernier-ères sont nommé-es « partenaires ». Plus que de simples technicien-es, elle et ils font réellement partie de l'équipe. Sophie (vice-directrice) l'affirme lors de la déclaration suivante : « Nos partenaires c'est une extension de nous. Donc le succès de nos événements c'est aussi grâce à eux. Donc c'est sûr que c'est l'extension de notre équipe en fait. Donc on les traite comme notre équipe ». Ce sentiment d'appartenance à l'équipe se traduit également dans l'expression « mettre la main à la pâte ensemble ». On perçoit dans ces extraits que la collaboration interprofessionnelle relève quasiment d'un partenariat non formalisé par l'accord contractuel et commercial qui lie les différentes parties. En outre, on constate que ce sentiment d'appartenance est potentialisé par des expériences antérieures communes. Le temps passé à travailler ensemble crée une relation particulière entre les membres de l'agence et les fournisseur-euses avec qui ils ont l'habitude de travailler. Ceci est confirmé par Sarah (directrice de projet) dans les propos suivants :

On va à la guerre, entre guillemets, avec nos partenaires. On tombe ensemble, on se relève ensemble. Tse peu importe la situation, peu importe l'erreur, c'est sûr qu'on choisit nos partenaires en conséquence pis qu'on a une confiance qui a été créée par la suite.

Ici, Sarah (directrice de projet) utilise un champ lexical militaire pour qualifier ce qui les unit. La collaboration qui lie les différents professionnel·les s'apparente alors à un affrontement où l'équipe et ses partenaires font face collectivement aux dangers à venir.

En plus d'être estimés comme des membres nécessaires à la bonne gestion de l'improvisation, les fournisseur-euses sont reconnu-es et remercié-es pour leurs efforts supplémentaires. Il s'agit en effet de

pratiques valorisées par l'agence. On le voit tout d'abord dans les propos d'Alice (directrice de projet) lorsqu'elle parle de l'intervenant chargé de réimprimer la bannière abîmée :

Ben là on capotait parce que c'était rendu comme 10 heures le soir pis ça commençait le lendemain matin à 9 heures. Donc on est comme « ok... bon... Qu'est-ce qu'on fait ? ». C'est pour ça que nos fournisseurs sont des personnes en or.

En qualifiant ses collaborateur-trices de la sorte, elle atteste que ces dernier-ères ont produit un effort considérable qui mérite d'être reconnu. Pour cette raison, le directeur de l'agence s'assure que les fournisseur-euses mobilisé-es pour chacun des événements organisés par l'agence se sentent remercié-es. Par exemple, lors des fêtes de fin d'année, il demande à tous-tes ses employé-es de signer quelques centaines de lettres de remerciements à la main :

Ben tu me demandais mon rôle, je pourrais dire ça aussi, je passe beaucoup de temps à être reconnaissant. Mais de façon authentique. Je passe beaucoup de temps à remercier, j'envoie des lettres de remerciements, j'envoie des cartes de Noël signées, j'envoie 500 cartes de Noël signées, c'est long, ça nous prend une semaine (...). Signées à la main, tout le monde, on les signe toutes à la main. On les fait faire. J'envoie des cadeaux. Mais je suis là, on est là. ÉVÉCOM, c'est authenticité, intelligence pis proximité. (Philippe, directeur)

Par ce geste, le directeur de l'agence tient à être reconnaissant envers les intervenant-es avec qui il a pu travailler. Cette stratégie institutionnelle participe à la construction d'une relation solide. De plus, par ce biais, il reconnaît particulièrement les efforts supplémentaires comme il a pu l'évoquer dans l'extrait suivant : « Il faut que les lettres soient personnalisées, différentes : « Merci pour la crème glacée qu'il n'y avait pas et que t'as ramené ». » (Philippe, directeur). Dans cet exemple, on comprend que la ou le fournisseur-seuse est allé-e au-delà des attentes émises par les planificateur-trices en apportant de la crème glacée supplémentaire. Ce geste, par son intentionnalité a marqué Philippe, qui l'a remercié. De surcroît, le directeur accorde une importance particulière à « l'authenticité », de sorte que le récipiendaire se sente personnellement remercié. Par cette diffusion de valeur, le directeur de l'agence

instaure au sein de la collaboration interprofessionnelle un climat propice au dépassement des attentes de la part d'un·e intervenant·e dans le cadre d'une improvisation.

Alors, le fait de remercier les efforts supplémentaires, d'être conscient de l'interdépendance existante et de développer un historique relationnel, ajouter à la dimension identitaire des planificateur·trices sont autant d'éléments qui rendent sensés la flexibilité des rôles pour les membres d'une collaboration interprofessionnelle en situation d'improvisation.

#### *4.2.4. Synthèse sur les conditions de la flexibilité des rôles*

La flexibilité des rôles est une ressource particulièrement intégrée par les intervenant·es en charge d'une gestion d'événement. Il est effectivement admis par chacun·e que sous condition de disponibilité, tous·tes sont prêt·es à adopter le rôle qui conviendra pour résoudre l'incident. Au-delà d'une nécessité commerciale, cette pratique est justifiée par l'identité des acteur·trices et se trouve motivée par la diffusion de certaines valeurs ainsi que la mise en place de conditions propices par l'agence en charge du projet.

Lorsqu'un imprévu nécessite la participation d'un intervenant·e, le principal critère déterminant laquelle ou lequel doit être choisi est celui de la disponibilité. Il s'agit d'une règle implicite adoptée par tous·tes et notamment par les directeur·trices de projets et la vice-directrice de l'agence pour qui il est formellement explicité que ces dernier·ères doivent se rendre disponible en toute circonstance. De cette façon, les différent·es intervenant·es, s'ils sont disponibles, empruntent le rôle nécessaire pour l'improvisation.

Afin de justifier cette règle implicite et de la rendre sensée, les différent-es intervenant-es mentionnent leur « soi » (Mead, 2006) relatif à leur identité de planificateur·trice d'événement. Ainsi, selon ces dernier·ères, le fait d'emprunter instinctivement le rôle qui convient à la situation et de dépasser les attentes initialement définies relève de leur façon d'être. Ce pan de leur identité est reconnu par les autres intervenant-es si elles et ils peuvent témoigner qu'effectivement, en situation d'improvisation, elles et ils adoptent le rôle qui convient même si cela nécessite de dépasser les attentes initialement instituées.

En plus d'être une pratique sensée aux yeux des planificateur·trices, trois éléments de la collaboration interprofessionnelle favorisent la flexibilité des rôles. Le premier est l'historique de collaboration. Suite aux multiples expériences vécues, une certaine fidélité émerge entre les différentes parties et se crée une relation d'attentes réciproques : chacune doit être flexible pour assurer la pérennité de la relation. Le second élément concerne la conscience de l'interdépendance entre les membres. Les fournisseur·euses sont considéré·es comme des membres à part entière de l'équipe par chacun·e des planificateur·trices. D'ailleurs, lorsque les fournisseur·euses sont flexibles dans leurs rôles ces dernier·ères sont grandement remercié·es. C'est ce qui constitue le troisième élément : la mise en place institutionnelle d'un climat valorisant cette pratique.

### **4.3. Le processus d'*enactment***

Une troisième ressource pour l'improvisation s'ajoute à la flexibilité des rôles et au guide de coordination. Il s'agit de l'*enactment*, qui est la troisième propriété du processus de *sensemaking* de Weick (1995). Parfois traduit par « éaction », il renvoie au rapport entre un sujet et l'environnement dans lequel il se trouve : l'environnement, par ses composantes, propose une situation à traiter par un·e acteur·trice qui, en agissant dans cette situation, produit un nouvel environnement. Dans cette section,

j'expliquerai dans un premier temps que le processus d'*enactment* s'opère au sein d'une CI régulée au préalable, constituant alors les conditions de l'environnement dans lequel il faut interagir et improviser. Puis dans un deuxième temps, je démontrerai que pour permettre une improvisation efficace au sein de cet environnement, les planificateur-trices adoptent une pratique particulière : celle de limiter l'accès des client-es à la gestion de l'imprévu en cloisonnant l'environnement. En opérant de cette manière, les planificateur-trices influent sur la situation qu'elles et ils affrontent et génèrent ainsi un nouvel environnement à traiter. Je détaillerai alors dans un troisième temps la manière dont les planificateur-trices, dans l'objectif d'improviser efficacement, font une lecture pragmatique de ce nouveau cadre.

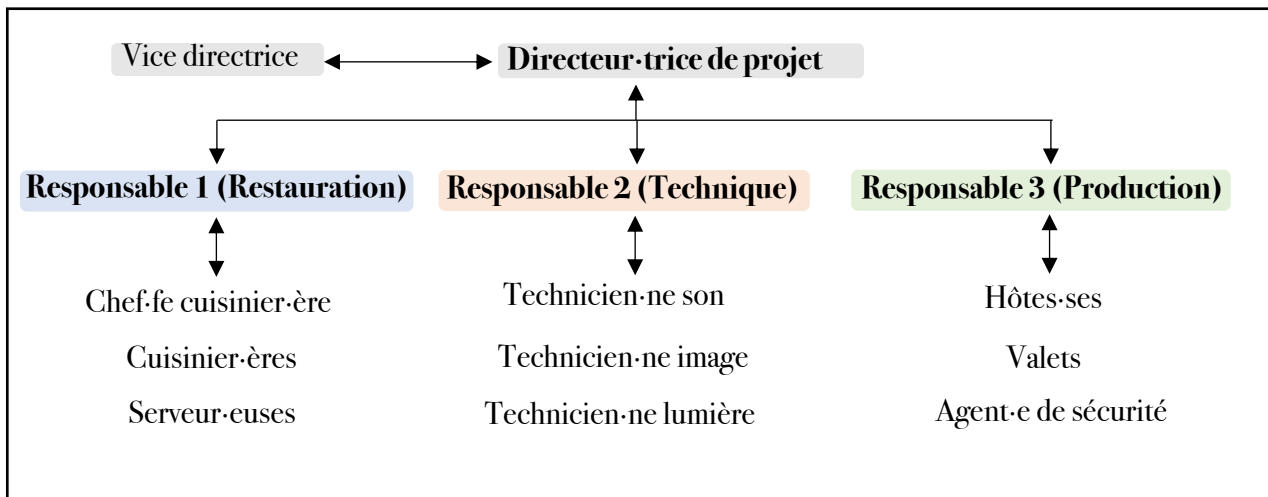
#### *4.3.1. L'improvisation au sein d'une collaboration interprofessionnelle régulée*

Comme mentionné dans l'introduction de ce chapitre, les imprévus font partie du quotidien des organisateur-trices d'événements. Alors, puisque ces dernier-ères savent pertinemment que des surprises vont survenir, elles et ils font en sorte que l'environnement dans lequel il faudra intervenir, soit régulé par un système de communication permettant d'être réactif-ve et de collaborer efficacement. Deux caractéristiques émises par les différent-es participant-es à l'étude traduisent cette simplification du mode d'interaction : la définition de relais de communication et la filtration des informations émises dans les canaux de communication.

