



HAL
open science

Être une organisation à distance : l'exemple du télétravail au prisme de l'approche de la communication constitutive des organisations

Claire Estagnasié

► **To cite this version:**

Claire Estagnasié. Être une organisation à distance : l'exemple du télétravail au prisme de l'approche de la communication constitutive des organisations. Presses du Québec. La communication organisante : Études de cas en communication organisationnelle, 1 (1), 2023, 978-2-7605-5868-7. hal-04537743

HAL Id: hal-04537743

<https://hal.science/hal-04537743>

Submitted on 31 May 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Être une organisation à distance: l'exemple du télétravail au prisme de l'approche de la communication constitutive des organisations

1. Problématique

1.1 Introduction

Saviez-vous que le mot « télétravail » en français a été inventé au Québec? Dès 1978, dans *Des machines et des hommes*, l'ingénieur québécois Louis Brunel considérait que l'humanité était déjà au seuil d'une véritable société de l'information. L'apparition du terme en anglais est antérieure : en 1972, le journaliste Jack Schiff du *Washington Post* utilise *telework* pour désigner le fait de travailler hors des locaux dédiés de son entreprise. La question du télétravail fait partie du monde organisationnel depuis les années 1970, mais avant la pandémie de la Covid-19, seulement 5% de la population active travaillait régulièrement à distance. Au Canada, seulement 10 à 15% des salariés avaient expérimenté cela de manière occasionnelle, tant dans les entreprises privées que dans les organisations publiques, et majoritairement depuis le domicile. Avec la crise sanitaire, le travail à distance est devenu un phénomène à l'échelle globale, concernant près de 50% de la population active, surtout parmi les métiers dits « du savoir », c'est-à-dire les métiers cols blancs ne nécessitant pas de présence physique. En effet, les technologies numériques ont permis un tournant majeur dans les façons de travailler. Le passage massif des individus en télétravail s'est fait rapidement, notamment grâce aux plateformes collaboratives, qui permettent de communiquer en temps réel, partager des documents textes, audio, vidéo et même multimédia, et de modifier des données en temps réel. Par exemple, le nombre d'utilisateurs actifs quotidiens de Microsoft Teams est passé de 20 millions en novembre 2019 à 44 millions en mars 2020. Or le travail à distance ne date pas d'hier. Avant la Révolution industrielle, la majorité de la production économique et des activités considérées comme du travail étaient réalisées au sein du foyer. Pour Karl Marx, l'usine était d'ailleurs surtout un moyen de regrouper les travailleurs autour des machines des capitalistes. L'idée du travail comme une activité qui doit être réalisée dans un lieu précis selon un horaire donné serait une construction sociohistorique relativement récente, que l'approche communicationnelle permet d'envisager sous un autre angle. Et si l'organisation ne reposait pas sur un lieu, mais sur la communication elle-même?

1.2. Question de recherche

Le travail à distance rompt avec le cadre spatiotemporel traditionnel du travail, réalisé dans un lieu délimité à des horaires fixes. Comment peut-on dire que l'on travaille dans une organisation lorsque l'on est chacun chez soi, ou même lorsque chacun travaille de n'importe où? La question de recherche qui guide ce chapitre interroge ce qu'est une organisation lorsqu'elle n'a plus de murs ni de limites temporelles, et plus largement comment l'organisation présente des éléments matériels même en contexte numérique. En effet, le travail à distance est parfois présenté comme étant « virtuel ». Cela pourrait donner l'impression qu'il s'oppose (ou se superpose) au monde matériel, qui serait plus « réel », car tangible. Or, non seulement les technologies numériques ont des propriétés matérielles (un ordinateur a une existence physique), mais le corps de la personne qui travaille s'ancre aussi dans un espace. De manière concrète, une chaise de bureau ou un stylo ont évidemment des caractéristiques matérielles. Cela dit, la représentation symbolique d'un bureau à travers un logiciel serait également matérielle.

1.3. L'intérêt d'une perspective théorique centrée sur la communication

Face aux transformations actuelles des modes d'organisation du travail, la question portant sur « qu'est-ce qu'une organisation » est encore plus pertinente qu'avant. L'approche de la communication constitutive des organisations (ci-après CCO), considère que l'organisation se crée en continu dans la communication. Elle aide à comprendre comment l'organisation « existe », même si on ne la voit pas. En effet, l'approche CCO considère que « les organisations sont établies, composées, définies et maintenues » par la communication (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark 2011, p. 1150). Ce cadre conceptuel est donc particulièrement adapté pour comprendre que la matérialité ne se résume pas qu'aux choses tangibles, mais à tout ce qui existe et compte (Cooren, 2015). Dans ce chapitre seront donc proposées trois vignettes sous forme d'études de cas, pour illustrer comment l'organisation de travail à distance existe par et dans la communication, selon l'approche CCO.

