



HAL
open science

Managers et sense-making en contexte de changement. Une étude de cas par la communication organisante

Sarah Attia, Christian Marcon

► To cite this version:

Sarah Attia, Christian Marcon. Managers et sense-making en contexte de changement. Une étude de cas par la communication organisante. Journées Doctorales de la SFSIC, Jun 2019, Mulhouse, France. hal-02445831

HAL Id: hal-02445831

<https://hal.science/hal-02445831>

Submitted on 20 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Managers et *sense-making* en contexte de changement. Une étude de cas par la communication organisante¹

**Managers and sense making in a context of organizational change.
A case study of constitutive communication**

Sarah ATTIA, Doctorante en sciences de l'information et de la communication
Christian MARCON, Professeur en sciences de l'information et de la communication

Axe Intelligence Stratégique Internationale,
Laboratoire CEREGE, IAE - Université de Poitiers

Courriels : sattia1@poitiers.iae-france.fr ; cmarcon@poitiers.iae-france.fr

Mots clefs : Communication Organisante, Approche Constitutive, Organizing, Sensemaking

Keywords : Organizing Communication, Constitutive Communication, Communication Constitutes Organization (CCO)

Résumé

Dans un environnement qui évolue rapidement, la communication interne joue un rôle central dans les projets de changement organisationnel. Cette communication présente une recherche qui traite de la communication managériale en situation de changement sous l'angle de la communication organisante.

Abstract

In a rapidly changing environment, internal communication plays a central role in organizational change projects. The aim of this proposal is to present this research, which deal with managerial communication in a situation of change. This communication is studied from the point of view of organizing communication.

¹ Le présent texte reprend la communication présentée par les auteurs lors des Journées Doctorales de la SFSIC 2019 à Mulhouse, ce texte n'ayant pas été intégré aux [actes numériques](#) pour des raisons techniques. Les auteurs ont souhaité modifier le titre de la communication afin de mieux distinguer ce texte du travail doctoral avec lequel il est en lien.

Depuis le travail fondateur de K. Lewin (1947, cf. Autissier, 2010), le changement organisationnel intéresse les chercheurs en sciences humaines et sociales, sociologues, psychologues et gestionnaires, au premier rang d'entre eux. Après la deuxième guerre mondiale, dans les années 1950 et 1960, avec l'ouverture des marchés et l'augmentation de la concurrence, la question du changement a en effet pris de l'importance. En 1980 le changement était devenu une réalité. Les travaux de recherche consacrés à ce sujet sont, par conséquent, très nombreux pendant les décennies 80 et 90.

Pour autant, notre revue de littérature, en utilisant les mots clés changement, changement organisationnel et conduite du changement, a mis en évidence au moins soixante-dix articles qui ont été publiés pour les années 2008 à 2019. Neuf ouvrages sont sortis durant cette période. Le sujet reste donc hautement d'actualité.

Parallèlement aux articles consacrés au changement, ceux dédiés à la communication interne ont connu un intérêt dans les années 1990-2000, certains chercheurs pensent d'ailleurs « *qu'elle est une clé de renouvellement de l'organisation.* » (Bartoli, 1990 ; Auvinet et Al., 1990 ; Giroux, 1994).² Mais l'intérêt reste limité, puisque la communication interne n'est pas considérée par les chercheurs comme une profession séparée et différenciée à celle du département de ressources humaines, contrairement à l'importance accordée à la communication interne dans la littérature entrepreneuriale. Or le rôle joué par la communication interne, dans les projets de changement organisationnel, ne peut pas être négligé. Selon Nicole Giroux, 1993 : « *Elle joue un rôle central et structurant dans les projets de changement* ». Par conséquence « 70% des entreprises envisagent un échec dans les projets de changement, ce qui rend nécessaire l'étude de la contribution de la communication. » (D. Autissier, 2013)

« *En effet, le manque d'information constitue un des principaux facteurs de résistance aux changements* ». (Kanter, 1985). D. Autissier et J. Moutot en 2013, affirment que sans communication il n'y aura pas de changement : « *La communication revêt un rôle central et structurant dans les projets de changement en raison du fait que c'est le dispositif qui va faire exister le résultat du changement qui n'existe pas à l'instant* ».