À propos des relais de communication, ces dernier-ères s'intègrent dans une organisation pyramidale. Au sommet, nous retrouvons la ou le directeur-trice de projet répondant aux demandes des client-es. À ses côtés, la vice-directrice de l'agence fait office de renfort inconditionnel. C'est ensuite à un second niveau que nous retrouvons les relais de communication. Nommés « responsables » ces

dernier·ères assurent la communication entre la ou le directeur·trice de projet et les différent·es intervenant·es présent·es à un troisième niveau. Comme démontré dans le schéma suivant, chaque responsable est affilié à une partie de l'événement :

**Tableau 4.** Schématisation des relais de communication



Ces responsables sont généralement des membres de l'agence. Elles et ils sont souvent sollicité·es quelques jours avant l'événement. Leur rôle leur est expliqué lors d'une réunion animée par la ou le directeur·trice de projet comme a pu l'expliquer Clara (directrice de projet)

Pour cet événement, il y avait beaucoup d'intervenants, c'était vraiment un gros événement. Fait que ce qu'on a fait, c'est que, durant tout le processus d'organisation de l'événement jusqu'au jour J, y a moi et Juliette qui travaillons sur le dossier. Là on arrive au jour J, ben un petit peu en amont, je m'assois avec mes collègues, je fais « là Caroline, toi tu vas t'occuper de tous les personnels de soutien, toi tu vas t'occuper du traiteur, tu vas t'occuper de X ». Fait que chacun avait un responsable du traiteur, un du personnel, un de la technique, un des DJ, un volant, comme ça, moi si j'avais un souci bah j'appelais Alice : « y a tel point au traiteur » fait que elle, elle le gérait et elle s'assurait toujours d'avoir un coup d'œil. Fait que moi, à l'événement je n'ai pas à gérer les détails. Je fais plus comme m'assurer que tout est correct. Puis au besoin régler les problèmes. Fait que tsé,



je vais être en contact avec toutes ces partenaires-là jusqu'au jour J où souvent on se délègue entre collègues pour assurer un bon fonctionnement, puis pas courir partout non plus à l'événement là.

Donc, au travers de cette explication, on comprend qu'en affectant aux différent-es intervenant-es un-e responsable, Clara (directrice de projet) s'assure que sur place, chacun-e sache à qui elle ou il doit s'adresser. Ainsi, l'interaction est facilitée et la communication n'en est que meilleure. En effet, alors qu'en amont de l'événement, seules Clara et Juliette étaient en contact avec chacun des intervenant-es du réseau, le jour de l'événement, ce sont d'autres membres de l'agence qui vont entrer en interaction avec ces dernier-ères. Cela signifie que lorsqu'un-e des membres du troisième niveau fait face à une difficulté, elle ou il doit se référer à son ou sa responsable. De ce fait, les communications s'en trouvent simplifiées puisque les interactions sont réparties et que chaque intervenant-e sait à qui elle ou il doit de référer. D'autant plus que ces relais de communication sont généralement choisis en fonction de leurs compétences :

Parce que tsé, Manon elle a travaillé longtemps pour un traiteur, donc c'est sûr que moi pour cet événement je lui ai dit « hey, tu veux-tu t'occuper du traiteur ? », surtout qu'elle les connaît. Elle a travaillé pour eux avant. Fait que souvent, je vais essayer ... Tsé Manon est souvent bonne pour tout ce qui était traiteur, pis tout ce qui est régie, les cue ... Elle est très bonne avec ça. Très bonne, bah elle est bonne, mais surtout elle a l'expérience avec ça. Pis tsé genre Caroline, elle gère tellement bien le personnel sur place, elle est très ... Fait que souvent, si ça a bien été bah on reprend les mêmes ... (Clara, directrice de projet)

On voit bien dans ce cas que les prédispositions de chacun-e sont prises en compte pour constituer un réseau solide et organisé.

De plus, le respect des rôles de chaque intervenant-e est primordial pour le maintien de ce réseau de communication. En effet, lorsqu'une personne est nommée responsable, elle est considérée comme la personne la plus à même de régler une situation. Ceci est visible dans l'exemple suivant, énoncé par Clara (directrice de projet) :

Non, mais par exemple, souvent avec Manon, ce qu'elle va faire c'est qu'elle a le passing [l'horaire exécutif] et elle va s'assurer de gérer le traiteur. Fait que de s'assurer avec la régisseuse et le traiteur que les plats ils sortent au bon moment. Que s'il faut devancer, c'est elle qui fait le lien entre le traiteur et la régisseuse. Ce n'est pas à la régisseuse de dire « ok là on a 10 min d'avance, il faut que tes assiettes soient prêtes ». Manon elle fait le lien. Pis moi, je veux dire, ça va rouler puis je n'ai pas à toucher à ça (Clara, directrice de projet).

Ainsi, dans le cas présent, on observe que même la directrice de projet respecte le rôle des membres relais. Elle affirme que si celle-ci n'est pas responsable d'une section de l'événement, elle n'a pas à intervenir à ce sujet. Un autre exemple démontrant le respect des rôles de chacun concerne le lien entre les client-es et les directeur-trices de projet. En effet, seul les directeur-trices de projet peuvent avoir une communication directe avec les client-es : « Elle a besoin par exemple d'une validation du client, ben là elle va venir me voir et elle va me dire « bah là il se passe tel élément ». » (Clara, directrice de projet). D'ailleurs, une autre règle confirme que le rôle des directeur-trices de projet est particulièrement considéré et respecté : en cas d'imprévu impliquant une décision budgétaire, seul-es ces dernier-ères sont décisionnaires : « Mais la décision finale ne pouvait pas être prise par moi. Elle devait être prise par Marc qui était le directeur de projet. C'est à lui que revenait la décision. » (Juliette, coordonnatrice de projet). Ces propos sont d'ailleurs soutenus par Alice (coordonnatrice de projet sur cet événement) : « Bah en fait, la première chose que j'ai dû faire c'est d'appeler Marc, en étant directeur du projet, tu dois dire oui ou non à tous les extras ». Ici, Alice confirme que Marc, par son statut de directeur de projet, est la référence en ce qui concerne les questions budgétaires et que cette position est respectée.

En plus de la définition des relais de communication et de la constitution d'un réseau pyramidal, une seconde caractéristique propre à la collaboration a été observée. En effet, au sein de ce cadre organisationnel et dans l'objectif de maintenir une communication simplifiée, une règle interactionnelle

est adoptée par tous-tes en cas d'improvisation : celle de limiter la quantité d'informations transmises dans les canaux de communication. Techniquement, ces canaux sont matérialisés par des walkies-talkies. Ces derniers ne sont détenus que par les responsables de domaines et les directeur-trices de projet. Ils doivent servir à un usage bref et synthétique comme a pu l'énoncer Marc (directeur de projet) en parlant des outils de communication mobilisés lors d'un événement :

Walkie-Talkie. Pis si c'est trop long, appelle-moi sur mon cellulaire. Pour pas monopoliser les fréquences. Tsé, walkie-talkie, c'est une conversation « Est-ce que tu me dis telle chose ? Oui-Non. ». Ce n'est pas ... On ne se parle pas pendant des heures et des heures là. Fait que y a les textos, y a le téléphone, y a walkie-talkie.

De ce fait, il est communément intégré par les planificateur-trices que le walkie-talkie n'est pas destiné à de longs messages, ceci permettant de ne pas encombrer les fréquences sur lesquelles sont présent-es plusieurs intervenant-es. Cette brièveté est d'autant plus nécessaire que ce sont les directeur-trices de projet qui ont la vision la plus complète de l'événement, elles ou ils sont détenteur-trices de la plupart des informations et par ce fait, très régulièrement sollicités. C'est ce que confirme Alice (coordinatrice de projet dans cette situation) dans les propos suivants :

Exemple on avait planifié d'installer l'affiche comme ça, bon ça ne tient pas ou quoi que ce soit, bon ben ok. Y a tellement de choses à faire que je ne peux pas appeler Marc 40 fois par jour ... Bah malgré que je l'appelle quand même 40 fois par jour (rire). Mais habituellement t'essaies de prendre le plus de décision par toi-même. La solution la plus optimale là. (Alice, coordinatrice de projet)

Pour limiter ces sollicitations et permettre aux directeur-trices de projet de se charger des situations les plus préoccupantes, il convient pour les intervenant-es de déterminer par eux-mêmes si l'information qu'elles ou ils détiennent va avoir une conséquence majeure sur la suite de l'événement. On le comprend effectivement au travers des propos de Sarah (directrice de projet) lorsqu'elle explique que toutes les informations ne lui sont pas indispensables :

Je n'ai pas besoin de le savoir : « Si toi tu le sais, Caroline le sait, j'ai besoin de savoir. À moins qu'il arrive quelque chose qui ait une répercussion éventuelle, sur quelque chose d'autre, là j'ai besoin de le savoir, mais ce détail-là, microdétail, je n'ai pas besoin de le savoir ». (...) Ou peut-être que ça va leur tenter, à un moment donné on va jaser pis elles vont dire « eh à un moment je ne te l'ai pas dit, mais il s'est passé telle affaire » oh ok. Mais tsé ça va faire comme, c'est léger comme situation. Je suis comme ok. Merci de me l'avoir dit. Mais c'est fini, on passe à autre chose.

Dans ses propos, on comprend que les seules données que doit détenir la directrice de projet sont celles qui peuvent avoir une incidence sur la suite de l'événement. De cette manière, les directeur-trices de projet conservent une vision globale et claire de la situation en cours. Les micros-détails n'impactent pas leur représentation sensée de l'environnement.

Finalement, l'environnement dans lequel les planificateurs sont amenés à improviser est conditionné par deux principales règles interactionnelles : la détermination de relais de communication et la limitation dans la quantité d'informations à transmettre. Conformément au processus d'*enactment* (Weick, 1995), ces conditions déterminent le sens qu'un-e acteur-trice attribuera à une situation. J'expliquerai ensuite dans la sous-section qui suit comment les acteur-trices influencent à leur tour l'environnement.

