

Cet apport résolument postmoderne aux approches symbolique et culturelle est un exemple du foisonnement actuel de la recherche qui explore, en étudiant le sensible, les phénomènes de communication et d'organisation. Cette contribution reflète bien les métissages et les collages de points de vue de l'époque actuelle et offre des pistes de réflexion potentielles aux futurs praticiens et aux futurs communicateurs.

## GUIDE DE RÉVISION

Afin de vérifier votre compréhension du contenu de ce chapitre, répondez aux questions suivantes.

- 1 Une organisation possède-t-elle une culture ou est-elle une culture? Pourquoi et en quoi ces deux points de vue sont-ils opposés?
- 2 Ce qui constitue la culture organisationnelle n'est pas uniquement concret ou directement observable. Suivant cette affirmation, comment est-il possible de cerner la culture alors que ses manifestations sont parfois intangibles?
- 3 Il est possible de transformer la culture d'une organisation. Quels ancrages théoriques supportent cette affirmation et pourquoi?
- 4 Quels sont les outils culturels et symboliques de l'organisation?
- 5 La culture nationale peut-elle influencer une culture d'entreprise? Justifiez votre réponse et donnez un exemple.

## Les approches constitutives

## CHAPITRE 6



François Cooren et Daniel Robichaud

### Objectifs du chapitre

- Souligner les apports des travaux de Chester I. Barnard, Mary Parker Follett et Gabriel Tarde aux approches constitutives de la communication organisationnelle.
- Comprendre les principales idées élaborées par Karl E. Weick.
- Présenter les principales caractéristiques de la théorie de l'acteur-réseau proposée par Michel Callon et Bruno Latour.
- Souligner les apports de la théorie de l'acteur-réseau à la communication organisationnelle.
- Présenter les travaux de l'école de Montréal.

## INTRODUCTION

Depuis une trentaine d'années, plusieurs chercheurs d'Amérique du Nord élaborent ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler une approche constitutive (*constitutive approach*) de la communication organisationnelle (Cooren, 2000; McPhee et Zaug, 2000; Putnam et Nicotera, 2009; Robichaud, Giroux et Taylor, 2004; Taylor, 1988, 1993; Taylor et Van Every, 2000). Par approche constitutive, il faut entendre toute réflexion ou étude visant à explorer l'hypothèse selon laquelle la communication serait constitutive du mode d'être et d'agir des organisations (et de tout collectif en général). Cette hypothèse n'est d'ailleurs pas sans lien avec celle posée par l'approche communicationnelle des organisations (ACO) élaborée en France (voir le chapitre 1, ainsi que Cooren et Grosjean, 2010).

Sans communication, il n'y a pas d'organisation, ce qui veut dire que la communication peut être comprise et étudiée comme ce qui génère les **phénomènes organisés** (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009; Cooren, Taylor et Van Every, 2006; Putnam et Nicotera, 2009). L'approche constitutive montre ainsi que les effets « organisants » sont principalement le résultat d'une coproduction en situation d'interaction, coproduction dont nous analyserons les détails et les effets dans ce chapitre. Faire l'analyse de réunions, de rencontres, d'échanges et de conversations revient à observer la façon dont l'organisation s'y reproduit « pour une autre prochaine première fois » (*for another next first time*), selon l'heureuse expression du sociologue Harold Garfinkel (2002). Par « autre prochaine première fois », il faut entendre l'idée que toute organisation ne peut se maintenir, évoluer et fonctionner qu'en s'incarnant dans les actions et les interactions qui impliquent ses représentants, que l'on parle des documents officiels, des employés, des dirigeants, des sites Web ou des porte-parole. Cette expression renvoie également à l'aspect à la fois **itératif** — autre prochaine — et événementiel — première fois — de toute interaction. Même la plus routinière et la plus répétitive des actions organisationnelles, par exemple un préposé vendant des tickets à un guichet de métro, doit ainsi être performée et réalisée. Il y a donc de l'événement là où l'on ne voit que du semblable, de l'itération, de la répétition, de la routine. Étudier la communication organisationnelle, c'est donc, selon cette perspective, analyser la manière dont l'organisation s'actualise et s'incarne sur la terre ferme des interactions (Cooren, 2006).

Ce qui caractérise également cette approche, du moins dans sa version contemporaine, c'est que l'on n'hésite pas à prendre en compte et à analyser la contribution des artefacts, des machines, des textes, des images ou des éléments architecturaux au mode d'être et au mode d'action des organisations. Il ne s'agit donc pas simplement de se concentrer sur l'action et l'interaction humaine, mais de voir tout ce qui participe de l'existence et du fonctionnement mêmes des organisations. Celles-ci s'incarnent ou se matérialisent non seulement dans des réunions, des conversations de corridor ou des communiqués de presse, mais aussi dans des opérations de production, des logos, des images, des immeubles, des véhicules, etc. L'approche constitutive de la communication organisationnelle doit donc prendre en compte tous ces effets de représentation — parfois appelés « présentification » — par lesquels l'organisation se rend présente et active.

Ce chapitre présente, dans un premier temps, les précurseurs de cette approche (du moins à nos yeux) : les Américains Chester I. Barnard et Mary Parker Follett, ainsi que le Français Gabriel Tarde. Dans un deuxième temps, nous étudierons en détail les principales contributions de l'Américain Karl E. Weick, qui est le premier à avoir révélé, d'une manière systématique, le rôle constitutif des phénomènes communicationnels par rapport au mode d'être et de fonctionnement des organisations.

Dans un troisième temps, nous aborderons les contributions des représentants de la théorie de l'acteur-réseau que sont Michel Callon, Bruno Latour et John Law, qui démontrent théoriquement et empiriquement l'importance de la contribution des objets, artefacts, machines et autres outils à la constitution et au mode de fonctionnement des collectifs. Le quatrième et dernier temps sera quant à lui consacré aux travaux de l'école de Montréal en communication organisationnelle, l'un des mouvements de recherche contemporains les plus associés à l'approche dite constitutive.

### 6.1 Les précurseurs

Tout mouvement de recherche se cherche toujours des précurseurs, c'est-à-dire des auteurs qui, sans avoir défini explicitement les tenants et aboutissants d'une approche donnée, en ont néanmoins posé les prémisses essentielles. L'approche constitutive n'échappe pas à cette règle. Même si les liens de filiation n'apparaissent bien sûr que rétrospectivement, au moins trois auteurs peuvent être associés à l'idée d'une constitution communicationnelle de l'organisation :

- Chester I. Barnard (1938), parce qu'il est généralement considéré comme le père fondateur de la communication organisationnelle en tant que domaine de recherche (Tompkins, 1993) ;
- Mary Parker Follett (1941), parce qu'elle est l'une des premières à avoir insisté sur l'aspect dynamique et « coconstruit » des relations mises en acte par les individus en interaction ;
- Gabriel Tarde (1895), parce qu'il a montré, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, qu'il faut toujours chercher la constitution du grand dans le petit.

Voyons maintenant les détails de ces contributions.

#### 6.1.1 Chester I. Barnard

Barnard est une figure importante des études en management en général — son livre le plus connu, *The Function of the Executive*, publié en 1938, est aujourd'hui considéré comme un classique des études organisationnelles —, mais ce sont surtout ses contributions au domaine de la communication organisationnelle qui nous intéressent ici. À la fois praticien et théoricien, il est l'auteur de plusieurs livres et articles portant sur le management, en plus d'avoir été un administrateur réputé et apprécié, notamment à la New Jersey Bell Telephone Company. Barnard combine une connaissance approfondie de la pratique de la gestion en milieu organisationnel à une réflexion originale sur le mode d'être et de fonctionnement de ce type de collectif.

Barnard n'hésite pas à inscrire la communication parmi les rouages essentiels de la machine organisationnelle. Dans le chapitre intitulé « The Theory of Formal Organization »

de son ouvrage de référence, *The Function of the Executive*, il écrit : « [...] une organisation existe lorsque (1) des personnes capables de communiquer les unes avec les autres (2) sont prêtes à contribuer à une action collective (3) pour atteindre un objectif commun. Ces éléments sont des conditions initiales nécessaires et suffisantes et se retrouvent dans toute organisation » (Barnard, 1938, p. 82 ; nous traduisons). À la différence de la plupart des penseurs de l'époque, Barnard ne tient donc pas pour acquis les phénomènes organisés. Bien au contraire, il les problématise en les considérant comme le fruit d'activités de coopération entre individus. Ainsi, si l'organisation doit être considérée comme « un système d'activités ou de forces consciemment coordonnées de deux ou de plusieurs personnes » (Barnard, 1938, p. 73 ; nous traduisons), il n'en demeure pas moins qu'un tel système dépend avant tout du degré de coopération des individus qui le composent. Selon lui, « [l]a coopération réussie dans ou par des organisations formelles est inhabituelle et ne constitue pas un cas typique. Ce que l'on observe quotidiennement, ce sont des cas survivants qui réussissent au milieu d'innombrables échecs... Échecs à coopérer, échecs à s'organiser, désorganisation, désintégration, destruction d'organisation — et réorganisation — sont des états de fait caractéristiques de l'histoire de l'humanité » (Barnard, 1938, p. 5 ; nous traduisons).

Les organisations constituent donc, aux yeux de Barnard, des sortes de miracles quotidiens. Il précise à plusieurs reprises dans son ouvrage que leur longévité n'est qu'exceptionnelle. Les organisations sont donc des miracles qu'il faut entretenir et maintenir en se souciant principalement du bon fonctionnement du système de communication, l'une des trois tâches fondamentales de toute personne conjuguant des fonctions de direction. Comme on le voit, Barnard insiste beaucoup sur ce qui rend possible l'action organisée, approche de « bas en haut » (*bottom up*) qui l'amène à centrer sa réflexion sur les motivations des membres du personnel et sur les incitatifs à mettre en œuvre pour obtenir leur coopération. Même l'autorité est vue comme résultant avant tout du consentement des personnes qui sont censées la reconnaître et s'y soumettre. Comme il le souligne, « la source d'autorité de toute communication organisationnelle repose sur l'« assentiment potentiel » de ceux à qui elle est adressée » (Barnard, 1938, p. 173, en italique dans le texte original ; nous traduisons). Alors que l'organisation est souvent vue comme une affaire de commandement et de contrôle, Barnard rappelle l'importance de la négociation du sens de l'action collective, négociation qui ne peut s'actualiser que par l'échange et l'interaction.

### 6.1.2 Mary Parker Follett

Tout comme Barnard, Follett est une figure marquante des théories du management, étant particulièrement reconnue pour son approche originale du travail et de la gestion. Consultante de renom, elle base sa réflexion sur son expérience d'intervenante, alliant une fine observation de la vie organisationnelle à l'élaboration de principes de management totalement novateurs pour l'époque. Le caractère innovant de ses idées tient, à notre avis, à la place essentielle qu'elle accorde à la collaboration

avec les employés et à ce que peut apporter le point de vue des subordonnés aux processus décisionnels. À une époque où les tenants de l'approche scientifique de la gestion prônaient l'existence d'une « meilleure approche » définie objectivement (le célèbre « *One Best Way* » de Frederik Taylor, par exemple), et surtout une séparation stricte entre la conception des processus par les gestionnaires et leur exécution par les subordonnés, Follett a été l'une des premières à insister sur l'importance d'engager les employés et leur savoir-faire dans la gestion quotidienne afin d'assurer la bonne marche de l'organisation. Alors que Barnard donne à la communication une place centrale dans la constitution des organisations, Follett insiste, quant à elle, sur le type d'échange qui se doit d'être instauré et cultivé afin de créer de meilleures conditions d'efficacité tout en respectant les besoins essentiels des employés en matière de reconnaissance et de dignité. Elle s'intéresse plus particulièrement à la nature relationnelle de l'autorité et à sa mise en œuvre dans les interactions des gestionnaires.