C'est précisément cette assertion d'Autissier et Moutot qui sert de point de repère à l'étude objet de la présente communication.

² Article : « La communication interne : une définition en évolution » Nicole Giroux, 1994, partie 2.

1. « Les managers de proximité sont considérés comme les agents de changement » (Balogun, 2003)

Notre recherche porte de manière centrale sur les managers de proximité ou les managers intermédiaires. Nous considérons que le changement commence par eux et réussit (ou non) à travers eux. *« Les managers intermédiaires sont considérés comme les agents de changement. Ils aident les autres à changer tout en assurant la continuité de l'activité. Ils doivent s'engager dans le changement personnel ce qui commence par la prise de conscience du changement et de leurs nouvelles responsabilités. Ils communiquent horizontalement entre eux et communiquent verticalement avec leurs supérieurs hiérarchiques ».* (J. Balogun³, 2003)

Les managers intermédiaires implantent le changement par la communication. Ils donnent sens à cette situation à travers leurs échanges. S'ils n'adoptent pas le changement, l'organisation risque d'échouer dans son projet car ils sont les communicants principaux de l'entreprise en situation de changement. *« Le manager peut se définir par ses trois rôles principaux : un rôle relationnel, informatif et décisionnel. Dans son rôle relationnel, le manager est à la fois un symbole, un leader mais également le contact avec la ligne hiérarchique, dont il est aussi le porte-parole (rôle informatif). Le troisième aspect : décisionnel, en fait un allocateur de recherche et un intrapreneur au sein de son organisation »* (Mintzberg, 1984,1990). Et puisque, dans ce travail de recherche, nous nous intéressons à étudier le rôle de la communication en contexte de changement, nous considérons qu'il est important d'étudier cette communication managériale.

2. L'émergence d'un courant de pensée de la communication organisante

Notre étude des managers intermédiaires en contexte de changement s'appuie sur la théorie de la communication organisante.

Les origines de ce concept sont situées dans les années 1895 et sont associées au sociologue français Gabriel Tarde. Mais dans la littérature française, les chercheurs ont véritablement commencé à parler de la communication organisante en 1994. Les premières publications en

³ Article : « Les managers de première ligne et le changement » David Autissier et Isabelle Vandangeon Derumez, 2007, p.115 - - 130

français ont été publiées au Canada à l'école Montréal par Nicole Giroux⁴. Pour elle, la définition la plus simple est : « *La communication crée l'organisation* ». A ce jour, il y a plus de quarante-deux articles publiés sur ce sujet. Une nouvelle vague de travaux paraît d'ailleurs redonner de l'actualité à cette approche de l'organisation⁵. « L'école du Canada » est très présente dans ce domaine : Taylor, Van Every, 2000 ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006. Selon les auteurs, l'expression en usage varie : communication organisante, communication constitutive, approche constitutive de la communication...

Selon notre revue de littérature américaine, Peter Drucker fut le premier à citer cette question en 1974 en définissant la communication non pas comme un *moyen* d'organisation, mais comme un *mode* d'organisation.

Pour autant, les travaux de Karl Weick constituent la source d'inspiration de la majorité des chercheurs qui ont traité ce sujet. L'origine de la définition de cette communication est d'ailleurs à rechercher dans ses travaux⁶.

