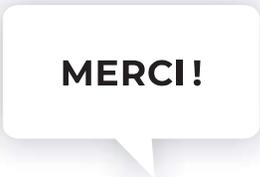


Un grand merci à Jacinthe Dupuis pour l'aide précieuse qu'elle nous a fournie dans la recherche des illustrations qui composent ce manuel, à Mélanie Raymond pour la révision des textes, ainsi qu'à Tina Homs, Jean-François Déry, Jean-Sébastien Delorme et à toute l'équipe de JFD pour le fantastique travail d'édition. Un grand merci, également, à Rob Woodcox pour la photo de couverture, ainsi qu'aux photographes du site web dédié au partage d'images libres de droits Unsplash.com et dont les noms figurent à la fin de chacun des chapitres. Finalement, un immense merci à toutes les autrices et tous les auteurs qui y ont contribué ainsi qu'à la maison d'édition JFD pour la confiance accordée.



MERCI!

François et Marie



1

Communication ET ORGANISATION

Une introduction

François Cooren

INTRODUCTION

Né informellement dans les années 60, ce champ d'études a la particularité de se situer à l'intersection de deux disciplines: les sciences de la communication et les études organisationnelles. Alors



Qu'est-ce que la
communication
organisationnelle?

que la première étudie la manière dont on communique dans de multiples contextes, qu'ils soient politiques, médiatiques, familiaux ou autres, la deuxième s'intéresse essentiellement aux façons dont on s'organise, que cela soit dans le cadre d'une entreprise, d'une association, d'une institution ou encore d'un regroupement informel (un groupe d'amis aidant l'un d'entre eux à déménager, par exemple).

S'intéresser à cette intersection entre ces deux disciplines consiste donc à examiner ce qu'on pourrait appeler les *propriétés organisantes de la communication*, autrement dit, dans quelle mesure communiquer permet non seulement de s'organiser, mais aussi de bâtir des formes organisées, que celles-ci soient éphémères (comme une cérémonie ou une fête) ou plus durables (comme une association ou une entreprise). Comme vous le découvrirez à travers les multiples chapitres que compte ce manuel, les autrices et auteurs qui y ont contribué considèrent qu'il ne peut y avoir d'organisation sans communication, et qu'il importe donc d'étudier comment l'on communique pour mieux comprendre comment les organisations fonctionnent (bien ou mal), et comment mieux s'organiser.

Ces chercheurs et chercheuses défendent donc implicitement ou explicitement ce qu'on peut appeler une approche *constitutive* de la communication organisationnelle, c'est-à-dire une perspective selon laquelle la communication est un élément constitutif – et donc essentiel – à toute organisation, que l'on parle d'une organisation formelle ou d'un regroupement informel. Dans ce chapitre d'introduction au manuel, je commencerai par un bref historique du champ de la communication organisationnelle, puis je passerai à la présentation des différents chapitres composant cet ouvrage.

1. UN BREF HISTORIQUE DU CHAMP DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Dans cette section consacrée à l'historique du champ, je commencerai par en présenter quelques précurseurs, en particulier Philip Tompkins et Chester Barnard, puis j'aborderai quatre manières distinctes de concevoir et d'étudier la communication organisationnelle, soit les approches fonctionnaliste, interprétative, critique et constitutive.

1.1 Les précurseurs du champ

On identifie généralement la naissance du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis à la tenue, en 1967, d'un colloque de la NASA, organisé et coordonné par **Phillip K. Tompkins**, un professeur américain spécialiste des sciences de la communication. Il est à noter cependant que la communication a toujours fait l'objet d'une préoccupation particulière, non seulement pour les personnes qui étudient les organisations, mais aussi pour celles qui y travaillent. Combien de fois n'a-t-on pas, en effet, entendu dire qu'une entreprise avait des « problèmes de communication » et qu'il fallait donc apprendre à mieux communiquer pour mieux fonctionner en tant qu'organisation ?



Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si ce colloque sur la communication organisationnelle a été organisé par une organisation, la NASA, qui comptait, à l'époque, près de 36 000 employés (elle n'en compte environ que la moitié aujourd'hui). Plus une organisation compte de membres, plus les problèmes de communication risquent, en effet, de s'accumuler, tant il est difficile de coordonner les activités d'un si grand nombre de personnes. On comprend dès lors que la communication est toujours pensée comme un élément essentiel à toute forme organisée, et ce, même si la communication organisationnelle ne se réduit pas à la seule question de la coordination. Pour utiliser une métaphore corporelle, si le bras gauche ne sait pas ce que fait le bras droit, il est fort probable que des problèmes de coordination surviennent, des problèmes qui pourront, dans certains cas, mener l'organisation tout droit à la catastrophe (on peut penser, par exemple, à l'explosion en vol de la navette spatiale Challenger, le 28 janvier 1986. Voir encadré 1, page suivante).



ENCADRÉ 1

L'EXPLOSION EN VOL DE LA NAVETTE CHALLENGER

Le 28 janvier 1986, la navette spatiale Challenger explosait en vol après un décollage sans problème apparent. À la suite de cette catastrophe, qui a tué les sept membres de l'équipage (deux femmes et cinq hommes), une commission présidentielle, la commission Rogers, a eu pour mandat d'identifier les causes de l'accident. Même si l'explosion a été attribuée à des défaillances techniques, il a été aussi clairement démontré que ces défaillances potentielles étaient



connues des ingénieurs responsables, mais que ces derniers n'étaient pas parvenus à communiquer leurs inquiétudes d'une manière suffisamment claire pour que les responsables de la mission décident de reporter le décollage. À la suite des recommandations de la commission Rogers, certaines procédures décisionnelles de la NASA ont été complètement revues et corrigées.

Pour plus d'informations sur cette catastrophe, voir Tompkins (1993).

L'un des précurseurs du champ de la communication organisationnelle, Chester Barnard, avait fort bien compris le rôle central que joue la communication dans les organisations. Dans son célèbre livre publié en 1938, *The function of the executive*, ce gestionnaire, qui était à l'époque président de la New Jersey Telephone Company, identifie trois éléments essentiels à l'existence de toute forme organisée: 1) une volonté de coopérer; 2) un objectif commun; 3) la possibilité de communiquer. Les membres d'une organisation doivent donc être prêts, selon Barnard, à coordonner leurs activités dans le but d'accomplir un objectif commun, ce qui requiert, par définition, la nécessité de pouvoir communiquer les uns avec les autres. Ce principe s'applique autant à une entreprise qu'à une organisation à but non lucratif ou encore à une équipe d'étudiants et étudiantes collaborant sur un travail à rendre dans le cadre d'un cours.

1.2 L'approche fonctionnaliste/postpositiviste

Lorsque le champ de la communication organisationnelle a été progressivement créé aux États-Unis dans les années 60, les chercheurs de l'époque s'intéressaient surtout (et beaucoup s'y intéressent encore) à la manière de mieux faire fonctionner les organisations en améliorant les systèmes de communication et la manière de communiquer (Brummans, 2004). Cette approche, dite fonctionnaliste, mais qu'on a tendance à appeler aujourd'hui *postpositiviste*, considère donc la communication comme une variable sur laquelle on peut jouer (on l'appelle alors la variable *indépendante*, c'est-à-dire la *cause* des effets qu'on étudie) afin d'améliorer plusieurs aspects du fonctionnement d'une organisation (que l'on appelle alors les variables *dépendantes*, qui sont donc considérées comme les *effets* de cette cause).