Précurseure du mouvement des relations humaines d'Elton Mayo (voir le chapitre 2), elle nous intéresse principalement en raison de sa vision intégratrice des rapports humains, en particulier en situation de conflits organisationnels, conflits qu'elle juge tout à fait normaux et inhérents à toute entreprise collective (Follett, 1925/2002). En opposition à une vision dirigiste et unidirectionnelle de la communication managériale, elle élabore le concept d'ajustement réciproque (*reciprocal adjustment*), aussi appelé « réaction circulaire », qui met de l'avant l'aspect dynamique et négocié des relations « mises en acte » par les individus en interaction. Ainsi, alors que les solutions aux conflits sont souvent présentées comme relevant de la domination ou du compromis, Follett propose une troisième voie, basée sur l'idée de coconstruction, qu'elle nomme « intégration ».

À la différence de la domination, où l'intérêt de l'une des parties l'emporte sur celui de l'autre, et du compromis, où les deux parties font des concessions, l'intégration consiste à créer, par l'échange, les bases d'une nouvelle situation où chaque partie peut trouver pleinement son compte. Follett (1951) ne prétend pas que l'intégration est toujours possible, mais l'intérêt de sa réflexion est qu'elle fait la part belle à la dimension créatrice de l'échange et de la communication en général, ce qu'elle appelle *relating* (mise en relation). Commentant le processus d'intégration et de réaction circulaire, elle écrit :

[M]on propre comportement contribue à faire émerger l'événement auquel je réagis. Cela implique (ce dont nous avons à tenir compte quotidiennement) que mon comportement participe au *développement* de la situation à laquelle je réagis. Le niveau de vie progresse non seulement pendant, mais aussi parce que, on est en train de l'étudier. Ce concept de situation en devenir est de la plus grande importance pour la direction d'entreprise. [...] Ce qui est le plus important, non seulement pour les relations d'affaires, mais pour toutes les relations humaines, c'est que nous ne nous contentions pas de nous adapter à la situation. Chacun de

nous peut apporter plus que cela au monde. Inversement, nous ne devons pas non plus chercher à plier la situation à notre volonté — chacun de nous a trop peu d'importance dans le monde pour cela. Ce qu'il faut, c'est tenir compte de cet ajustement réciproque, de cette interaction entre la situation et nous-même, ce qui signifie que nous avons à changer à la fois la situation et nous-même (Follett, 1925/2002, p. 101).

Cette approche — constructiviste avant l'heure — des relations de travail amène par ailleurs Follett à proposer, tout comme Barnard (1938) plus tard, une conception profondément communicationnelle et contextuelle de l'autorité. Reconnaisant que tout être humain rechigne à obéir aux ordres arbitraires, elle montre que l'autorité s'établit avant tout par la capacité d'un individu à traduire ce qu'elle appelle la « loi de la situation », autrement dit ce qu'exigerait une situation donnée. Là aussi, il s'agit de donner leurs lettres de noblesse à la communication et à l'échange :

Chaque fois qu'il est évident que ce qui doit être fait découle simplement de la situation, la question d'avoir une personne qui donne des ordres et une autre qui les reçoit ne se pose plus. Toutes deux acceptent de se plier à ce qu'exige la situation. Notre problème principal n'est alors plus de trouver comment faire obéir les gens, mais comment concevoir des méthodes nous permettant de déterminer la bonne directive, celle qui convient à cette situation-là. Quand on l'a trouvée, l'employé peut la donner à son chef, de la même façon que le chef peut la donner à son subordonné (Follett, 1925/2002, p. 109).

C'est donc au moyen de la question de l'autorité dans l'activité de gestion que Follett pose toute l'importance de la communication et de l'interaction quotidienne en tant que fondement de l'organisation. Cette autorité « non autoritaire » qu'elle décrit et qui rend possible l'organisation provient donc, pour elle, de la nature même de la communication et des interactions des gestionnaires et des membres de l'organisation d'une manière générale. Cette autorité passe par une dépersonnalisation des directives, dépersonnalisation qui, comme elle le rappelle, est paradoxalement une manière de les re-personnaliser, dans la mesure où trouver la « loi de la situation » implique un échange, voire une négociation permettant de « faire sens » de la situation à laquelle on est confronté (Follett, 1925/2002, p. 110). Résumant sa perspective, elle écrit : « [L]es ordres doivent venir du travail, et non le travail des ordres. Ils ont leurs racines dans les activités des gens qui leur obéissent » (p. 116). Follett pose ainsi les premiers jalons d'une approche constitutive de l'organisation et de l'autorité qu'elle suppose, de la coordination et de l'organisation en général, ce que Weick, comme nous le verrons, nommera bien plus tard « *organizing* ».

[L]'autorité, la vraie, est le produit de notre vie en société. Elle ne naît pas chez des gens divisés entre ceux qui commandent et ceux qui obéissent. Elle naît de l'ensemble des interactions, de mon travail qui s'ajuste au vôtre et du vôtre au mien, et de ces forces qui fusionnent se dégagent un pouvoir, qui dirige ces mêmes forces. L'autorité est un processus qui se produit lui-même. Apprendre plus sur ce

processus, sur le processus de contrôle, nous pensons tous que c'est ce dont le monde a le plus besoin aujourd'hui (Follett, 1925/2002, p. 130).

Cet appel est certes toujours d'actualité.



### Exercice 6.1

Une réflexion autour de la « loi de la situation » de Mary Parker Follett

#### 6.1.3 Gabriel Tarde

Sérieux concurrent d'Émile Durkheim, qui fut d'ailleurs son étudiant, le sociologue français Gabriel Tarde a été oublié pendant près d'une centaine d'années pour réapparaître, à la fin du xx<sup>e</sup> siècle, comme l'un des précurseurs des approches constitutives (Latour, 2002). À la différence de Follett et de Barnard, Tarde ne s'intéresse pas exclusivement aux organisations, sa réflexion touchant à toutes sortes de collectifs qu'il propose d'appeler, plus généralement, « sociétés ». Pour lui, tout agencement, toute configuration est une société, de la simple molécule jusqu'aux galaxies en passant par les cristaux, les organismes vivants et les sociétés humaines. Il ne s'agit pas pour Tarde d'affirmer que tous ces agencements, toutes ces formes organisées, sont identiques à tout point de vue, mais de reconnaître qu'elles constituent des configurations dont il faut expliquer la genèse, la reproduction et la mort.

L'originalité de Tarde est multiple et nous n'avons sans doute pas fini de découvrir toutes les implications théoriques, analytiques, voire pratiques de ses idées. Tarde est particulièrement intéressant en raison de son approche « du bas vers le haut » des sociétés, quelles qu'elles soient. Il écrit : « C'est justement parce que tout, dans le monde des faits, va du petit au grand, que, dans le monde des idées, miroir inversé du premier, tout va du grand au petit et, par les progrès de l'analyse, n'atteint qu'en dernier lieu les faits élémentaires, véritablement explicatifs » (Tarde, 1999, p. 92).

L'erreur du systémisme (voir le chapitre 3), comme celle de nombreux courants sociologiques, consiste à croire que le monde des faits va, tel le monde des idées, du grand au petit, alors qu'il faut, selon Tarde, analyser la ou les logiques du petit pour comprendre le mode de fonctionnement de l'agencement du grand, que le ou les petits contribuent à créer. Il n'y a pas d'organisation ou d'agencement *a priori*, donc pas d'harmonie *a priori*. Toute organisation, toute configuration ou tout agencement dépend des mises en relation, des mises en rapport qui le constituent, lesquelles ne se réalisent que par et dans les interactions. Comme Tarde le précise (1999, p. 112), « il n'y a pas une fin dans la nature, une fin par rapport à laquelle tout le reste est moyen ; il y a une multitude infinie de fins qui cherchent à s'utiliser les unes les autres ». Alors que tout ensemble organisé laisse croire qu'il suit une logique prédéfinie, une « force harmonisante » comme il l'appelle, Tarde nous montre que si harmonie il semble y avoir, que si un tout paraît fonctionner, c'est au prix d'un travail continu de mise en

cohérence, d'ajustement mutuel, de «co-orientation». La force harmonisante n'est donc pas immense et unique, comme l'affirme la vision **holiste** de l'époque, vision représentée par les sociologues Émile Durkheim et Herbert Spencer, mais bien «infiniment multipliée, infinitésimale et interne» (Tarde, 1999, p. 112).

Partir du petit pour mieux comprendre le grand est une prémisse centrale des approches constitutives de la communication organisationnelle, car elle conduit à montrer en quoi tout ensemble organisé, tout collectif, toute société ne peut se réaliser qu'au travers des interactions, des échanges, des communications qui l'incarnent et l'actualisent. Cela ne veut pas dire que toutes les interactions se valent ou que tous les acteurs qui y participent ont le même poids dans le travail de configuration ou d'agencement, mais qu'on ne trouvera nulle part ailleurs ces effets organisants, vecteurs de cohérence, de routine et de «systématicité». Un peu comme Barnard, Tarde nous invite donc à envisager les phénomènes organisés comme des miracles quotidiens qu'il s'agit de re-produire pour une autre prochaine première fois. À la manière de Follett, il nous rappelle aussi qu'il s'agit d'un processus de création résultant avant tout d'un travail de co-orientation collectif.

## 6.2 L'organizing selon Karl E. Weick

Après avoir abordé certaines idées clés figurant dans les travaux de Barnard, Follett et Tarde, précurseurs de l'approche constitutive, passons maintenant aux travaux de celui que l'on peut considérer comme le père spirituel de cette approche, Karl E. Weick. Certes, ce «père» ne reconnaîtrait pas nécessairement tous les enfants qui se réclament de lui, mais sa pensée nourrit, depuis plus de cinquante ans, une approche de l'organisation ancrée dans les processus communicationnels. Dans cette section, nous présentons son œuvre, en particulier ses deux ouvrages principaux, *The Social Psychology of Organizing* (1979) et *Sensemaking in Organizations* (1995a), ainsi que certains articles clés qui ont façonné l'approche dite constitutive de la communication organisationnelle.

### 6.2.1 L'organisation et l'organizing

Dès la publication, en 1969, de la version initiale de son ouvrage fondateur, *The Social Psychology of Organizing*, Weick se démarque de la pensée dominante en management en proposant de parler d'*organizing* plutôt que d'organisation. Le titre de son ouvrage se veut d'ailleurs une réponse directe à un autre ouvrage célèbre de l'époque, *The Social Psychology of Organization*, publié en 1966 par Katz et Kahn. Pourquoi parler d'*organizing* — ce qui pourrait maladroitement être traduit en français par «processus organisants» — plutôt que d'organisation? Parce que Weick refuse précisément de partir du grand, c'est-à-dire des structures organisationnelles, pour expliquer le petit, soit l'action organisationnelle. Même s'il ne semble pas connaître l'œuvre de Tarde, il

ne tient jamais pour acquis un agencement, une configuration ou un ensemble organisé, mais s'intéresse plutôt aux processus qui les engendrent et les maintiennent dans le temps.

Ainsi, Weick n'hésite pas à parler de mythe pour qualifier ce qu'est, selon lui, l'organisation comprise comme une entité possédant une substance propre. Cette appellation peut sembler un peu extrême. Ce qui est par contre bien réel et effectif pour lui, ce sont les processus d'*organizing*, qu'il définit comme «une grammaire consensuellement validée visant à réduire l'équivoque au moyen de comportements réfléchis et interreliés (*sensible interlocked behaviors*)» (Weick, 1979, p. 3; nous traduisons). Organiser, c'est donc «assembler des actions continues et interdépendantes en séquences intelligibles générant des résultats sensés» (Weick, 1979, p. 3; nous traduisons). Par «grammaire», il faut donc entendre un ensemble de règles implicites et explicites, de procédures, de normes et d'habitudes collectivement partagées auxquelles recourent les individus pour interpréter une situation donnée (autrement dit, le caractère pluriel et complexe de sa portée et de sa signification) et agir d'une manière sensée et intelligible dans cette situation.