1.4. Le travail à distance dans la littérature académique

Tout d'abord, comment définir le travail à distance? Le monde académique s'intéresse à ce phénomène dès 1976, avec les travaux de Jack Nilles sur le *telecommuting*, désignant le trajet entre lieu du travail et domicile. Dans cette logique, travailler hors du revient forcément à travailler de la maison. Depuis, d'autres termes ont été plébiscités, comme le « travail à domicile », l'équivalent du « *home teleworking* » ou « *home office* »,

aussi appelé « *work at home* » lors des premiers écrits sur le sujet. Plus de 40 ans après, les différents termes qui désignent le travail à distance sont la preuve de l'absence de consensus sur les contours de cette notion. Une définition fréquemment reprise est celle proposée par Laurent Taskin (2011, p.73): « Le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, réalisée à distance (c'est-à-dire pas à proximité immédiate de l'endroit où le résultat est attendu et pas en présence physique de gestionnaires contrôlant le travail) au moyen d'outils TIC ».

Avant la pandémie, les entreprises dites « sans bureaux » existaient déjà, à l'instar de Buffer (qui fournit un outil de partage sur les réseaux sociaux), Automattic (qui opère Wordpress.com) ou encore Nubik (entreprise québécoise de consultation), mais ces modèles étaient marginaux, réservés à quelques startups du secteur des technologies. Depuis la Covid-19, de plus en plus d'entreprises font le choix de se passer totalement d'existence physique. En faisant disparaître les frontières spatiotemporelles du travail, le fait de travailler loin du bureau brouille les sphères de vie. Ce constat a été d'autant plus vrai lors des confinements en lien avec la pandémie de la Covid-19, où, selon Shortt et Izak (2020), le domicile est devenu un espace contesté où se jouent différents intérêts et de multiples significations. Ce constat donc l'intérêt d'entreprendre davantage de recherches sur comment faire organisation dans d'autres « espaces » que celui de bureaux corporatifs.

2. Cadre d'analyse

Aborder la question du travail avec une approche communicationnelle présente l'intérêt de sortir d'une vision entitative ou fonctionnaliste de l'organisation, c'est-à-dire une approche qui verrait l'organisation comme une entité aux contours et fonctions bien définis. Dans une approche théorique de type fonctionnaliste, la communication est vue comme le produit de l'organisation, ce qui circule « dedans », comme dans une boîte. Au contraire, une approche constitutive de type CCO pense l'organisation comme un processus ouvert, en continu, émanant des interactions.

2.1. L'approche constitutive de la communication (CCO)

L'approche CCO a pour particularité de ne pas limiter la communication au langage, mais inclue aussi la dimension matérielle des artefacts ou outils grâce auxquels elle survient.

Dans cette logique, communiquer n'est pas seulement parler ou écrire, mais interagir avec des agents de toutes sortes, et c'est de cette interaction qu'émane l'organisation.

2.2. Quelques concepts clés de l'approche CCO

La prémisse de base de l'approche CCO est que la communication est une relation. Communiquer implique de relier des discours, des objets, des textes, des espaces, des temporalités, des acteurs individuels et institutionnels, entre autres (Cooren, 2015). La communication est donc le moyen par lequel les choses, les animaux et les personnes viennent à s'exprimer dans une variété d'incarnations et de matérialisations. En effet, comme la théorie de l'acteur réseau, cette perspective repose sur le partage de l'agentivité entre humains et autres qu'humains, c'est-à-dire la faculté d'actions commune à ces divers agents, qui, ensemble, par leurs relations, coconstruisent l'organisation. L'un des concepts phares de l'approche CCO est celui de **plénum d'agentivité**, que François Cooren (2010, p. 39) définit comme « *tous les êtres qui semblent faire des différences, autrement dit, tout ce qui semble effectivement agir dans notre monde* ». Cette conceptualisation pense ainsi l'organisation déployée et coconstruite à travers la communication, comme configuration étendue de l'espace temps, ce que Vásquez et Cooren (2013) appeler « *spacing* ». Cette notion aide à comprendre comment, dans le télétravail, il y a néanmoins une constitution de l'organisation à travers l'espace.