On nomme cette approche «fonctionnaliste», car elle s'intéresse surtout à la manière de mieux faire fonctionner l'organisation selon certains critères. La communication y est donc conçue comme remplissant une fonction à l'intérieur d'un système apparaissant comme organisé. On peut ainsi se demander quels sont les modes de communication permettant d'assurer une plus grande *productivité* de la part des employés (par exemple, en étudiant des systèmes de communication – courriels, clavardage, réunions – les moins coûteux en temps et en énergie). On peut également s'intéresser à la *satisfaction* des membres de l'organisation, un autre critère, en se demandant quels sont les types de communication que ces membres préfèrent selon telle ou telle circonstance (par exemple, on sait qu'il est préférable d'utiliser certains canaux de communication pour aborder certains sujets dans certaines situations et pas d'autres).

Comme on le comprend, l'approche fonctionnaliste ou postpositiviste opère donc essentiellement à partir d'une vision *causale* de la communication. Autrement dit, elle s'intéresse aux *effets* que produisent certaines formes de communication sur certains aspects du fonctionnement de l'organisation, ce qui explique pourquoi cette approche mobilise presque exclusivement des méthodologies quantitatives. Ces méthodes consistent généralement à distribuer des questionnaires aux employés en leur posant des questions au sujet, par exemple, de leur satisfaction au travail tout en les interrogeant sur leurs modes de communication, ce qui permet, par la suite, d'établir des corrélations entre les deux et ainsi d'identifier des rapports de causalité sur une base statistique.

ENCADRÉ 2

UNE ÉTUDE POSTPOSITIVISTE SUR L'USAGE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION



Dans un article de 2016, intitulé *The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement*, Claartje Ter Hoeven, Ward van Zoonen et Kathryn Fonner montrent les effets contradictoires que peut avoir l'usage des TIC sur le bien-être des employés. À partir de questionnaires adressés à 1579 employés néerlandais travaillant dans des organisations employant plus de 50 personnes, ces auteurs démontrent que l'usage de ces technologies permet à ces personnes de communiquer rapidement et d'une manière très efficace, que ce soit au bureau ou à l'extérieur. Comme ils le démontrent, cette accessibilité et cette rapidité ont pour effet de réduire l'épuisement professionnel et d'augmenter l'engagement des employés vis-à-vis des processus organisationnels. En contrepartie, l'usage de ces technologies a tendance cependant à rendre ces employés plus disponibles et plus visibles vis-à-vis de leurs pairs ou clients, ce qui augmente le caractère imprévisible de leur charge de travail ainsi que le nombre des interruptions, ce que les auteurs appellent l'interruptibilité. Ces effets peuvent, à leur tour, avoir des conséquences négatives sur les employés en augmentant leur niveau d'épuisement professionnel et en diminuant leur niveau d'engagement. **Les trois auteurs constatent donc une sorte de paradoxe**: lorsque les TIC sont appréhendées selon les critères de rapidité et d'accessibilité, leur usage a tendance à réduire l'épuisement professionnel et à augmenter l'engagement des employés. Par contre, lorsque ces mêmes TIC sont appréhendées selon les critères de disponibilité et d'interruptibilité, leur usage tend, au contraire, à augmenter l'épuisement professionnel et à diminuer l'engagement des employés. En termes d'implications pratiques, cette étude montre donc l'importance de concevoir des TIC qui augmentent l'accessibilité et la rapidité des processus organisationnels tout en diminuant le nombre d'interruptions ainsi que le caractère imprévisible de la charge de travail. C'est à cette condition que l'on peut, en effet, espérer créer un environnement de travail non seulement moins propice à l'épuisement professionnel, mais aussi plus engageant.

L'encadré 2 offre l'exemple d'une étude postpositiviste récente portant sur l'influence que peut avoir l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'épuisement professionnel et le niveau d'engagement des employés.

À partir des années 1980, sous l'impulsion de Linda Putnam et Michael Panacowsky (1983), certains chercheurs ont cependant commencé à dénoncer le *biais managérial*, propre, selon eux, à l'approche fonctionnaliste, un biais qui, cependant, ne caractérise plus nécessairement les recherches postpositivistes contemporaines, comme on l'a d'ailleurs vu dans l'encadré 2, avec l'étude de Ter Hoeven *et al.* (2016).