Afin d'illustrer cette approche, prenons l'exemple de quatre personnes qui s'approprient à lancer leur petite entreprise. Une telle organisation nécessitera une répartition des tâches, répartition souvent basée sur les compétences respectives des personnes en présence qu'il s'agira d'harmoniser au fur et à mesure que l'entreprise évoluera. Une personne sera sans doute désignée, ou se désignera elle-même, comme dirigeante, une autre se chargera des aspects comptables et financiers, la troisième s'occupera des dimensions logistique et opérationnelle de l'entreprise, alors que la quatrième sera responsable de la publicité et du marketing. Dans cet exemple, toutes les configurations sont possibles au départ, y compris celle où tous s'occuperaient un peu de tout, ce qui est souvent le cas dans ce genre de regroupement. Face à une situation donnée, dans ce cas la création d'une entreprise, on voit que la première réaction consiste à répartir le travail et donc à formaliser les activités en attribuant à chaque personne une tâche particulière.

Comme le rappelle Weick, ces tâches sont interdépendantes et on doit faire en sorte qu'elles s'articulent ou s'assemblent les unes par rapport aux autres. Il faudra, par exemple, harmoniser les activités de la personne chargée du marketing et de la publicité avec celles de la personne responsable de la production. Ce n'est pas toujours évident, étant donné que ces deux personnes ne sont pas nécessairement confrontées aux mêmes enjeux ni mues par les mêmes impératifs et les mêmes préoccupations. Alors que l'une est censée s'enquérir des aspects techniques et logistiques de production liés aux impératifs d'efficacité et de faisabilité, l'autre est avant tout habitée par des soucis de vente et de conformité à ce qu'elle perçoit comme étant les besoins des clients potentiels. Il s'agira pour ces deux personnes (le raisonnement tient, bien évidemment, pour tous les types d'assemblages possibles) de se mettre d'accord sur des manières de faire (des normes de production, des types de publicité, des manières

d'interpréter les situations, etc.) qui produiront, si tout va bien, des résultats positifs pour l'organisation.

Cet exemple concret nous montre en quoi l'organisation peut être, d'un certain point de vue, considérée comme un mythe dans la mesure où, si on observe avec attention ce qui s'y passe, on n'y trouve que des échanges entre des individus qui tentent plus ou moins adroitement de coordonner leurs activités afin de produire une action collective cohérente. Weick écrit : « Le mot "organisation" est un nom, mais c'est aussi un mythe. Si vous cherchez une organisation, vous n'en trouverez pas. Ce que vous trouverez, ce sont des événements, liés les uns aux autres, qui surviennent entre quatre murs ; ce sont ces séquences, ces trajectoires ainsi que leur ordonnancement dans le temps qui constituent les formes que nous prenons à tort pour des substances quand nous parlons d'une organisation » (1979, p. 88 ; nous traduisons). Dès le départ, Weick refuse l'existence d'une entité substantielle organisée, ce qui l'amène à s'intéresser aux propriétés organisantes de la communication.

### 6.2.2 L'organizing en tant que processus de construction de sens (*sensemaking*)

Comment en vient-on à s'organiser ? Pour répondre à cette question cruciale, Weick définit trois processus qui, pour lui, forment la base de toute organisation (au sens d'*organizing*). Ces trois processus organisants sont l'« enaction » (*enactment*), la sélection et la rétention. Inspirés du modèle socioculturel de l'évolution de Donald Campbell (1965, 1970), qui lui-même est adapté de la perspective évolutionniste de Charles Darwin, ces processus peuvent être illustrés en élargissant l'exemple précédent.

#### L'enaction

Imaginons que les quatre dirigeants s'appêtent à lancer une petite maison de production de logiciels de jeux vidéos et qu'ils doivent définir les meilleures occasions dont leur entreprise pourrait tirer profit à court et à moyen termes dans ce marché. Les dirigeants se mettent donc sur la piste des changements survenus dans cet environnement et des signaux susceptibles d'indiquer les tendances du marché. Imaginons qu'ils observent une augmentation atypique et récente des ventes mondiales de jeux qui reprennent les thèmes, personnages et trames narratives de films à succès, secteur dans lequel ils ont acquis une certaine expérience ces derniers temps après avoir exécuté quelques mandats pour de grands studios de production.

On dit souvent, dans une telle situation, que l'organisation fait face à un changement écologique auquel elle devra s'adapter en orientant ses activités de marketing et de représentation vers les grands studios appelés à devenir ses meilleurs clients. Ce changement correspondrait donc à toute différence ou discontinuité que les dirigeants ont perçue dans leur environnement actuel. Weick attire cependant l'attention sur un élément crucial de cette situation, qui passe trop souvent inaperçu : les quatre dirigeants n'ont pas fait cette observation en contemplant sereinement le panorama visible

par les fenêtres de leurs bureaux. Pour analyser la situation et en tirer des conclusions, ils ont dû travailler fort pour rassembler des données sur les ventes mondiales de jeux vidéos par l'intermédiaire d'une association professionnelle qui cumule ce type de données, pour étudier toutes ces données, pour créer des catégories de jeux vidéos ou reprendre des catégories créées par d'autres qui définissent clairement les « jeux vidéos tirés de films à succès », etc. Surtout, ayant eux-mêmes créé quelques jeux de ce type pour des clients, ils peuvent comprendre ces données parce qu'elles parlent d'activités auxquelles ils participent, à savoir la production de jeux vidéos « tirés de films à succès ». Le changement environnemental, nous dit Weick, doit être considéré non pas comme quelque chose qui se présente à l'organisation comme un fait clair et net qui est « donné », mais comme quelque chose qui est « obtenu », pour ainsi dire, à partir du travail des quatre dirigeants, c'est-à-dire de ce qu'ils « font ». C'est pourquoi Weick dit que les organisations font face à des environnements qu'elles ont, à divers degrés, contribué à produire. Ces dirigeants ne font pas que s'adapter à leur environnement, ils « l'enactent », pour reprendre le terme de Weick, c'est-à-dire qu'ils le font émerger, non pas par une observation passive, mais par une foule d'actions concrètes par lesquelles ils génèrent des indices sur cet environnement tout en y participant. C'est ce que Weick appelle « processus d'enaction ».

Ce qui caractérise la pensée de Weick, c'est que tout changement écologique qui est relevé — ici, une augmentation des ventes mondiales de jeux vidéos tirés de films à succès — est tout autant enacté, mis en acte ou « performé », précisément parce que les dirigeants sont partie prenante de ce qu'ils observent. Autrement dit, l'environnement fait irrémédiablement l'objet d'une singularisation de la part de ceux qui le perçoivent, singularisation produite tant par l'action que par la compréhension. La singularisation contribue à produire, au moins partiellement, cet environnement auquel on croit, à tort, simplement réagir ou s'adapter. Changement écologique et enaction sont donc les deux faces d'une même pièce, laquelle consiste à faire émerger, isoler et singulariser les indices relatifs à l'environnement qui peuvent ensuite faire l'objet d'une certaine attention. On notera d'ailleurs que Weick (1995a) n'hésite pas à citer plusieurs fois Mary Parker Follett, la présentant comme l'un des premiers penseurs du management à avoir reconnu le phénomène d'enaction. Comme il le souligne : « La pièce maîtresse de la pensée de Follett, c'est l'idée selon laquelle les gens reçoivent des stimuli qui sont, en fait, le résultat de leurs propres activités, ce que suggère le mot "enaction" [enaction] » (p. 32 ; nous traduisons).

#### La sélection

Reste alors, selon Weick, à « faire sens » d'un tel « environnement agi », pour reprendre l'heureuse expression de Jacques Rojot (2003), par un processus de sélection (deuxième phase de l'*organizing*). Par sélection, il faut entendre le fait de choisir ou de privilégier (consciemment ou non) une interprétation de la situation parmi un ensemble de lectures théoriquement possibles. Cette interprétation permet d'organiser l'expérience et les activités d'une manière compréhensible et d'y apporter une réponse

adéquate. Dans le cas qui nous intéresse, quel est le sens à donner aux chiffres obtenus et quelles occasions suggèrent-ils aux quatre dirigeants? Le jeu vidéo tiré de film à succès représente-t-il l'avenir de l'industrie dans son ensemble ou plutôt une niche spécialisée destinée à occuper une part du marché? N'est-il pas risqué de consacrer une part grandissante du volume d'affaires à un très petit nombre de très gros clients (les grands studios producteurs de films)? Ce marché correspond-il à ce que nous sommes? Sommes-nous une entreprise de programmeurs heureux d'adapter au jeu vidéo les créations d'autres entreprises (les studios) ou des créateurs qui mettent l'accent sur la production de jeux originaux et inédits? On voit que les données et conclusions des dirigeants soulèvent autant de questions qu'elles apportent de réponses parce qu'elles sont **équivoques**, c'est-à-dire qu'elles peuvent être interprétées de plus d'une manière (on parle parfois aussi de « polysémie »). C'est là que Weick parle de sélection. Il note qu'un tel processus de sélection repose invariablement sur des cycles de communication (les quatre dirigeants auront sans aucun doute plusieurs conversations au sujet de ces questions) et sur des règles d'assemblage. Plus l'équivoque de ce qui est enacté paraît élevée, c'est-à-dire plus la situation semble pouvoir se prêter à un grand nombre d'interprétations, plus on aura tendance à interagir pour tenter de donner un sens à ces données. À l'inverse, plus l'équivoque semble faible (plus le sens à donner à une situation paraît évident et univoque), plus on s'en remettra aux règles, normes et habitudes interprétatives préétablies pour définir les actions qu'il convient de poser.

Imaginons que les quatre dirigeants se disent que la tendance brute des ventes indique que les jeux tirés de films à succès représentent l'avenir de leur industrie en raison de la convergence croissante des industries médiatiques et du multimédia. Il se peut alors qu'ils en viennent rapidement à la conclusion qu'ils doivent s'orienter vers ce secteur en grande croissance. Même s'ils n'en ont pas nécessairement conscience, une telle orientation résulte de l'application d'une règle (d'assemblage) selon laquelle on concentre ses activités de production dans les secteurs les plus prometteurs d'un point de vue quantitatif. Inversement, si cette tendance des ventes leur semble plutôt difficile à interpréter, il y a fort à parier que des discussions et des débats s'ensuivront afin de définir le sens à donner à ces chiffres. Ainsi, même si l'engouement nouveau pour les jeux vidéos tirés de films à succès leur semble toujours incontestable, il se peut que d'autres considérations soient prises en compte, comme leur volonté de trouver une niche qui leur permettrait de continuer à mettre l'accent sur la dimension créative de la production de jeux vidéos et la réalisation de produits originaux.

Comme on le voit dans cet exemple simple, ces quatre dirigeants sont ainsi amenés à organiser une réponse (une stratégie, en fait) à partir de la manière dont ils interprètent un environnement donné. Cet environnement, ils ont eux-mêmes contribué à le faire émerger, non seulement par leurs interprétations, mais aussi par les réponses qu'ils ont apportées concrètement à la situation, réponses qui contribuent dès lors à façonner cet environnement.

## La rétention

Cela nous amène enfin au troisième processus organisant, que Weick nomme « rétention ». Par rétention, il suppose qu'en définissant les situations dans lesquelles les acteurs se trouvent, les acteurs prennent appui sur les expériences du passé. La mémoire humaine est bien sûr le premier support de ces expériences passées qui nous vient à l'esprit. Mais dans le contexte de l'action organisationnelle, une foule d'autres dispositifs soutiennent l'*organizing*: les documents qui circulent, les agendas, les bases de données que l'on consulte, les lois auxquelles on doit se soumettre, les manières de faire qui sont institutionnalisées, formellement ou à cause de l'habitude. En somme, toutes choses qui sont des réponses à l'équivoque potentielle des situations et des activités menées antérieurement et héritées du passé. Autrement dit, les membres d'une organisation ont tendance, lorsqu'ils sont confrontés à une situation donnée, à s'en remettre à des manières de faire sens qui semblent avoir fonctionné par le passé dans des situations semblables. Toute activité de sélection, et même d'enaction, est donc irrémédiablement marquée, par rétroaction, par cette activité de rétention ou, si on veut, par une mémoire organisationnelle. Ainsi, pour reprendre notre exemple, si les quatre dirigeants optent finalement pour la stratégie de la niche et que celle-ci s'avère efficace (en tout cas, à leurs yeux), il y a fort à parier qu'elle aura pour eux un poids certain par rapport à toute situation soulevant le même type de question qui pourrait surgir à l'avenir.

