

<b>Zeitschrift:</b>	Studies in Communication Sciences : journal of the Swiss Association of Communication and Media Research
<b>Herausgeber:</b>	Swiss Association of Communication and Media Research; Università della Svizzera italiana, Faculty of Communication Sciences
<b>Band:</b>	7 (2007)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Où va la communication organisationnelle?
<b>Autor:</b>	Bonneville, Luc / Grosjean, Sylvie / Lagacé, Martine
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-791072">https://doi.org/10.5169/seals-791072</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

LUC BONNEVILLE, SYLVIE GROSJEAN & MARTINE LAGACÉ\*

## OÙ VA LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE?

DE LA NÉCESSITÉ DE COMPRENDRE LE LIEN ENTRE  
COMMUNICATION ET ORGANISATION DANS UNE  
PERSPECTIVE D'ANALYSE NORD-AMÉRICAINE

The following article aims at a better theoretical understanding of the *organizational communication* concept. By questioning the link between “communication” and “organization”, we try to circumscribe the emergence of this concept along with its current and future directions. The first part of the article refers to the history of organizational communication; its role and place as a field of study among Social Sciences is discussed from a North American perspective. The second part reflects on the classical views of organizational communication, mainly through a functionalist approach. Finally, the third part opposes these views through a discussion on “organizing communication” (*la communication organisante*), where the future of organizational communication lies in the interactionist approach and in code-centred models.

*Keywords:* organizational communication, history, functionalism, interactionism, code-centred models, construction of meaning.

\* Université d'Ottawa, Département de communication, luc.bonneville@uottawa.ca; sylvie.grosjean@uottawa.ca; mmlagace@uottawa.ca (Les noms des auteurs apparaissent en ordre alphabétique.)

## 1. Introduction

Qu'est-ce la communication organisationnelle ? Il s'agit là d'une question que tout enseignant de la communication organisationnelle se fait poser d'entrée de jeu, que ce soit par ses étudiants ou par d'autres profanes en la matière. Est-ce un objet d'étude ? Est-ce une pratique ? Est-ce une discipline académique ? Est-ce plutôt un discours ? Voilà autant de questions qui surgissent régulièrement et qui confrontent celui qui l'enseigne ou qui la pratique. Ces questions émergent d'un certain nombre de constats quotidiens qu'est amené à faire le profane en la matière. Mais que constate donc ce profane ? Il y a des chercheurs et des professeurs en communication organisationnelle. Il y a des bureaux qui logent ces chercheurs et ces professeurs en communication organisationnelle dans des départements universitaires qui ne portent toutefois pas le nom de « département de communication organisationnelle ». En effet, ces chercheurs et ces professeurs de communication organisationnelle sont regroupés dans des départements de communication bien entendu, mais aussi de psychologie, d'anthropologie, de gestion, de sociologie, etc. Une situation qui ne facilite en rien la compréhension de ce que pourrait être la communication organisationnelle. Il y a aussi des revues, des livres, des associations, des colloques de communication organisationnelle, etc. Malgré ce dynamisme certain, le concept de communication organisationnelle reste difficile à cerner et à définir. Reposons de nouveau la question : à quoi réfère précisément la communication organisationnelle ?

Tout d'abord, il y a des organisations. C'est là un constat primaire. Celles-ci font partie intégrante des sociétés humaines. Très tôt dans l'histoire de l'humanité, les individus se sont rassemblés pour former des organisations de toutes sortes (militaires, éducatives, communautaires, sanitaires, politiques, culturelles, etc.). Toutes ces organisations sont composées d'individus aux rôles, statuts, compétences, motivations, stratégies différents et qui sont amenés à dialoguer, à échanger des informations, à négocier leur relation, à construire des connaissances, etc. Autrement dit, des individus qui communiquent et qui se doivent de « communiquer » afin de coordonner leurs actions au sein même de l'organisation. De fait, on peut avancer, à la suite de Taylor notamment (Taylor 1993 ; Taylor & Van Every 2000), que l'*« organisation »* et la *« communication »*

sont indissociables. Il ne s'agit plus de communication *dans* l'organisation mais de communication *en* organisation<sup>1</sup> (Bonneville & Grosjean 2007), insistant par là sur le fait que la communication est la matrice au sein de laquelle une organisation prend forme et se constitue.

Ainsi, l'objectif de cet article est de mieux comprendre ce qu'est la « communication organisationnelle » en interrogeant le lien entre communication et organisation. Pour ce faire, dans un premier temps nous proposons un bref détour sur l'histoire de la communication organisationnelle afin de bien comprendre son articulation dans la grande famille des sciences sociales. Ceci afin de mettre de l'avant le développement d'une approche *communicationnelle* de l'organisation au travers de l'évolution de cette discipline. Nous nous inscrivons pour les besoins de la cause dans une perspective essentiellement Nord-américaine. Dans un deuxième temps, nous interrogeons le lien entre communication et organisation au travers de la présentation de différentes perspectives théoriques. Ce faisant, cette deuxième étape nous permet d'orienter notre réflexion vers les perspectives d'avenir de la communication organisationnelle en soulevant la question suivante : où va la communication organisationnelle ?

## 2. La communication organisationnelle : histoire d'un concept

Si l'on suit l'histoire très récente de la communication organisationnelle<sup>2</sup>, on constate en tout premier lieu que la communication organisationnelle s'articule à plusieurs champs de questionnement dans les organisations, que ce soit en termes de relations de travail, de relations interpersonnelles, de communication formelle et informelle, de mécanismes explicites et implicites de prise de décision, de mise en circulation de l'information, de relations publiques, de leadership, de résolution de conflits, de négociation,

<sup>1</sup> Penser la communication *dans* l'organisation relève d'une perspective fonctionnaliste alors que nous parlerons de communication *en* organisation (Grosjean 2007a et 2007b) afin d'indiquer à la fois le lieu où s'accomplissent les processus communicationnels et le fait que la communication est aussi un processus « organisant » (Giroux 1994).

<sup>2</sup> À l'instar de Laramée (1989), nous retracerons l'histoire récente de ce concept à partie des travaux de recherche menés notamment en Amérique du Nord où ce domaine d'étude en communication est présent depuis les années 40.

etc. Ce sont là, d'ailleurs, les principaux champs de questionnement des disciplines classiques qui ont fondé, en quelque sorte, la communication organisationnelle qui, dès l'origine, se pose comme étant une inter-discipline (ce qui est toujours le cas aujourd'hui). Voici d'ailleurs un tableau faisant état, de façon certes grossière et réductrice, des principaux champs de questionnements des disciplines classiques des organisations.

*Tableau 1 : Les disciplines classiques des organisations et leurs principaux champs d'observation*

Sociologie des organisations	<i>Organisation du travail</i> (division du travail, exécution des tâches, dialectique entre travailleurs et patrons, etc.) <i>Relations de pouvoir</i> (formes d'autorité et de légitimité, prescription des règles, etc.) <i>Comportements individuels et collectifs</i> (intériorisation des règles et des normes, interactions croisées individus et organisations, etc.)
Psychologie des organisations	<i>Comportements individuels</i> (influence subie et engendrée, motivation individuelle, apprentissage individuel, etc.) <i>Comportements de groupe</i> (leadership, motivation organisée, conflit, apprentissage collectif, etc.)
Sciences administratives	<i>Ressources humaines</i> (rémunération, gestion du personnel, etc.) <i>Management</i> (gestion des équipes de travail, gestion des processus de production, gestion des stocks, etc.) <i>Performance organisationnelle</i> (productivité, rentabilité, efficacité, efficience, compétitivité, etc.)
Anthropologie des organisations	<i>Évolution des organisations</i> (formation et émergence des organisations, transformations des organisations, etc.) <i>Sens et signification</i> (représentations individuelles et collectives associées aux organisations, rôle des organisations, etc.) <i>Rapport aux organisations</i> (fonctions des organisations, place des organisations dans une culture donnée, etc.)