#### *4.3.2. Le cloisonnement de l'environnement pour limiter les interférences*

Effectivement, dans la volonté d'improviser efficacement et de limiter toute possibilité d'interférences, les planificateur-trices font en sorte de cloisonner leur environnement. Ceci pour la principale raison que les client-es, membre de la CI, sont peu familier-ères des imprévus. Elles et ils pourraient donc potentiellement devenir une contrainte supplémentaire en situation d'improvisation où déjà, de multiples éléments sont à gérer. D'autant plus que les planificateur-trices considèrent que si les client-es sollicitent l'agence pour organiser un événement, c'est justement pour éviter d'avoir à gérer les

incidents. J'ai alors pu constater trois stratégies adoptées par les planificateur·trices, manifestant ce cloisonnement de l'environnement. La première consiste à ne pas montrer aux client·es les différentes difficultés auxquelles peuvent faire face les intervenant·es. La deuxième stratégie vise à limiter l'accès des client·es aux interactions émises entre planificateur·trices lors de l'événement. Tandis que la troisième s'opère en amont de la manifestation. Elle consiste à rassurer les client·es pour que ces dernier·ères fassent confiance à l'équipe en charge de la planification et interfèrent le moins possible lors de situation d'improvisation.

Concernant la première stratégie qui consiste à ne pas montrer ses failles aux client·es, on peut l'observer dans le cas suivant, où Sophie (vice-directrice), en montage, se rend compte qu'une table est arrivée cassée :

Je suis en montage, puis il y a une table qui arrive cassée, je vais dire au fournisseur « tu vas me chercher une autre table ». Mais je ne vais pas le dire au client « oh y a une table qui ... » bah non, il n'a pas à savoir ça. Lui, quand il arrive pour voir son événement 10 heures plus tard, parce que dans le montage il y a plein de surprises. Quand il arrive, lui il s'attend à une table belle. Donc je ne vais pas lui dire « j'ai reçu une table brisée ». Il n'a pas à savoir ça.

Dans ce cas, on comprend tout à fait que les micro-imprévus ne doivent pas être visibles par les client·es. Il convient tout de même de mentionner que ce fonctionnement est avant tout motivé par une logique contractuelle et commerciale. En effet, l'objectif étant d'honorer le contrat : « L'important c'est que le client ait vu ce qu'on lui a vendu » (Sophie, vice-directrice). Toutefois, il permet la production d'une vision harmonieuse et cohérente de l'événement pour les client·es. Cette volonté de ne pas rendre visible un imprévu est d'ailleurs confirmée par Sarah (directrice de projet) :

Parce que normalement les imprévus il y en a dans tous les événements. Mais souvent on est capable de régler les imprévus sans que le client le sache. Il n'a pas besoin de le savoir sur place. Il n'a pas

besoin lui-même d'être stressé sur son événement. Lui il doit en profiter. (...) Majoritairement, on essaie que les imprévus soient évités aux yeux du client.

On comprend à travers ses propos que la planificatrice propose aux client-es une sorte de réalité alternative. De cette manière, en évitant le « stress » des client-es, l'équipe se soustrait d'une interférence qui pourrait survenir au sein d'un réseau construit de manière simplifiée.

Puis, à propos de la deuxième stratégie, celle-ci vise à limiter l'accès des client-es aux interactions émises entre les différent-es intervenant-es. Ceci se manifeste dans les propos émis par Sarah (directrice de projet). En effet, elle déclare que lors de situations imprévues, il est essentiel que ni les client-es ni les participant-es n'en soient tenus au courant. Pour cela, elle conseille l'usage de walkie-talkie ou de téléphone mobile pour communiquer plus discrètement, comme elle l'explique dans l'exemple suivant :

On est discret dans la façon d'être, pour pas que ça paraisse dans notre face. Puis faut pas que ça paraisse ... (...) Bah c'est arrivé, à un moment donné, le vestiaire, je vois ma collègue qui crie les bras en l'air « y a plus de place, y a plus de place ! » dans le vestiaire, là je la regarde. Je dis « là tu reprends ton sang-froid, pis t'arrêtes de crier parce que les participants sont là à venir porter leur manteau, pis tu vois la personne paniquée, y a plus de place, normalement le client n'est pas supposé savoir qu'il y a plus de place. Puis si y a plus de place dans le premier vestiaire, on ferme le premier vestiaire pis on va au deuxième puis c'est tout ». (...) Mais normalement on garde notre calme pis on parle entre nous. Pis on ne parle pas sur le walkie-talkie, on se texte. Parce que des fois, à certains événements, y a des clients qui veulent être mické [disposer d'un walkie-talkie]. Donc on sait qu'on a un groupe qui se fait aussi par texto. Juste au cas où.

Ici, on observe que le fait de ne pas alerter les participant-es et les client-es influence la manière dont les planificateur-trices doivent interagir. Dans cette situation, alors que les vestiaires étaient pleins, il aurait fallu que la personne en charge de cette partie communique plus discrètement. En rendant visible l'incident en cours, l'intervenante a troublé l'expérience vécue par le public, ceci ajoutant un paramètre

supplémentaire à la gestion de l'improvisation. Afin d'éviter cela, il aurait été préférable que cette dernière échange avec Sarah par le biais d'un walkie-talkie ou d'un téléphone mobile. Cependant, en fin de propos, elle ajoute que parfois, certain-es client-es veulent être munis d'un walkie-talkie. Dans ce cas, afin de ne pas troubler leur perception de l'environnement, les planificateur-trices privilégient d'autres moyens de communication. Clara (directrice de projet) a justement fait face à un imprévu lors d'un événement où son client était muni de ce dispositif. Lors de cette manifestation, une femme a fait un malaise dans les sanitaires du lieu de réception. Afin de ne pas inquiéter le client, la directrice de projet ainsi qu'une planificatrice ont pris en charge cette situation. Ces dernières ont choisi de se retrouver en face à face pour échanger plus discrètement. C'est ce que Clara relate dans les propos suivants :

Des fois le client va être dessus, mais il n'est pas habitué fait qu'il ne sait pas comment l'utiliser, donc il ne tient pas le truc, on ne l'entend pas bien. Des fois c'est ça et en plus c'est pleins de musiques fait qu'on n'entend rien. Ou des fois, mettons à cet événement on va dire « Clara à Caroline, rendez-vous dans le lobby ». Fait qu'on se rencontre dans le lobby et je fais « ok on a une situation, faut trouver une solution pour tel élément ». Mais si mettons, le client n'était pas là j'aurai dit « Caroline, personne malade dans les toilettes, est-ce que tu peux appeler la sécurité ? » Je ne sais pas, je lui aurai dit directement. Mais là je ne lui dis pas avec client parce que je veux que ça passe comme incognito (rire).

On constate effectivement au travers des propos de la directrice de projet que celle-ci s'assure que le client ne soit pas immédiatement au courant de l'incident. De cette manière, elle évite l'ajout d'un facteur supplémentaire dans la gestion de son improvisation. Plutôt que de perdre du temps en alertant le client et en l'intégrant dans le processus de gestion, Clara a directement contacté l'agent de sécurité présent sur place ainsi qu'un service de secours. Néanmoins, il existe certaines situations exceptionnelles où les difficultés doivent être signalées. Deux types de situations ont notamment été relevées : lorsque les circonstances présentent un enjeu budgétaire ou quand la sécurité d'un-e participant-e est en jeu. Ce fut évidemment le cas lors de l'événement cité précédemment. Après s'être assurée que la participante était

prise en charge et que la situation était sous contrôle, Sophie, la vice-directrice de l'agence a été voir le client pour lui relater les faits :

La semaine dernière, la dame elle était tellement malade dans les toilettes, on a envoyé la sécurité puis la sécurité s'est occupée d'elle. Pis quand elle est sortie, j'ai dit au client : « Madame telle, elle est très malade. C'est bon elle est correcte, on a réglé la situation ». Là j'ai dit « elle va partir en service d'accompagnement, jusque tu saches... ». Ça il faut que je lui dise parce que ça fait partie de la sécurité des participants, donc ça on lui a dit. Puis tsé il a dit « merci beaucoup, puis dis-moi si t'as besoin que j'intervienne, si c'est dangereux ». J'ai dit « non, pour l'instant ce n'est pas dangereux » j'ai dit « tout est beau, elle est calme, elle est plus malade ».

Dans cette situation, le client a dû être averti de l'incident. On note tout de même que ce dernier n'a pas été intégré au processus de gestion et qu'il n'a été averti qu'une fois que les planificateur-trices ont pu proposer une réalité lisible et maîtrisée au client.

Quant à la troisième stratégie, elle s'observe dans la manière dont les membres de l'agence prennent soin des client-es. En effet, on comprend au travers des discours des différent-es participant-es à l'étude qu'« enrober » (Philippe, directeur) les client-es est une règle primordiale. Ceci s'observe tout d'abord dans les actions quotidiennes des planificateur-trices. C'est ce qui transparait dans le discours de Philippe (directeur) lorsqu'il explique le processus de livraison de produit à un-e client-e :

Je dis toujours là, juste même envoyer une boîte chez un client c'est compliqué ici chez ÉVÉCOM. Parce que je veux que la boîte soit parfaite parce que c'est l'image. Donc si, le client m'a demandé des tee-shirts, les tee-shirts du fournisseur rentrent ici, on les valide, on les vérifie, on ne les fait jamais envoyer chez le client. On fait un contrôle de qualité. Et si la boîte n'est pas parfaite, on va chercher une boîte, on refait le packaging, on veut une bonne étiquette, on écrit l'inventaire des tee-shirts sur la boîte, on envoie un courriel au client en disant « voici ce que tu vas avoir dans ta boîte », on s'assure qu'il l'a reçu. Donc on l'appelle. Ce n'est pas juste de l'envoyer pis après je lui donne plus de nouvelles. C'est constamment les réflexes que je demande.