Les processus de rétention jouent également un rôle très important dans la manière dont l'organisation répond aux situations auxquelles elle est confrontée. À noter que cette idée de rétention n'est pas ou bonne ou mauvaise : elle signifie simplement que les représentants de l'organisation ne « partent pas de rien » chaque fois qu'ils affrontent une situation donnée. La rétention des réponses efficaces permet de faire face à des situations semblables, mais elle peut aussi être à l'origine d'un certain aveuglement, dans la mesure où ce qui peut avoir l'air d'être une situation semblable peut cacher certains aspects auxquels une réponse routinière serait mal adaptée. Même si Weick reconnaît qu'elles sont indispensables, il nous invite à nous méfier constamment des réponses toutes faites, des règles, des procédures, des normes d'interprétation ou d'action, puisqu'aucune d'entre elles ne peut épuiser la complexité d'une situation (on trouve aussi ce raisonnement chez Harold Garfinkel). Cela est particulièrement vrai en période de changement.

Pour Weick, les processus organisants sont de trois types : l'enaction de l'environnement, la sélection et la rétention. Ces processus confèrent une dimension essentiellement rétrospective à ce phénomène d'*organizing*. Comme l'explique Weick, faire sens d'une situation (et donc organiser une réponse) implique d'abord un passage à l'acte — ce qu'il appelle *enaction* — qui fait ensuite l'objet de processus d'interprétation et de rétention rétrospectifs. Dans notre exemple, les quatre dirigeants discutent du sens à donner à l'environnement qu'ils ont singularisé ; ce n'est que rétrospectivement qu'ils auront une idée de la portée et du sens des décisions qu'ils auront prises.



## Exercice 6.2

Une réflexion autour de la notion d'enaction

Dans un ouvrage publié en 1995, Weick revient sur ces processus de construction de sens en leur attribuant sept propriétés essentielles :

1. La construction de sens est ancrée dans la construction identitaire. Comme c'est le cas dans notre exemple, où une situation équivoque interpelle une petite organisation dans ce qui la définit, une question se pose : sommes-nous avant tout des programmeurs ou des créateurs ? En d'autres termes, la conception que l'on a de soi-même marque profondément nos interprétations et nos actions organisationnelles.
2. Elle est rétrospective. La compréhension et la décision sont toujours postérieures à l'action qui fait émerger les indices et les situations qu'il s'agit de comprendre.
3. Elle est productrice d'environnements intelligibles. Dans ce cas-ci, on voit comment le marché du jeu vidéo et son évolution apparaissent clairement aux dirigeants comme une tendance forte, sans doute liée à la convergence des industries médiatiques en cours dans les pays occidentaux.
4. Elle est foncièrement sociale dans la mesure où les quatre dirigeants ont dû interagir les uns avec les autres, mais aussi avec une variété d'autres acteurs, pour recueillir des données, comprendre la situation et déterminer comment ils s'orienteront par rapport à celle-ci.
5. Elle est continue, toujours en développement, car les interprétations présentes seront éventuellement reconsidérées et, surtout, la trajectoire choisie générera à son tour sa part d'équivoque.
6. Elle est centrée sur des indices, comme on peut clairement le voir lors d'études de marché. Les acteurs sont constamment soumis non pas à la totalité de l'environnement tel qu'il est, mais aux seuls indices que produisent leurs investigations et qui émergent de leurs activités, qu'ils doivent alors interpréter.
7. Enfin, elle est animée par un souci de plausibilité plutôt que d'exactitude. Les quatre dirigeants ne peuvent être parfaitement assurés que la production mondiale de jeux vidéos tirés de films à succès est une conséquence de la convergence des industries médiatiques qui acquièrent de plus en plus d'entreprises évoluant dans le domaine du multimédia, dont ce créneau est destiné à occuper une place grandissante. Mais il s'agit d'une hypothèse pleine de sens, raisonnable et plausible, et c'est tout ce qu'il leur faut pour aller de l'avant. C'est ce souci de plausibilité, voire de bon sens, qui anime avant tout la construction de sens. Comme Weick le remarque : « La perception juste a le pouvoir de vous immobiliser. Ceux qui passent à l'action ont tendance à simplifier les choses plutôt qu'à les approfondir » (1995a, p. 60 ; nous traduisons).

## POUR EN SAVOIR PLUS

... sur les travaux de Karl. E. Weick

- Vidaillet, B. (éd.). (2003). *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris, France : Vuibert.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford, Angleterre : Blackwell.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization : The Impermanent Organization* (vol. 2). Oxford, Angleterre : Blackwell.

### 6.2.3 Les organisations hautement fiables

À partir de cette conception de l'*organizing* et du *sensemaking*, Weick produit au fil des années une série d'études portant sur ces processus organisants, ce qui l'amène à explorer en particulier le fonctionnement des organisations dites « hautement fiables » (*high reliability organizations*). La particularité de ces organisations est qu'elles évoluent dans des conditions souvent difficiles où la moindre erreur peut avoir des conséquences catastrophiques. Dans ce type d'organisation, on trouve notamment des équipages de porte-avions, des équipes de sapeurs-pompiers ou de contrôle de trafic aérien, mais aussi des équipes chargées de l'entretien et du fonctionnement de centrales nucléaires ou de salles de chirurgie dans les hôpitaux. Ce sont des organisations qui doivent être hautement fiables et qui n'ont pour ainsi dire pas droit à l'erreur du fait de l'importance des processus dont elles ont la responsabilité.

En analysant la façon dont fonctionnent ces collectifs, Weick et ses collaborateurs tentent de dégager ce qui caractérise ces processus organisants, c'est-à-dire ceux qui font montre d'une certaine intelligence collective, Weick allant même jusqu'à parler d'esprit collectif (*collective mind*) (Weick et Roberts, 1993). Il note que ce type d'organisation semble avant tout posséder ces cinq caractéristiques : 1) une préoccupation constante pour les pannes ou les échecs ; 2) une réticence à simplifier les interprétations ; 3) une sensibilité aux opérations ; 4) une forte résilience ; et 5) un respect de l'expertise (Weick et Sutcliffe, 2001). Pour Weick, toute organisation, quelle qu'elle soit, devrait s'inspirer de ce type d'organisations qui semblent toujours douter que tout est bien organisé et coordonné. Autrement dit, même si les organisations dites hautement fiables sont à bien des égards surprogrammées et qu'elles comportent de nombreuses procédures, on y trouve une préoccupation constante envers les processus organisants, créateurs de sens. Dans les cinq caractéristiques repérées par Weick, on retrouve ainsi les trois phases de l'*organizing* (l'enaction, la sélection et la rétention), telles qu'il les définissait déjà en 1969.

Se préoccuper des pannes et des échecs, c'est en effet être constamment à l'affût de tout changement écologique, changement qui est bien entendu enacté, mais surtout interprété dans toute sa complexité potentielle. Une petite erreur survenant dans une organisation hautement fiable n'est donc surtout pas banalisée, comme le serait un incident

aléatoire et singulier sans signification particulière. Invoquant le principe de variété requise, Weick montre que les organisations hautement fiables doivent complexifier les manières d'interpréter un événement afin, précisément, d'en épuiser la nature possible. Être réticent à simplifier les interprétations, c'est donc souvent en passer par la discussion afin de tenter de définir collectivement le sens d'une situation dans le but d'y répondre de façon appropriée. C'est surtout accepter qu'une situation puisse signifier autre chose que ce qui semblait aller de soi à première vue. Être sensible aux opérations, c'est aussi réaliser que c'est là que se trouve le cœur des activités et c'est inviter les gestionnaires et autres dirigeants à se salir les mains, en quelque sorte, pour mieux comprendre ce qui s'y passe.

Alors que dans toute organisation s'installent une routinisation et une hiérarchisation des activités, Weick nous met en garde contre tout effet d'inertie créé par les procédures, les programmes, les protocoles, autrement dit tout ce qui est censé, à bien des égards, définir ce qu'est l'organisation. La résilience qui caractérise les organisations hautement fiables, leur capacité à traverser les épreuves et à rebondir, tient aussi à leur aptitude à improviser et à ne pas recourir simplement aux processus habituels et routinisés (donc aux processus de rétention) pour résoudre un problème. Il s'agit là aussi de se méfier de nos propres coutumes et automatismes, de nos habitudes de pensée, pour ainsi dire, et ce, même si ces dernières sont absolument inévitables, voire efficaces dans les activités de tous les jours.

Le respect de l'expertise, dernier principe de fiabilité prôné par Weick, traduit d'ailleurs d'une manière dynamique l'importance de la rétention, que nous avons abordée précédemment. S'en remettre à l'expertise plutôt qu'au statut ou à la hiérarchie, c'est en effet permettre à celui qui s'y connaît de s'exprimer lorsqu'un changement écologique survient. C'est se fier à une source de rétention pertinente par rapport à une situation donnée, là où plusieurs organisations auraient tendance à ne retenir que la parole des dirigeants et autres responsables hiérarchiques. Rejoignant en cela Barnard (qu'il cite explicitement dans son ouvrage de 1969/1979), Weick met de l'avant le fait que l'autorité, et concrètement la parole, revient à celui à qui on reconnaît la capacité de tenir un discours pertinent dans une situation donnée, et qu'elle est le fruit des personnes à qui cette autorité et cette parole sont adressées. C'est ainsi que, dans des organisations très adaptables, il est normal de voir l'autorité, le leadership et la discussion qui les incarne se déplacer d'une personne à une autre selon les exigences de la situation, comme le suggère d'ailleurs Follett.

On le voit dans ce bref exposé, Weick se méfie des organisations dans la mesure où ce qui est déjà organisé est aussi ce qui est programmé et ce qui repose avant tout sur des routines. En affirmant que l'organisation est un mythe, Weick nous invite à ne pas réduire l'activité organisationnelle et organisante à ces programmes, routines, procédures, règles, statuts, normes et protocoles. Même s'ils sont indispensables, puisqu'ils constituent des ressources auxquelles les acteurs puisent pour décider et agir, assurant à bien des égards l'organicité de ce qui nous semble organisé, ils peuvent aussi devenir des obstacles et provoquer la perte, l'inertie ou l'atonie de tout collectif.

Comme Barnard, Follett et Tarde, chacun à sa manière, Weick insiste sur le caractère à la fois itératif, mais surtout événementiel, de toute action et de toute situation, ce que Garfinkel traduit par l'expression « pour une autre prochaine première fois ». Comme Barnard, Weick montre que l'organisation doit être considérée comme un miracle quotidien, constamment menacée par cela même qui la rend possible, c'est-à-dire les programmes, les routines et les procédures. Comme Tarde, il rejette l'idée d'une « force harmonisante » qui rendrait tout collectif organisé et cohérent. Cette force organisatrice est pour lui un mythe dont il faut se défaire sous peine de ne rien pouvoir comprendre aux phénomènes organisationnels. Enfin, comme Follett, il met l'accent sur l'importance de la communication — ce qu'elle appelle « ajustement réciproque » —, d'où émergent les processus organisants. Évoquant explicitement cette auteure, il reprend d'ailleurs sa notion de *relating* (Follett, 1951) qui met de l'avant, comme nous l'avons vu, l'aspect événementiel et relationnel de toute interaction, de toute rencontre, laissant ainsi la possibilité d'imaginer plusieurs façons de faire sens, rétrospectivement, à ce qui s'y passe. Comme tous les auteurs cités ici, Weick est donc un penseur qui propose d'aller du bas vers le haut ou du petit vers le grand. La communication est constitutive des organisations, puisqu'elle est le lieu de construction de sens (*sensemaking*) par lequel les membres organisent des réponses, pour une autre prochaine première fois, face à des événements ou dans des situations données. Même si l'on n'échappe jamais totalement à la nature programmée et itérative de l'organisation, on se doit de laisser la chance aux reconfigurations qui offriront autant de manières d'innover et de répondre adéquatement à « ce qui arrive » ou « ce qui vient », autrement dit à l'avenir (l'« à venir »).