Si ces disciplines classiques ont apporté, et continuent toujours de le faire, d'importants questionnements et tout autant de constats reliés aux organisations de façon générale, elles n'abordent que très peu la dimension « communication » qui est pourtant l'un des aspects centraux des organisations. C'est là, précisément, que trouve sa pertinence la communication

organisationnelle qui s'articule autour d'une approche communicationnelle de l'organisation en tant que telle, c'est-à-dire une approche visant à observer et interroger les phénomènes de communication qui traversent et structurent les organisations. Si l'on suit sa courte histoire, on constate en effet que la communication organisationnelle s'est construite à la fois à partir des disciplines dont nous venons d'évoquer l'importance (et à partir desquelles elle a emprunté plusieurs questionnements), et aussi à partir de la nécessité d'aller au-delà des constats et réflexions effectués par ces mêmes disciplines. Cependant, comme nous le verrons un peu plus loin, la discipline communication organisationnelle a reposé très tôt sur l'idée que la communication dans l'organisation constitue un outil, un instrument, devant favoriser le bon fonctionnement de l'organisation en tant que telle. Ainsi, tel que nous le verrons, la communication était d'emblée considérée comme un fait, réifiée en chose qui existe indépendamment de l'organisation et sur laquelle on peut intervenir en fonction d'objectifs pré-déterminés par la mission même de l'organisation (au sens de finalité). La communication est ici vue comme une variable qu'on peut considérer à la fois comme une cause et un effet. D'où l'émergence de ce qu'on pourrait appeler le paradigme de l'informativité dans les organisations (Grosjean & Bonneville 2006), où la communication est essentiellement conçue comme un processus impliquant une simple transmission d'informations, connaissances, données, etc., encodées dans ou sur un support matériel qui prend diverses formes. Ce paradigme traverse pour ainsi dire l'histoire de la communication organisationnelle, que Laramée (1989 : 14–31), sur qui nous nous baserons ici, structure autour de quatre différentes phases : 1) les années de gestation (1942 à 1947) ; 2) la décennie de cristallisation (1948 à 1958) ; 3) la science appliquée (1960 à 1970) ; et 4) les orientations actuelles (depuis 1970). Voyons voir en quoi consistent ces différentes phases d'évolution, à partir de Laramée (1989 : 14–31)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Nous nous inspirons ici directement de l'élaboration de Laramée (1989) que nous voulions synthétiser pour les besoins de notre propre démonstration dans ce texte. Pour une lecture beaucoup plus rigoureuse et complète sur les différentes phases de l'histoire de la communication organisationnelle, nous invitons cependant le lecteur à consulter l'ouvrage de base de Laramée (1989) lui-même. D'ailleurs, les quelques références précisées ici dans ce point 1 de notre texte sont le résultat d'un choix effectué par nous (L.B, S.G. et M.L.) et nous ne prétendons pas à l'exhaustivité.

<i>Période</i>	<i>Caractéristiques centrales de la période</i>	<i>Points centraux à retenir</i>
<i>Les années de gestation (1942 à 1947)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préoccupation importante pour la gestion stratégique de l'information en contexte organisationnel</li> <li>– Alliances stratégiques (partenariats) entre les milieux universitaires, industriels et militaires</li> <li>– Importance grandissante pour saisir le rôle clé de la communication (vue à travers l'échange d'informations) pour atteindre plusieurs objectifs considérés comme fondamentaux à l'époque (résoudre des problèmes de communication, persuader les travailleurs de telle ou telle chose, augmenter la performance organisationnelle, etc.).</li> <li>– Mise surprise de la revue <i>Quarterly Journal of Speech</i></li> <li>– Création par le Gouvernement des Etats-Unis d'un programme spécifique dans le domaine de la communication, fondé sur une triple alliance : universitaire, militaire et industrielle.</li> <li>– Développement des techniques de formation et de persuasion</li> <li>– Énonciation de plusieurs recommandations aux gestionnaires des organisations</li> <li>– Mise à contribution des « savoirs » issus des disciplines plus classiques, c'est-à-dire la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, l'économie, la gestion, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La communication organisationnelle se veut, au départ, essentiellement pratique, c'est-à-dire axée, orientée, vers la résolution de problèmes, donc de nature prescriptive</li> <li>– La communication organisationnelle est considérée comme un objet d'intervention permettant d'améliorer le fonctionnement des organisations (militaires, industrielles)</li> <li>– La communication organisationnelle n'était pas une discipline en soi, autonome, mais plutôt un objet d'étude fondé sur des théoriques et cadres empruntés aux disciplines ci-haut mentionnées</li> </ul>
<i>La décennie de cristallisation (1948 à 1958)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Création du premier programme gradué à l'Université Purdue</li> <li>– Organisation de conférences spécifiques, destinées notamment aux gestionnaires, dans plusieurs départements universitaires</li> <li>– Création en 1950 de la <i>National Society for the Study of Communication</i> qui va devenir en 1968 l'<i>International Communication Association</i> (ICA)</li> <li>– Création du premier programme gradué lié à l'Université Purdue (les travaux des étudiants en maîtrise portaient alors sur les diverses techniques de communication organisationnelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'idée de la construction d'une discipline de la communication organisationnelle émerge progressivement à partir de recherches et travaux menés sur la communication dans les organisations (surtout les entreprises)</li> <li>– Reconnaissance institutionnelle de la communication organisationnelle,</li> </ul>

	<i>(continuation)</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de quelques colloques en communication organisationnelle</li> <li>- Émergence des programmes de troisième cycle (Ph.D.) en communication organisationnelle (notamment dans les départements de communication publique de l'Université Northwestern Ohio, de l'Université Purdue et de l'Université Southern California)</li> <li>- Première thèse en communication organisationnelle publiée en 1952 par Davis (Davis, K., « Channels of Personnel Communication within the Management Group », Ph. D. dissertation, Ohio State University, 1952) à l'École d'administration de l'Université d'Ohio.</li> </ul>	<p>comme une discipline en soi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplication des travaux effectués par de jeunes chercheurs qui y consacrent leurs recherches doctorales</li> <li>- Les publications se font néanmoins prescriptives et visent l'amélioration des aptitudes de la communication publique</li> </ul>	
	<i>La science appliquée (1960 à 1970)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apparition de plusieurs travaux de type méthodologique dans lesquels on tente de développer des instruments qui soient propres à la communication organisationnelle</li> <li>- Emprunts de différentes méthodes, méthodologies, aux disciplines qui ont contribué à la délimitation du champ de la communication organisationnelle (en psychologie avec la psychométrie et les études expérimentales en laboratoire ; en psychologie avec les analyses de corrélation [statistiques et mathématiques], en sociologie avec la sociométrie et les sondages, en linguistique avec l'analyse de contenu, etc.</li> <li>- Volonté très nette, dans les travaux, de faire de la communication organisationnelle une discipline scientifique à part entière, fondé sur la rigueur méthodologique qui caractérise les autres disciplines des sciences sociales et humaines (comme l'illustrent les travaux de l'<i>Institute for Social Research</i> de l'Université Michigan avec Likert, et aussi les travaux du psychologue Lewin sur la dynamique des groupes notamment)</li> </ul>	<p>- Préoccupation fort importante pour la rigueur méthodologique et théorique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- On tente de donner le plus de crédibilité scientifique possible à la communication organisationnelle</li> <li>- On veut faire en sorte que la communication organisationnelle devienne une science, une discipline scientifique, qui dépasse le champ de la pratique, idéologique, appliquée à la résolution de problèmes</li> <li>- On veut que la communication organisationnelle soit une discipline la plus objective possible (on veut délaisser progressivement les prescriptions et les recommandations)</li> </ul>

<i>Période</i>	<i>Caractéristiques centrales de la période</i>	<i>Points centraux à retenir</i>
<i>Les orientations actuelles (depuis 1970)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cette phase est marquée par l'héritage de la période précédente au cours de laquelle la communication organisationnelle devient de plus en plus scientifique</li> <li>– En 1968, Thayer publie un ouvrage central considéré comme un traité scientifique de la communication dans les organisations (Thayer, L., <i>Communication and Communication Systems</i>, Irwin pub, 1968)</li> <li>– Notons également la publication en 1974 de l'ouvrage de Goldhaber (Goldhaber, G.-M., <i>Organizational Communication</i>, W.C. Brown Publishers, 1974) qui regroupe plusieurs contributions scientifiques dans le domaine de la communication organisationnelle</li> <li>– Création en 1975 de la première revue spécifiquement consacrée à la communication organisationnelle : <i>Organizational Communication Abstracts</i> publiée par l'<i>American Business Communication Association et l'International Communication Association</i> (ICA)</li> <li>– Création de la revue <i>Management Communication Quarterly</i> en 1987 dont le mandat consiste à mettre sur papier les considérations pratiques des constats effectués sur des sujets divers par les chercheurs en communication organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– C'est au cours de cette période que plusieurs départements et plusieurs associations consacreront une branche de leurs activités à la communication organisationnelle</li> <li>– Multiplication des travaux à caractère scientifique, fondés sur l'observation et le raisonnement scientifique propres aux sciences sociales et humaines</li> <li>– Préoccupation importante pour des problématiques contemporaines auxquelles sont confrontées les organisations</li> </ul>

(continuation)