On comprend ici que lorsque Philippe parle d'image, il veut montrer aux client-es que tout est pris en charge et maîtrisé. Ces dernier-ères peuvent avoir confiance en l'équipe responsable du projet, elles et ils n'ont donc pas besoin de s'impliquer plus que nécessaire sur les lieux de l'événement. Cette prise en charge des client-es se retranscrit en situation d'improvisation. En effet, lorsqu'un imprévu survient, les planificateur-trices font en sorte que les client-es se sentent rassuré-es. Un exemple de ce procédé a été énoncé par Sophie (vice-directrice). Lors du montage d'un événement organisé par l'agence, la directrice de projet ainsi qu'une de ses coordinatrices présentes sur site sont tombée malade. Elles ont directement appelé Sophie, personne ressource en toute situation, et ont demandé à se faire remplacer. Dans cette situation, l'objectif premier de Sophie a été de rassurer le client. Pour cela, la vice-directrice a choisi pour remplaçante une directrice de projet ayant déjà travaillé avec ce dernier : « c'est une autre directrice de projet qui avait déjà vécu une expérience avec ce client spécifique, mais dans un autre cadre » (Sophie, vice-directrice). D'après elle, cette précédente expérience commune a permis au client d'être plus confiant sur la suite de l'événement. Ceci se confirme lorsqu'elle ajoute les propos suivants :

Quand ils ont vu Alice, ils ont dit « Allô Alice, c'est le plaisir de te revoir ! ». Quand tu peux faire ce lien-là c'est, tsé c'est le client aime bien voir les gens qu'ils connaissent, qu'ils reconnaissent. Tsé tu t'imagines, les deux personnes clés, tsé le client c'est sûr qu'on les a appelés dans la journée, on leur a dit regarde c'est Sophie, ben c'est sûr que moi comme ils me voient tout le temps, c'était correct. Mais tsé de voir deux autres nouvelles personnes sur l'événement, ils se disent « Oh my God, on attend 900 personnes ce soir, ça va-tu bien aller ? » Donc quand ils ont vu que c'était Alice ils ont dit « ah oui allô Alice » tsé, c'est comme pfiout [signe de la main sur le front de soulagement], puis Sophie est là pfiout [signe de la main sur le front de soulagement].

Dans son discours, on perçoit l'importance d'un vécu positif. Ceci permet de maintenir les client-es dans une vision alternative et simplifiée de l'environnement. Dans cette situation, la confiance du client envers l'équipe planificatrice a été maintenue. Il n'avait aucune raison de se questionner sur la suite de

l'événement ou d'intervenir dans le processus d'improvisation. Ceci a permis, une nouvelle fois, d'agir dans un cadre simplifié.

En somme, trois stratégies participant au processus d'*enactment* (Weick, 1995) ont été identifiées : la première consiste à ne pas dévoiler les défaillances aux client-es ; la deuxième à limiter l'accès aux interactions ; et la dernière à prendre soin des client-es. En les appliquant, les planificateur-trices participent à la construction d'un environnement nouveau dans lequel le client est écarté de la CI, permettant ainsi de limiter toute possibilité d'interférences à l'encontre de l'improvisation.

#### *4.3.3. L'interprétation pragmatique de l'imprévu*

Au sein de ce contexte à la fois régulant et régulé, les planificateur-trices s'assurent ensuite de simplifier le plus possible leurs interprétations lors des situations imprévues. Cette pratique se rapporte à la dernière propriété du *sensemaking* citée par (Weick, 1995). Selon lui, au vu des multiples indices et significations présent-es au sein d'un environnement, les agent-es ayant à improviser se concentrent davantage sur la plausibilité d'une situation plutôt que sur son exactitude. C'est-à-dire qu'au lieu de chercher à comprendre tous les tenants et aboutissants relatifs à un incident, ces dernier-ères simplifient leurs interprétations pour attribuer à l'imprévu une signification sensée et raisonnée. Il s'agit dans notre cas d'un principe admis très clairement et notamment par Juliette (coordonnatrice de projet) lors des propos suivants : « En événement il faut livrer. Tu te ramènes aux faits. Tu restes sur du factuel et du tangible ». Ce mode d'action est perceptible au travers de deux pratiques : la première, qui consiste à vérifier seulement a posteriori la provenance de la responsabilité de l'incident et la seconde, qui repose sur le contrôle des émotions.

À propos de la première pratique, j'ai effectivement constaté que lors d'un imprévu, la priorité des planificateur·trices n'est pas de chercher la ou le responsable d'un incident, comme Marc (directeur de projet) a pu l'évoquer : « Non, quand on arrive en événement, on est en mode solution. C'est ça qui compte. On ne cherche pas qui a fait quoi, pourquoi. Si on fait ça là, on passe à côté de la track ». On comprend à travers ses propos qu'il s'agirait même d'une erreur que de vouloir désigner un·e coupable. Ainsi, lors de situation imprévue, la règle n'est pas de chercher à comprendre la cause d'un incident, mais bien de le traiter. Concrètement, cela peut s'illustrer de différente manière. Marc (directeur de projet) a pu l'évoquer pendant notre entrevue. Comme mentionné précédemment, pour l'un de ses événements le directeur de projet avait fait appel à un service de navette pour transporter ses participant·es. Or, grâce à son guide de coordination, il a pu s'apercevoir que le service de navette n'était pas présent à l'heure à laquelle il était attendu. Il a donc directement contacté la compagnie pour comprendre ce qui se passait. Lors de cette communication, le planificateur a été très bref :

Fait que t'appelles : « t'es où ? Sont où les autobus ? Y a-tu un problème ? Y a-tu un problème de circulation ? ». Pis là c'est là qu'il me dit « quels autobus ? » Et là je me suis dit « oh wow ok. T'as pas le contrat ? » « non » « t'en n'a pas ? » « non » « ok merci » clac. On ne perd pas de temps. Ça ne sert à rien, il en n'a pas. Il ne peut pas en trouver il en n'a pas. Donc ok, on ferme ça pis là on se met à trouver d'autres façon de faire. (Marc, directeur de projet)

Dans cette situation, on observe que le directeur de projet n'est pas accusateur envers le fournisseur et qu'il ne cherche pas non plus à comprendre pourquoi les autobus sont absents. La seule information qui l'intéresse c'est : est-ce que le moyen de transport prévu est disponible ? Si ce n'est pas le cas, il faut chercher une autre solution. Les navettes n'étant pas disponibles, le planificateur a décidé de mobiliser les voitures des intervenant·es présent·es sur place. Ce n'est que plus tard qu'il a contacté la compagnie d'autobus afin de comprendre ce qui c'était passé : « Ben, j'ai dit : « écoute, qu'est-ce qu'il s'est passé ? » Puis finalement, je ne sais pas, la personne qui a pris la commande n'a pas créé la commande au niveau

des opérations. Puis finalement je n'ai pas payé les navettes, mais tsé. C'est des choses qui arrivent » (Marc, directeur de projet). On observe d'ailleurs que même *a posteriori*, le planificateur ne blâme pas le fournisseur. Alice, directrice de projet, adopte la même posture :

Bah en fait c'est sûr qu'il y a toujours une personne responsable. Y a tout le temps une personne responsable, mais des fois la personne elle a juste subi un peu ... Tsé, je veux dire bon des fois c'est la personne qui était responsable mettons de certains points. Mais elle a vécu une situation que ce n'était pas vraiment de sa faute, c'est juste la situation elle est comme ça. On est plus proactif que de chercher un coupable. Surtout en événement. Tsé le après, bah y a des choses, tsé si c'est clairement quelqu'un, un mauvais jugement, ou la mauvaise préparation bah là on va travailler là-dessus. Mais en événement ce n'est pas de chercher c'est « ok mode solution ». Qu'est-ce qu'on fait ?

Ainsi, au travers de ces propos, on constate effectivement que la recherche de la cause de l'imprévu n'a pas sa place en situation d'imprévu. De cette façon les planificateur·trices n'ajoutent pas de facteur supplémentaire à l'improvisation et se concentrent sur les éléments essentiels impliqués dans l'imprévu et qui sont donc à prendre en considération pour se mettre en « mode solution ».

Une seconde manière de se concentrer sur un environnement clair est de contenir ses émotions. Il a été admis par la majeure partie des participant·es à l'étude que ces dernier·ères subissent du stress en situation imprévue. On peut d'ailleurs le saisir au travers des propos d'Alice (directrice de projet) :

Nous on est plus au bureau en train de programmer tout ce qui va arriver, le résultat puis lorsqu'on arrive au résultat bah là c'est ça. C'est *make it happen*. Faut aller sur les lieux de l'événement, faut diriger plusieurs équipes. Y a une certaine, gestion du stress qui est hyper importante, parce que si t'es pas capable, tu vas craquer.

On comprend ici que le sentiment de stress est effectivement présent et que ce dernier doit être géré pour garantir l'improvisation. D'autant plus que ce sentiment est amplifié par les conditions de la planification.

En effet, puisqu'un événement se déroule en direct, si ce dernier échoue, il ne pourra être recommencé, comme le mentionne Sophie (vice-directrice) :

L'événementiel c'est une bête qui est très complexe et très stressante, parce que t'é on est en charge de plus de 300 personnes, des fois des milliers de personnes. Puis faut qu'on s'assure que tout aille bien dans un laps de temps très restreint. Moi je dis tout le temps que l'événementiel c'est hyper difficile. T'é si je compare à une publicité : t'as *take one, take two*. T'é, ce n'est pas grave si t'as fait une faute, ce n'est pas grave si t'as pas bien parlé, ce n'est pas grave si la lampe est tombée, tu la reprends. En événementiel t'as pas ça. Tu ne peux pas reprendre, c'est live (rire). Donc c'est ça, c'est hyper stressant.

Au vu des superlatifs utilisés par Sophie (« c'est hyper difficile » ; « c'est hyper stressant »), on perçoit l'intensité de la pression ressentie. De plus, en utilisant la négation pour désigner ce qui n'est « pas grave » dans d'autres professions (« ce n'est pas grave si t'as fait une faute », « ce n'est pas grave si t'as pas bien parlé » etc.) elle affirme par opposition que dans son milieu professionnel, les erreurs qu'elle peut commettre ont une incidence lors d'un événement. Alors, pour gérer cette pression en situation d'imprévu, une formule est adoptée par l'équipe et a été citée lors de plusieurs entrevues « on ne sauve pas de vie ». En énonçant cette phrase, les planificateur·trices prennent du recul. C'est ce qu'a expliqué Julie (directrice de création) dans les propos suivants :

On le dit souvent parfois quand on a des grands moments de rush et que c'est très difficile psychologiquement, physiquement, y a des moments où c'est vraiment intense et pour essayer de redescendre sur terre on se dit « on ne sauve pas des vies là, c'est que du travail ». Parce qu'on peut vite monter en pression pis pour redescendre « ah oui c'est vrai ... ». C'est juste du travail. Y a rien. Nous on sauve pas des vies. C'est pas grave si ça plante, c'est pas grave.