### 6.3 La théorie de l'acteur-réseau (Callon, Latour et Law)

Grâce aux travaux de Weick, les chercheurs en communication organisationnelle réalisent qu'étudier la communication leur permet de pénétrer au cœur même des processus organisants et non simplement de décrire la circulation des messages au sein de l'organisation (Taylor, 1988, 1993; Taylor et Van Every, 2000). C'est Weick qui, d'une certaine façon, a donné ses lettres de noblesse à cette discipline, la délivrant d'une réflexion exclusivement basée sur la transmission de messages et sur la meilleure façon de les concevoir ou de les communiquer. À partir de ses travaux, toute une génération de chercheurs s'est tournée vers une approche dite interprétative de l'organisation (Burrell et Morgan, 1979; Putnam et Pacanowsky, 1983), laquelle se concentre sur la manière dont les dirigeants et employés donnent un sens à leur réalité et à ses conséquences organisationnelles.

Malgré la portée et la pertinence de sa réflexion et le nombre impressionnant de travaux convaincants portant sur la construction de sens, certains jugent néanmoins que la description des processus organisants offerte par Weick est encore très incomplète (Robichaud et Cooren, 2013; Taylor et Van Every, 2000). En effet, sa perspective

réduit essentiellement l'*organizing* à la capacité de l'être humain à interpréter son environnement en agissant et en interagissant avec autrui. Les concepts centraux de son approche, tels que l'enaction, la sélection et la rétention, de même que le *sensemaking* et ses propriétés essentielles, relèvent ultimement d'activités cognitives humaines (individuelles et collectives). Il est indéniable que Weick met le doigt sur les processus fondamentaux par lesquels la communication peut être dite constitutive des organisations, mais une grande partie des réalités organisationnelles contemporaines demeure inexpliquée si l'on s'en tient au cadre de sa conception.

Par exemple, s'il est vrai, comme le soutient Weick, que la vision des chercheurs fonctionnalistes (voir le chapitre 2) et systémistes (voir le chapitre 3) selon laquelle les organisations sont des entités ayant des propriétés propres est un mythe, comment expliquer que des individus puissent parler en leur nom, que les organisations aient pour ainsi dire une « voix », en particulier sur la place publique ? Comment expliquer que certains processus organisants, une fois retenus et transformés en routines, se stabilisent et durent parfois des décennies, même lorsque les personnes changent, partent et sont remplacées ? Comment expliquer encore que certains de ces processus s'étendent aussi dans l'espace, souvent bien au-delà des frontières nationales, franchissant les différences culturelles et se mondialisant ? Une véritable approche constitutive doit répondre à ces questions. Certains tenants de cette approche (Benoit-Barné et Cooren, 2009 ; Brummans, Cooren et Chaput, 2009 ; Cooren, 2000, 2013 ; Giroux et Taylor, 2002 ; Robichaud, Giroux et Taylor, 2004 ; Taylor et Van Every, 2000, 2010), inspirés entre autres par la théorie de l'acteur-réseau, s'attaquent à ces problèmes en montrant de quelle façon les processus de communication organisante, par lesquels les organisations contemporaines sont possibles, font en réalité appel à bien d'autres matériaux et processus de communication et d'interaction que les seuls processus interprétatifs décrits par Weick.

Ainsi, bien que la théorie de l'acteur-réseau introduite par Michel Callon et Bruno Latour (1981) ne se préoccupe pas exclusivement de la question de la constitution communicationnelle des organisations (voir cependant Latour, 2012, 2013), nous l'abordons maintenant parce qu'elle apporte précisément des réponses — certes partielles — à ces questions et, également, parce qu'elle inspire grandement la version contemporaine de l'approche constitutive.

### 6.3.1 L'approche « performative » des collectifs

Ce qui caractérise avant tout la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2006), c'est l'approche dite « performative » des collectifs (et donc des organisations en général). Par performatif, il faut entendre l'idée — tout compte fait assez proche des positions de Weick — selon laquelle un collectif est mis en acte ou réalisé (Weick dirait « enacted ») par les acteurs qui le composent et le représentent et qu'il n'existe pas autrement. Alors que la sociologie classique part d'une société ou d'une organisation déjà constituée, la théorie de l'acteur-réseau adopte une posture d'inspiration ethnométhodologique

(Garfinkel, 2002, 2007) selon laquelle ce sont les membres qui produisent, à bien des égards, la réalité de leur environnement.

L'approche performative des collectifs étudie la façon dont les acteurs organisationnels « performant », créent leur organisation dans leurs interactions quotidiennes. Reprenant l'exemple des quatre dirigeants, il s'agit d'étudier leurs interactions au cours de réunions et de débats pour mettre en évidence la manière dont — à travers leurs actions — se constitue l'entreprise qu'ils sont censés représenter, faire vivre et faire fonctionner. C'est entre autres à travers leurs discussions et leurs décisions que leur organisation se constitue progressivement et qu'elle a une existence digne de ce nom, que ce soit en matière de stratégies de positionnement par rapport au marché, de modes de production, de financement ou d'investissement. L'organisation ne se fait jamais toute seule — il n'y a pas, comme on l'a vu avec Tarde, de force harmonisante *a priori*, comme le laisse entendre, par exemple, l'approche systémique — et il faut bien qu'elle soit mise en acte, ou « performée », par les personnes qui agissent en son nom. Si les quatre dirigeants décident de se concentrer sur une niche de jeux vidéos peu exploitée par leurs concurrents, cette décision devient du coup la stratégie officielle de leur organisation, stratégie qu'il leur revient de mettre en œuvre dans leurs actions et opérations futures, que ce soit pour le financement, le mode de production ou le marketing. Toutes ces actions ne peuvent être accomplies qu'au travers de conversations, de directives, de déclarations, d'engagements, de contrats, etc., autrement dit d'actes de communication qui « performant » littéralement l'organisation, qui la rendent réelle.

### 6.3.2 L'« agentivité » dans sa pluralité

À ce stade-ci de notre exploration, on pourrait croire que la perspective de l'acteur-réseau n'apporte pas grand-chose à ce que nous propose déjà Weick, dans la mesure où il plaide aussi indirectement en faveur d'une vision performative de l'organisation, ou du moins de l'*organizing*. Il existe cependant une différence fondamentale entre la théorie de l'acteur-réseau et l'approche de Weick, différence qui concerne le rôle que jouent les objets et autres artefacts dans le mode d'être des collectifs. L'une des grandes contributions de la théorie de l'acteur-réseau est en effet d'avoir illustré et analysé le rôle constitutif que jouent les objets, machines, éléments architecturaux et autres non-humains dans le mode d'être et de fonctionnement des collectifs. Alors que la sociologie classique s'est souvent définie en centrant exclusivement sa réflexion sur l'activité humaine, Latour et Callon proposaient, dès 1981, de décentrer l'analyse en s'intéressant à l'agir des non-humains et à leur contribution au déploiement des collectifs. Au premier abord, une telle idée peut paraître étonnante, voire choquante, dans la mesure où plus de 2000 ans de réflexion philosophique nous ont appris à ne voir dans l'action et l'**agentivité** (la capacité d'agir) que le résultat d'une disposition purement humaine. D'une certaine manière, la sociologie classique a hérité de ce mode de pensée qui ne voit dans les technologies, les éléments architecturaux ou les

machines que de simples outils et intermédiaires soumis à l'activité et à l'intentionnalité des êtres humains qui les mobilisent et utilisent. La théorie de l'acteur-réseau prend cependant le contrepied de cette évidence en montrant que, bien au contraire, nous vivons dans un monde aux agentivités multiples et variées.

Comme le montre très bien Callon (1986), la réussite ou l'échec d'un projet scientifique — en l'occurrence un projet de culture de coquilles Saint-Jacques au large d'une baie bretonne — peut dépendre des nombreux participants à l'entreprise collective. La particularité de l'étude de Callon consiste à montrer que succès et échec dépendent non seulement de la compétence scientifique des chercheurs qui l'animent, mais aussi de la qualité des instruments qu'ils mobilisent et utilisent (comme les collecteurs chargés de recueillir les précieux crustacés), de la coopération de leurs alliés (dans le cas étudié par Callon, des marins pêcheurs qui acceptent le principe de cette expérimentation) et peut-être surtout du comportement même de leur objet d'étude (en l'occurrence, les coquilles Saint-Jacques dont on espère pouvoir organiser la culture). À ce tableau peuvent s'ajouter d'autres intervenants éventuels tels les prédateurs des coquilles (les étoiles de mer), les courants marins et autres (f)acteurs qui, par leurs actions, risquent de faire basculer le projet d'un succès scientifique et technologique à un échec cuisant.

La force de la théorie de l'acteur-réseau est donc d'avoir réussi à démontrer que tout collectif — tout réseau, au sens de Callon et Latour — dépend de l'intéressement ou de la mobilisation d'un ensemble d'acteurs aux ontologies variables, mais liées. Si les coquilles Saint-Jacques ne se fixent pas aux collecteurs chargés d'en assurer la culture, le projet des chercheurs périclite et ils ne peuvent espérer aller de l'avant dans leur recherche. Ce projet dépend tant du comportement des crustacés qu'ils convoitent que de l'action des collecteurs mis en place. Que les coquilles Saint-Jacques finissent (ou non) par se fixer aux collecteurs dépend en effet non seulement de leurs propres prédispositions, mais aussi du caractère, attirant ou repoussant, des collecteurs. Autrement dit, il faut que ces collecteurs attirent suffisamment les coquilles pour que celles-ci finissent par s'y fixer. Dans cet exemple, on retrouve la perspective relationnelle déjà mise de l'avant par Follett, mais cette fois-ci appliquée aux non-humains. L'origine de la fixation d'une coquille Saint-Jacques sur un collecteur n'est à rechercher ni exclusivement du côté de ces succulents crustacés, ni exclusivement du côté des collecteurs conçus par les scientifiques, mais bien dans la relation ou dans la configuration qu'ils établissent (Kuhn, Ashcraft et Cooren, 2017; Robichaud, 2006). La pensée de l'acteur-réseau est donc une pensée de l'hybridité et des liaisons, pensée qui, comme chez Follett, met de l'avant l'aspect coconstruit de tout phénomène collectif, que ce soit lors d'une réunion de dirigeants, d'un ralentissement de véhicules à l'approche d'un dos d'âne (Cooren, 2018a; Latour, 2001) ou de la fixation d'une coquille Saint-Jacques à un collecteur au large de la baie de Saint-Brieuc.

De toute configuration, de toute relation, de tout collectif émergent donc des propriétés nouvelles qui ne peuvent se réduire à aucun des membres qui y prennent part. Tout

acteur est ainsi un réseau hybride, d'où l'appellation « acteur-réseau ». Plutôt que de centrer les analyses sur les seuls acteurs humains, cette perspective nous invite à décrire tout ce qui contribue à rendre possible un agir collectif et à faire tenir ce collectif. Un collectif, ou une organisation, tient ou fonctionne non seulement grâce à l'activité de ses représentants humains (employés, porte-parole et dirigeants), mais aussi par l'association de ces derniers à des technologies, machines, outils, objets, ordinateurs ou appareils de contrôle qu'ils mobilisent et qui, comme nous le verrons, les mobilisent également.