De ce concept découle celui des différents degrés d'(im)matérialité: La communication est relation, et se matérialise dans une myriade d'agencements. Cette matérialisation ne veut pas dire transformer quelque chose d'immatériel en matériel (puisque tout ce qui existe est matériel), mais demande de passer d'une matière à une autre, ou à différents degrés de matérialité. Cooren (2020, p. 14) propose de parler d'(im)propriétés car les propriétés pourraient être relatives, selon différents degrés de matérialisation. Prenons l'exemple d'une photographie: si le symbole semble moins réel que l'élément symbolisé, il n'en est pas moins matériel, même si le sens ne se confond pas avec la matière: il se matérialise dans d'autres images, discours, ou d'autres traces tout autant matérielles. Dans cette logique, **le concept d'incarnation** (Brummans, 2011) implique le transfert de pouvoir à des choses ou à des personnes, tout en ne les réduisant pas à ces choses ou à ces personnes en elles-mêmes.

Pour l'application empirique, les chercheurs en CCO peuvent mobiliser le **concept de ventriloquie** (Cooren, 2010). Tel l'illusionniste qui prête sa parole à une marionnette sans

bouger les lèvres, l'organisation « parle », existe et se transmet à travers la voix de ses membres, qui agissent en son nom alors même qu'elle les fait agir, confondant ainsi leurs agentivités. En effet, la communication a la capacité de faire parler quelqu'un ou quelque chose, et inversement, tout acteur étant à la fois agissant et passeur. Par exemple, l'entreprise parle grâce à son président qui parle « en son nom », mais celui-ci est aussi limité dans ce qu'il peut dire par les normes et stratégies de son entreprise. Méthodologiquement, l'approche CCO privilégie l'analyse de discours et des interactions: la personne qui mène la recherche s'appliquera à « **rester sur la terre ferme des interactions** » (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011). Par exemple, pour comprendre comment fonctionne une organisation quand tous les individus travaillent à distance, le chercheur pourra étudier les « traces » d'activités, qu'elles soient matérielles, humaines, ou autres, grâce à une ethnographie sur traces via les plateformes communicationnelles, pour comprendre la formation des relations dans un contexte numérique.

2.3. Grille d'analyse du chapitre

Dans les trois vignettes proposées en étude de cas dans ce chapitre, nous utiliserons la grille d'analyse suivante :

| Cas / Vignettes présentés | Question | Concept appliqué |
|---|---|--|
| <p>Prémises théoriques communs : La communication est relation, et ces relations sont matérielles. Cela a pour conséquence le « <i>spacing</i> », l'organisation de et par l'espace : l'organisation se déploie et se construit à travers la communication comme configuration étendue de l'espace-temps (Vásquez et Cooren, 2013).</p> <p>Prémisse méthodologique commun : « Rester sur la terre ferme des interactions » (Cooren et al., 2011) : l'organisation est notamment étudiée à travers une analyse des interactions. Par exemple, une ethnographie sur traces via les plateformes communicationnelles pourrait être utilisée.</p> | | |
| <p>Cas 1 - : Interactions virtuelles entre collègues d'une entreprise sans bureaux sur un « bureau virtuel » (Audrey)</p> | <p>Comment l'organisation (une entreprise sans bureaux) repose-t-elle sur un « tissu de communication » ?</p> | <p>La communication est relation, qui est organisation. La métaphore de la ventriloquie (Cooren, 2010) permet de comprendre comment l'organisation « parle », existe et se transmet à travers la voix de ses membres, à laquelle elle se superpose.</p> |
| <p>Cas 2 - Exemple de l'agenda en ligne (Marc)</p> | <p>Comment la plateforme en ligne (ou tout autre artefact numérique) « agit » ?</p> | <p>La plateforme, agent autre qu'humain, agit car elle fait partie d'un plénum d'agentivités qui constitue l'organisation.</p> |
| <p>Cas 3- Matérialité des espaces de travail : exemple de la barrière d'objets (Jeanne)</p> | <p>Comment les arrangements matériels performant-ils une dimension symbolique ?</p> | <p>Le concept d'incarnation (Brummans, 2011), implique le transfert d'agentivité ou de pouvoirs à des choses ou à des personnes, tout en ne les réduisant pas à ces choses matérielles ou à ces personnes en elles-mêmes.</p> |

Tableau 1. Concepts d'approche CCO appliqués à l'étude de cas sur le travail à distance

3. Une étude de cas illustrée par trois vignettes

3.1 Contexte d'étude et méthodologie employée pour collecter les données

L'étude a été menée entre juin 2020 et avril 2021, en pleine crise de la Covid-19, auprès de 17 travailleurs à distance de différents profils (salariés en télétravail partiel ou total, employés d'entreprises sans bureaux, travailleurs indépendants, chef d'entreprise à distance), à Montréal, au Québec. Le critère de recrutement était d'avoir travaillé à distance, au moins occasionnellement, *avant* la pandémie. Les entretiens, de type semi-directif, ont duré en moyenne 1h30: tous ont été enregistrés, retranscrits, et codés manuellement. Le guide d'entretien portait en particulier sur les pratiques quotidiennes des personnes interrogées, que ce soit pour aménager leur(s) espace(s) de travail, leur temps, ou bien leur pratique dans l'espace en ligne avec leurs collègues. Puisqu'il n'était pas possible de se rencontrer physiquement, les personnes interrogées ont été invitées à faire « visiter » leurs lieux de travail avec la caméra, à partager des photographies et à montrer leurs interfaces et outils de travail en ligne via la fonctionnalité de partage d'écran : ces données complémentaires aux entretiens ont également servi à l'analyse. Parmi les 17 personnes interrogées, 9 étaient en télétravail total avant la pandémie, dont 2 dans une entreprise sans bureaux, que nous baptiserons NEWIZ.