De cette manière, en relativisant leurs actions et leur responsabilité, les planificateur·trices évitent l'ajout d'un facteur supplémentaire dans la gestion de l'imprévu. Il convient également de mentionner que la gestion du stress semble se faire plus facilement avec l'expérience. C'est ce qu'explique Julie : « Il y a des choses qui nous stressaient beaucoup, puis maintenant je pense qu'avec l'expérience, c'est « c'est pas

grave, on va trouver une solution. » Y a toujours des solutions ». Grâce à ses nombreuses expériences, Julie arrive à contenir ses émotions. Elle opère ainsi une construction rétrospective. Deuxième propriété de la construction de sens (Weick, 1995), elle consiste pour un acteur·trice à se référer à son vécu pour produire une interprétation rationnelle de la situation en cours. Dans ce cas, puisque Julie a déjà fait face à l'imprévu, elle sait que des solutions existent pour le régler.

Alors, en se limitant dans la quantité et dans le type d'indices à traiter, les planificateur·trices se concentrent sur une vision qu'elles et ils considèrent comme sensée de la situation en cours. Par ce traitement spécifique de l'environnement, les organisateur·trices évitent une production de sens ambiguë. Elles et ils saisissent alors les éléments déterminants de la situation et peuvent la solutionner.

#### *4.3.4. Synthèse sur le processus d'enactment*

Maintenir un environnement stable et épuré offre la possibilité d'improviser de manière efficace. Pour ce faire, les planificateur·trices suivent un processus d'*enactment* : l'environnement agit sur leur pratique tandis qu'elles et eux agissent sur l'environnement. Dans un premier temps, les règles interactionnelles de la CI constituent les conditions de l'environnement dans lequel un·e acteur·trice se situe. Puis, dans un deuxième temps, les planificateur·trices agissent sur cet environnement en adoptant des pratiques visant à évincer le client de la CI. Enfin dans un dernier temps, afin d'improviser efficacement, les planificateurs font une lecture pragmatique de ce nouveau cadre.

Ainsi, le réseau de communication instauré par les planificateur·trices est construit de sorte que les échanges soient facilités et ceci surtout en situation d'improvisation. Pour cela, des relais de communication ont été prédéterminés permettant une répartition des interactions. De plus, une autocensure pratiquée par chacun·e des intervenant·es permet de ne pas surcharger les voies de

communication. Tout ceci donne la possibilité aux intervenant-es d'improviser dans un environnement sensé et régulé.

Afin d'éviter l'ajout d'une contrainte supplémentaire à cet environnement, les planificateur-trices écartent volontairement les client-es lors de l'événement, peu familiarisé-es à l'imprévu. Ces dernier-ères se retrouvent alors spectateur-trices de la manifestation en cours, tout comme les participant-es. Pour assurer cette double réalité, les planificateur-trices opèrent une improvisation discrète et « enrobent » les client-es.

Enfin, pour agir dans cet environnement à la fois régulant et régulé, les planificateur-trices limitent leurs possibilités d'interprétations. Pour cela, ces dernier-ères se concentrent sur des indices factuels et tangibles. Ceci se manifeste notamment par la recherche seulement *a posteriori* des responsables de l'imprévu et par une maîtrise des émotions ressenties.

## Chapitre 5 : Conclusion

Après avoir décrit les résultats de mon analyse de données, j'ai, dans ce dernier chapitre, conclu mon étude. À cette fin, j'ai tout d'abord proposé un retour sur la question de recherche en synthétisant les réponses apportées. Puis, j'ai énoncé les implications théoriques et pratiques qui en découlent. Enfin, j'ai mentionné les limites et les pistes de recherche qu'implique mon mémoire.

### 5.1. Retour sur la question de recherche

Ma curiosité personnelle envers la gestion de l'imprévu événementiel a été à l'origine de ce travail de recherche. Pour explorer plus précisément ce phénomène, j'ai, dans un premier temps, élaboré une revue de la littérature sur le concept de l'improvisation. Aborder ce concept dans le cadre du contexte de l'événementiel m'a paru pertinent puisque contrairement à la majeure partie des études sur le sujet, les agences proposant ce type de prestations ne sont pas des organisations hautement fiables agissant lors de situations dramatiques. Je supposais alors que les imprévus rencontrés seraient différents et que les moyens pour les traiter le seraient également. Aussi, en déterminant plus précisément ce contexte organisationnel, je me suis rendu compte qu'il comportait une particularité : l'organisation d'un événement nécessite l'implication d'une grande variété d'intervenant-es. C'est pourquoi j'ai choisi dans un deuxième temps d'explorer la littérature sur le concept de la collaboration interprofessionnelle et d'en déterminer les principaux enjeux. Afin de lier ces deux concepts et d'étudier le tout selon une perspective communicationnelle, j'ai élaboré un cadre théorique portant sur le concept de *sensemaking*. Il m'a permis de problématiser mon sujet et de parvenir à la question de recherche suivante : dans le cadre d'une planification d'événement, menée par une équipe qui collabore de manière interprofessionnelle, comment différents acteur-trices improvisent-elles et ils collectivement pour produire un sens commun



lors d'une situation imprévue ? Pour y répondre, j'ai fait le choix d'adopter une méthodologie qualitative ayant comme outil privilégié l'entretien semi-directif. Après les avoir retranscrits, j'ai tenté de saisir les données émergentes qui pouvaient permettre l'exploration de ma question de recherche. J'ai alors pu découvrir que conformément à l'ensemble des définitions sur le sujet, l'improvisation menée par les planificateur-trices repose sur l'usage de ressources. Dans mon cas, trois ont été identifiées : le guide de coordination, les conditions de la flexibilité des rôles et le processus d'*enactment*. J'ai tenté de saisir leurs caractéristiques propres et de tenir compte des trois concepts choisis pour cette étude : l'improvisation, la collaboration interprofessionnelle et le *sensemaking* de manière à comprendre lesdites caractéristiques de ces trois outils. D'ailleurs, concernant le *sensemaking*, qui fut le concept central lors de la problématisation du sujet, j'ai exploré, au travers de l'analyse, les enjeux relatifs à ses sept principes (Weick, 1995), qui sont les suivants : *l'identité, la reconstruction rétrospective, l'enactment, le social, la continuité de l'environnement, la dépendance à l'égard des indices et la recherche de plausibilité d'un cas plutôt que de son exactitude.*

Concernant le guide de coordination, mentionné par chacun-e des interrogé-es, il s'agit d'une ressource vitale pour l'improvisation. Il est constitué de quatre éléments : l'horaire exécutif, l'organigramme opérationnel, le plan de salle de réception et le budget approuvé au préalable par les client-es. J'ai pu voir dans un premier temps qu'il est construit interprofessionnellement. C'est-à-dire que lors de sa rédaction, chacun-e des professionnel-les, en fonction de ses compétences, apporte les informations nécessaires. Quant aux client-es, à l'initiative de l'événement, elles et ils s'assurent que le projet proposé par l'agence corresponde à leur demande. Pour cela, elles et ils vérifient chaque élément du guide de coordination. Les planificateur-trices de l'agence, elles et eux, proposent un projet

d'événement. Une fois que les activités suggérées sont approuvées, les planificateur·trices les intègrent dans le guide en y ajoutant toutes informations pouvant potentiellement être nécessaires en cas d'imprévu. Finalement, les fournisseur·ses interviennent dans un dernier temps. Mandaté par les planificateur·trices, les fournisseur·ses sont indispensables pour concrétiser le projet. Elles et ils interviennent d'ailleurs pour apporter des précisions au guide de coordination lorsque leurs connaissances le permettent.

De surcroît, j'ai pu comprendre que, puisque cet outil est construit interprofessionnellement, il permet la production d'une vision commune du projet pour chacun·e des acteur·trices. En effet, il s'agit d'un support partagé, lisible et compréhensible par tous·tes celles et ceux ayant participé à sa construction. De cette façon, il assure *la dimension sociale* du processus de *sensemaking* (Weick, 1995). Celle-ci repose sur la production de significations partagées et l'usage d'un langage commun. C'est ce que propose notamment l'horaire exécutif présent dans le guide. En détaillant le déroulement de l'événement (l'action à entreprendre, l'heure de celle-ci, le lieu de l'intervention et l'acteur·trice sollicité·e), il devient une référence commune à tous et à toutes.

Enfin, une dernière fonction est assurée par le guide en cas d'improvisation : celle de support incontournable pour le gérer. Ceci est permis par la précision d'informations qu'il contient. En ce qui concerne l'organigramme opérationnel notamment, il permet d'identifier l'intervenant·e compétent·e à contacter en cas de besoin. Étant densément fourni, le guide incarne d'ailleurs lui-même l'événement. À tel point que lorsqu'un·e directeur·trice de projet se trouve absent·e le jour de la manifestation, un·e autre peut aisément le remplacer.

Ensuite, une deuxième ressource pour l'improvisation a été identifiée : les conditions de la flexibilité des rôles. Elles permettent, lors d'une situation inattendue, d'assurer toutes les fonctions nécessaires à la gestion de l'inattendu. Celles-ci concernent trois éléments : la disponibilité des intervenants, l'identité de ces derniers et la manière dont la collaboration est valorisée. Concernant la disponibilité, c'est par ce critère que les intervenant-es déterminent individuellement s'il est nécessaire d'adopter le rôle qui convient à la situation. Pour les planificateur-trices et les fournisseur-euses, il s'agit d'une norme adoptée implicitement : si l'acteur-trice est disponible et que la situation nécessite une intervention, peu importe son domaine de compétence, ce-tte dernier-ère sera sollicité-e. En ce qui concerne les directeur-trices de projet et la superviseure générale, c'est une règle qui relève explicitement de leur fonction. Il convient toutefois de mentionner que, dans certains cas, le critère de disponibilité ne suffit pas à régler l'incident. Alors, l'intervention d'un-e acteur-trice spécifique est nécessaire.

De plus, la flexibilité des rôles est facilitée par une seconde condition : celle de l'*identité*. Premier principe du processus de *sensemaking*, l'identité se construit dans l'interaction et s'affirme dans l'acte. Concernant les planificateur-trices, ces dernier-ères déclarent qu'aller au-delà des attentes initialement émises est un fait qui relève de leur personnalité. Pour elles et eux, il est naturel d'adopter un nouveau rôle s'il permet d'assurer la continuité de l'événement. Cette identité facilitatrice se confirme dans les actions entreprises par ces dernier-ères. On observe le même phénomène concernant les fournisseur-euses qui sont reconnu-es comme efficaces lorsqu'elles et ils sont capables de s'adapter.