Ce principe de symétrie généralisée (Callon, 1986) nous invite à exprimer tant les contributions humaines que non humaines, un principe méthodologique qui ne signifie pas, comme certaines critiques n'hésitent pas à le dire, que les non-humains prennent autant d'importance que les humains dans la conduite et le devenir des collectifs. Il ne s'agit pas de dire que les humains et les non-humains s'équivalent dans l'absolu — ce qui serait absurde —, mais de reconnaître que leur mise en rapport contribue d'une manière unique et irremplaçable au déploiement et au fonctionnement des collectifs, qu'il s'agisse de groupes, d'organisations ou de sociétés. La question de leur importance relative n'est donc pas réglée par l'analyste, mais par la manière dont le collectif évolue et fonctionne.

Cette perspective nous invite à considérer toute organisation comme un collectif dont le mode de fonctionnement dépend des relations, associations ou connexions qui s'établissent, ou non, entre les agents qui le font exister et vivre. Selon cette approche, il faut considérer l'organisation comme le résultat toujours provisoire et en devenir d'une multitude d'êtres qui contribuent à des agencements dont nous, les chercheurs, devons reconstruire la logique. Ainsi, alors que Weick prend principalement le point de vue des acteurs humains et de leurs activités de *sensemaking* pour comprendre les phénomènes de l'*organizing*, les tenants de la perspective de l'acteur-réseau décentrent l'analyse en montrant que les processus organisants dépendent tout autant de l'action des artefacts et des textes qui entrent en jeu dès lors qu'ils sont en rapport avec des activités et des interactions humaines.

Ainsi, au moment où les quatre dirigeants tentent de définir la stratégie de positionnement de leur entreprise dans le marché des jeux vidéos, il faut non seulement s'intéresser à leur discussion, mais aussi voir quels sont les artefacts et les technologies qui contribuent à ces processus organisants. Nous avons vu que ces dirigeants consultent des compilations de ventes effectuées par des instituts professionnels chargés de ce type de données. Cette description met de l'avant ce que font les dirigeants dans le cadre de leur discussion, mais une autre manière — complémentaire et tout aussi valable — de décrire la même situation consiste à dire que ces compilations de ventes les informent de l'évolution des parts de marché. Autrement dit, informer (ce que font ici ces compilations) constitue l'action miroir de consulter (ce que font ici les dirigeants) et l'un ne peut logiquement pas s'actualiser sans l'autre.

Là encore, on voit que cette approche est avant tout centrée sur la relation, le *relating*, comme dirait Follett. Il ne s'agit pas de privilégier une action au détriment d'une autre, mais de montrer que toute action est toujours partagée avec d'autres, que ces autres soient humains ou non-humains (Latour, 1994, 2006). Les compilations de ventes contribuent donc aux processus organisants dans la mesure où elles font une différence par rapport au déploiement de la situation. Toute la subtilité de l'analyse consiste à ne jamais réduire une contribution (celle des compilations de ventes, par exemple) à une autre (la lecture ou la consultation de ces mêmes compilations par les dirigeants), ce que Latour (1984) propose d'appeler **principe d'irréductibilité** (Cooren, 2018b). Tout processus organisant est donc, selon cette perspective, le résultat d'actions hétérogènes attribuables non seulement aux humains, mais aussi aux non-humains, tels les textes (comme des contrats), les éléments architecturaux, les technologies et les outils.

### 6.3.3 Parler et agir au nom d'une organisation

À ce stade, on peut penser que si la théorie de l'acteur-réseau insiste bien sur l'hétérogénéité irréductible des processus organisationnels, elle tend à négliger *a priori* les effets intégrateurs qui nous permettent notamment d'identifier la nature même de l'organisation, sa raison d'être, ses actions, etc. Insister, comme le fait la théorie de l'acteur-réseau, sur le caractère pluriel, hétérogène, différencié et hybride de l'agir organisationnel peut se faire au détriment d'une certaine unité, homogénéité, intégration ou cohérence, propre également à tout phénomène collectif (Lawrence et Lorsch, 1969; Taylor et Van Every, 2000). Par exemple, la France, le Canada, Facebook, Apple, Médecins Sans Frontières et l'ONU peuvent désigner un ensemble de collectifs qui non seulement sont censés «faire système», mais qui font également l'objet d'attributions, du type «La France a décidé de...», «Médecins Sans Frontières intervient au Darfour», «L'ONU condamne fermement...». Parler en termes d'acteur-réseau, c'est aussi rendre compte de ces effets d'unité, dans la mesure où tout réseau peut précisément être positionné et constitué en tant qu'acteur. Afin de rendre compte de tels effets, les tenants de la théorie de l'acteur-réseau problématisent la question du porte-parole. Le porte-parole, comme on le sait, est celui qui porte la parole d'un autre dont il est censé traduire les intérêts, préoccupations et positions. Ainsi, lorsque Mark Zuckerberg, cofondateur et PDG de Facebook, prend la parole dans le contexte d'une négociation ou d'une allocution officielle, c'est aussi l'entreprise qu'il représente qui parle. Avoir un porte-parole est d'ailleurs la seule façon dont une entreprise peut se mettre à «parler». De la même manière, lorsqu'un représentant officiel de Médecins Sans Frontières débarque au Darfour, on dit couramment que c'est MSF qui arrive.

On peut à la fois rendre compte de l'hétérogénéité des processus organisants en montrant que de tels effets peuvent aussi s'accompagner d'effets d'homogénéité, d'intégration, de cohérence et d'unité. Par ailleurs, tous les acteurs qui représentent un collectif, et qui en portent la parole ou agissent en son nom, ne sont pas humains, loin de là... Prenons le cas du site Web d'une organisation. Ce site sera à bien des égards un porte-parole de l'organisation dans la mesure où il informera les internautes des

réalisations, positions, missions, produits de l'entreprise. Tout site Web agit donc au nom de l'organisation qu'il est censé représenter, un type d'attribution que l'on peut également appliquer aux rapports annuels, aux communiqués de presse, aux logos, aux messages publicitaires, aux immeubles, aux propriétés, etc.

Comme on le voit, la théorie de l'acteur-réseau permet de rendre compte à la fois du caractère pluriel et unifié d'un collectif. Par ailleurs, comme elle ne réduit jamais l'un à l'autre, la question de la représentativité des porte-parole est toujours potentiellement ouverte et controversée. Tous les collectifs sont tirillés par cette question parce qu'il est important de savoir qui a le droit, la capacité, l'autorité ou le pouvoir de parler au nom de qui ou de quoi. S'organiser, c'est aussi s'assurer que ces effets de traduction et de porte-parole soient minimalement contrôlés et assurés. Le site Web contient-il de l'information obsolète qui fait dire à l'organisation quelque chose d'erroné? Le porte-parole du gouvernement traduit-il bien le message que le premier ministre veut faire passer? Ce message publicitaire traduit-il fidèlement le positionnement de l'entreprise dans son marché? Ce chef de service traduit-il bien les aspirations de ses employés? Pour reprendre la position de Barnard, la question de savoir qui détient l'autorité — autrement dit, qui peut parler au nom d'un collectif, d'un projet ou d'une mission — est toujours ouverte et négociable.

Fidèle en cela à la perspective tardienne (Latour, 2002), il ne s'agit donc pas de croire qu'une force harmonisante existe quelque part pour homogénéiser et organiser le tout. Tous ces processus, ces interactions, se doivent au contraire d'être réalisés un à la fois, en mobilisant des stratégies relevant parfois de la séduction, parfois de la motivation ou de la contrainte. Les effets organisants d'unité et d'homogénéisation doivent donc être «performés» et négociés par les acteurs chargés de traduire les intérêts du collectif qu'ils sont censés représenter. Évidemment, la question des intérêts demeure également ouverte, car elle peut elle-même faire l'objet de débats, de controverses et de discussions. Le monde (organisationnel et social) de l'acteur-réseau est aussi un monde de l'événement où rien ne peut d'emblée être tenu complètement pour acquis. En partant du petit pour expliquer le grand, il s'agit de montrer en quoi l'organisation se constitue à travers toutes les (inter-)actions qui lui permettent d'exister et de fonctionner.



#### Exercice 6.3

Une réflexion autour de la notion de pouvoir



### 6.4 L'école de Montréal

Malgré l'immense avancée que constitue, à nos yeux, la théorie de l'acteur-réseau par rapport à la question de la constitution communicationnelle des collectifs, il reste cependant que l'étude des interactions a été négligée par ce mouvement de recherche.

Autrement dit, même si Latour (2002) reprend à son compte la devise tardienne selon laquelle il faudrait partir du petit pour expliquer le grand, son intérêt pour l'analyse détaillée des conversations demeure assez négligeable, mises à part de rares exceptions (Latour, 2004). De plus, on peut parfois reprocher aux représentants de la théorie de l'acteur-réseau d'être trop centrés sur la dimension performative du réel, oubliant de ce fait que toute performance doit également être reconnue et est négociable.

C'est l'accent qui est mis sur cet aspect négocié et coconstruit qui constitue sans doute l'un des apports les plus importants du mouvement le plus étroitement associé à l'approche dite constitutive de la communication organisationnelle: l'école de Montréal. Désigné sous ce patronyme depuis le début des années 2000 (Brummans, 2006; Mumby, 2007), ce courant de recherche gravite autour des travaux très innovants de James R. Taylor et Elizabeth Van Every (1993, 2000, 2010) et jouit, depuis plusieurs années maintenant, d'une reconnaissance internationale (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2014; Littlejohn, Foss et Oetzel, 2017; Robichaud et Cooren, 2013; Schoeneborn et collab., 2014).

Ce qui caractérise sans doute le plus l'approche de l'école de Montréal, comparativement à celles que nous avons présentées jusqu'à présent, est qu'elle s'intéresse certes à la dimension performative du réel, mais qu'elle n'en oublie pas pour autant le rôle que jouent en particulier le langage et la communication dans la constitution des collectifs. Prenant acte des enseignements de Weick et de la perspective de l'acteur-réseau, les représentants de l'école de Montréal tentent de concilier une vision performative des collectifs avec une analyse qui met l'accent non seulement sur les propriétés organisantes du langage et de la communication, mais aussi sur l'aspect négocié et coconstruit des processus organisants.



#### Exercice 6.4

L'organisation « dans » la communication ?

### 6.4.1 La communication organisationnelle en tant que co-orientation

Les représentants de l'école de Montréal empruntent aux travaux de John Langshaw Austin (1962/1970), philosophe analyste anglais qui est l'un des premiers à avoir insisté sur la dimension actionnelle du langage. Alors que, jusque dans la moitié du xx<sup>e</sup> siècle, penseurs, linguistes et philosophes avaient tendance à appréhender le langage dans sa dimension essentiellement descriptive et représentationnelle (« Le chat est sur le paillason », « Cette table est bleue », « Il fait beau »), Austin (1970) démontre, dans ses fameuses *Williams James Lectures*, série de conférences qu'il a données à l'Université Harvard en 1955, qu'il est également possible d'analyser le langage dans sa dimension performative.

Selon cette perspective, parler ne consiste pas seulement à « dire » des choses à propos du monde qui nous entoure, c'est aussi « faire » des choses telles que donner des ordres, s'engager, s'excuser, poser une question, féliciter, déclarer une séance ouverte, etc. Qui plus est, même les énoncés descriptifs (Austin les qualifie de « constatifs ») sont eux-mêmes des performatifs qui s'ignorent, dans la mesure où dire « Il fait beau », c'est aussi constater quelque chose. Autrement dit, toute énonciation — quelle qu'elle soit — est la performance d'un acte qui, de ce fait, contribue à sa manière à l'évolution de la réalité dans laquelle nous évoluons. Pour reprendre un célèbre exemple d'Austin, répondre « Oui » à la question « Voulez-vous prendre pour époux M. X ? » a des effets importants sur le réel, puisque cet acte de langage participe du protocole de mariage qui, s'il est complété, transforme l'identité de deux personnes de célibataires en époux.

