



HAL
open science

Crises, ruptures et (dis)continuité des pratiques professionnelles : l'apport de la communication pour le maintien de l'engagement public

Ivan Ivanov, Daniel Robichaud, Benoit Cordelier

► To cite this version:

Ivan Ivanov, Daniel Robichaud, Benoit Cordelier. Crises, ruptures et (dis)continuité des pratiques professionnelles : l'apport de la communication pour le maintien de l'engagement public. Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles, Université Catholique de Louvain = Catholic University of Louvain [UCL], May 2022, Mons, Belgique. hal-03655310

HAL Id: hal-03655310

<https://hal.science/hal-03655310>

Submitted on 29 Apr 2022

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.

Crises, ruptures et (dis)continuité des pratiques professionnelles : l'apport de la communication pour le maintien de l'engagement public

Ivan Ivanov
Université d'Ottawa
iivanov@uottawa.ca

Daniel Robichaud
Université de Montréal
daniel.robichaud@umontreal.ca

Benoit Cordelier
Université du Québec à Montréal
cordelier.benoit@uqam.ca

Mots-clés Engagement, communication, crise, rupture, continuité

1. INTRODUCTION

Cette proposition présente l'étude de l'engagement public en tant que pratique de communication traversée par les crises. Elle porte, plus spécifiquement, sur le rôle de la communication dans la continuité des pratiques d'engagement dans le contexte de l'interruption soudaine des formes de participation et de consultations planifiées, due à l'émergence de la pandémie de Covid-19. Nous abordons ici l'engagement public comme une multitude d'activités sociotechniques planifiées, mais aussi émergentes, situées et distribuées (Gherardi, 2019), qui mettent en relation des organisations et des parties prenantes hétérogènes par le biais d'interactions au sein de réseaux ou d'organisations dites « partielles » [partial organization] (Ahrne & Brunsson, 2011). Cette conception positionne la notion de communication au centre des pratiques d'engagement public, non seulement comme un impératif fonctionnel, mais aussi comme processus par lequel se construisent et maintiennent différentes formes d'engagement.

2. CADRE THEORIQUE ET MÉTHODE

Une partie dominante des recherches en engagement public (Greenwood, 2007) se concentre sur l'analyse de ses effets positifs sur les organisations et les parties prenantes en termes de résultats recherchés, planifiés et attendus (Scherer & Vögtlin, 2020). Ces études s'intéressent à la manière dont l'engagement influence et facilite l'inclusion et la participation des parties prenantes aux politiques publiques et à la prise de décision afin de bâtir et maintenir une démocratie citoyenne (Dodds, 2019). Bien que cette littérature évoque au passage l'importance de la communication dans le succès de ce type d'initiative, peu d'études mettent l'accent sur les propriétés constitutives de la communication et des interactions entre les organisations et les parties prenantes (Benoit-Barné & Robichaud, 2021; Frooman, 1999), particulièrement en situation de crise (Ivanov, 2021). Quels mécanismes permettent aux organisations de continuer à assurer les pratiques d'engagement ?

Nous abordons les pratiques d'engagement public par le biais de la communication constitutive des organisations suivant en cela une tendance émergente dans la littérature sur la collaboration avec les parties prenantes (Benoit-Barné & Robichaud, 2021). Dans la foulée de Taylor et Van Every

(2000), nous considérons que c'est par la communication que les organisations émergent, se structurent et se définissent. Les pratiques professionnelles n'y sont pas seulement vues comme des activités stables et structurées, codifiées et diffusées par divers canaux de communication (Axley, 1984), mais aussi comme des pratiques renégociées de manière continue, en situation, par le recours au langage, aux interactions, aux technologies, voire aux espaces et aux temporalités de l'activité. Mettre la communication au centre des pratiques d'engagement nous permet ainsi d'élargir et de développer notre compréhension des crises, de l'engagement et de leur influence sur les organisations. Nous étudions ici la crise comme un événement organisant qui se manifeste comme « une suite de ruptures qui obtiennent la continuité des cours d'action à travers de continues discontinuités » (Latour, 2012, p. 393). La question devient alors de savoir comment la communication agit sur l'engagement public et influence-t-elle la continuité des pratiques de participation et d'inclusion dans le contexte disruptif de crises organisationnelles.