3.2 Exemplification par trois vignettes et analyse

À travers trois vignettes issues des données de l'étude, sera discuté l'apport d'une perspective de communication constitutive pour comprendre ce qu'est une organisation dans le cadre du travail à distance.

3.2.1. Vignette 1 - Les interactions virtuelles d'Audrey sur la plateforme Sococo

Audrey, 33 ans, salariée de l'entreprise québécoise sans bureaux NEWIZ, travaille exclusivement à distance en tant que consultante en importation des systèmes comptables. Ces fonctions l'amènent à être en contact régulier avec des clients et en collaboration avec ses collègues à travers une plateforme virtuelle qui émule la réalité physique d'un bureau, puisque

tous travaillent exclusivement à distance, selon les horaires de leur choix, du moment que 30h hebdomadaires sont enregistrées. En ligne, les salariés peuvent par exemple aller cogner virtuellement à la « porte » d'une autre personne, leurs caméras s'allumant alors en même temps. Les travailleurs peuvent donc « voir » si les autres travaillent en même temps qu'eux.

« **La qualité** de ce qu'on va se répondre entre nous, c'est ce qu'il va faire en sorte qu'on a confiance les uns aux autres. Si après ça, **la personne fait le mauvais choix devant un client à cause de ce que tu as dit, ce n'est vraiment pas bien là**, ce n'est vraiment pas chouette.... Donc, la qualité de ce qu'on se dit, c'est important. Et aussi, le temps! Le temps est vraiment plus important à distance, parce que si la personne ne revient pas avec un courriel, c'est comme si la personne s'est sauvée ! (Rires) On ne peut pas juste aller à son bureau lui demander comme... « hé, tu en es où là-dessus ? ». **Si la personne ne répond pas sur le « chat », on ne la voit pas.** Donc répondre à nos messages instantanés aussi, c'est vraiment important. »

Dans cet extrait, Audrey raconte comment fonctionne la communication dans l'entreprise distribuée dans laquelle elle travaille, en insistant sur l'importance de transmettre les bonnes informations en temps requis, pour rester présente pour ses collègues malgré la distance physique. Cet exemple illustre la **métaphore de la ventriloquie**, qui s'intéresse à la façon dont les acteurs invoquent certaines figures dans le cadre d'interactions quotidiennes et à ce que l'intervention de ces figures accomplit. Ici, Audrey évoque des interactions entre collègues qui pourraient agir dans les choix présentés ultérieurement devant un client. Concrètement, les informations, voire les valeurs de l'entreprise, « passent » d'un collègue à l'autre, jusqu'aux clients, et au nom de l'organisation. Ces informations présentent plusieurs degrés de matérialité, passant d'interactions entre collègues sur la plateforme jusqu'aux choix concrets offerts aux clients, changeant de forme au passage (verbales au téléphone, écrites sur la plateforme ou dans un courriel). De plus, Audrey mentionne que quand la personne ne répond pas, c'est comme si elle s'était « sauvée ». Les actions des acteurs peuvent organiser comme désorganiser l'organisation. Par exemple, le courriel reçu constitue la seule preuve de la présence de l'autre : si la personne ne répond pas, par son (in)action elle (dés)organise le collectif, et ceci a des conséquences sur l'organisation, qui **n'existe que par la communication**. Ainsi l'existence de l'autre n'est donc actualisée que par le message qu'elle envoie. En miroir, le non-envoi d'un message est interprété comme une absence, une disparition, quasiment une non-existence. Autrement dit, les messages reçus sont les seules traces de l'existence du collectif de travail. Ils n'informent pas seulement du travail accompli par les collègues, mais de leur présence. D'ailleurs, une absence de réponse est une forme de communication qui agit, au même titre qu'une réponse orale, écrite ou gestuelle.

3.2.2. Vignette 2 - Comment l'agenda en ligne de Marc « agit »

Marc, 32 ans, est chargé de projet, salarié d'une organisation à but non lucratif, en télétravail partiel avant la pandémie. Il s'occupe principalement de collecter des fonds. Dans cet extrait, il explique ses stratégies de communication avec ses collègues sur Teams, la plateforme utilisée dans le cadre du travail à distance, ainsi qu'une capture d'écran de son agenda.