Bref, à la lumière de ces différentes phases identifiées et discutées par Laramée, on peut s'interroger sur l'existence probable d'une cinquième phase de développement de la communication organisationnelle. Et c'est la question qui mérite d'être posée dans notre effort de comprendre ses enjeux actuels et futurs, toujours dans le but de savoir où va la communication organisationnelle. Du même coup, cet effort de compréhension nous conduit aussi à interroger les modèles et théories mobilisés aujourd'hui par les chercheurs en communication organisationnelle. En effet, les organisations sont confrontées à des changements technologiques, sociaux, culturels, économiques et politiques qui ont tôt fait de les transformer et de leur imposer de nouveaux défis. Pensons ici à la mondialisation, à la déréglementation des marchés, à la diversité générationnelle et culturelle des travailleurs dans les organisations, à l'intrusion massive des technologies [de l'information et de la communication (TIC)] dans les organisations, etc. Ces changements ont notamment conduit plusieurs à parler de l'avènement d'une nouvelle société, une société qu'on a nommée de plusieurs façons : société de l'information, société du savoir, société de la communication, société postindustrielle, société postmoderne, société post-business, société des services, société des loisirs, etc. (Grosjean & Bonneville 2006). Ces phénomènes ont complexifié les organisations et, par le fait même, ont confronté les instruments d'analyse propres à la sociologie, psychologie, anthropologie des organisations à certaines limites, tant et si bien qu'on a parlé (et on continue de le faire) de la nécessité d'adopter un regard non plus seulement unidisciplinaire ou même interdisciplinaire, mais plutôt multidisciplinaire (où le chercheur tient compte des constats effectués par d'autres chercheurs provenant d'autres disciplines sur le même objet de recherche) et transdisciplinaire (fondée sur l'apport de plusieurs disciplines, à la fois sur le plan théorique et méthodologique, à un questionnement spécifique sur lequel on décide de se pencher).

La communication organisationnelle trouverait-elle sa place dans la grande famille des sciences sociales et humaines ? On peut certes penser dans l'affirmative. On a vu en effet, depuis une dizaine d'années, se développer des travaux sur des objets de recherche qui nécessitaient, justement, de par leur complexité, des analyses transdisciplinaires. Or la communication organisationnelle semble très bien positionnée pour s'inscrire dans cette démarche. Pensons par exemple aux phénomènes qui touchent les

campagnes de prévention que font depuis plusieurs années les organisations gouvernementales et non-gouvernementales, à la mémoire organisationnelle dans le contexte des relations intergénérationnelles dans les organisations, à l'utilisation des TIC, à la fusion d'entreprises multinationales, etc. Prenons simplement l'exemple du concept de « surcharge informationnelle »<sup>4</sup> qui s'est posé avec un plus grand intérêt, à la fois théorique et pratique, depuis l'arrivée massive des TIC dans les organisations. Dans un article récent, Eppler et Mengis (2004) faisaient le constat que ce concept ne pouvait être analysé que sous l'angle de plusieurs disciplines, compte tenu des causes qui ont été identifiées relatives à la surcharge informationnelle (causes qui sont liées à des facteurs personnels, à la quantité et qualité de l'information, aux habiletés organisationnelles, à l'organisation du travail, aux TIC, etc.).

Bref, autant de phénomènes complexes qui ne peuvent être abordés que par le recours à une approche communicationnelle des organisations qui mobilise divers modèles théoriques. Mais il y a plus. Si le développement d'une approche communicationnelle des organisations arrive à point nommé pour analyser des phénomènes de plus en plus complexes, c'est aussi et surtout parce qu'elle pose de façon complètement différente la question de la communication *en* organisation (Bonneville & Grosjean 2007).

D'abord, comme nous le verrons plus loin, il se dégage à partir de travaux effectués après 1970 et 1980 une conception (nouvelle) de la communication en organisation<sup>5</sup> qui va très clairement au-delà de la vision fonctionnaliste qui se dégage des premiers travaux en communication organisationnelle (Deetz 2001 ; Grosjean & Bonneville 2006). De ces travaux ressort une certaine volonté de libérer la communication orga-

<sup>4</sup> La surcharge informationnelle (*overload information*), problème contemporain s'il en est un dans les organisations, est le résultat de la mise à disposition d'un trop grand nombre d'informations, de données, que l'individu doit traiter, gérer, administrer, etc. L'implantation des TIC depuis environ une décennie a eu pour effet d'augmenter qualitativement la disponibilité d'informations de toutes sortes qui, plutôt que d'augmenter la productivité des travailleurs, se sont érigées en obstacles.

<sup>5</sup> Nous tenons à préciser ici qu'avec le mouvement interprétatif des années 1980 (Putnam & Pacanowsky 1983) et le mouvement discursif des années 1990 (Alvesson & Karreman 2000), il y a eu un intérêt grandissant pour des recherches sur le rôle que joue le discours dans le fonctionnement des organisations.

nisationnelle de « sa servitude en tant qu'objet réifié qui est stocké puis transporté » (Giordano 2006 : 162). L'organisation est alors vue comme une réalité socialement constituée à travers la communication (Weick 1995, 2001 ; Taylor & Van Every 2000)<sup>6</sup>. C'est donc poser la communication comme une création de sens co-construit intersubjectivement à travers « un tissu de conversations » (Taylor 1988 ; Taylor 1993), où la communication est considérée comme « organisante » (Weick 1979 ; 2001), c'est-à-dire partie-prenante du processus de création d'une collectivité organisationnelle (Giroux 1994).

### 3. D'une communication « organisée » à une communication « organisante »

« Communiquer, c'est essayer de se comprendre, c'est essayer de se mettre (au moins partiellement) d'accord sur quelque chose. C'est aussi : vouloir se comprendre » (Zarifian 1996 : 116). Cette définition proposée par Zarifian dans son ouvrage « Travail et communication » (1996) va à l'encontre de l'approche fonctionnaliste pour laquelle il faut entendre par communication : transmission d'un message produit par un locuteur en direction d'un auditeur, le sens étant inscrit dans le message (Giroux & Demers 1998). Autrement dit, comme on le conçoit dans les modèles codiques (Shannon & Weaver 1949) et inférentiels (Sperber & Wilson 1986) de la communication, dont le but est de rendre compte du mode de traitement mis en œuvre par l'auditeur<sup>7</sup>. Ces modèles de la communication sont des références théoriques qui offrent une manière de penser la communication dans les organisations, c'est-à-dire une communication « organisée ».

<sup>6</sup> Ainsi, défendre cette vision de la communication au sein des organisations nous a amené à porter notre attention à la fois sur les interactions s'accomplissant en situation de travail (Grosjean 2004, 2006) et sur les discours des acteurs évoluant au sein des organisations (Bonneville 2003, 2005a et 2005b).

<sup>7</sup> Et comme le souligne Brassac (2001a : 5) : « Qu'il soit de l'ordre du décodage ou du travail inférentiel, le traitement s'ancre sur l'énoncé produit. Le mécanisme est le suivant : 1) le locuteur possède une certaine intention communicative ; 2) il produit un énoncé porteur de sens ; 3) l'auditeur perçoit cet énoncé et le traite ; 4) à l'issue du traitement, il récupère, il trouve, il atteint le sens intentionné. Le traitement est bon lorsque l'on observe une certaine relation entre le sens intentionné et le sens découvert. »

### *3.1. Une communication « organisée » : un instrument au service de l'organisation*

Adopter une perspective fonctionnaliste c'est situer la communication en tant qu'entité, en tant que processus réel, rationnel, objectif et surtout distinct de l'organisation. De fait, dans ce contexte, comme nous le verrons en détails dans les paragraphes qui suivent, la communication n'existe que pour soutenir, pour appuyer la réalisation des buts et objectifs d'une organisation. Son rôle dans l'organisation est en effet secondaire, sa fonction, technique, voire instrumentale. De ce point de vue, le concept même de « communication organisationnelle », saisi dans le sens où chacun de ces termes s'inscrit en complémentarité l'un de l'autre (Laramée 1989), où la communication donne un « sens » à l'organisation et vice-versa (Morgan 1989), n'existe pas à proprement parler.