Plusieurs autres chercheurs ont labouré ce sillon de la recherche. Emilie Blanc, dans sa thèse publiée en 2016, cite : « *les précurseurs, l'organizing selon Karl Edward Weick (1979), la théorie de l'acteur-réseau (Callon, Latour, Akrich, 1980), puis l'école de Montréal (2000). Les précurseurs sont Chester Barnard (1938), Mary Parker Follett (1941) et Gabriel Tarde (1895).* »

Pour préciser la notion de communication organisante, il faut citer Mc Daniel Johnson qui, en 1977, a soutenu que « *l'organisation est le produit des processus de communication* ». ⁷Mc Daniel Johnson reprend les travaux de Weick qui a montré cette relation entre la communication et l'organisation : « *Cette conception de la communication correspond à la définition de l'organisation comme un ensemble de processus qui la créent, la maintiennent et la défont* ». Ce processus est un processus communicationnel : « *Cette vision de la communication est en correspondance avec une nouvelle conception de l'organisation qui ne la présente plus comme une entité mais comme un processus d'« organizing » (Weick, 1969).* » Une position adoptée également par Grosjean et Bonneville (2011), Blanc (2017) ...

3. Sens-making, organizing et communication organisante

⁴ Article : « La communication interne : une définition en évolution », Nicole Giroux, 1994.

⁵ Sept articles et deux thèses sont sortis en 2016 sur ce sujet par exemple.

⁶ En 2009 les américains Linda L. Putnam et Anne M. Nicotera ont ainsi publié un ouvrage, devenu une référence dans ce domaine, qui rend hommage aux travaux de Karl Weick.

⁷ Article : « La communication interne : une définition en évolution » Nicole Giroux, 1994

L'hypothèse de Nicole Giroux, comme précisé plus haut, est le cœur de la recherche puisqu'il s'agit d'en tester la validité et de décrire son rôle. Dans notre approche, nous nous référons à la théorie du « *Sense-making* » (Weick, 1973), afin de décrire comment les managers de proximité donnent du sens au changement, par les échanges et les interprétations. Il y a en effet beaucoup des points similaires entre la théorie de Weick et l'hypothèse de Giroux. Enfin nous envisageons d'utiliser le modèle des managers de proximité de Balogun (2003), afin de mieux comprendre notre cible.

Dans la théorie du *sense-making* en 1979, Weick explique que dans une situation de changement, les acteurs échangent entre eux afin de créer un sens face à ce changement. Cette communication peut avoir plusieurs formes : formelle, informelle, ascendante et descendante. Jean Luc Bouillon et Consuelo Vasquez ⁸ en 2013, reprennent les travaux de Weick sur l'*organizing* et la création du sens en précisant « *Pour Weick, sensemaking et organizing sont des processus qui visent tous deux à imposer un ordre, à contrer les déviations, à simplifier et à mettre en relation.* » [...] *Le langage et la communication sont, pour lui, deux des principaux vecteurs du processus de construction de sens. [...] La communication, [...] n'est plus comprise comme une simple variable et ne se limite plus à la transmission d'informations. Elle devient plutôt le moyen par lequel les structures sociales sont créées et recrées, ce qui implique de reconnaître que les comportements de coordination, fondamentaux dans la constitution des organisations, émergent de la communication elle-même. [...] L'organisation réalisée est une mise en actes des interactions et des échanges des membres de l'organisation.* » (Jean Luc Bouillon et Consuelo Vasquez, 2013).

Toute communication peut être comprise comme un acte de « *description et de réalisation par et dans la communication. Ceci se traduit, par exemple, dans les réunions, les conversations entre les membres de l'organisation, les textes organisationnels (les mémos, les organigrammes, les publications), etc. L'accent est alors mis sur la manière dont ces situations de communication participent à la constitution de l'organisation au quotidien – le travail au jour le jour – et aussi à la constitution d'une certaine structure organisationnelle qui permet à l'organisation de perdurer dans le temps et dans l'espace sans avoir à se recréer chaque fois.* » (op. cit).