Les représentants de l'école de Montréal prennent acte d'une telle approche du langage, mais proposent, suivant en cela les analystes de la conversation (Pomerantz et Fehr, 1997; Sacks, 1992; Schegloff, 1988) et autres ethnométhodologues (Garfinkel, 2002, 2007; Heritage, 1984; Livingston, 1987), d'aller plus loin en abordant le langage dans sa dimension interactionnelle et sociale. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement de reconnaître la dimension performative du langage (Austin, 1970; Searle, 1972, 1982), mais de montrer comment cette performativité s'actualise dans des interactions dites « naturelles » et participe de la négociation, ou de la confirmation, d'une définition ou de la détermination de la situation dans laquelle les interactants sont censés évoluer (Goffman, 1973).

Pour expliquer cette dimension essentielle de l'échange communicationnel, Taylor et Van Every (2000) empruntent à Theodore M. Newcomb (1953) le concept de co-orientation, lequel stipule que toute situation interlocutive présuppose qu'au moins deux acteurs (A et B) sont en interaction et en relation avec un objet (X). Ainsi, ces acteurs peuvent être des êtres humains, mais aussi des entités collectives (même s'il nous faut expliquer la façon dont ce passage de l'individuel au collectif s'opère). Quant à l'objet, il peut être très concret (un document, une machine, une situation, etc.) ou plus abstrait (une idée, un projet, etc.). Suivant en cela Newcomb, Taylor et Van Every appellent A-B-X ce système de co-orientation. Au-delà de la dimension performative du langage, ils nous rappellent (2000) que toute conversation est (consciemment ou inconsciemment) animée par l'attention que portent conjointement A et B à X, que ce X soit le temps qu'il fait, le positionnement à long terme ou à court terme d'une entreprise ou la définition de l'identité même des individus en situation d'échange. L'étude détaillée des interactions nous permet donc de démontrer la façon dont cette co-orientation s'opère et, surtout, en quoi elle participe de la constitution même des collectifs. Afin d'illustrer cette perspective, prenons un exemple concret (*voir la rubrique Mise en pratique – Le concept de co-orientation, à la page suivante*), tiré d'une analyse de Taylor et Cooren (2006).

## Le concept de co-orientation

Dans la scène qui suit, Denis, le gérant d'un immense gratte-ciel de 60 étages à Manhattan, a rendez-vous avec Andréa, qui représente l'une des entreprises dont les bureaux sont situés dans l'immeuble que gère Denis. Le jour précédent, Andréa a appelé Denis et lui a demandé de passer à son bureau afin qu'ils puissent tous deux évaluer les rénovations qui ont été faites dans les locaux de l'entreprise, rénovations dont Denis a la responsabilité. Armé d'une caméra vidéo, François Cooren (coauteur de ce chapitre) suit donc Denis lorsqu'il arrive dans le bureau d'Andréa. Après avoir échangé quelques mots à propos d'une naissance à venir dans sa famille, Denis passe à un registre plus professionnel en abordant la raison principale de sa présence, soit l'inspection du travail accompli.

L'extrait suivant (traduit de l'anglais parlé) reproduit ce passage<sup>1</sup>.

- |    |        |  |
|----|--------|--|
| 17 | Denis  | Bon écoutez, je voulais passer ici afin de vous présenter François et vous avoir sur la caméra. Et maintenant, est-ce que vous avez la clé pour la |
| 18 |        | porte d'à côté ?   |
| 19 |        |  |
| 20 |        |  |
| 21 | Andréa | Je l'ai en effet ((elle va chercher la clé)).  |
| 22 |        |  |
| 23 | Denis  | Est-ce que vous voulez m'accompagner ? Je veux [jeter=   |
| 24 |        |  |
| 25 | Andréa | [Oui   |
| 26 |        |  |
| 27 | Denis  | = un [coup d'œil et voir si euh il y a des choses que nous devons terminer   |
| 28 |        |  |
| 29 | Andréa | [Oui certainement nous pouvons euh   |

1. Pour retranscrire cet extrait, nous avons suivi les conventions de l'analyse de conversation mises au point par Gail Jefferson (1984) : (( )) précise ce que la personne est en train de faire. Deux crochets l'un au-dessus de l'autre indiquent que les tours de parole qui suivent ces deux crochets respectifs sont prononcés au même moment (par exemple, Denis prononce le mot « jeter » à la ligne 23 au même moment où Andréa prononce le mot « Oui » à la ligne 25).

Malgré son caractère en apparence banal, cet extrait est très intéressant, car il montre la manière dont la situation — le X du système de co-orientation — se définit (avec ou sans négociation) dans l'interaction. Alors qu'Andréa a, la veille, lancé l'idée d'une inspection des locaux en appelant Denis, on voit ici comment celui-ci se positionne en

fait comme l'instigateur, l'initiateur de l'inspection. Il dit en effet : « Je voulais passer ici afin de vous présenter François et vous avoir sur la caméra. » (lignes 17-18), puis « Et maintenant, est-ce que vous avez la clé pour la porte d'à côté ? » (lignes 18-19) et, finalement, « Est-ce que vous voulez m'accompagner ? Je veux jeter un coup d'œil et voir si euh il y a des choses que nous devons terminer » (lignes 23-27). Cela constitue une série de tours de parole qui le positionnent implicitement comme celui qui initie la visite des bureaux de l'entreprise locataire. S'il est là, dit-il, c'est parce qu'il voulait passer pour lui présenter le caméraman et la filmer, mais aussi parce qu'il voulait vérifier ce qu'il reste à faire.

Comme dans tout système de co-orientation, la définition du X est toujours potentiellement négociable, mais on voit comment Andréa accepte implicitement la situation qu'instaure Denis. Quand celui-ci lui demande si elle a la clé, elle répond immédiatement par l'affirmative en allant la chercher (ligne 21). Lorsqu'il lui demande si elle veut l'accompagner, elle répond également « Oui » (ligne 25) et lorsqu'il lui annonce qu'il va jeter un coup d'œil pour vérifier ce qu'il y reste à faire, elle acquiesce, confirmant qu'ils peuvent y aller (ligne 29). Comme l'illustre très bien cet extrait, la communication fait une différence, dans la mesure où elle participe de l'instauration d'une situation qui consiste ici en un renversement des rôles. En effet, Denis avait été initialement « imbriqué » dans le programme d'inspection initié par Andréa, dans la mesure où celle-ci le plaçait dans la position subalterne où il allait le réaliser pour elle. On voit par la suite comment — et très habilement — Denis imbrique Andréa dans un programme dont il se présente comme l'initiateur. En termes de co-orientation, tout se déroule comme si on était passé d'un système A-B-X où Andréa (A) était l'initiatrice et l'évaluatrice, Denis (B), l'accompagnateur, et X, les locaux à inspecter, à l'instauration d'un autre système dans lequel A est maintenant l'accompagnatrice de B, lequel se positionne comme l'initiateur et l'évaluateur de X. Notons d'ailleurs qu'il y a plusieurs X en jeu, dans la mesure où il ne s'agit pas simplement d'inspecter des locaux, mais aussi, comme on le voit, de définir mutuellement les acteurs, autrement dit « qui je suis pour vous » et « qui vous êtes pour moi ».

Comme l'illustre ce court extrait, la communication est donc ce lieu où s'établissent les relations (le *relating* dont nous parle Follett [1951]), mais aussi l'autorité de chacun, ce qui fait écho aux positions de Barnard (1938). Se positionner dans l'interaction, à la suite de Denis, en tant qu'initiateur d'une inspection à réaliser, c'est non seulement affirmer implicitement son pouvoir d'initier une telle inspection (alors que Denis n'était, à l'origine, que celui qui répondait à une demande), mais aussi son expertise vis-à-vis de l'inspection à venir (c'est lui qui veut « jeter un coup d'œil et voir si euh il y a des choses que nous devons terminer » [ligne 27]). Cela suppose que c'est bien lui, et non Andréa, qui peut déterminer s'il y a des travaux de finition à réaliser et lesquels.

## 6.4.2 Le monde organisationnel en tant que plénum d'« agentivités »

À ce stade, on peut cependant reprocher à cette analyse de ne pas prendre en compte la multitude d'« agentivités » dont nous parle la théorie de l'acteur-réseau. On se rappelle en effet que, pour Callon et Latour, une grande variété d'êtres ou d'acteurs contribuent à la structuration et à la construction du monde dans lequel nous vivons. Autrement dit, ce ne sont plus seulement les humains qui définissent et construisent ce monde; celui-ci est aussi façonné par des textes, des machines, des éléments architecturaux, des matières premières, etc. Ainsi, que serait une brasserie ou une boulangerie sans la contribution des levures qui participent à la production de bière et de pain lors du processus de fermentation? Dans l'interaction qui a lieu entre Andréa et Denis (voir la rubrique *Mise en pratique – L'interaction entre deux organisations*), ce ne sont pas simplement deux êtres humains qui discutent, mais aussi deux organisations, deux entreprises, qui négocient une relation.

### MISE EN PRATIQUE

#### L'interaction entre deux organisations

Denis représente l'entreprise chargée de gérer le gratte-ciel, Andréa agit en tant que porte-parole de l'entreprise locataire de certains locaux de l'immeuble, et David est son patron. Une activité de représentation apparaît très clairement dans l'échange suivant<sup>1</sup>, qui a lieu durant l'inspection des locaux.

- 266 Andréa Oui et euh David voudrait aussi avoir le nom de l'entreprise sur  
267 la porte, vous savez ça  
268  
269 Denis Sur celle-ci? ((pointant vers une porte en arrière))  
270  
271 Andréa Oui nous avons payé pour cela. [C'est notre porte  
272  
273 Denis [Sur cette porte? ((pointant de  
274 nouveau la porte en arrière))  
275  
276 Andréa Sur [notre porte ((pointant vers l'avant))  
277  
278 Denis [Non votre porte ((pointant vers l'avant))  
279

1. Les pauses brèves dans le discours sont identifiées ainsi: (0.2) signifie une pause de 2 secondes.

### MISE EN PRATIQUE (suite)

- 280 Andréa Oui  
281  
282 Denis [Oh d'accord  
283  
284 Andréa [Baker Turner Co  
285  
286 (0.2)  
287  
288 Denis D'accord, juste une minute. Attendez ((Il démarre son dictaphone.))  
289  
290 ((son de démarrage du dictaphone))  
291  
292 Andréa Ce sont deux personnes avec deux noms différents ((regardant la  
293 caméra en faisant référence au nom de l'entreprise))  
294  
295 Denis Phil, nous avons besoin d'une serrure sept pour la salle mécanique  
296 en haut chez Baker Turner (0.5). Aussi on a besoin de euh (0.3)  
297 stores, je dois appeler pour les stores. Et il faut qu'on contacte le  
298 gars des panneaux. Ils veulent un panneau sur leur porte principale.

Dans cet échange, Andréa marque bien, dans son discours, qu'elle agit au nom de son patron, David, lequel «voudrait aussi avoir le nom de l'entreprise sur la porte» (ligne 266). Selon une approche constitutive de la communication (organisationnelle ou non), un effet de présence/absence est toujours en jeu dans les discussions, dans la mesure où ce ne sont jamais simplement deux ou plusieurs personnes qui communiquent entre elles, mais aussi tous les êtres qu'elles contribuent à incarner, représenter ou «présentifier» (rendre présent) dans leurs discussions et interactions. Dans ce tour de parole de la ligne 266, tout se passe comme si ce n'était pas seulement Andréa qui parlait, mais bien aussi David (pourtant physiquement absent) qui, à travers elle, communique à Denis ses volontés et directives. On notera également de quelle manière Andréa termine son tour de parole en rappelant à Denis qu'il est censé déjà savoir cela («vous savez ça» [ligne 267]), ce qui a pour effet d'ajouter du poids à son propos. Le «vous savez ça» signifie en effet que ce ne sont pas simplement Andréa et, à travers elle, David, qui disent à Denis ce qu'il doit faire, mais que cette consigne a déjà été établie par ailleurs, autrement dit dans la liste des travaux qu'il y avait à réaliser. Cet effet de présence/absence est d'ailleurs encore à l'œuvre lorsqu'Andréa précise, un peu plus

loin : « Oui nous avons payé pour cela. C'est notre porte » (ligne 271), ce qui donne de nouveau du poids à sa requête. Celle-ci est, en effet, faite au nom d'un contrat de service, service qui a été payé en bonne et due forme.