« Sur Microsoft Office, **ça te donne la dernière activité de la personne**. Tu sais si la personne est disponible, ou a consulté ses ou a envoyé des messages sur Teams dans les 5 dernières minutes... Il y a il y a parfois **une diode orange avec marqué « absent depuis 37 minutes »**, ou « indisponible parce qu'en réunion ». Les astuces que j'ai, c'est quand j'ai besoin de travailler et que j'ai besoin que les gens me fichent la paix, plutôt que de laisser ma journée ouverte, je me « booke du temps ». Ça m'arrive de le faire **pour pouvoir être « rouge » toute la journée**, comme ça les gens savent que je ne suis pas disponible. **Sur Teams, si ça dit « rouge », tu as un rendez-vous dans ton calendrier, mais tu n'es pas nécessairement dedans**, et puis la rouge avec marqué « en appel », ça veut dire que tu es toujours connecté, tu peux les voir, mais tu ne reçois plus des *popup* sur ton ordinateur. Donc **je me suis aussi créé une réunion avec moi-même, où je peux me connecter à n'importe quel moment du jour et de la nuit, et mon statut passe en appel**. Ainsi, je ne reçois plus aucune notification, comme ça les gens croient que je ne suis pas disponible. »

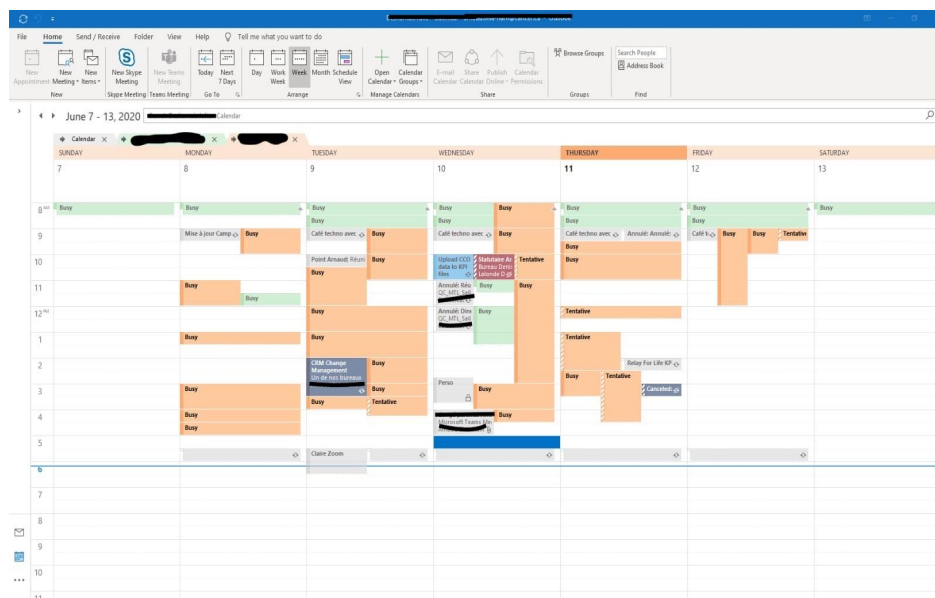


Image 1- L'agenda électronique de Marc sur la plateforme Microsoft Teams. Droits réservés.

Marc se crée de fausses réunions virtuelles pour apparaître occupé, car il se dit au bord de l'épuisement professionnel depuis le passage à distance pendant la pandémie. Paraître injoignable est sa manière de se protéger et de s'accorder des pauses loin des sollicitations de ses collègues. Cet exemple est intéressant, car il montre comment l'agenda virtuel « agit ». Marc confère **une agentivité aux agents autres qu'humains qui participent à la coconstruction de l'organisation**, comme à « la petite diode », employant même le verbe « dire » pour qualifier l'action de cet artefact numérique, ou aux diverses tâches qu'il doit faire. L'agenda « matérialise » alors les temps de travail, ou plutôt de ce que Marc veut faire croire comme du travail, lorsqu'il se « *booke* du temps ». Pour cela, il utilise les couleurs (le rouge) pour transmettre un message à ses collègues (qu'il est occupé). L'agentivité de Marc, c'est-à-dire sa capacité d'action, entre en relation avec la plateforme (un agent non humain). Cette dernière, sous l'action des mains de Marc sur le clavier, devient rouge. Les collègues sont en relation avec cette même plateforme, et partagent la même connaissance tacite des codes organisationnels que Marc: le rouge signifie qu'il ne faut pas le déranger. Ainsi, l'agentivité de la plateforme, par son action, et la relation qu'elle entretient avec les collègues, influencent leur propre agentivité: ils contacteront Marc à un autre moment. Cet ensemble de relations, de trajectoires (Marc sur la plateforme, qui passe un message aux collègues, qui font agir différemment), a pour effet de dessiner les contours de l'organisation. Sans murs, sans espaces physiques, l'organisation repose donc davantage sur le temps de travail partagé entre collègues, un temps qui est renégocié en permanence à travers des codes communicationnels grâce à un agent non humain, la plateforme collaborative.