Malgré les nombreux changements, transitions, situations d'instabilité auxquelles font face les organisations modernes, comme nous l'avons souligné précédemment, nombre d'entre elles opèrent toujours sous la logique d'une perspective fonctionnaliste. Cette perspective s'inscrit en parallèle aux premiers modèles de la communication, notamment le célèbre modèle de Shannon et Weaver (1949), n'instituant à la communication qu'un aspect purement mathématique et linéaire. Rappelons-en les principales composantes. Dans ce modèle, la communication y est d'abord et avant tout conceptualisée comme un « transfert d'information » d'un point A vers un point B, c'est-à-dire d'un *émetteur* vers un *récepteur*. Ces derniers exercent ainsi un rôle instrumental, en ce sens qu'ils sont les agents de transmission d'un *message*, *codé* par l'émetteur, *décodé* puis *recodé* par le récepteur. L'objectif de la transmission, s'appuyant techniquement sur un canal, comme par exemple, une ligne téléphonique, est de minimiser les risques d'interférence, les distorsions du message, causés par ce que les concepteurs du modèle nomment « bruits » ou « parasites ». La communication efficace, optimale, dans une telle logique, est celle où le message de départ atteindra son point d'arrivée sans modification, sans distorsion aucune, ou presque. Sous cet angle, l'intérêt du chercheur est de cibler les obstacles potentiels à la transmission d'une information ou encore de déterminer les séquences de transmission les plus efficaces. Conséquemment, selon Mucchielli (1998), un chercheur opérant sous la logique de

la théorie de l'information se poserait les questions suivantes : « Quelles sont les informations de départ ? Quel est le codage de l'information ? L'information est-elle parasitée ? Quel décodage, quelle distorsion, quel résultat parviennent au récepteur ? »

Conceptualisé à l'image d'un télégraphe, le modèle de l'information sous-tend donc un caractère mathématique, scientifique, linéaire et objectif de la communication. Ainsi, l'action de communiquer, s'explique, sous ce modèle, par les actions qu'exercent les unités les unes sur les autres et ce, dans un ordre séquentiel. Mais surtout, ce processus est prévisible, contrôlable, déterminé. C'est là une des caractéristiques fondamentales de la théorie de l'information : comme la communication est un processus concret et palpable, il est possible de ce fait, de le diriger, de le contrôler. Par exemple, le message en lui-même est porteur de contenu, porteur de sens, porteur de signification. Cette signification ne se construit pas, ne se modifie pas en fonction du contexte, pas plus qu'elle ne doit être « réinterprétée » puisqu'elle existe déjà ; il s'agit simplement de s'assurer de sa transmission, de son partage entre deux individus, et ce, avec un minimum d'interférence. Communiquer, dans ce contexte, n'est pas connoté avec la « mise en commun », dans le sens d'une compréhension mutuelle d'un message, mais bien avec la transmission pure et simple de ce message, d'un point A vers un point B. Comment cette conception trouve-t-elle écho dans les organisations ? Comment se traduit-elle ?

Dans son ouvrage *Images de l'organisation*, Morgan (1989) évoque la métaphore de « l'organisation comme machine », laquelle est probablement le reflet le plus fidèle du modèle de l'information de Shannon et Weaver (1949). Nous verrons en effet dans les paragraphes qui suivent que l'organisation mécaniste reproduit les éléments et la logique du modèle de l'information et concède à la communication une fonction secondaire, technique, instrumentale ; une fonction dont le principal objectif est celui d'assurer le bon fonctionnement de la « machine ». Autrement dit, « la communication sert à diriger, à coordonner et à réguler les activités des membres de l'organisation » (Chaouky 2005 : 63). Voyons-y de plus près. L'organisation mécaniste fonctionne de façon routinière, efficace, fiable et surtout d'une façon telle qu'on peut en prédire les résultats ; exactement comme une machine. Pour ce faire, chacun des éléments, des rouages de l'organisation-machine est conçu comme une unité dont la fonction

est précise et tangible et surtout, sur laquelle un contrôle maximal doit être exercé, cela justement pour assurer une productivité maximale. On reconnaît ici la séquence linéaire, le découpage en unités distinctes, de même que la logique de « cause à effet » reproduits dans la théorie de l'information; d'ailleurs, la communication dans l'organisation machiniste, constitue simplement « l'un » des nombreux rouages de la machine et sa fonction est principalement celle d'appuyer, voire d'assurer le bon rendement de cette dernière. En d'autres termes, c'est l'aspect technique, instrumental de la communication qui est mis en valeur (et non son aspect humain). Au sein de l'organisation mécaniste, on communique pour maintenir l'ordre entre chacune des unités et pour maximiser la productivité de ces dernières.

Cette organisation de type machine, formelle, voire militaire, trouve sa principale source (ou enfin son inspiration), selon Morgan (1989 : 14), dans la révolution industrielle : « si nous examinons les changements qui ont accompagné la révolution industrielle, nous constatons une tendance croissante à la bureaucratisation et à la routinisation de la vie en général ... Au même moment, les propriétaires d'usines et leurs ingénieurs se rendaient compte que, finalement, pour atteindre une meilleure efficacité, leurs machines exigeaient des changements importants dans la conception et dans la surveillance du travail ». À partir de ces constats, découle celui que l'humain, le travailleur doit désormais s'adapter à cette machine, s'y soumettre, sinon même en refléter le fonctionnement, cela toujours dans l'objectif d'en maximiser le rendement. Ainsi, non seulement la machine fait son entrée dans l'organisation de travail, mais l'organisation toute entière et ses composantes (par exemple, la façon de travailler tout autant que de communiquer) seront désormais soumises à cette logique mécanique.

Pour définir les contours de cette logique machiniste, les dirigeants (de l'époque et d'aujourd'hui encore) s'appuieront sur les grands principes énoncés notamment par Henri Fayol et Frederick Taylor, respectivement dans les théories classique et scientifique de la gestion<sup>8</sup>.

La première de ces théories, la théorie classique de la gestion, conçoit l'organisation de travail à l'image même d'une machine. Ainsi, l'organi-

<sup>8</sup> Pour une lecture et une compréhension détaillées des théories classique et scientifique de la gestion, nous référons le lecteur à l'ouvrage *Images de l'organisation*, Morgan (1989).

sation est faite de petites unités, lesquelles exercent chacune des fonctions précises et bien distinctes les unes des autres mais qui, du même coup, sont interdépendantes quant à l'accomplissement des objectifs de cette organisation. Aussi à l'image d'une machine, l'organisation est gérée de manière linéaire et rationnelle, où il est attendu que la fonction A influence la fonction B, et ainsi de suite; conséquemment, un maximum de supervision et de contrôle doivent être exercés pour éviter quelconque engrenage. Dans cette optique, la gestion tout comme la communication qui en découle, est d'abord et avant tout une question de directives claires, dans l'émission comme dans la réception de ces directives. On accorde alors beaucoup d'importance à la qualité de l'information transmise et à l'efficacité du traitement de cette information.

Frederick Taylor est allé plus loin dans son interprétation de l'organisation mécaniste. S'inspirant de la science, il soutient, dans sa théorie de la gestion scientifique, que *chacune* des tâches, *chacune* des fonctions reléguées aux unités d'une organisation peut être découpée en sous-tâches, en sous-unités; il s'agit en fait de saisir mathématiquement, scientifiquement comment une tâche peut être exécutée de manière optimale. D'où la mesure, l'observation précise (en termes de temps, de mouvements, d'espace) des tâches, comme stratégie de gestion privilégiée par Taylor. Ainsi, dans la continuité de la logique de la théorie classique de la gestion, l'organisation scientifique du travail (ou le taylorisme), décrit les composantes d'une organisation comme des éléments rationnels, évoluant dans une dynamique linéaire, et ce, dans l'optique d'une efficacité maximale, c'est-à-dire d'une productivité maximale. Nous pouvons constater aujourd'hui que l'implantation des TIC dans les organisations a contribué à instrumentaliser les activités communicationnelles (Grosjean & Bonneville 2006) notamment par la mise en place de Progiciel de Gestion Intégrée, de Groupware ou de Workflow qui tendent à prescrire la gestion des flux informationnels au sein de l'organisation. D'ailleurs, Vendramin et Valenduc (2002), suite à une série d'études de cas menées dans six pays européens montrent que les TIC participent à un renouveau taylorien au sein des organisations notamment en segmentant et en contrôlant les flux informationnels. Par exemple, le workflow (outil de développement de la productivité de groupe) met le travail des employés sous haute surveillance, contrôle les temps et les tâches, permet la production d'une batterie d'indicateurs sur

le travail de chacun, assurant ainsi une nouvelle forme de contrôle de la productivité des employés (Vendramin & Valenduc 2002). C'est ainsi que les idées de Taylor trouvent encore leurs échos dans l'organisation d'aujourd'hui et l'on voit se mettre en place « un nouveau taylorisme à distance » (Jaureguiberry 2003).