Linda
Putnam

1.3 L'approche interprétative

Il faut, en effet, comprendre qu'avant les années 1990, la plupart des études représentant l'approche fonctionnaliste avaient tendance à s'intéresser presque exclusivement aux manières de mieux faire fonctionner l'organisation sans toutefois se soucier du bien-être des employés ou de leurs revendications. Autrement dit, cette perspective exprimait ce qu'on appelle généralement un biais managérial dans la mesure où elle développait surtout des études qui répondaient avant tout aux préoccupations des gestionnaires de l'organisation. Même lorsque ces études s'intéressaient à la satisfaction des employés, c'était toujours dans le but d'améliorer la productivité et l'efficacité de l'organisation.

En juillet 1981 s'est ainsi tenu un colloque à Alta, une petite municipalité américaine près de Salt Lake City dans l'État de l'Utah, où se sont réunis des chercheurs qui ressentaient un certain malaise à l'endroit de cette vision réductrice de la communication organisationnelle. En opposition à l'approche fonctionnaliste, ils ont donc proposé une perspective dite *interprétative* de la communication organisationnelle, autrement dit, une perspective centrée sur la manière dont les membres d'une organisation *interprètent* ou *font sens* de leur monde vécu, c'est-à-dire de leurs conditions de travail, de leurs activités et du milieu dans lequel ils évoluent. Une telle approche impliquait, par ailleurs, une méthodologie différente, dans la mesure où il ne s'agissait plus de penser en termes de causes et d'effets, mais de significations et d'interprétations.

ENCADRÉ 3

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DES EMPLOYÉS D'UN STADE DE BASEBALL

Dans un article assez célèbre intitulé *Interpreting (the work and the talk of) baseball: Perspectives on ballpark culture*, Nick Trujillo (1992) propose d'étudier la manière dont les employés d'un stade de baseball – des placeurs, des vendeurs, des annonceurs, des gardes de sécurité, des membres de l'équipe de nettoyage, etc. – interprètent leur expérience au quotidien. Comme l'auteur le rappelle, cette perspective interprétative consiste à se focaliser sur la dimension *subjective* de l'organisation, c'est-à-dire la manière dont les membres font sens, par exemple, de questions liées à la hiérarchie des différents postes ou encore à leurs propres conditions de travail. Cette perspective insiste également sur la dimension *plurielle* de l'organisation dans la mesure où ces employés ont des façons très diverses d'interpréter leur expérience. Comme le montre Trujillo à partir d'une recherche ethnographique ayant duré plus de deux ans, cette pluralité peut se résumer à trois manières principales d'interpréter son expérience de travail:



→ Certains employés ont tendance à interpréter le baseball essentiellement comme une *entreprise capitaliste comme une autre* avec un haut degré de spécialisation et de standardisation, où tout le monde est obligé de toujours sourire malgré des conditions de travail difficiles. Ces employés se sentent souvent réduits à de simples objets dont on peut disposer comme on veut. Autrement dit, ils se sentent «objectifiés» (*commodified* en anglais).



→ D'autres employés insistent plus, quant à eux, sur la dimension *communautaire* de leur expérience. Le stade est un peu comme leur deuxième maison, un endroit où ils aiment accueillir les partisans et où ils prennent aussi du plaisir à organiser des activités extracurriculaires, comme des barbecues ou des jeux de balle-molle en dehors des heures de travail. Ces employés insistent surtout sur l'atmosphère de camaraderie et de solidarité qui règne la plupart du temps entre eux.

→ Enfin, une troisième catégorie d'employés met de l'avant la dimension *théâtrale* du baseball. Pour eux, ce sport est avant tout une mise en scène destinée aux spectateurs et téléspectateurs. Certains de ces employés insistent beaucoup sur la nécessité de créer une expérience divertissante pour les partisans. Le stade devient ainsi une sorte de parc d'attractions où il s'agit d'offrir aux clients une version idéalisée de la réalité. Pour d'autres, il s'agit d'un lieu où « *partisans*, joueurs et travailleurs s'unissent dans un rituel ou une tradition et partagent un sens commun de la réalité » (Trujillo, 1992, p. 363, ma traduction).