De surcroît, un troisième élément favorise la souplesse des acteur-trices dans leurs attributions : la valorisation de la CI. Elle repose tout d'abord sur l'historique de la collaboration (Bronstein, 2003). Aux vues des multiples contrats communs, les fournisseur-euses sont susceptibles d'être sollicités à

nouveau si elles et ils sont flexibles et pour qu'elles et ils le soient, les planificateur-trices doivent leur assurer une certaine fidélité. La mise en valeur de la collaboration se base également sur la conscience de l'interdépendance (D'Amour et al., 2005) unissant chacun-e des membres. On a pu l'observer au travers du discours des planificateur-trices qui considèrent les fournisseur-euses comme membres à part entière de l'équipe. De surcroît, en plus d'être estimé-es comme indispensables à la bonne gestion de l'improvisation, les prestataires sont remercié-es pour leurs efforts supplémentaires par des attentions personnalisées. Ainsi, par ces conditions, l'agence instaure, au sein de la CI, un climat propice à la flexibilité des rôles.

Quant à la dernière ressource identifiée pour la gestion de l'improvisation, il s'agit du processus d'*enactment*. La manière dont il est effectué favorise la limitation des interférences et donc la conduite d'une improvisation simple et efficace. Ceci s'opère de trois manières : par la régulation de la CI, par un cloisonnement de l'improvisation et par une interprétation pragmatique des éléments constituant une situation. À propos de la régulation de la CI, elle s'observe par l'établissement de relais de communication permettant la distribution des interactions et par la filtration des informations émises dans les canaux de communication partagés. Ceci constituant la situation dans laquelle les planificateur-trices sont amenés à improviser.

Concernant le cloisonnement de l'environnement, il s'effectue par rapport aux client-es. Puisque les planificateur-trices présument que les client-es ne sont pas familier-ères aux imprévus, ces dernier-ères pourraient représenter une contrainte supplémentaire à la gestion de l'inattendue. Pour l'éviter, les planificateur-trices les écartent volontairement en leur limitant l'accès aux *indices* relatifs à l'incident. Les client-es se retrouvent spectateur-trices de l'événement, tout comme le public. Pour ce

faire, plusieurs méthodes sont adoptées par l'agence. La première consiste à masquer les difficultés vécues par les planificateur·trices et les prestataires lors de la conduite de l'événement. La seconde vise à limiter l'accès aux interactions ayant lieu au sein du réseau de planification. Quant à la troisième, celle-ci repose sur la confiance des client·es envers l'agence mandatée. Instaurée en amont de l'événement par un certain nombre d'attentions, les planificateur·trices font en sorte que cette confiance soit entretenue par le fait que la ou le mandataire·trice reste en contact avec des visages familiers.

Enfin, le dernier moyen relatif au processus d'*enactment* est l'interprétation pragmatique d'un environnement de la part des planificateur·trices. En effet, toujours dans la volonté de limiter les perturbations à la gestion de l'imprévu, ces dernier·ères simplifient le sens qu'elles et ils attribuent à une situation. Ceci s'observe dans deux pratiques en particulier. La première est celle de la vérification *a posteriori* des coupables de l'incident. En choisissant de se limiter dans la quantité de significations à traiter, les planificateur·trices se concentrent sur *la plausibilité d'une situation plutôt que son exactitude*. De ce fait, elles et ils se focalisent davantage sur la manière de traiter l'imprévu plutôt que sur la façon dont il a émergé. La seconde pratique est celle de la gestion des émotions. Malgré la forte pression ressentie par les planificateur·trices, lorsque la *continuité de l'environnement* s'interrompt, ces dernier·ères tentent de contenir leurs émotions et de relativiser l'impact d'une possible erreur pour ne pas parasiter l'improvisation en cours. Il semble que cette pratique soit plus facilement adoptée par les organisateur·trices ayant vécu plus d'expériences, ces dernier·ères opérant une *construction rétrospective* : en faisant référence à des expériences déjà vécues, les planificateur·trices peuvent construire une interprétation plus rationnelle d'un incident en cours.

Ainsi, aux travers de ces résultats, j'ai pu constater que dans le cadre d'une planification d'événement, une équipe interprofessionnelle s'appuie sur les trois ressources citées en particulier pour attribuer du sens à une situation et la solutionner par l'improvisation.

## **5.2. Implications théoriques et pratiques**

Au terme de cette étude, des éléments complémentaires à la littérature existante sur nos trois concepts que sont l'improvisation, la collaboration interprofessionnelle et le *sensemaking*, ont été apportés. Grâce à ses résultats, elle implique des déductions tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. À un niveau théorique, en mettant les résultats obtenus en parallèle avec la revue de littérature, j'ai pu découvrir trois implications que j'ai détaillées par la suite : le guide de coordination, première ressource identifiée pour l'improvisation peut s'apparenter à un « *boundary object* » (Star et Griesemer, 1989) ; les paramètres favorisant la bonne conduite d'une CI (Bronstein, 2003; D'Amour et al., 2005; Voyer, 2000) contribuent également à l'improvisation ; enfin, le rôle du client, à la fois membre de la CI et juge de ce qu'elle produit, est à prendre en compte dans le cadre d'une improvisation. Puis, à un niveau pratique, développé dans un deuxième temps, ce qui résulte essentiellement de cette recherche, c'est d'accorder une importance toute particulière à l'élaboration des futures ressources pouvant être utiles pour l'improvisation.

### *5.2.1. Implications théoriques*

La première implication théorique résultant de cette recherche concerne le guide de coordination, première ressource identifiée pour la gestion de l'imprévu. Aux vues de ce qui a été

démontré dans la première partie des résultats, j'ai en effet pu constater que cet outil pouvait s'apparenter à un objet-frontière, défini par (Star et Griesemer, 1989, p.393) comme :

*[o]bjects which are both plastic enough to adapt to local needs and constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites. [...] They have different meanings in different social worlds but their structure is common enough to more than one world to make item recognizable, a means of translation.*

L'objet-frontière est donc un instrument, matériel ou non, à la fois construit et utilisé par les différent-es membres d'une équipe ayant un projet commun. De par sa composition, la fonction de l'objet-frontière est double : s'adapter aux contraintes propres à chaque catégorie, mais aussi réunir chacune d'entre elles autour d'une identité globale. La perception des significations renvoyées par l'objet peut varier en fonction du monde social d'un individu, mais la structure commune de l'objet le rend reconnaissable et fait même office de moyen de traduction entre les différent-es membres. C'est effectivement le cas du guide de coordination qui sert d'interface entre trois groupes de professionnel·les : les client-es, les planificateur·trices et les fournisseur·seuses. On le comprend d'autant plus par la lecture de l'article de (Nicolini et al., 2011), portant sur le rôle des objets dans les collaborations interdisciplinaires. Dans cette étude, l'équipe étudiée se composait de scientifiques issus de disciplines variées tentant de mettre au point un bioréacteur. Le bioréacteur a été à la fois construit par les membres et utilisé comme support de discussion.

Plus précisément, ses trois fonctions ont été les suivantes : fournir un langage commun ; fournir un moyen concret de préciser les différences et les dépendances ainsi que proposer une forme de réification autour de laquelle les pratiques individuelles peuvent se coordonner. Comme nous avons pu le voir, il s'agit de fonctions assurées par le guide de coordination. Premièrement, il fournit des références communes à tous·tes les intervenant-es puisque c'est autour de ce document que les différents groupes

professionnels communiquent et s'organisent. Deuxièmement, en énonçant le rôle de chacun, l'horaire exécutif contenu dans le guide démontre les dépendances existantes entre tous-tes : si un-e intervenant-e manque, la suite de l'événement s'en trouve troublée. Troisièmement, le guide, en incarnant matériellement l'idée de l'événement à venir, est un support sur lequel se coordonnent les différent-es intervenant-es. En somme, le guide de coordination peut s'apparenter à un objet-frontière. Aussi, si ce type d'objet a été envisagé dans le cadre d'une CI, il ne semble pas avoir été étudié dans le cas d'une improvisation. Nous voyons déjà par les résultats de cette recherche que les ressources mobilisées pour l'improvisation peuvent être des objets-frontière. Toutefois, les références conceptuelles présentes dans la revue de la littérature n'ont pas permis d'aller plus loin encore pour saisir de potentiels enjeux relatifs à ce sujet.

La seconde implication induite par les résultats de la recherche est la suivante : les paramètres favorisant la bonne conduite d'une CI influent également sur la gestion de l'improvisation. Dans la revue de la littérature produite pour cette étude, de nombreux facteurs favorisant la conduite d'une CI avaient été énumérés (Bronstein, 2003; D'Amour et al., 1999, 2005; Voyer, 2000). Dans les résultats de recherche, plusieurs parmi eux ont été identifiés : l'existence d'un historique de collaboration ; la conscience de l'interdépendance ; ainsi que la diffusion de valeurs propices à ce type de collaboration. Si ces trois éléments ont déjà été détaillés dans la littérature portant sur la CI, ils ne semblent pas avoir été envisagés dans le cadre d'une improvisation. Les résultats de cette recherche démontrent alors que l'adoption de stratégies favorisant la bonne conduite d'une CI a un impact lors de situation d'improvisation. Effectivement, grâce aux trois facteurs cités précédemment, les intervenant-es semblent



être plus flexible dans leur rôle lorsqu'elles et ils sont amené-es à gérer un imprévu, ceci permettant alors une improvisation efficace.

Enfin, une troisième implication théorique découle des résultats de recherches : le rôle des client-es dans la CI est à prendre en compte par les planificateur-trices lors de situation imprévue. Effectivement, j'ai pu remarquer lors de l'analyse de mes données que le rôle de la ou du client-es, instigateur-trices de la CI était mouvant dépendamment des échéances. Alors que dans un premier temps, elle ou il est intégré à la collaboration, elle ou il est, le jour de la manifestation, évincé-e de celle-ci. Ce fonctionnement a déjà été relevé par D'amour et Oandasan (2005) dans leur étude portant sur l'interprofessionnalité. Dans cette recherche, les client-es étaient également initiateur-trices de la collaboration : elles et ils venaient consulter les différent-es professionnel-les pour solutionner leur problème. Lors de la phase de réflexion autour de ce souci, elles ou ils étaient intégré-es aux échanges en parlant par exemple de leurs symptômes. Toutefois, une fois qu'il a fallu les traiter, ces dernier-ères ont été mis à l'écart des échanges, les positionnant non plus comme instigateur-trices mais uniquement comme récepteur-trices de la collaboration.