Quelle place occupe la communication dans la vie organisationnelle mécaniste, quel rôle joue-t-elle, comment le processus est-il conceptualisé ? Découlant de la logique du modèle de Shannon et Weaver (1949) et de l'approche tayloriste, il s'agit d'un processus tangible, linéaire, fonctionnel, rationnel, prévisible et par le fait même, contrôlable. Le rôle de la communication est principalement celui de desservir les buts et objectifs d'une organisation ; en d'autres termes, il s'agit d'un rôle « instrumental », lequel permet de « transmettre » des messages dont la signification devra être la même pour l'émetteur comme pour le récepteur, c'est-à-dire avec un minimum de bruits et d'interférences. Rappelons-le, la raison d'être de ces messages est celle de soutenir les objectifs organisationnels. Il n'est donc pas question d'« interprétation » ou de « réinterprétation » du sens des messages au fur et à mesure du processus de communication, non plus que de « contexte » en fonction duquel l'émetteur et le récepteur « reconstruisent » ce sens. D'ailleurs, le « contexte » ne constitue pas un élément d'intérêt pour le chercheur qui s'inscrit dans une perspective mécaniste de la communication organisationnelle, ou pour celui qui conçoit la communication dans la logique d'une approche fonctionnaliste. L'accent est plutôt mis sur les propriétés tangibles du message : sa durée, sa fréquence, sa direction (forcément linéaire), les sources possibles d'interférence et surtout sur la façon la plus efficace de transmettre ce message d'un point A vers un point B. Ainsi, comme l'indique Laramée (1989 : 68), citant Fisher (1978) : « la communication est perçue comme une substance tangible qui voyage de manière ascendante, descendante et latérale dans l'organisation. Les messages sont vus comme des formes physiques qui ont des positions spatiales et temporelles et qui existent indépendamment de l'émetteur et du destinataire ». D'où l'intérêt pour les chercheurs de mener des travaux sur le choix des médias de transmission (oral, écrit, courrier électronique, etc.) et les canaux de transmission comme les chaînes hiérarchiques par exemple (Daft & Lengel 1986).

Ce modèle a-contextuel de la communication (Taylor 1994), où il s'agit de « transférer de l'information », de communiquer *à quelqu'un* et non *avec quelqu'un* conserve toujours une certaine prévalence dans les organisations modernes. Ainsi, les organisations de type bureaucratique dont les structures sont modelées sur des organigrammes et sur la gestion guidée par des objectifs de performance reflètent parfaitement la logique du fonctionnalisme. La communication, dans ce type d'organisation est un processus linéaire, instrumental et statique. Bien sûr, dans certains cas, cette manière de concevoir la communication organisationnelle peut s'avérer efficace, cependant, nous soutenons que dans un contexte de mondialisation, d'incertitude, de rapides transformations technologiques, bref, de profonds changements (évoqués en introduction), la communication organisationnelle doit désormais se définir au-delà d'un simple transfert d'information. Autrement dit, il s'agit de replacer la communication au cœur de l'organisation, de l'inscrire comme un processus qui, comme le suggère Morgan (1989), donne un *sens* à l'organisation.

### *3.2. Vers une communication « organisante »*

La communication a toujours été considérée comme un phénomène important dans les organisations (Barnard 1938/1968), mais (comme nous l'avons vu précédemment) elle est décrite essentiellement (dans une perspective fonctionnaliste) comme un instrument de mise en œuvre des stratégies ou plans de l'organisation. Pourtant, le lien entre communication et organisation est aujourd'hui réinterrogé par de nombreux chercheurs (Grosjean & Lacoste 1999 ; Taylor & Van Every 2000 ; Gramaccia 2001 ; Weick 2001 ; Putnam & Coreen 2004 ; Coreen et al. 2005 ; Grosjean 2007a) qui critiquent la tendance fonctionnaliste à réifier l'organisation et qui conçoivent plutôt la communication comme un processus de création de sens. Ainsi, parler de communication « organisante », c'est mettre l'accent sur la dynamique de construction de sens en organisation (Bonnevile & Grosjean 2007) et c'est regarder la communication comme une interaction, une transaction entre locuteurs, c'est-à-dire un phénomène dynamique produisant une transformation. Il n'y a donc pas des émetteurs et des récepteurs mais des interlocuteurs engagés dans un processus de

construction collective de sens<sup>9</sup>. Et comme le souligne Allard-Poesi (2003 : 94) : « Les interactions sont plus qu'un simple partage ou échange d'information ; elles construisent, génèrent quelque chose d'autre que ce qui était présent avant l'échange : des significations, des actions coordonnées ». Penser ainsi la communication en organisation, c'est opter pour une perspective interactionniste soutenant l'idée que l'interaction est le lieu où s'élabore des significations, des connaissances. Adopter une approche interactionniste, c'est considérer que les faits sociaux et cognitifs émergent des situations dans lesquels ils sont ancrés (Brassac 2001b) et c'est aussi concevoir l'organisation comme émergeant de constructions interactives, d'élaborations collectives. Adopter une telle vision, c'est considérer l'intercompréhension, vue comme une co-construction de sens, comme étant au cœur du processus de communication organisationnelle.

Penser ainsi la communication amène le chercheur en communication organisationnelle à prendre en compte toutes formes de communication qu'elle soit verbale, non verbale ou artefactuelle (Pène et al. 2001 ; Boutet 1995 ; Grosjean et al. 2000 ; Grosjean 2004). C'est-à-dire de redonner leur place au langage et à différentes formes de matérialités (dossiers, rapports, courriers électroniques, etc.) dans les processus communicationnels s'accomplissant au sein des organisations. Le but du chercheur est alors de découvrir et décrire « les significations que l'être humain créé au contact du monde et émettre des hypothèses sur les processus en œuvre dans cette création » (Brassac 2003 : 11).

Nous proposons maintenant d'explorer la relation communication-organisation au travers d'une présentation de différents travaux (Grosjean & Lacoste 1999 ; Gramaccia 2001 ; Weick 2001 ; Borzeix & Fraenkel 2005 ; Coreen et al. 2006 ; Grosjean & Bonneville 2006 ; Grosjean 2007a) qui tentent de mieux saisir le lien entre communication et organisation afin de souligner en quoi les organisations apparaissent à la fois comme des produits des interactions humaines et, en même temps, elles structurent fortement ces mêmes interactions (Robichaud 1998). Apparaît ici une dualité qu'il faut aux chercheurs en communication organisationnelle appréhender.

<sup>9</sup> La communication de l'organisation est assimilée à un processus de construction (création) de sens. Pour des développements concernant cette conception voir Giroux (1994), Weick (1995).

Dans leur ouvrage « Communication et intelligence collective », Grosjean et Lacoste (1999) nous montrent que l'action de communication en organisation « met en œuvre des mécanismes d'interprétation qui s'appuient sur un traitement contextuel de la signification » (Grosjean & Lacoste 1999 : 14) ; le contexte renvoyant alors tant à l'environnement physique que social de la communication. En effet, des mots usuels peuvent parfois se révéler ambiguës et donner lieu à des divergences d'interprétation au sein d'une équipe de travail. C'est le cas, par exemple, de l'interprétation faite par deux équipes différentes d'une prescription écrite mentionnant des soins « à faire le matin » à un patient. En fait, l'équipe de nuit a commencé un soin à minuit, soin que l'équipe de jour pensait réaliser à son arrivée à 6h30. Les deux équipes (de nuit et de jour) n'ont pas interprété la prescription écrite de la même manière puisque pour l'équipe de nuit le matin réfère au jour calendaire donc tout de suite après minuit ; alors que pour l'équipe de jour le matin réfère au début de leur journée de travail (c'est-à-dire 6h30). L'extrait qui suit de la conversation entre les infirmières de jour (I1 et I2) et une aide-soignante (A.S.) lors de la relève de poste illustre cette confusion (Extrait tiré de Grosjean & Lacoste 1999 : 14) :

*« I1 : La dextro de Mme Dupont toutes les trois heures, donc c'était à démarrer ce matin... eux [référence à l'équipe de nuit] ils ont rien compris, ils ont déjà commencé à minuit. Y en a un qui se présente à 0 heure, l'autre à 3 heures du matin !*

*I2 : Faut qu'ils réfléchissent. Nous, quand on parle de demain, c'est pas minuit, c'est le matin.*

*I1 : Là c'est « demain matin », c'est clair et net, pas « demain minuit » hein!*

*A.S : C'est pas le soir. (Rires) »*

Cet exemple souligne en quoi la communication au sein de l'organisation évolue au risque de l'ambiguïté (au risque du malentendu) et que le sens (tant de ce que l'on écrit ou verbalise) n'est pas contenu dans le message. Ainsi, l'efficacité du travail collectif (d'une équipe de travail) repose sur la négociation et l'articulation de perspectives multiples qui se réalisent par le biais d'échanges communicatifs entre les membres d'une organisation (Lacoste 1991). L'approche proposée par Grosjean et Lacoste accorde une

place importante au langage comme outil médiateur, ou plus généralement à la médiation via le langage du processus de coordination des actions au sein d'une équipe de travail.