⁸ Article : « Retrouver l'organisation dans la communication organisationnelle Les approches constitutives en France et en Amérique du Nord : questionnements théoriques et méthodologiques » Jean Luc Bouillon et Consuelo Vasquez, 2013

4. La communication organisante en contexte de changement. Repères sur une étude de cas en Egypte

Dans le cadre général de ce rapport de la communication à l'organisation, notre questionnement est le suivant : quel rôle constitutif la communication joue-t-elle dans la réorganisation et la transformation d'une entreprise en contexte de changement ?

L'objectif de ce travail doctoral est de tester en particulier la proposition de Nicole Giroux en contexte de changement organisationnel, par une approche de type compréhensive du processus de communication organisante auquel contribuent des managers de proximité dans un contexte de changement. Pour répondre à cette question de recherche, nous nous posons d'autres questions intermédiaires : Quel est le rôle de la communication des managers de proximité dans la création du sens face au changement ? Quels sont les effets du langage, du dialogue et du pouvoir des managers de proximité dans la création du sens face au changement ?

Dans cette communication, nous analyserons un seul des trois cas d'étude qui paraîtront dans la thèse. C'est un cas de joint-venture, l'achat de la moitié de la plus grande usine en Moyen-Orient qui produit du soja, usine d'origine égyptienne.

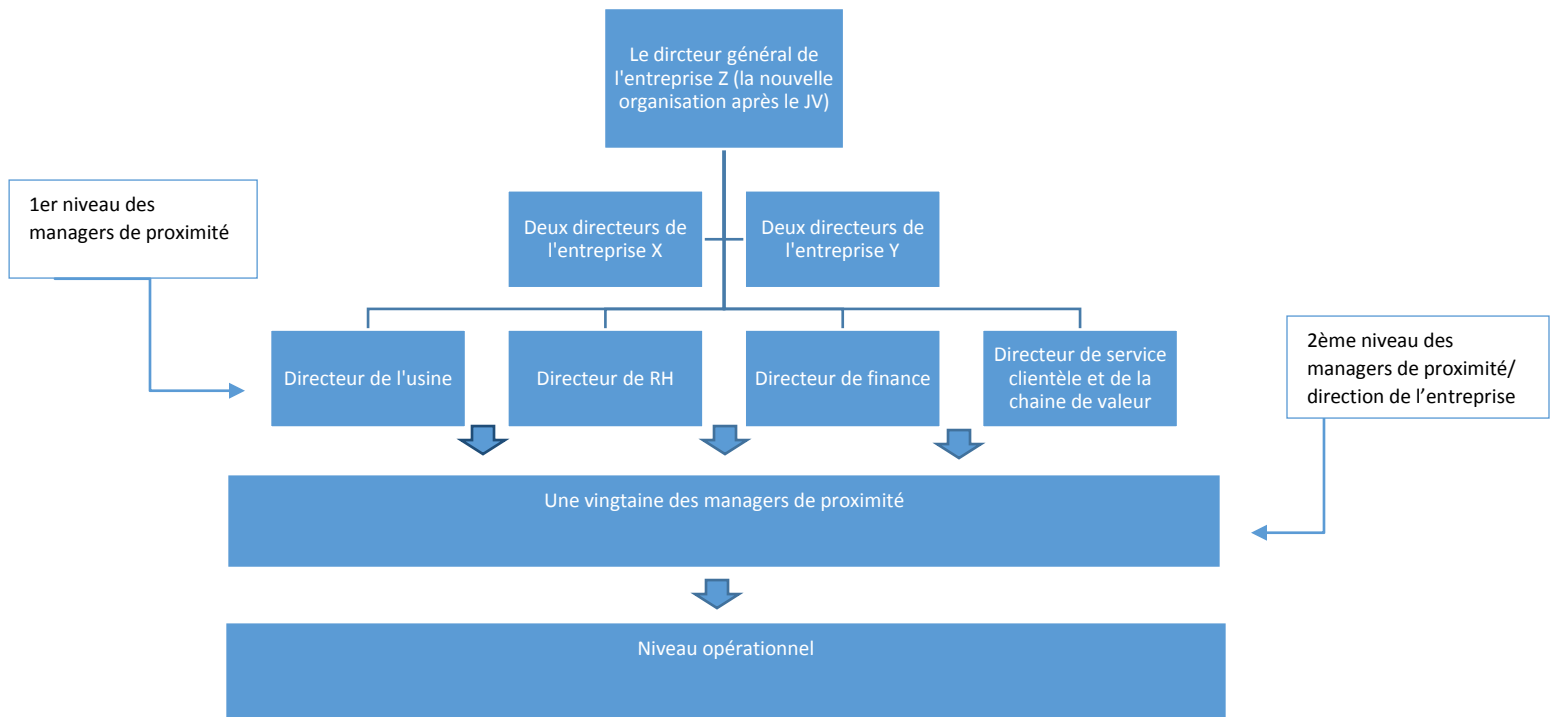
La collecte des données primaires a reposé sur une démarche ethnographique qui conjugue observation participante et conversation courante avec les acteurs observés pendant deux mois, et trente-cinq entretiens semi-directifs dont l'objectif était de comprendre comment les acteurs ont vécu le changement et les effets de la communication sur la réorganisation de l'entreprise.