3.2.3. *Vignette 3 - La barrière d'objets de Jeanne pour matérialiser son espace de travail*

Jeanne, 35 ans, est analyste dans une compagnie spécialisée dans l'investigation. Dans ce cadre, elle enquête sur des particuliers pour le compte de clients corporatifs. Avant la pandémie, elle télétravaillait deux jours par semaine depuis chez elle, mais durant la première vague de la Covid-19, elle s'est trouvée chez elle confinée avec son mari, devant alors configurer « son espace » de travail, qu'elle décrit comme « un coin protégé par une barrière d'objets » (photo).



Image 2- La barrière d'objets réalisée par Jeanne. Droits réservés.

« J'ai choisi un petit coin dans la grande pièce pour être protégée, que personne ne puisse vraiment m'approcher régulièrement. Je ne suis pas au milieu de la pièce. J'avais besoin d'avoir un espace délimité. Ensuite, je pense qu'il est très important d'avoir une bonne chaise. Et le grand écran, je suis devenue complètement addict ! Sinon, j'ai essayé de faire quand même un endroit agréable. Pour moi ce sont les plantes, un espace pour poser le thé, j'en bois pour me concentrer... Mais je n'ai pas d'objets personnels. Comme ça, j'ai vraiment un endroit dédié, avec que les objets du travail. »

Jeanne raconte comment elle s'est recréé un espace de travail, en délimitant une portion de sa table à manger avec différents éléments non humains, vivants (plantes) ou pas (objets). Elle évoque à la fois les éléments matériels qu'elle assimile au travail (un grand écran, une chaise) et mentionne aussi les aspects symboliques qu'elle y associe (être « protégée » dans un coin délimité, une plante pour que ce soit agréable, du thé pour rester concentrée à la tâche, etc.). Concrètement, en utilisant **divers agents non humains vivants et non vivants**, Jeanne leur confère des agences et des pouvoirs, qui, en relation ensemble, les uns à côté des autres, vont en retour « agir » sur Jeanne et son organisation. On pourrait même considérer que, Jeanne étant dans de bonnes dispositions pour travailler, ses actions auront directement un impact sur l'organisation qu'elle forme avec ses collègues à distance. Une barrière de plantes peut ainsi avoir une agentivité sur le fonctionnement global de l'organisation.

4. Discussion et conclusion

4.1. Quels sont les apprentissages retirés de l'analyse réalisée ?

Audrey travaillant dans une entreprise « sans bureaux », cet exemple est particulièrement pertinent pour comprendre comment une organisation « existe » même sans lieu physique. L'extrait de cette entrevue montre bien comment l'organisation repose sur les tissus de la communication, qui peut prendre diverses formes (se matérialiser sur un logiciel en ligne), passer à travers divers êtres (humains et non humains) et présenter alors **différents degrés de matérialité**. L'absence de réponse en tant que telle est une action de communication qui peut (dés)organiser l'organisation. Elle explique qu'à distance le temps est plus important que lorsque les collègues sont physiquement dans le même lieu. Cela fait écho au *spacing*: l'organisation n'existe qu'à travers la communication, elle repose sur l'ensemble des trajectoires hétérogènes des différents agents impliqués, et, par conséquent, dilatent les pratiques de travail dans l'espace et le temps. À distance, les travailleurs tendent en effet à travailler de manière plus fragmentée, peut-être dans différents lieux (le salon, la chambre, un café, etc.). Par conséquent, l'organisation de travail est plus disloquée, dans les différents espace temps où les membres de l'organisation évoluent.