Gramaccia (2001) poursuit ce travail sur la place du langage dans la structuration et l'organisation des collectifs de travail (plus spécifiquement des équipes projet) et ce à partir de la notion d'actes de langage (« *Speech Act* »). Ce chercheur propose une théorie de l'illocutoire organisationnel, basée sur le lien communicationnel en organisation, dont les processus langagiers, sont le fondement même de formes d'organisations. Ces travaux tendent à souligner qu'en contexte organisationnel, plusieurs individus sont amenés à travailler ensemble, à agir ensemble et il leur faut pour cela négocier et construire du sens afin de coordonner leurs points de vue, leurs actions. Pour ce faire, le langage constitue une ressource fondamentale dans le processus de construction de sens au sein d'un collectif de travail, comme l'ont d'ailleurs déjà souligné les travaux Nord-américains sur la narration (Czarniawska 1996 ; Boje 1991 ; Brown & Duguid 1991 ; Orr 1990 ; Giroux & Marroquin 2005) ou les travaux Européens sur « la part langagière du travail » (Borzeix & Fraenkel 2005). Par exemple, Orr (1990) dans le cadre d'une recherche menée auprès de réparateurs de photocopieurs montre comment ces équipes ont construit, à travers leurs échanges, des récits leur permettant de mieux analyser les pannes. Alors que les manuels de procédures semblaient peu utiles, les histoires construites, élaborées, enrichies par la communauté de réparateurs s'avérèrent à la fois plus efficaces, plus riches en informations, plus souples et intégrèrent des données contextuelles difficilement généralisables. Weick (1987) souligne notamment le fait qu'une organisation qui valorise « les histoires » (le fait de raconter des histoires) sera plus fiable parce que les individus connaîtront mieux leur « système » et les erreurs susceptibles de s'y produire. Weick (1995) pose la question de la construction du sens dans l'organisation afin de comprendre comment les individus parviennent à coordonner leurs actions de sorte qu'un système d'actions organisées se développe et se maintienne. Pour ce chercheur, l'élaboration collective du sens est constituée des comportements et séquences d'interactions qui se développent entre deux personnes ou plus et « si la réalité organisationnelle peut exister, c'est parce que les acteurs sont engagés collectivement dans des processus de construction de sens, qu'ils construisent par

le biais de leurs interactions et interrelations » (Vidaillet 2003 : 44). Des travaux de recherche consacrés au travail coopératif dans des centres de secours, des postes de contrôle du trafic aérien et ferroviaire ont cherché à rendre compte du travail collectif de coordination des actions au travers de l'analyse des processus communicationnels (Joseph 1994 ; Goodwin & Goodwin 1997 ; Heath & Luff 1994) et ont montré que les échanges communicatifs servent à organiser l'action, à générer le consensus et à distribuer l'information au travers d'une organisation.

Par ailleurs, le modèle discursif<sup>10</sup> (modèle développé par l'école de Montréal en communication organisationnelle) propose de regarder l'organisation comme un tissu de conversations (Taylor 1988). Ce modèle met en exergue le fait qu'une organisation est constituée d'échanges qui peuvent comporter des performances orales ou écrites (discussions, réunions, courriers électroniques, mémos, rapports, etc.) qui participent au processus de création d'une collectivité en organisation. « L'organisation est présentée comme une communauté discursive fonctionnant selon deux modalités : la conversation et le texte » (Giroux & Demers 1998 : 27).

Ainsi, adopter une approche résolument communicationnelle de l'organisation, c'est avant tout pour ces chercheurs poser l'organisation comme étant l'œuvre des individus qui la composent et la réalisent au quotidien au travers de leurs interactions. C'est par le biais des échanges, débats et négociations que les membres d'une organisation sont susceptibles de clarifier, partager des perceptions et des interprétations pour construire collectivement du sens et de l'organisé. Ainsi, « l'acte de communiquer ne se traduit pas par un transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée » (Varela 1989 : 115). Cependant, communiquer, c'est aussi une action qui affecte les relations de soi et de l'autre. Et comme le disent Marc et Picard (1991), la communication sert à défi-

<sup>10</sup> Ce modèle s'appuie sur des théories en usage dans le champ des communications comme la théorie des actes de langage (Austin 1962; Searle 1969), la sémantique structurale (Greimas, 1970), l'éthnométhodologie (Garfinkel 1967; Goffman 1959) et l'herméneutique (Ricoeur 1971). Et comme le soulignent Giroux et Demers (1998 : 27) : « il les utilise pour montrer comment, au moyen de la communication réalisée au quotidien, les acteurs instituent, par la parole distanciatrice, une représentation abstraite de leur collectivité que l'on nomme organisation ».

nir et nouer une relation entre les acteurs, ceux-ci cherchant à la fois une satisfaction de leurs besoins, motivations, désirs et intérêts ainsi qu'une reconnaissance de l'identité et de la force qu'ils revendiquent. Communiquer, c'est entrer en relation, c'est négocier sa relation à l'autre. « Qui dit négociation dit qu'il y existe quelque chose à négocier, qu'il existe donc un enjeu qui lie les interlocuteurs » (Ghiglione & Trognon 1993 : 270). Autrement dit, les individus négocient des rapports sociaux au fil du jeu interlocutoire, rapports qui vont influencer eux-mêmes l'interaction. Cette vision de la communication est en totale opposition avec la tradition fonctionnaliste qui occulte le rôle social de la communication.

Les travaux que nous venons de présenter mettent l'accent sur la part langagière de la communication au sein des organisations, même si les travaux de l'école de Montréal introduisent quant à eux la matérialité (au travers du texte) dans le processus de communication organisationnelle. Or, les recherches actuelles<sup>11</sup> tendent à prendre en considération tant la dimension langagière que non langagière de la communication au sein de l'organisation, entendant par là redonner sa place à des « acteurs<sup>12</sup> non humains » (Latour 1989) dans le processus de communication en organisation. Par exemple, Coreen et al. (2006) interrogent le lien entre communication et organisation, notamment à partir d'une réflexion menée sur la structuration d'une réalité organisationnelle reposant sur diverses « forms of agency » (humaine et non humaine). Ces chercheurs nous proposent de regarder comment se structure une organisation en suivant les différentes entités (humaines et non humaines) qui permettent sa structuration progressive. Coreen et al. écrivent ainsi que : « This bottom-up approach requires analysts to show to what extend we do live in a world filled with agencies, that is, a plenum, as Garfinkel (1988) so nicely calls it. A plenum, in the specific sens we want to use this term, is a world in which entities with many different ontologies can be said to make a difference, that is, to act or to do things » (2006 : 534). L'objectif de ces chercheurs est de

<sup>11</sup> Nous prendrons notamment appuis sur les travaux de Cooren et al. (2006) et de Grosjean (2007a) pour illustrer notre propos.

<sup>12</sup> Le mot acteur doit être pris dans sa signification sémiotique donnée par Greimas. Callon et Latour (2006 : 13) précisent que pour Greimas, l'acteur correspond à toute unité discursive investie par des rôles qui peuvent être multiples et évolutifs. La notion d'acteur n'est pas limitée à l'univers humain.

souligner en quoi « les objets font des choses », c'est-à-dire, qu'ils contribuent, à leur manière, à l'émergence d'une organisation et de processus sociaux. Dans le même ordre d'idées, Grosjean (2007a, 2007b) se propose de regarder l'organisation à la fois comme : (a) un « espace dialogique » (Bakhtine 1977 ; Jacques 1985) au sein duquel se partage du sens et se construit de l'organisé, et (b) comme un « réseau socio-technique » (Latour 1999, 2004 ; Callon & Latour 1991 ; Law 1999) au sein duquel évoluent des acteurs humains et non humains. Aborder l'organisation comme un espace dialogique, c'est en quelque sorte la regarder comme un lieu où ses membres vont devoir négocier la co-construction du sens de leurs actions, de leurs rencontres. Autrement dit, c'est voir l'organisation comme un espace conversationnel au sein duquel « le langage n'est d'abord ni de plusieurs ni d'un ni de tous : il est entre » (Jacques 1985 : 18) ; c'est-à-dire médiateur. Or, ajoutons aussi qu'au sein de l'organisation, ce qui est dit se frotte à la matérialité, au corps, à l'autre. C'est ainsi qu'il est apparu opportun de parler de l'organisation comme d'un « réseau socio-technique », et de penser la coopération entre acteurs comme reposant sur la mise en relation des uns et des autres grâce à diverses formes de médiations (textes, objets, discours, etc.). Par exemple, Grosjean (2007a) a mené une recherche sur la mémoire organisationnelle en mobilisant cette perspective théorique. Dans ce cas précis, l'objectif n'était pas d'étudier la mémoire organisationnelle comme accumulation de connaissances mais de porter une attention particulière sur l'acte de (re)construction d'une mémoire organisationnelle (« *remembering* ») impliquant la participation d'acteurs humains et non humains. L'emprunt fait par ces chercheurs à la sociologie de la traduction (Akrich et al. 2006) permet d'introduire la matérialité dans le processus de communication s'accomplissant au sein d'une organisation, matérialité qui a trop souvent été négligée par les sciences sociales en générale (Grosjean 2000, 2004 et 2006 ; Coreen 2005 ; Coreen et al. 2006). En conséquence, les recherches actuelles tendent à regarder les organisations comme des lieux où intersubjectivité et interobjectivité (Latour 1994) s'entrelacent.