Si les auteurs D'amour et Oandasan (2005) ont considéré que le rôle des patient-es/client-es n'a pas été suffisamment envisagé dans les études portant sur la CI, il ne semble pas non plus avoir fait l'objet de plus amples recherches dans le cadre de l'improvisation. Or, les résultats de l'étude ont pu démontrer que la mise à l'écart volontaire des client-es influence la conduite de l'improvisation. Effectivement, les planificateur-trices considèrent que les client-es peu habitué-es aux imprévus pourraient représenter une difficulté lors de l'improvisation. Elles et ils choisissent alors de les distancier délibérément du processus de gestion de l'imprévu. Pour cela, plusieurs stratégies sont adoptées : les incidents mineurs vécus ne

sont pas relatés auprès des client-es ; les planificateur-trices usent de moyens de communication non accessibles aux client-es ; et enfin, la confiance est établie avec ces dernier-ères dès le début du processus de planification et celle-ci se prolonge le jour de l'événement.

De cette façon, un double environnement est créé : celui des coulisses, vécu par les planificateur-trices ainsi que les fournisseur-euses et celui de la scène, visible par le public et les client-es. Je suppose que ceci est notamment possible quand le cas observé n'est pas une organisation hautement fiable, les incidents rencontrés ne sont donc généralement pas de nature dramatique. Ceci devrait effectivement permettre de ne pas alerter les client-es lors d'incident mineurs. Toutefois, puisque la place des client-es/patient-es ne semble pas avoir été étudiée dans les études portant sur l'improvisation menée par des organisations hautement fiables, il s'agit d'un point qui reste à explorer. D'ailleurs, si comme mentionné par Maitlis et Sonenshein (2010), les situations organisationnelles inattendues sont de puissants exemples de production de sens, la pratique visant à écarter les client-es du processus d'improvisation nous offre une perspective particulière où la création de sens opérée par les client-es est conditionnée par les indices que les planificateur-trices acceptent de rendre visibles. Effectivement, en limitant l'accès aux indices signalant de l'incertitude, les planificateurs proposent aux client-es de créer du sens à partir d'un environnement délimité.

En somme, trois implications théoriques peuvent être déduites de cette recherche : les objets-frontière peuvent avoir un rôle lors de l'improvisation ; la diffusion de valeurs propices à la flexibilité des rôles dans une CI facilite également la gestion de l'imprévu ; et en offrant aux client-es une vision limitée de l'événement, les planificateur-trices s'assurent d'une improvisation efficace. En plus de ces trois implications théoriques, j'ai pu déduire une implication pratique en particulier : celle de s'assurer en amont de la qualité des trois ressources mises à disposition en cas d'improvisation.

### 5.2.2. *Implications pratiques*

Effectivement, en plus de fournir des réponses sur le plan théorique, cette recherche apporte des éléments sur le plan pratique, et renseigne notamment à mon interrogation de départ qui pour rappel, était la suivante : alors que les planificateur·trices font quotidiennement face à l'imprévu, comment font-elles et ils pour le traiter sans difficulté apparente ? Les résultats de cette recherche ont permis de démontrer que pour se faire, les différent·es professionnel·les mobilisent trois ressources spécifiques : le guide de coordination, les conditions de la flexibilité des rôles et le processus d'*enactement*. Puisque la logique de l'immédiateté, propre au contexte de l'événementiel, impose aux planificateur·trices d'agir rapidement, il est indispensable que ces ressources soient structurées en amont.

Premièrement, pour le guide de coordination, plusieurs méthodes peuvent être adoptées afin de le rendre pertinent. Il est par exemple possible de faire intervenir chaque professionnel·le pour sa rédaction dans l'objectif de produire à la fois un document précis - grâce aux connaissances spécifiques des intervenant·es, et globalement cohérent - en s'assurant que chaque élément inscrit soit lisible et compréhensible par tous. En effet, afin d'éviter toute possibilité d'ambiguïté, il est nécessaire que les éléments inscrits dans ce document puissent être interprétés adéquatement par tous les professionnel·les le mobilisant. Dans ces conditions, il pourra alors être mobilisé rapidement le jour de l'événement lorsqu'il faudra faire face à un imprévu. Également, les résultats de l'étude ont indiqué que l'horaire exécutif inclus dans le guide permet d'identifier l'imprévu lorsqu'il survient : puisqu'il détaille minute par minute le déroulement de la journée, si le jour de la manifestation un élément diffère de la description, il sera directement identifié. Pour cette raison, il est indispensable que l'horaire exécutif soit précisément détaillé. Enfin, il est nécessaire que le guide de coordination répertorie toutes les

informations pouvant être pertinentes en cas d'improvisation. Elles doivent notamment permettre d'identifier facilement la personne pouvant influencer sur l'imprévu en cours et les moyens de la contacter.

Deuxièmement, à propos des conditions de la flexibilité des rôles, celles-ci doivent effectivement être configurées en amont de l'événement. Elles peuvent être facilitées grâce à l'adoption de plusieurs pratiques par l'agence mandatée pour l'organisation. Elle peut par exemple faire en sorte d'embaucher des planificateur·trices pour qui, aller au-delà de leurs attributions pour répondre à un objectif, fait partie de leurs traits de personnalité. L'organisation peut également établir une certaine fidélité avec ses prestataires. De cette façon, en s'engageant dans une relation sur le long terme, l'agence assure aux fournisseur·euses de multiples contrats et ces dernier·ères, en retour, acceptent de réaliser des tâches qui n'ont pas été forcément programmées au préalable. Aussi, la compagnie mandatée, en intériorisant la nécessité de la collaboration interprofessionnelle, peut rendre visibles les efforts entrepris par les prestataires et les valoriser, en reconnaissant notamment que sans leur intervention, l'objectif final soit, la production d'un événement, ne pourrait être atteint.

Enfin et troisièmement, au sujet du processus d'*enactment*, pour qu'il se fasse de manière pragmatique lors d'un incident, plusieurs conditions doivent être planifiées au préalable. La première est la détermination de relais de communication. Ils sont essentiels pour maîtriser la fluidité des échanges lorsque les intervenant·es font face à une situation incertaine. Il est également indispensable de prévenir chaque professionnel·le, en amont de la manifestation, de la nécessité de ne pas surcharger les voies de communication afin qu'elles soient libres pour les échanges essentiels dans la gestion de l'imprévu. Enfin, pour limiter les difficultés pouvant entraver la conduite d'une improvisation, il est nécessaire pour l'agence mandatée d'établir une certaine confiance avec ses client·es. De cette façon, la mise à l'écart de ces dernier·ères le jour de la manifestation en sera facilitée.

Ainsi, plusieurs stratégies permettant la gestion des imprévus ont été identifiées dans le cadre de cette recherche. Leur mise en place devrait permettre d'assurer une improvisation efficace.

### **5.3. Limites et pistes de recherche**

Si cette recherche a permis d'identifier plusieurs implications à la fois théoriques et pratiques, elle fait également face à certaines limites exposées par la suite. Pour conclure, elle propose également quelques pistes de recherche à explorer.

#### *5.3.1. La multiplicité de points de vue*

La principale limite de mon travail de recherche concerne, selon moi, le manque de diversité de points de vue. Je pensais *a priori* que le fait d'interroger différents types de professionnel·les au sein de l'agence suffirait à assurer cette multiplicité de regard. Or, je me suis rendu compte lors des entretiens que les missions opérées par les personnes interrogées étaient très proches. Par exemple, le directeur des finances est également amené à diriger des projets donc même s'il possède des tâches annexes, sa perception est proche de celle des directeur·trices de projet. Le constat est le même en ce qui concerne la directrice de création. Même si celle-ci se concentre davantage sur l'aspect esthétique de l'événement et moins sur le niveau logistique, ses missions sont similaires à celles des gestionnaires de projet. Donc, finalement, l'interprofessionnalité n'a pas vraiment lieu au sein de l'agence. Celle-ci se joue plutôt entre ces trois groupes professionnels : les client·es, les planificateur·trices, les fournisseur·euses. Alors, même si les entretiens réalisés ont permis de saisir les enjeux relatifs à ce type de collaboration, je pense que j'aurai pu les approfondir davantage en interrogeant des membres issus des deux autres groupes professionnels. En interrogeant les fournisseur·euses, j'aurai par exemple pu déterminer d'autres

éléments pouvant expliquer la flexibilité effective de leurs rôles. Alors que les planificateur·trices évoquent un trait de leur identité, peut-être que les prestataires quant à elles et eux, ne sont motivé·es que par une logique contractuelle et commerciale. Également, concernant les client·es, même s'ils ne participent pas directement à l'improvisation, il aurait pu être intéressant de comprendre leur positionnement à ce sujet.

### *5.3.2. Le rôle de l'émotion*

Une seconde limite de mon travail, mais proposant simultanément une piste à explorer, concerne la place de l'émotion dans une improvisation menée par une équipe interprofessionnelle.

Le lien entre l'improvisation et l'émotion, selon (Hatch, 1999), reste un sujet encore insuffisamment exploré. D'après elle, la prise en compte des émotions par les organisations pourrait améliorer leur système relationnel. Elle ajoute également que la prise en compte de l'aspect émotionnel pourrait être encore plus importante à un niveau interactionnel et ceci notamment pour les formes d'organisations souples. Aussi, j'ai pu voir dans notre étude que l'émotion occupe une place particulière. En effet, les planificateur·trices, du fait de la pression du direct, subissent un stress important. Toutefois, pour la bonne conduite de l'événement, il est indispensable que ces derniers le dominent. Dans le cadre de notre étude, il n'a pas été possible d'étudier plus précisément cette dynamique puisque notre cadre théorique ne propose pas les outils nécessaires pour son traitement. L'explication de la cinquième propriété du *sensemaking* (Weick, 1995) portant sur la continuité de l'environnement a tout de même permis d'identifier les comportements émotionnels adoptés par les planificateur·trices en cas d'imprévu. Toutefois, il s'agit d'une piste qui reste à explorer.

Aussi, à propos du rapport entre la CI et l'émotion, j'ai pu constater à travers certains propos, qu'une forme proche de l'affectivité existe entre certain-es planificateur-trices et fournisseur-euses. Cela a par exemple été le cas lorsqu'une participante à l'étude m'a parlé de relation « presque amicale » entre elle et certains fournisseur-euses. Une fois encore, le cadre théorique de cette étude ne mobilisant pas de concept théorique à ce sujet n'a pas permis de développer ce point. Toutefois, comme mentionné par (Phillips et al., 2000) la place de l'émotion est un sujet peu exploré dans la littérature sur les collaborations ayant lieu entre différentes organisations. Le contexte organisationnel de l'événementiel pourrait proposer des conditions propices à ce type de recherche. En effet, il propose l'étude d'une équipe interprofessionnelle vivant collectivement des moments de pression et développant des liens particuliers. Il serait alors possible de voir de quelle manière l'existence de cette dimension émotionnelle impacte la conduite de la collaboration interprofessionnelle.