Aux méthodes quantitatives de l'approche fonctionnaliste, les représentants de l'approche interprétative ont donc opposé des méthodologies dites *qualitatives*, soit des méthodes ne visant pas à statuer sur des causalités grâce à un appareillage statistique, mais bien plutôt à décrire et à analyser une réalité vécue, souvent difficilement quantifiable. Ils se sont ainsi intéressés à des phénomènes comme la culture, l'identification, le leadership, la socialisation ou l'innovation en interviewant les employés, en observant leurs activités ou encore en analysant des documents organisationnels. L'idée, derrière ces études, était toujours de mettre de l'avant le rôle clé de la communication dans tous ces phénomènes, sans toutefois prétendre établir une causalité entre telle forme de communication et tel effet organisationnel. Un très bon exemple d'une étude interprétative est proposé dans l'encadré 3.

Comme on le voit dans cet exemple, l'approche interprétative insiste donc beaucoup sur la manière dont les employés *font sens* de leur expérience vécue. Elle humanise en quelque sorte l'organisation en mettant de l'avant sa dimension subjective et plurielle.

1.4 L'approche critique

C'est à cette même époque que d'autres chercheurs – dont certains, comme Stanley Deetz, avaient d'ailleurs participé au colloque de Alta – développèrent ce qu'on appelle une approche *critique* de la communication organisationnelle. À la différence de l'approche interprétative, la perspective critique vise essentiellement à interroger *des* pratiques organisationnelles présentées comme allant à l'encontre des

intérêts ou préoccupations des membres d'une organisation, en particulier ceux représentant les plus bas échelons de la hiérarchie. Alors que l'approche interprétative tente de *comprendre* la perspective des employés en les interviewant ou en observant leurs pratiques, les représentants de l'approche critique font, en quelque sorte, un pas supplémentaire en passant de la compréhension à la *dénonciation*, une dénonciation souvent centrée sur un projet d'émancipation, c'est-à-dire l'affranchissement de liens de dépendance, de servitude, d'autorité ou encore de préjugés.

Pour les chercheurs critiques, l'organisation est, en effet, avant tout un lieu d'oppression dans lequel certains intérêts (ceux des propriétaires ou des gestionnaires de l'entreprise, si l'on tient compte seulement de ce type d'organisation) sont systématiquement privilégiés au détriment de ceux des employés situés plus bas dans l'échelle salariale et hiérarchique. Il s'agit donc, pour ceux et celles qui adoptent une perspective critique, d'examiner les discours idéologiques et les agencements techniques de l'organisation qui reproduisent des rapports de domination. Cet examen est ultimement réalisé dans le but de dénoncer ces discours et agencements en les présentant comme des dispositifs d'assujettissement dont souffrent consciemment ou inconsciemment les employés.

Dennis Mumby (1987), l'un des principaux représentants de l'approche critique en communication organisationnelle, a, par exemple, montré comment certaines histoires qui circulent dans des entreprises servent à en magnifier les dirigeants en les présentant comme des personnes bienveillantes, soucieuses de leurs employés et faisant preuve d'une certaine équité. Par une analyse très fine d'une histoire qui circulait à une époque chez IBM, la célèbre entreprise de matériels, logiciels et services informatiques, Mumby en a, par exemple, révélé les mécanismes idéologiques, soit :

- 1. la représentation d'intérêts particuliers comme universels;**
- 2. le déni de contradictions;**
- 3. la naturalisation du présent;**
- 4. la fabrication du consentement.**

(voir encadré 4).