En résumé, nous dirons que concevoir la communication comme « organisante », c'est poser le fait que l'étude de la communication au sein des organisations relève dès lors de la science appelée la pragmatique, dans le sens où toute communication est une action. Aborder ainsi la

communication organisationnelle, c'est regarder de plus près sa dimension actionnelle et non plus la réduire à un simple outil instrumentant le travail des individus qui composent l'organisation. Autrement dit, c'est souligner l'intérêt de regarder l'organisation comme une « performance » continue (Callon 2006) accomplie par l'association d'acteurs humains et non humains. Il sera alors nécessaire au chercheur de regarder comment les sujets élaborent ensemble « un univers mutuellement partagé » qui ne préexiste pas à leurs échanges, mais émerge, se modifie et s'ajuste selon une dynamique propre au collectif en interaction<sup>13</sup> (Maturana & Varela 1994). Il lui faudra appréhender les phénomènes communicationnels en termes d'action et cela impose une approche résolument pragmatique (Vernant 2005). Par conséquent, il peut être pertinent de mobiliser une conception actionnelle de la communication au sein des organisations, une conception posant la construction d'une intercompréhension comme fondamentale. Autrement dit, loin d'être uniquement à l'origine ou à l'aboutissement d'un échange communicationnel, l'individu participe à cet échange. Ainsi, il s'y engage afin de soutenir un processus de communication où chacun se veut co-auteur des messages produits à l'intérieur d'un espace dialogique qu'est l'organisation. Adopter une telle position, c'est aussi s'ancre dans une perspective interactionniste et dans ce que Jacques (1985) nomme le paradigme de la communicabilité.

#### 4. Conclusion

Dans cet article, nous avions pour objectif central d'apporter une réflexion sur la « communication organisationnelle » de façon à mettre en lumière l'articulation fondamentale entre communication et organisation. Dans un premier temps, à la suite de Laramée, nous avons dressé un portrait descriptif et synthétique de l'histoire de la communication organisationnelle dans le but de bien comprendre les enjeux posés par celle-ci. Dans un deuxième moment, nous avons interrogé le lien entre communication et organisation par l'intermédiaire de différentes perspectives théoriques (perspectives fonctionnaliste et interactionniste).

<sup>13</sup> L'interaction est vue comme « une mise en relation interlocutive instaurant locuteur et allocuaire comme co-agents d'un procès dialogique » (Vernant 1997: 47).

L'histoire de la communication organisationnelle comme discipline scientifique a ceci de particulier qu'elle met au cœur de l'organisation la question de la communication, aux dépens des disciplines plus classiques qui se sont penchées très tôt sur les organisations (sociologie, psychologie, sciences administratives, anthropologie) en ne considérant souvent la communication que comme une dimension non fondamentale. Or, comme nous l'avons souligné, les organisations sont le lieu de déploiement d'un ensemble de rapports sociaux, de relations sociales, d'interactions, de relations interpersonnelles, qui n'ont de sens que dans un cadre communicationnel spécifique. C'est ce qui nous a conduit à évoquer, à l'instar des théoriciens et praticiens de la communication organisationnelle, que les concepts d'« organisation » et de « communication » sont intimement liés, voire indissociables.

En abordant la communication comme un processus « organisant », la communication organisationnelle se dote d'une réelle approche communicationnelle des organisations, entendant par là remettre la communication au cœur de l'organisation. Ainsi, nous faisons le constat que la communication organisationnelle a besoin de se doter d'outils (tant théorique que méthodologique) qui permettent aux chercheurs de mieux comprendre les organisations et leur fonctionnement à partir de l'analyse des phénomènes communicationnels qui les traversent et les constituent. S'ouvre alors à notre avis une perspective féconde pour mieux comprendre les enjeux contemporains auxquels sont confrontées les organisations, qu'ils soient technologiques (informatisation, télétravail, etc.), managériaux (coopération interdisciplinaire, mobilisation des ressources humaines, etc.), organisationnels (apprentissage, gestion de la qualité, des risques, etc.) ou structurels (organisation décentralisée, en réseau ou virtuelle).

## Références

- AKRICH, M.; CALLON, M. & LATOUR, B. (2006). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs, Paris : Les presses Mines.
- ALLARD-POESI, F. (2003). Sens collectif et construction collective du sens. Dans : VIDAILLET, B. (dir.). Le sens de l'action, Paris : Vuibert : 91–112.
- ALVESSON, M. & KARREMAN, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. *Journal of Applied Behavioral Science* 36/2 : 136–158.

- ANGRIST, A.-W. (1953). A Study of The Communications of Executives in Business and Industry, Ohio State.
- AUSTIN, J. (1962). How to Do Things with Words, Oxford : Clarendon Press.
- BAKTHINE, M. (1977). Le marxisme et la philosophie du langage, Paris : Édition de Minuit.
- BARNARD, S.R. (1968). The Functions of the Executive, Cambridge, MA : Harvard University Press, 30<sup>th</sup> Anniversary Edition.
- BOJE, D. M. (1991). Consulting and Change in the Storytelling Organization. *Journal of Organizational Change Management* 4/3 : 7–17.
- BONNEVILLE, L. (2003). La mise en place du virage ambulatoire informatisé comme solution à la crise de productivité du système sociosanitaire au Québec (1975 à 2000), Thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- BONNEVILLE, L. (2005a). La transformation des organisations de soins et du travail médical par le recours à l'informatisation au Québec : une analyse critique. *Revue Communication et Organisation* 26, printemps 2005 : 205–225.
- BONNEVILLE, L. (2005b). A Paradigm Shift in the Evaluation of Information Technology in Health Care. *Journal of Telemedicine and e-health*, American Telemedicine Association, 10/4 : 477–480.
- BONNEVILLE, L. & GROSJEAN, S. (2007). Communication, sens et intersubjectivité en organisation, Collection des organisations dirigée par HUGUES HOTIER, Paris : Édition l'Harmattan. [à paraître]
- BOUTET, J. (1995). Paroles au travail, Paris : L'Harmattan
- BORZEIX, A. & FRAENKEL, B. (2005). Langage et Travail. Communication, cognition, action, Paris : CNRS Éditions.
- BRASSAC, C. (2001a). Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières, Colloque *Des sciences et des frontières*, Nancy, 10 mai 2001.
- BRASSAC, C. (2001b). L'interaction communicative, entre intersubjectivité et interobjectivité. *Langage* 144 : 39–57.
- BRASSAC, C. (2003). Lev, Ignace, Jerome et les autres ... Vers une perspective constructiviste en psychologie interactionniste. *Technologies, Idéologies et Pratiques, revue d'anthropologie des connaissances* XV/1 : 195–214.
- BROWN, J. S. & DUGUID P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified Vie of Working, Learning and Innovation. *Organization Science* 2/1 : 40–57.
- CALLON, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. Dans : AKRICH, M.; CALLON, M. & LATOUR, B. (dir.). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs, Paris : Les presses Mines : 267–276.
- CALLON, M. & LATOUR, B. (1991). La science telle qu'elle se fait, Paris : La Découverte.
- CHAOUKY, M. (2005). Communication organisationnelle et TIC au Maroc : une situation contrastée. Dans : BOUZON, A. (dir.). Technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Théories et pratiques, Toulouse : Octares : 61–76.
- COOREN, F. et al. (2006). From agency to structure : Analysis of an episode in a facilitation process. *Human Relation* Volume 59/4 : 533–565.