5. Un changement majeur dans le style de management

En 2016, la direction de l'usine a décidé de doubler la capacité de production. A la fin de ce projet, la moitié de l'usine (50%) a été vendue à un compétiteur américain. C'est changement majeur. Les salariés vivent une situation d'incertitude et de résistance aux transformations. Un grand changement a eu lieu dans la hiérarchie car beaucoup des postes ont été supprimés. Les systèmes informatiques ont changé à cause de la culture de la confidentialité de l'acheteur américain. Les deux propriétaires qui sont eux-mêmes des compétiteurs ne peuvent pas échanger toutes les informations.

Le nouveau directeur est l'ancien directeur de production. La direction est constituée du directeur de production, du directeur RH, du directeur du service clientèle et de chaîne de valeur et enfin du directeur financier. Avant la création de la joint-venture, ces directeurs ne pouvaient pas valider des décisions ; maintenant la direction de l'entreprise est entre leurs mains. Le directeur de l'usine a adopté un style de management par délégation. Une vingtaine des managers de proximité font fonctionner l'usine, organisés comme dans la figure suivante.

Figure 1 Structure hiérarchique de la Joint-Venture



Les données collectées montrent que, dans ce contexte de changement managérial majeur, les managers ont spontanément adopté des pratiques communicationnelles qui confortent l'analyse de Giroux. Nous en présenterons ici cinq illustrations, qui renvoient chacune à un aspect du processus de communication organisante.

5.1. La construction du sens (*sense-making*, Weick, 1973)

Lors de l'entretien semi-directif qu'elle nous a accordé, la directrice financière explique :

« On n'a vu personne parmi les membres du conseil, c'est nous qui avons tout géré. Nous devons faire face au problème et nous devons communiquer avec les gens [...] Nous

avons préparé la liste de questions et réponses que nous savions que notre personnel poserait. Nous nous attendions aux questions ».

Durant la situation de crise, les explications venues de la joint-venture ont été très limitées. Le premier niveau des managers de proximité s'est alors réuni afin d'échanger par rapport à la nouvelle organisation :

« Nous avons eu peur au début et chaque fois que nous posions une question, on nous disait : « C'est une bonne décision. » Sans explication. Personne ne nous donnait de réponse. C'était difficile. Je suis resté deux mois environ. J'avais des sentiments négatifs et je ne comprenais pas pourquoi. J'ai parlé avec le manager du service clientèle : « Penses-tu que c'est une bonne décision [la création de la joint-venture] ? Pourquoi ont-ils fait ça ? Est-ce bon pour moi ? C'est une échelle plus petite pour ma carrière, serai-je capable de gérer ? Est-ce que je perds une occasion ? J'avais beaucoup de sentiments et nous avons décidé de travailler sur nous-mêmes. Nous nous sommes rencontrés et nous avons parlé de tout. Et puis j'ai commencé à regarder les choses sous un angle différent, comme une opportunité. Je vais garder mon poste pour un an et nous verrons. Parler avec les autres a rendu les choses beaucoup plus faciles. Nous avons commencé à réfléchir aux réponses qu'on va donner aux personnels. Jusqu'à ce que nous soyons prêts, puis nous avons commencé à faire face aux gens et à répondre à leurs questions ».