Comme on le voit dans cet exemple, une conversation, selon l'approche constitutive, devient un lieu où se manifeste un ensemble très varié d'êtres et d'entités au nom desquels les interactants se mettent à parler. Suivant en cela les enseignements de Tarde, il ne s'agit pas de partir du grand pour comprendre le petit (par exemple, les structures organisationnelles pour comprendre l'interaction), mais bien au contraire de montrer que c'est dans le petit qu'on découvre les effets organisants qui structurent notre monde. Dans ce cas précis, Andréa est capable de mobiliser dans son discours, non seulement son patron David, mais aussi, implicitement, la liste des travaux qu'il y a à réaliser et le contrat qui a été signé, lesquels viennent donner du poids à sa requête.

À cette liste pourrait s'ajouter, bien entendu, son statut de porte-parole qui l'autorise à faire de telles demandes. C'est donc bien, comme on l'aura sans doute compris, d'autorité (et indirectement de pouvoir) que l'on parle, puisque tous ces êtres invoqués ou incarnés implicitement ou explicitement dans son propos constituent autant de moyens l'autorisant à faire cette demande. Cette autorité a cependant un fondement complètement communicationnel puisqu'elle n'est réalisée et rendue effective que dans les liens que créent les acteurs dans le déroulement de l'interaction. On retrouve ici l'un des éléments fondamentaux de l'approche de l'école de Montréal pour qui l'autorité est une affaire d'auteurs. Comme le rappellent Taylor et Van Every (2000, 2010, 2014), autorité et auteur ont la même racine latine, *auctor*, qui signifie « être l'auteur de », ce qui dit bien que tout acte de parole est un acte polyphonique par lequel une multitude de voix peuvent se faire entendre.

Dans notre exemple, c'est ce que semble avoir compris Denis, qui obtempère rapidement lorsqu'il comprend de quelle porte il s'agit. On le voit utiliser un dictaphone, avec lequel il note les travaux à réaliser. Cet enregistrement sera ensuite communiqué à ses employés chargés de terminer la rénovation des locaux de l'entreprise locataire. Suivant en cela la théorie de l'acteur-réseau, on voit que « s'organiser » suppose de s'associer à des entités telles que des machines (ici, le dictaphone), des enregistrements ou des textes (la consigne qu'il communique à son employé, Phil). Tous ces êtres participent, à leur manière, à la mise en acte — l'enaction — de l'organisation pour une « autre prochaine première fois ».

Ce que les sociologues classiques appellent « structures » sont en fait aussi des acteurs qui participent, à part entière, des interactions que nous observons. Qu'il s'agisse de statuts, de procédures, de protocoles, de plans stratégiques, d'organigrammes, de ressources financières ou de missions d'entreprise, tous ces êtres ne surplombent pas les interactions, mais y contribuent plus ou moins activement selon qu'ils sont réalisés ou non dans la discussion.

### 6.4.3 La communication organisationnelle en tant qu'effet de ventriloquie

Si on voulait utiliser une métaphore, on pourrait dire que la communication s'apparente à une activité de ventriloquie, autrement dit une activité par laquelle ont fait parler quelqu'un ou quelque chose (un peu comme le ventriloque fait parler son mannequin). Comme on l'a vu dans l'échange précédent, Andréa fait parler explicitement son patron, David, mais aussi, implicitement cette fois, la liste des travaux à effectuer et le contrat signé, lesquels stipulent tous deux, selon elle, qu'une plaque d'identification aurait effectivement dû être installée sur la porte. À ces effets de ventriloquie, ajoutons celui qui consiste à dire que lorsqu'Andréa parle, de par son statut de porte-parole, ce n'est pas simplement elle qui parle, mais aussi l'organisation qu'elle représente, *Baker Turner Co.*

On peut aussi remarquer qu'elle est, elle aussi, le mannequin animé par de multiples ventriloques. En invoquant David, tout se passe en effet comme si elle était animée par un impératif, qui consiste à s'assurer que les consignes de David seront suivies à la lettre. De la même manière, en invoquant la liste des travaux à réaliser et le paiement effectué, elle se positionne comme animée par d'autres impératifs, lesquels stipulent que l'accord sur les travaux à effectuer doit effectivement être respecté, en particulier parce que ceux-ci ont déjà été payés. Tout acteur, quelle que soit son identité, est à la fois « agi » et « agissant », à la fois ventriloque et mannequin. Le dictaphone est à la fois agi — il est manipulé par Denis lorsqu'il enregistre son message — et agissant — en rappelant à Denis ce qu'il doit faire, il lui permettra d'informer ses employés des travaux à effectuer. De la même manière, Andréa est à la fois agie — elle est animée par certains impératifs qu'elle est tenue, de par ses responsabilités et son statut, de respecter — et agissante — elle communique à Denis les travaux à effectuer. Il faut donc, selon l'approche constitutive de la communication, voir le monde (organisationnel ou non) comme une série de traductions, de médiations, où chaque acteur est aussi un passeur et où chaque activité renferme elle aussi sa part (toujours relative) de passivité (Cooren, 2013, 2015).

Étudier la communication en prenant un ventriloque comme modèle, c'est surtout montrer la façon dont les êtres humains configurent et reconfigurent le monde qui les entoure en invoquant dans leurs conversations des règles, des procédures, des sentiments, des traditions, des principes, des projets, des faits, des règlements, etc. Même si toutes ces entités préexistent à l'événement interactionnel, elles n'auront d'effet que si elles sont invoquées/convoquées dans l'interaction, ou au moins reconnues par les participants pour une autre première fois. C'est ainsi que l'existence du contrat signé par les deux parties ne peut avoir d'effet sur Denis au moment où il interagit avec Andréa que s'il est implicitement ou explicitement invoqué par cette dernière.

On voit qu'il ne s'agit pas de réduire la constitution d'une organisation aux échanges conversationnels, comme ont tendance à le faire Weick et le mouvement interprétatif, ou encore de négliger ces échanges conversationnels au profit d'une approche plus symétrique du monde, comme le veut la perspective de l'acteur-réseau. Il s'agit au

contraire de montrer quelle est la place du conversationnel dans un monde qui ne se réduit précisément pas à de la discussion, mais qui la traverse constamment par les phénomènes de re-présentation, d'incarnation et de ventriloquie.



### Étude de cas 6.1

Une recherche sur Médecins Sans Frontières

## CONCLUSION

On pourrait croire que l'approche constitutive, au-delà de son intérêt théorique potentiel, renferme très peu d'enseignements pouvant se traduire sur le plan de l'intervention pratique. Nous pensons, au contraire, que les pratiques organisationnelles peuvent bénéficier d'une telle conception de l'organisationnel. En guise de conclusion, nous présentons donc quelques enseignements cruciaux associés à cette approche.

- Il n'y a pas de force harmonisante : cet enseignement de Tarde suppose que toute activité organisée dépend entièrement d'une multitude d'actions/animations qui sont réalisées en son nom. Dire que toute organisation doit se reconstruire pour une autre première fois à chaque instant est une autre façon de dire cela. Alors que l'existence de programmes, de procédures, de protocoles, de règles, de routines, etc., laisse à penser que l'organisation est complètement « écrite à l'avance » (c'est là l'étymologie du mot « programme »), cette écriture n'est en fait que partielle et ne peut se réaliser que si elle anime effectivement les dirigeants, gestionnaires et employés qui sont censés les appliquer.
- Il faut porter les projets : comme il n'y a pas de force harmonisante, tout ce qui est entrepris dans et par l'organisation est toujours à la merci des relations qui s'établissent, ou non, en son nom. Même si on peut effectivement compter sur les procédures, les routines et les programmes, ceux-ci sont avant tout des agents qui peuvent, à tout moment, cesser de nourrir les pratiques qu'ils sont censés orienter (parce qu'on n'y prête plus attention, parce que les acteurs ne les jugent pas appropriés à la situation ou parce qu'ils deviennent obsolètes).
- L'improvisation peut être une bonne chose : alors qu'improviser est souvent perçu comme antinomique à l'activité même de s'organiser (« improviser » s'apparente étymologiquement à l'idée de « ne pas prévoir »), l'approche constitutive laisse entendre qu'il y a, par définition, une part d'improvisation dans toute activité, même la plus routinière. Comme le monde organisationnel (et social) doit toujours se re-produire, se ré-instaurer, se re-crée pour une autre première fois, il nous faut toujours composer avec l'imprévu, l'inattendu, l'accidentel, c'est-à-dire ce qui est « à venir » (avenir) et qui peut nous surprendre (Derrida, 1993). Par ailleurs, dès que l'on réalise que les procédures, protocoles, manières de faire et autres règles organisationnelles sont des agents, certes importants, mais des agents tout de même, on se rend compte qu'on peut les « faire parler » d'une certaine manière et les contourner, voire les ignorer. Cela ne veut évidemment pas dire qu'il est simple et aisé, voire recommandé, d'ignorer les règles, les routines et les procédures (elles font souvent l'objet d'un attachement très marqué et ne sont en soi ni bonnes ni mauvaises), mais simplement que des reconfigurations, des réajustements et des réorganisations sont toujours possibles (pour le meilleur et pour le pire).

- Nous vivons dans un monde de traductions : dès qu'on se rend compte que le monde organisationnel et social est littéralement constitué par les interactions qui s'y déploient et le déploient, on comprend que toute constitution est aussi le fruit d'une multitude de traductions, ce qui veut ultimement dire qu'il n'y a pas qu'une seule constitution, mais bien plusieurs, non pas seulement un univers, mais plusieurs « plurivers », comme les appelle William James. Il faut toutefois noter que tout collectif se caractérise aussi par une volonté de s'assurer qu'une seule voix puisse parler en son nom (ou, en tout cas, que les voix multiples qui le « ventriloquent » fassent montre de cohérence), dans la mesure où cette voix doit précisément réaffirmer, pour une autre première fois, l'identité et la relative homogénéité du collectif en question. Tout ensemble organisé (voire tout collectif) est donc immanquablement tiraillé entre, d'un côté, des forces centrifuges qui tentent d'assurer les conditions d'une certaine cohésion et monophonie et, de l'autre, des effets centripètes, qui résultent de son caractère irrémédiablement différencié et polyphonique. C'est, entre autres, les effets de cette tension irréductible que l'approche constitutive tente de mieux comprendre et saisir.

## GUIDE DE RÉVISION

Afin de vérifier votre compréhension du contenu de ce chapitre, répondez aux questions suivantes.

- 1 Quelles sont les idées les plus importantes développées par Barnard, Follett et Tarde qui ont influencé les approches constitutives des organisations ?
- 2 Imaginez que vous devez organiser, avec quelques amis, une fête de fin de session pour les étudiants de votre département. À votre avis, en quoi le processus d'*organizing* tel que le décrit Weick peut-il expliquer la manière dont vous préparerez cet événement ?
- 3 Quelles distinctions faites-vous entre le processus d'*organizing* et le processus de *sensemaking* chez Weick ?
- 4 À votre avis, quels aspects de la communication organisationnelle la théorie de l'acteur-réseau nous aide-t-elle à mieux comprendre ?
- 5 Pourquoi peut-on dire que les travaux menés par les chercheurs de l'école de Montréal s'inscrivent dans une approche constitutive de la communication organisationnelle ?