- COOREN, F. (2005). The organizational World as a Plenum of Agencies. Dans : COREEN, F.; TAYLOR, J.R. & VAN EVERY, E.J. (dir.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of text and Conversation*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates : 81–100.
- COREEN, F.; TAYLOR, J.R. & VAN EVERY, E.J. (2005). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of text and Conversation*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- CZARNIAWSKA, B. (1996). *Narrating the Organization*, Chicago: The University of Chicago Press.
- DAFT, R.L. & LENGEL, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science* 32/5 : 554–571.
- DAVIS, K. (1952). Channels of Personnel Communication within the Management Group, Ph.D. Dissertation, Ohio State University.
- DEETZ, S. (2001). Conceptual foundations. Dans : JABLIN, F.M. & PUTMAN, L.L. (dir.). *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, CA : Sage : 3–46.
- EPPLER M.J. & MENGIS, J. (2004). The Concept of Information Overload : A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society* 20 : 325–344.
- FISHER, B. (1978). *Perspective on Human Communication*, New York : Macmillan.
- GARFINKEL, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- GARFINKEL, H. (1988). Evidence for locally produced, naturally accountable phenomena of order, logic, reason, meaning, method, etc. in and as of the essential quiddity of immortal society (I of IV) : An announcement of studies. *Sociological Theory* 6 : 103–9.
- GHIGLIONE, R. & TROGNON, A. (1993). Où va la pragmatique ? De la pragmatique à la psychologie sociale, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- GIORDANO, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick. Dans : AUTISSIER, D. & BENSEBAA, F. (dir.). *Les Défis du Sensemaking en entreprise*, Paris : Coll. Économica : 153–168.
- GIROUX, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication et Organisation* 5 : 17–47.
- GIROUX, N. & MARROQUIN, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion* 2005/6, 159 : 15–42.
- GIROUX, N. & DEMERS, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International* 2/2 : 17–32.
- GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday life*, New York : Doubleday.
- GOLDHABER, G.M. (1974). *Organizational Communication*, Wm.C. Brown Publishers.
- GOODWIN, C. & GOODWIN, M.H. (1997). La coopération au travail dans un aéroport. *Réseaux* 85 : 129–162.
- GRAMACCIA, G. (2001). Les actes de langage dans les organisations, Collection Communication des Organisations, Paris : L'Harmattan.
- GREIMAS, A. J. (1970). *Du sens*, Paris : Édition du Seuil.

- GROSJEAN, S. (2007a). Mémoire organisationnelle en action : du sens en construction. Dans : BONNEVILLE, L. & GROSJEAN, S. (dir.). *Communication. Sens et intersubjectivité en organisation*, Collection des organisations dirigée par Hugues Hotier, Paris : Édition l'Harmattan. [à paraître]
- GROSJEAN, S. (2007b). La communication *en* organisation : un modelage de formes langagières, corporelles et artefactuelles, Table ronde du colloque *Approche communicationnelle des organisations perspectives croisées : penser la recherche par delà les frontières géographiques et disciplinaires*, 75<sup>ème</sup> Congrès de l'ACFAS, « L'esprit en mouvement », Université du Québec à Trois-Rivières, 10–11 mai 2007.
- GROSJEAN, S. (2006). Enjeux de l'analyse des interactions pour la conception de systèmes d'aide : Le cas d'un manuel-utilisateur. Dans : GAPENNE, O. & BOULLIER, D. (dir.). *Systèmes d'aide opératoire. Enjeu pour les technologies cognitives*. *Intellectica* 2006/2, 44 : 197–212.
- GROSJEAN, S. (2004). Analyse d'une forme de communication instrumentée lors d'activité collaborative de conception, *Revue Les Enjeux de l'information et de la communication*, Grenoble, Université Stendhal, 2004. [Http://www.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2004/Grojean/](http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2004/Grojean/) [2.6.2007].
- GROSJEAN, S. & BONNEVILLE, L. (2006). TIC, organisation et communication : entre informativité et communicabilité. Congrès *Pratiques et usages organisationnels des technologies de l'information et de la communication*, Rennes : 131–134.
- GROSJEAN, S.; FIXMER, P. & BRASSAC, C. (2000). Those «psychological tools» inside the design process. *Knowledge-Based Systems* 13 : 3–9.
- GROSJEAN, M. & LACOSTE, M., (1999). Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital, Le Travail Humain, Paris : PUF.
- HEATH, C. & LUFF, P. (1994). Activité distribuée et organisation de l'interaction. *Sociologie du travail* 4 : 523–538.
- JACQUES, F. (1985). L'espace logique de l'interlocution, Paris : PUF.
- JAUREGUIBERRY, F. (2003). Les branchés du portable, Paris : PUF.
- JOSEPH, I. (1994). Attention distribuée, attention focalisée. Les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER. *Sociologie du Travail* 4/94 : 563–587.
- LACOSTE, M. (1991). Les communications de travail comme interactions. Dans : AMALBERTI, R.; MONTMOLLIN, M. & THEUREAU, J. (dir.). *Modèles en analyse du travail*, Bruxelles : Mardaga : 191–227.
- LATOUR, B. (1989). *La science en action*, Paris : Éditions La Découverte.
- LATOUR, B. (1994). Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail* XXXVI 4/94 : 587–607.
- LATOUR, B. (1999). *Pandora's hope: Essays on the reality of science studies*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- LATOUR, B. (2004). *Politics of nature: How to bring the sciences into democracy*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- LARAMÉE, A. (1989). *La communication dans les organisations. Une introduction théorique et pragmatique*, Québec : Télé-Université du Québec, Presses de l'Université du Québec.

- LAW, J. (1999). After ANT: Complexity, naming and topology. Dans : LAW, J. & HAS-SARD, J. (dir.). Actor network theory and after, Oxford: Blackwell : 1–14.
- MARC, E. & PICARD, D. (1991). Interaction et production du sens en situation de groupe. *Connexions* 57 : 115–131.
- MATURANA, H.R. & VARELA, F.J. (1994). L'arbre de la connaissance, Paris : Eddison-Wesley.
- MORGAN, G. (1989) Images de l'organisation, Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- MUCCHIELLI, A. (1998). Les modèles de la communication. Dans : CABIN, Ph. & DOR-TIER, J-F. (dir.). La communication, État des savoirs, Éditions Sciences humaines.
- ORR, J. E. (1990). Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture. Dans : MIDDLETON, D. & EDWARDS, D. (dir.). Collective Remem-bering, Newbury Park : Sage : 168–189.
- PENE, S.; BORZEIX, A. & FRAENKEL, B. (2001). Le langage dans les organisations, une nouvelle donne, Paris : L'Harmattan.
- PUTNAM, L.L. & COOREN, F. (2004). Alternative perspective on the role of text and agency in constituting organizations. *Organization* 11/3 : 323–333.
- PUTNAM, L.-L. & PACANOWSKY, M.-E. (1983). Communication and Organizations ; an Interpretative Approach, Sage Publications.
- RICOEUR, P. (1971). The Model of the Text: Meaningful Action Considered as a Text. *Social Research* 38/2 : 528–565.
- ROBICHAUD, D. (1998). Au delà de l'action et de la structure : traduction, réseau d'ac-tants et narrativité dans un processus de discussion publique, Thèse de doctorat en communication, Université de Montréal, Canada.
- SEARLE, J. (1969). Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language, Cambridge : Cambridge University Press.
- SHANNON, C. & WEAVER, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication, Urbana: University of Illinois Press.
- SPERBER, D. & WILSON, D. (1989). La pertinence. Communication et cognition, Paris : Minuit.
- TAYLOR, J.R. (1988). Une organisation n'est qu'un tissu de communications, Essais théoriques, Cahiers de recherches en communication, Université de Montréal.
- TAYLOR, J.R. (1993). Rethinking the Theory of Organizational Communication : How to read an Organization, New Jersey : Ablex, Norwood.
- TAYLOR, J.R. (1994). The Two Worldviews of Communication Theory, Cahier de Recherche en communication, Département de communication, Université de Montréal.
- TAYLOR, J.R. & VAN EVERY, E.J. (2000). The emergent organization: Communication as its site and surface, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- THAYER, L. (1968). Communication and Communication Systems, Irwin pub.
- VARELA, F. (1989). Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant, Paris : Le Seuil.
- VENDRAMIN, P. & VALENDUC, G. (2002). Technologies de l'information et de la com-munication, emploi et qualité de travail, Bruxelles : Ministère de l'Emploi et du Travail.

- VERNANT, D. (2005). Le paradigme actionnel en philosophie du langage. Dans : TEULIER, R. & LORINO, P. (dir.). Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance, Paris : La Découverte : 25–53.
- VERNANT, D. (1997). Du discours à l'action, Paris : PUF.
- VIDAILLET, B. (2003). Exercice de sensemaking. Dans : VIDAILLET, B. (dir.). Le sens de l'action, Paris : Vuibert : 35–50.
- WEICK, K.E. (2001). Making Sense of the Organization, Blackwell Publishing.
- WEICK, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Fondations for Organizational Science.
- WEICK, K.E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review* 29/2 : 112–127.
- WEICK, K.E. (1979). Social Psychology of Organizing, Reading, MA : Addison-Wesley, 2<sup>ème</sup> édition.
- ZARIFIAN, P. (1996). Travail et communication, Paris : PUF.