Même les managers de premier niveau n'ont pas reçu d'éléments donnant du sens à la transformation de l'entreprise ; ils ont dû l'inventer. Durant ces réunions, les acteurs ont échangé et construit leurs identités, afin de comprendre leur position dans ce contexte en transformation.

Le deuxième niveau des managers de proximité s'est trouvé tout autant en difficulté et a dû construire, lui aussi, par un processus communicationnel, le sens de son action et les informations nécessaires à l'exercice de sa fonction dans cette nouvelle réalité. Ainsi, un manager décrit le service RH comme : *« des politiciens, ils ne vont pas donner d'information »*. Sa stratégie est alors de chercher l'information informellement, par son réseau, afin de pouvoir répondre à son équipe.

5.2. La reconstruction du pouvoir dans la communication

Après le changement de style de management adopté par la direction, les managers de proximité du deuxième niveau, ont maintenant le droit à participer à la prise de décision, contribuant ainsi

au renouvellement de l'organisation. Nous avons observé un exemple de processus communicationnel résultant du changement de style de manager : durant une réunion menée par le directeur de maintenance, un manager a exposé des problèmes de machines qui avaient absolument besoin d'être résolus. Un représentant de chaque département était présent. A chaque fois qu'il y avait une décision à prendre, un tour de table est fait pour que chacun donne son opinion. L'opinion du plus convaincant emportait la décision. « *Le pouvoir n'est plus une donnée fixe, il est produit dans la communication* (Banks, 1990) » exposait Giroux (1994).

5.3. La « conversation » organisante

Chaque mardi et jeudi matin, le directeur de l'usine réunit ses managers afin de communiquer sur le travail. La communication est formelle et informelle, ascendante et descendante. Le lien entre le directeur de l'usine et le directeur de production est fort. Durant l'une des réunions observées, des décisions importantes concernant la production, la sécurité et l'urgence devaient être prises. Le directeur de production était la source d'information principale des échanges. A chaque fois que les managers avaient besoin d'une information concernant une machine ou la production, c'est lui qui répondait. A la fin de la réunion, le directeur de l'usine est parti. Les managers sont restés autour du directeur de production pour lui poser, informellement, des questions concernant la production. Les managers riaient et utilisaient un vocabulaire très différent. Nous avons trouvé là une illustration du phénomène de *conversation organisante* : « *Cette conversation est collective, ce qui ne veut pas dire qu'elle soit forcément égalitaire ; certains participants à cause de leur savoir, de leur autorité formelle et de leur ascendant peuvent avoir plus d'influence sur le processus de construction de l'organisation.* » (Giroux, 1994).

5.4. Les discussions informelles problématisées

Durant les deux mois d'observation de l'entreprise, un jour où le directeur de l'usine n'était pas présent, les salariés se sont trouvés confrontés à un problème avec une machine. En moins de cinq minutes, tous les managers étaient dans la salle de réunion afin de résoudre ce problème. Ils étaient stressés, cherchaient les documents nécessaires. Le vocabulaire qu'ils utilisaient n'était pas celui en usage avec lors les réunions avec le directeur de l'usine. C'était une réunion informelle, non planifiée, qui a d'ailleurs permis de trouver une solution. Cette situation renvoie à l'attention que Giroux accorde aux discussions informelles problématisées dans le cadre de la

communication organisante : « *Elle est visible dans les discussions informelles sur les problèmes à résoudre ou sur le climat organisationnel. [...] Elle ne peut être formellement planifiée puisqu'elle comporte malgré la présence de routines, une grande part d'improvisation (Hawes, 1973) ».*