La vignette présentant le cas de Marc montre comment l'organisation du travail à distance s'incarne dans les plateformes virtuelles (des agents autres qu'humains), de la même manière que l'indisponibilité de Marc s'incarnait au bureau dans un carton « ne pas déranger » qu'il laissait sur sa porte lorsqu'il travaillait en présentiel (ce qu'il raconte dans l'entrevue), un carton qui était aussi un acteur « agissant » autre qu'humain. Cette vignette illustre de quelle manière le monde organisationnel est un monde pluriel ne reposant pas que sur la dimension du langage, mais sur **les trajectoires d'agents de nature variable**. Ces diverses trajectoires forment l'organisation, qui, par un effet de « *spacing* » (Vásquez et Cooren, 2013), se déploie et se construit à travers la communication comme configuration étendue de l'espace-temps. Concrètement, Marc « déplie » l'organisation et en remplit les espaces à travers son agenda en ligne. Sur la plateforme de Marc, l'espace organisationnel est composé des trajectoires humaines (celle de Marc, mais aussi celles de ses collègues qui voudront peut-être lui proposer une réunion) et autres qu'humaines (l'agentivité de la diode rouge). Ensemble, ce sont des actions en relation, un **plénum d'agentivités**, c'est-à-dire « *tous les êtres* qui semblent faire des différences, autrement dit, tout ce qui semble effectivement agir dans notre monde » (Cooren, 2010, p. 39). Comme évoqué dans la vignette précédente, cet exemple illustre aussi la

désorganisation de l'organisation : Marc, dans son action de s'organiser, communique avec ses collègues grâce à des traces matérielles échangées sur et à travers l'organisation. En cela, les normes de l'organisation « passent » à travers Marc, selon **le concept de ventriloquie** (la norme d'afficher ses disponibilités en ligne), mais Marc agit de manière inattendue par rapport à cette norme qui le traverse, désorganisant l'organisation du travail par son action stratégique.

Dans la troisième vignette, Jeanne utilise des objets, des êtres vivants non humains (des plantes) et les symbolismes qu'elle y associe pour délimiter son espace de travail. Ce faisant, ces divers éléments « agissent » d'une façon ou d'une autre dans la trajectoire de l'organisation, puisqu'elles ont une agentivité sur la façon de travailler de Jeanne. La pratique d'organisation de l'espace de Jeanne fait écho au **concept d'incarnation**. Il désigne les pratiques communicatives par lesquelles les personnes transfèrent des agences ou des pouvoirs à des choses ou des personnes matérielles afin de concrétiser leurs connexions et identifications avec des choses plus ou moins abstraites, ou plus ou moins visibles, par exemple l'utilisation de mots et de sons, de gestes, de tours de parole, d'objets, etc. dans les interactions quotidiennes. Dans la pratique de Jeanne, on voit bien que les éléments sont à la fois matériels et symboliques. Ainsi, selon Ashcraft, Kuhn et Cooren (2009), la communication est le site de l'organisation, où l'interaction des mondes matériels et symboliques se réalise en continu. Ce faisant, l'ordre organisationnel se "matérialise" grâce à une myriade d'agentivités de nature différente, des objets, des corps, des configurations physiques et spatiales, ou encore des discours. Cette posture permet d'appréhender comment divers agents - humains ou autres qu'humains - constituent une organisation par la coparticipation à une organisation. En décentrant les acteurs humains, cette approche permet de sortir du **dualisme entre contraintes matérielles et activités symboliques** humaines, tout en prenant en compte les corps et leurs affects. Ainsi, dans le cas de Jeanne, l'ordinateur, la chaise, la plante, l'idée d'être « protégée », la barrière d'objets professionnels, le thé et leurs symboliques respectifs contribuent tout comme Jeanne à l'organisation du processus qu'est le travail à distance.

Ce que nous apprend ici l'approche CCO, c'est que les conditions et espaces dans lesquels s'effectue le travail à distance non seulement influent directement sur l'organisation, mais aussi participent à la constituer. La pandémie de la Covid-19 a rendu visible les conditions de travail à la maison des personnes travaillant à distance (Shortt et Izak, 2020), montrant les corps dans leur environnement privé, parfois avec les corps d'autres agents: humains, tels que les enfants,

ou autres qu’humains avec les animaux, les photographies en arrière-plan, etc. Ces différents actants entrent en relation avec la personne qui travaille, et ont une dimension matérielle et symbolique.

4.2. Qu’est-ce qu’une perspective centrée sur la communication nous apprend le télétravail ?

Grâce à l’approche CCO, il devient possible de comprendre l’organisation sans murs ni délimitation physique ou même temporelle. Selon cette perspective, la communication n’est pas le produit d’une organisation, mais un phénomène participant activement au mode d’être et d’agir de l’organisation, elle en est **l’essence**. En d’autres termes, l’organisation existe parce qu’il y a communication. La communication n’est donc pas un média, c’est-à-dire qu’elle n’est pas « entre » les choses comme porteuse d’un message à transmettre, elle est ce par quoi il y a existence, elle est constitutive de la réalité (Cooren, 2015). L’approche ventriloque permet d’analyser les interactions en contexte organisationnel et à faire ressortir ses effets structurants. Elle prend en compte l’agentivité des plateformes et autres outils numériques, qui, loin d’être uniquement virtuels, présentent divers degrés de matérialité, mais aussi (inter)agissent et prolongent l’organisation à travers nos propres pratiques. Le monde organisationnel étant un monde pluriel ne reposant pas que sur la dimension du langage, la matérialité de la communication peut aussi s’incarner physiquement et symboliquement.