ENCADRÉ 4 LES QUATRE FONCTIONS IDÉOLOGIQUES D'UNE ANECDOTE ORGANISATIONNELLE

L'histoire qu'analyse Mumby (1987) met en scène Thomas Watson Jr, l'un des plus célèbres présidents d'IBM, qui a été à la tête de cette entreprise de 1952 à 1971. Dans cette histoire que racontaient souvent les employés de l'entreprise, Watson, entouré de ses collaborateurs, est mis en scène comme s'appêtant à pénétrer dans une zone sécurisée de l'organisation où seules les personnes portant un badge vert sont normalement autorisées à entrer. Reconnaisant son PDG, mais constatant qu'il ne porte pas le badge approprié, **Lucille Burger**, une jeune employée responsable de filtrer les entrées, prend son courage à deux mains et décide d'intervenir en annonçant à Watson, toute tremblante, **qu'il n'est pas autorisé à entrer**. Alors que son entourage s'offusque de cette intervention jugée intempestive de la part d'une subalterne, le président, d'un simple geste de la main, coupe court à l'incident et indique à l'un de ses collaborateurs d'aller rapidement lui chercher un **badge** vert pour qu'il puisse entrer.



Alors que cette histoire était très souvent racontée dans l'entreprise pour montrer que personne n'est au-dessus des règles de l'entreprise et que la sécurité est l'affaire de tous, Mumby montre comment elle remplit, en fait, quatre fonctions idéologiques:

1. La représentation d'intérêts particuliers comme universels:

Alors qu'on pourrait croire que cette histoire va dans le sens des intérêts non seulement de l'entreprise, mais aussi de l'ensemble de ses employés (tout le monde devrait respecter les règles de sécurité, car si des secrets sont dévoilés, ce sera mauvais pour l'organisation et donc mauvais pour l'ensemble de ses employés), Mumby fait valoir que les intérêts qui sont surtout défendus dans cette histoire sont ceux de la direction et des propriétaires, qui ont, en fait, le plus à perdre si des secrets industriels sont dérobés.

2. Le déni des contradictions:

À première vue, on pourrait penser que cette histoire met de l'avant l'égalité de tous et toutes devant les règles de l'entreprise. Mumby note cependant que si cette histoire est si célèbre, c'est justement parce que Watson aurait pu tout à fait ignorer Lucille Burger et pénétrer dans la zone sécurisée. L'histoire laisse donc entendre idéologiquement que tout le monde est soumis aux mêmes règles, mais on sait, en fait, qu'il n'en est rien et que Watson aurait pu continuer son chemin sans être inquiété. Autrement dit, il y a bel et bien une contradiction, car il est faux de dire que tout le monde est vraiment assujéti au même règlement.

3. La naturalisation du présent:

Toute idéologie tend à présenter comme naturelle une réalité qui aurait pu être différente. Avec cette histoire, les règles de sécurité de l'entreprise sont non seulement renforcées, mais aussi présentées comme allant de soi. Par ailleurs, on a vu que Watson est présenté comme une figure mythique, qui n'a même pas besoin de parler (un geste, en effet, suffit) pour faire taire son entourage et intimer l'un d'entre eux d'aller lui chercher le bon badge. Cette histoire nous dit donc qu'il est naturel qu'une jeune employée tremble devant son patron, qu'il est normal qu'un patron apparaisse comme une figure mythique et qu'il est attendu que les règles soient suivies par toutes et tous.

4. La fabrication du consentement:

Une idéologie est d'autant plus puissante qu'elle est reprise et défendue par ceux et celles qui y sont assujettis. Dans son analyse, Mumby montre qu'en appliquant rigoureusement les règles de sécurité de l'entreprise, Lucille Burger agit finalement comme porte-parole de l'idéologie de l'entreprise. Elle consent donc, consciemment ou inconsciemment, à défendre des intérêts qui ne sont peut-être pas vraiment les siens. Elle participe donc activement à la reproduction d'un système qui l'exploite.

À partir de la fin des années 80 et au début des années 90, une nouvelle manière de concevoir la communication organisationnelle s'est cependant progressivement distinguée.