5.5.La construction du sens par boucles interprétatives

L'organisation de multiples réunions régulières est caractéristique de la culture de l'entreprise observée. Chaque manager doit assister aux deux réunions avec le directeur de l'usine, puis transmettre les informations non confidentielles à son équipe. Chaque manager réunit son groupe au moins une fois par semaine ; les fournisseurs qui travaillent à l'usine sont réunis tous les matins. Or les salariés déplorent une rétention d'informations opérationnelles en provenance de la direction de l'entreprise, qu'ils expliquent par un souci de confidentialité. Pour remplir ce manque, ils discutent entre eux. Une salariée explique :

« Je peux obtenir des informations internes sur la production auprès de mes amis, des informations détaillées et fiables. Au laboratoire, nous recevons la décision ou les nouvelles à la dernière minute, nous ne savons rien concernant les projets futurs. [...] Mais nous sommes au courant de tout ce qui se passe ».

Ainsi sont mises en place des boucles interprétatives : « *Chacun des partenaires tend [...] à réguler les signaux qu'il émet, à progressivement reconnaître les multiples significations que l'autre peut attacher à ses actions et à interpréter ses propres actions en fonction de la définition de l'autre.* » (Giroux, 1994).

Conclusion

Cette étude de cas, dans laquelle nous cherchions à évaluer la pertinence de la théorie de la communication organisante dans des situations de changement organisationnel, s'est révélée extrêmement féconde. Nous n'avons pu présenter ici qu'une toute petite fraction du matériau collecté pendant les deux mois d'observations et d'entretiens, mais celui-ci a d'ores et déjà permis de mettre en évidence le rôle central du management intermédiaire dans le processus de communication qui organise/réorganise l'entreprise confrontée à un changement non attendu par le personnel en général et les managers de proximité en particulier. Cinq mécanismes propres à la

dynamique de communication organisante se sont révélés. Ils seront présentés de manière plus complète dans la thèse en cours d'écriture où les résultats de cette étude de cas seront confrontés à deux autres études de terrain.

Bibliographie

Autissier, D., Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris, Dunod.

Autissier, D., Vandangeon Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, n° 174, p. 115-130. DOI : 10.3166/rfg.174.115-130

Blanc, E. (2016). Du “ grand dialogue ” au quotidien numérique : des stratégies de communication à la Poste. Ordinateur et société [cs.CY]. Thèse. Université Côte d'Azur, NNT: 2016AZUR2022 HAL : tel-01445674, p.62 à 69.

Bonneville, L.& Grosjean, S. (2007). Repenser la communication dans les organisations. *Communication & organisation*. N° 33. p. 152 à 153

Bouillon, J.-L., Bourdin & S., Loneux, C. (2008). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & organisation*. N° 31. p. 7 à 25

Bouillon, J.-L. & Vasquez, C. (2013). Retrouver l'organisation dans la communication organisationnelle Les approches constitutives en France et en Amérique du Nord : questionnements théoriques et méthodologiques. *Communication & organisation*. N° 31. P.12 à 15

Domingues Aguiar, T. (2016). La dimension organisante de la ”veille collaborative” : entre communauté et organisation. HAL Id: tel-01359626, p.34 à 36

Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer. Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl Weick. In Autissier D. et Bensebaa F., *Les Défis du Sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.153-168

Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication & organisation*. Mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://>

journals.openedition.org/communicationorganisation/1696. DOI : 10.4000/communicationorganisation.1696

Putnam, L.L. & Nicotera, A.M. (2008). *Building theories of organization - the constitutive role of communication*. New York, Jennings Bryant/Dolf Zillmann, General Editors.

Taylor, J.R., Van Every, E. (1999). *The Emergent Organization*. London, Routledge.