En proposant d’étudier non pas la communication dans l’organisation, comme le font les approches fonctionnalistes, l’intérêt de l’approche CCO pour comprendre le travail à distance est de ne pas considérer le travail à distance comme *virtuel* du seul fait que les échanges se déroulent en ligne. Au contraire, mettre la communication au centre comme l’essence de l’organisation permet de prendre conscience de la persistance de la dimension matérielle dans un travail parfois vu comme dématérialisé (les arrangements de travail avec des objets divers), et donc, finalement, de montrer que le travail à distance est bien « réel », car il compte (*‘matter’* en anglais). Pour penser le travail à distance, dépasser l’idée que la communication circule comme dans une boîte est intéressant, puisque, physiquement parlant, il n’y a plus de « boîte ». Les approches CCO permettent donc de creuser la piste du travail à distance non comme un travail dématérialisé, mais plutôt comme une pratique d’organisation, performée dans un processus continu grâce aux interactions des différents acteurs de l’organisation.

5. Questions de discussion

- 1) À la lecture de ce chapitre, comment vous y prendriez-vous pour « faire organisation » avec des personnes qui se trouvent physiquement dans d'autres lieux que vous?
- 2) Quels sont les éléments matériels qui font partie de votre travail?
- 3) Vos pratiques au travail ont-elles des incidences sur l'ensemble de l'organisation?
- 4) Avez-vous l'impression que des messages, idées, valeurs, de votre organisation « passent » à travers vous?

6. Bibliographie

6.1 Références précitées principales

- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. et Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *Academy of Management annals*, 3(1), 1-64.
- Brummans, B. H. et Cooren, F. (2011). Communication as incarnation. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 8(2), 186-187.
- Cooren, F. (2010). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. *Études de communication. langages, information, médiations*, (34), 23-40.
- Cooren, F. (2015). In medias res: communication, existence, and materiality. *Communication Research and Practice*, 1(4), 307-321.
- Cooren, F. (2020). Beyond entanglement: (Socio-) materiality and organization studies. *Organization Theory*, 1(3).
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. et Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization studies*, 32(9), 1149-1170.
- Shortt, H. et Izak, M. (2020). The contested home. Dans *Life after Covid-19: The other side of crisis* (p. 43-52). Bristol University Press.
- Taskin, L. (2011). *Despatialisation: Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*.
- Vásquez, C. et Cooren, F. (2013). Spacing practices: The communicative configuration of organizing through space-times. *Communication theory*, 23(1), 25-47.

6.2 Pour aller plus loin....

Bonneau, C., Endrissat, N. et Sergi, V. (2021). Social Media as a New Workspace: How Working Out Loud (Re)Materializes Work. Dans N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson et J. Malaurent (dir.), *New Ways of Working: Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 47-75). Springer International Publishing.

Hussenot, A. et Sergi, V. (2018). Collaborating Without (Formal) Organization: How Do Independent Workers Call Into Question the Matter of Organization? Dans C. Cézanne et L. Saglietto (dir.), *Human Capital Intensive Firms* (p. 53-71). IGI Global edition.

7. Lexique

Travail: Application à une tâche, effort soutenu pour faire quelque chose. Par extension, ce terme désigne une activité professionnelle, ou la manière dont on travaille habituellement, ou encore l'ouvrage même de quelque nature qu'il soit, du moment qu'il est produit par l'action de travailler.

Distance: ce qui est éloigné de nous par son intervalle, sa longueur, et par extension, un intervalle de temps. La notion de distance a historiquement été au cœur des préoccupations humaines, puisque depuis l'Antiquité, les individus cherchent à maîtriser les distances en vue d'optimiser leurs échanges économiques et sociaux.

Organisation: Manière dont un corps est organisé. Ce mot vient du substantif latin *organum* et du grec ancien *organon* qui désigne, au XIIe siècle, un instrument de musique. Puis, au XVe siècle, le terme prend le sens de « l'état d'un corps organisé ». Après la Révolution française, le mot prend le sens de « *constitution d'une institution, d'un établissement public, privé* ». En 1840, le terme est appliqué pour la première fois au travail, par le journaliste Louis Blanc.

Biographie et coordonnées

Claire Estagnasié est doctorante en communication à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et en sciences de la gestion à l'Université Côte d'Azur (UCA). Ses intérêts de recherches portent sur les nouvelles pratiques du travail, les théories de l'organisation, la communication organisationnelle et les méthodes qualitatives.

Contact: estagnasie.claire@uqam.ca