### *5.3.3. Un contexte organisationnel à explorer*

Lors de la rédaction de mon cadre méthodologique et dans la volonté de préciser le contexte organisationnel propre à l'événementiel, je me suis rendu compte que peu de recherches l'avaient mobilisé comme cas d'étude. Pourtant, aux vues de ses particularités, il aurait pu être étudié pour d'autres concepts, comme celui de l'anticipation. Il s'agit d'un élément revenu à multiples reprises lors de mes entretiens. Au-delà des trois ressources citées précédemment, mobilisées lorsque l'imprévu survient, trois méthodes d'anticipations sont adoptées en amont de l'événement : l'anticipation par l'immersion, la vérification permanente et les répétitions. L'anticipation par l'immersion concerne le fait de se projeter mentalement sur les lieux de l'évènement, permettant aux planificateur-trices de s'imaginer à la place des participant-es et d'anticiper tous les détails pouvant troubler leur environnement. Quant à la vérification permanente, il s'agit d'un procédé opéré quotidiennement par les

planificateur·trices. On l'observe par exemple dans le processus de rédaction du guide de coordination qui fait l'objet de trois vérifications (par la ou le directeur·trice de projet, par ses coordinateur·trices et par l'équipe de direction). Enfin, la dernière pratique illustrant l'anticipation quotidienne, est la mise en place de répétitions. Elles sont généralement prévues la veille d'un événement et mobilisent différents intervenants. Elles permettent d'accéder à un niveau supérieur de détails et de s'immerger plus encore dans la peau d'un·e participant·e. Étant une préoccupation quotidienne des planificateur·trices, elle pourrait à elle seule faire l'objet d'une étude approfondie.

Ainsi, ce travail vient compléter la recherche existante, cette fois par l'étude d'un contexte organisationnel inexploré, tant du point de vue de la variété des professionnel·les intervenant·es que du niveau de conséquences des imprévus rencontrés. Il acte la nécessité pour un groupe professionnel homogène comme hétérogène de donner du sens à une situation pour atteindre un objectif commun, soit, la gestion de l'improvisation. Dès lors, de futures pistes de recherche portant à la fois sur les ressources comme l'objet-frontière et sur la question de la gestion des émotions, peuvent être envisagées.



## Références bibliographiques

- Anderson, R. A., et McDaniel, R. R. (2000). Managing health care organizations : Where professionalism meets complexity science. *Health Care Management Review*, 25(1), 83-92.  
<https://doi.org/10.1097/00004010-200001000-00010>
- Bechky, B. A., et Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected ? How swat officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 239-261.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263060>
- Berg-Weger, M., et Schneider, F. D. (1998). Interdisciplinary collaboration in social work education. *Journal of Social Work Education*, 34(1), 97-107.  
<https://doi.org/10.1080/10437797.1998.10778908>
- Le Boterf, G. (2010). *Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Éditions Eyrolles.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297-306.  
<https://doi.org/10.1093/sw/48.3.297>
- Clark, P. G., et Drinka, T. J. K. (2000). *Health care teamwork : Interdisciplinary practice and teaching* (1<sup>e</sup> éd.). Greenwood Publishing group.
- Creswell, J. W., et Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design : Choosing among five approaches* (1<sup>e</sup> éd.). Londres : Sage publications.
- Crossan, M. M., et Sorrenti, M. (2003). Making sense of improvisation. Dans N. Kamoche, M. Pina e Cunha, et J. Vieira Da Cunha (dir.), *Organizational Improvisation* (1<sup>e</sup> éd. vol. 1, p. 27-48). Londres : Taylor & Francis.

- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., Rodriguez, L. S. M., et Beaulieu, M.-D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration : Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/13561820500082529>
- D'amour, D., et Oandasan, I. (2005). Interprofessionality as the field of interprofessional practice and interprofessional education : An emerging concept. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 8-20. <https://doi.org/10.1080/13561820500081604>
- D'Amour, D., Sicotte, C., et Lévy, R. (1999). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Santé*, 17(3), 67-94. <https://doi.org/10.3406/sosan.1999.1468>
- Donnellon, A., Gray, B., et Bougon, M. G. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43-55. Sage publications. <https://doi.org/10.2307/2392765>
- Eisenberg, E. M. (1990). Jamming : Transcendence through organizing. *Communication Research*, 17(2), 139-164. <https://doi.org/10.1177/009365090017002001>
- Fox, S., et Brummans, B. (2019). Where's the plot? Interprofessional collaboration as joint employment in acute care. *Journal of Applied Communication Research*, 47(3), 1-23. <https://doi.org/10.1080/00909882.2019.1624807>
- Fox, S. J., et Gilbert, J. H. (2015). Mapping collective sensemaking in communication : The interprofessional patient case review in acute care rounds. *Health and Interprofessional Practice*, 2(4), 1-20, <https://doi.org/10.7710/2159-1253.1077>
- Freeth, D. (2001). Sustaining interprofessional collaboration. *Journal of interprofessional care*, 15(1), 37-46. <https://doi.org/10.1080/13561820020022864>
- Giroux, N., et Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*,

6(159), 15-42.

Haddad, R., Sebah, C., et Baric, C. (2019). *Manuel d'écriture inclusive. Faites progresser l'égalité femmes-hommes par votre manière d'écrire.* (4<sup>e</sup> éd). Paris : Mots-Clés.

Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing : How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization studies*, 20(1), 75-100.

<https://doi.org/10.1177/0170840699201004>

Kamoche, K., Pina e Cunha, M., et Vieira Da Cunha, J. (2003). Towards a theory of organizational improvisation : Looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2023-2051. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00410.x>

Kaufmann, J.-C. (2001). *L'entretien compréhensif.* (2<sup>e</sup> éd.) Paris : Éditions Nathan.

Maitlis, S., et Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change : Inspiration and insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>

McDaniel, R. R., Jordan, M. E., et Fleeman, B. F. (2003). Surprise, surprise, surprise ! A complexity science view of the unexpected. *Health Care Management Review*, 28(3), 266-278.

<https://doi.org/10.1097/00004010-200307000-00008>

Mead, G. H. (2006). *L'esprit, le soi et la société.* (1<sup>e</sup> éd.). Paris : Puf.

Moorman, C., et Miner, A. S. (1998a). The convergence of planning and execution : Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20.

<https://doi.org/10.1177/002224299806200301>

Moorman, C., et Miner, A. S. (1998b). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.

<https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255634>

Nicolini, D., Mengis, J., et Swan, J. (2011). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science*, 23(3), 612-629.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0664>

Opie, A. (1997). Thinking teams thinking clients : Issues of discourse and representation in the work of health care teams. *Sociology of Health and Illness*, 19(3), 259-280.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.1997.tb00019.x>

Petri, L. (2010). Concept analysis of interdisciplinary collaboration. *Nursing Forum*, 45(2), 73-82.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00167.x>

Phillips, N., Lawrence, T. B., et Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1). <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00171>

Pina e Cunha, M. (2005). Bricolage in organizations. *Social Science Research Network Electronic Journal*, (474), 2-32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.882784>

Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., et Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation : what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341.

<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00017>

Savoie-Zajc, L. (2013). Interrelations entre le singulier et l'universel : Les propositions de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, HS(15), 7-24.

Star, S. L., et Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects : Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of vertebrate zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420. <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>

- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods : Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd éd.). John Wiley & Sons Inc.
- Voyer, P. (2000). L'interdisciplinarité, un défi à relever. *The Canadian Nurse*, 96(5), 39.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E. (1989). Organized improvisation : 20 years of organizing. *Communication Studies*, 40(4), 241-248. <https://doi.org/10.1080/10510978909368277>
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system : an analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593. <https://doi.org/10.1177/014920639001600304>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. (1<sup>e</sup> éd.). Sage publications.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x>
- Weick, K. E., et Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected : Assuring high performance in an age of complexity* (1<sup>e</sup> éd.). San Francisco : Jossey Bass.

## **ANNEXE : Grille d'entrevue**

## **Protocole d'entrevues à mener avec l'organisation ÉVÉCOM, Hiver 2020**

**Laura Madiot, étudiante en maîtrise**

**Université de Montréal, Canada**

Merci du temps que vous allez pouvoir m'accorder aujourd'hui. L'objectif de cette entrevue est de comprendre plus précisément la façon dont vous participez à la gestion d'un imprévu lorsque vous organisez un événement.

- A. Lecture de la déclaration de consentement et vérification auprès du sujet de son accord.
  
- B. Questions d'introduction : Pour commencer, je voudrais en savoir un peu plus sur votre expérience en événementiel :
  - 1. Depuis quand travaillez-vous en événementiel et quelles ont été vos différentes expériences ?
  - 2. Depuis quand travaillez-vous dans cette agence ?
  - 3. Pouvez-vous me décrire une journée typique avec des exemples de situations de travail ?
  - 4. Pouvez-vous me décrire une journée atypique avec des exemples de situations de travail ?
  
- C. Imprévu et collectif - micro
  - 1. Pouvez-vous me décrire un imprévu que vous auriez vécu sur un événement en particulier ?  
Pourriez-vous me parler plus précisément des moments de tension ?
  - 2. Pourriez-vous me décrire votre rôle dans la gestion de cet imprévu ?
  - 3. Dans une dynamique d'équipe, comment avez-vous géré cet imprévu ? Comment saviez-vous qui devait agir, avec qui et comment ?
  - 4. Quel a été le déclencheur selon vous de cet incident ?
  
- D. Imprévu et collectif - macro
  - 1. Plus globalement, que signifie pour vous l'imprévu ? Avez-vous d'autres exemples ?
  - 2. Comment gérez-vous collectivement l'imprévu en général ? Avez-vous des exemples ?
  - 3. Comment vous sentez-vous lors de situation imprévue ? Avez-vous d'autres exemples ?
  
- E. Conclusion : Pour finir, j'ai deux questions :
  - 1. Voulez-vous ajouter d'autres informations par rapport à ce dont nous avons parlé ? Est-ce qu'il y a quelque chose d'important pour vous dont nous n'aurions pas discuté ?

2. Est-ce que vous souhaitez retirer certains propos que vous m'auriez rapporté pendant cet entretien ?

Merci beaucoup pour votre participation à cette étude.