Pour répondre à cette question, nous avons mené une recherche sur les pratiques d'engagement public du Gouvernement Ouvert (OG) du Canada. Nous avons étudié la manière dont l'équipe d'engagement du GO conduit des consultations publiques avec les parties prenantes pour élaborer le nouveau Plan d'Action National (NAP) et se réorganise lorsque plusieurs formes d'engagement en personne sont suspendues par la pandémie de Covid-19.

Nous avons collecté des données par une ethnographie organisationnelle (Ivanov & Bouzon, 2017). Après le passage au travail à distance, nous avons opté pour une participation en ligne aux réunions et aux discussions menées par l'équipe d'engagement du GO. L'analyse du discours des participants (Paillé & Mucchielli, 2012) a été combinée avec l'analyse du matériel empirique collecté lors des observations sur le terrain et en ligne.

3. RÉSULTATS ET ANALYSE

Nos résultats révèlent que la communication occupe une place centrale dans la continuité et le renouvellement des pratiques d'engagement public en temps de crise. D'un côté, l'engagement des parties prenantes est fortement perturbé par l'imprévisibilité et l'insécurité causées par la crise. De l'autre, les interactions et le dialogue entre les membres de l'équipe d'engagement contribuent à rebâtir le réseau de

correspondants et d'acquérir de nouvelles compétences pour mettre en place et utiliser des solutions numériques pour engager à distance. Les technologies deviennent ainsi des conditions sine qua non de la reprise de l'engagement. Elles créent de nouveaux espaces d'engagement plus sécurisés et accessibles aux publics qui ne peuvent pas se déplacer et participer en personne aux consultations.

L'interruption de l'engagement public donne aussi du temps supplémentaire aux membres de l'équipe d'ajuster ses pratiques, de tester de nouvelles solutions technologiques et d'adopter des plateformes plus ouvertes au dialogue dans un contexte de crise. Si le délai d'élaboration du NAP est retardé, la crise a créé une marge temporelle, qui est l'occasion inattendue de réajuster les outils et les messages temporairement « mis au garage » pendant la crise, mais qui seront réactivés le moment venu. Grâce à la communication, l'équipe parvient à se réorganiser et à générer de nouvelles pratiques d'engagement. Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats.

Rupture		Continuité
déconstruction des consultations publiques	Communication	reconstruction du réseau de collaborateurs
arrêt des rencontres en personne		technologies et communication à distance
délocalisation des consultations		espaces numériques sécurisés
suspension des messages officiels		générer un dialogue
délai du NAP altéré		marge temporelle
pratiques discontinues		nouvelles pratiques d'engagement

La communication permet ainsi à l'équipe de créer des espaces numériques d'engagement modifiés et d'engendrer de nouvelles temporalités afin d'adapter le processus de consultations publiques avec les parties prenantes et de maintenir leur engagement.

4. CONCLUSION

Nos résultats contribuent à l'étude de l'engagement public en situation de crise et montrent qu'une profonde perturbation des activités d'engagement, de participation et d'inclusion des parties prenantes menaçant les objectifs de l'équipe — l'élaboration du nouveau PAN — ne débouche pas nécessairement sur une extinction de l'engagement tant que la communication permet aux organisations et aux parties prenantes de rebâtir mutuellement des conditions sociotechniques des pratiques d'engagement.

5. RÉFÉRENCES

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104. <https://doi.org/10.1177/1350508410376256>

Axley, S. (1984). Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. *The Academy of Management Review*, 9(3), 428-437.

Benoit-Barné, C., & Robichaud, D. (2021). Articuler collaboration et représentation en gouvernance collaborative : Une perspective communicationnelle. *Communication & Organisation*, 59 (1), 155-167.

Dodds, F. (2018). The Emergence of Stakeholder Democracy. In Dodds, F. (Eds.). *Stakeholder Democracy: Represented Democracy in a Time of Fear* (pp. 41-98). London: Routledge.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods* (2e édition). Edward Elgar Publishing

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.

Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique. Stratégies, processus et pratiques*. Québec : PUQ.

Ivanov, I., & Bouzon, A. (2017). Étirer le temps, traquer dans l'espace : conjuguer l'approche naturaliste de la décision et l'ethnographie organisationnelle. *Recherches qualitatives*, 22 : 42-58.

Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence*. La Découverte.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Scherer, A. G., & Vögtlin, C. (2020). Corporate governance for responsible innovation: Approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182-208.

6. REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), qui a financé ce projet.