

LA MISE EN OEUVRE DISCURSIVE DU CHANGEMENT

(recherche en démarrage)

par Nicole Giroux
Professeure-adjointe
Département de communication
Université de Montréal
C.P. 6128 succursale Centre ville
Montréal Québec
H3C 3J7
tél : 514-343-7717
FAX : 514-343-2298

© Giroux, Nicole 1996

LA MISE EN OEUVRE DISCURSIVE DU CHANGEMENT

Vers une perspective communicationnelle du changement stratégique

Au cours des dernières décennies les chercheurs ont mis à jour la dimension communicationnelle de l'organisation. Après avoir révélé l'importance de la communication dans le travail des gestionnaires et des employés (Mintzberg, 1984 ; Koehler et al. 1981), les théoriciens de la gestion ont défini l'organisation comme un système d'interprétation (Daft et Weick, 1986). Ils ont alors décrit le leadership comme un jeu de langage (Pondy, 1976; Smircich et Morgan, 1982), révélé l'aspect symbolique et langagier de la gestion (Pfeffer, 1981; Chanlat et Bédard, 1990) et reconnu l'influence des nouvelles technologies de communication sur le design des organisations et les capacités de globalisation des entreprises.

Dans le champ de la stratégie, la présence de la communication était implicite dans le discours traitant de la cueillette et du traitement des informations utiles à l'élaboration de plans. Elle était aussi inscrite en filigrane dans la littérature traitant de la diffusion de la vision des leaders, de la mobilisation des employés par la culture (Shein, 1985) ou encore dans celle traitant de la légitimation discursive des activités de la firme dans un environnement socio-politique contraignant (Ashforth et Gibbs, 1990).

Plus récemment, l'approche processuelle à la stratégie, dans la foulée de la réflexion sur l'apprentissage organisationnel, s'est enrichie au contact du nouveau courant cognitiviste en psychologie (Harré, 1992) et a profité de l'essor de la pensée constructiviste (Le Moigne, 1995). L'élaboration de la stratégie a alors été perçue comme un processus cognitif (Schwenk, 1988) et le rôle la communication comme une piste de recherche à explorer (Spender, 1993).

Reconnaissant que la communication est le lien entre la cognition et l'action (Donnellon et al. 1986), que le processus cognitif est immanent dans les pratiques discursives (Harré, 1992), les chercheurs se sont mis à décrire la stratégie comme le processus de création d'une logique dominante (Bettis et Prahalad, 1995) comme la négociation d'une structure de signification (Walsh et Fahey, 1986). La communication est alors devenue un outil de gestion stratégique servant à comprendre et à influencer le processus de formulation (Gioia et al. , 1994) de même qu'à diffuser les intentions des décideurs (Demers, 1991).

Dans cette perspective, le changement stratégique a été présenté comme un processus de création et d'attribution de signification (Gioia et Chittipedi, 1991), de construction et de destruction du sens des activités de l'organisation (Gray et al., 1985). Le changement stratégique est ainsi devenu une transformation symbolique (Berg, 1985) une modification des schémas interprétatifs (Bartunek, 1984), une correction du discours stratégique (Giroux et Cooren, 1995, Demers; 1995). La réalisation du changement se faisant dès lors par l'action symbolique (Johnson, 1990), l'instauration d'un dialogue (Bouwen et Fry, 1991)

d'une conversation (Ford et Ford, 1995) ou encore de délibérations (Purser et al. 1991) visant à créer, diffuser, insuffler dans l'organisation un nouveau langage (Barret et al 1995), de nouvelles représentations ou mythes (Hedberg et Jonsson, 1977) orientant les actions quotidiennes de chacun et la trajectoire de l'ensemble de l'entreprise.

Cet intérêt pour la dimension communicationnelle de l'organisation et l'importance de la transformation de la signification dans le changement stratégique s'est développé en parallèle avec un intérêt marqué pour l'organisation dans le champ de la communication. Le domaine de la communication, dite organisationnelle, date de la fin des années 60 (McPhee et Tompkins, 1985) au moment même où Emery et Trist soulignaient la turbulence de l'environnement et la nécessité pour les firmes de s'y adapter. Ce domaine a été influencé, comme les sciences sociales et celles de la gestion, par les grands courants paradigmatiques (Putnam, 1982) ce qui a donné lieu à plusieurs définitions de l'objet : dans une approche fonctionnaliste la communication a été décrite comme un conduit visant à transmettre des messages (Axley, 1984); dans une approche critique, comme un instrument de domination (Rosen, 1985); dans une perspective interprétative, comme un processus de construction sociale de la réalité organisationnelle (McDaniel Johnson, 1977). L'organisation a, quant à elle, été successivement présentée comme un contenant dans lequel se déroulait des activités de communication, comme un producteur de message ou encore comme un produit de la communication (Smith, 1993).

Au fil du temps, le champ de la stratégie s'est construit grâce à la contribution de plusieurs disciplines telles l'économie, la psychologie ou l'anthropologie. Il a bénéficié de l'apport des points de vue issus des différentes fonctions de l'organisation comme la finance, le marketing ou les ressources humaines. Aujourd'hui, nous croyons que la perspective et les modèles provenant du champ de la communication peuvent venir éclairer certains aspects de la stratégie et du changement. Ainsi plusieurs notions élaborées dans cette discipline peuvent, être utilisées avec profit pour l'étude des organisations en changement. Les notions de message de changement, de dialogue et de lieu de parole peuvent maintenant faire partie du bagage sémantique des observateurs du processus de changement. Les modèles de la rhétorique, de la narrativité et de l'herméneutique peuvent aider à comprendre comment le changement stratégique est diffusé et interprété au sein de l'organisation (Huff, 1979; Thachankary, 1992; Tenkasi et Bolan, 1993; Weick et Browning, 1986).

Dans ce texte, après avoir présenté un modèle discursif de l'organisation, nous verrons comment celui-ci peut être appliqué à l'étude de la mise en oeuvre du changement stratégique. Pour ce faire, nous décrirons d'abord les différents points de vue présentés dans la littérature concernant la communication dans la mise en oeuvre du changement. Cela nous permettra de faire ressortir les variables qu'il semble utile de prendre en compte dans l'étude de ce phénomène. L'objectif de cette démarche est de construire une grille d'analyse du processus de changement à être utilisée dans un projet de recherche

actuellement en élaboration. Ce projet vise ultimement à développer une théorie contingente de la mise en oeuvre discursive du changement.

Le modèle discursif de l'organisation

Dans cette recherche, le modèle que nous désirons appliquer est le modèle de discursif de l'organisation développé par Taylor (1993 ab). Critiquant la tendance fonctionnaliste à réifier l'organisation et la tendance interprétative à nier l'existence même de l'organisation, ce modèle s'inscrit dans la nouvelle approche processuelle qui tente de concilier les dimensions micro-macro de l'organisation. Ce nouveau courant paradigmatique a donné lieu à différents modèles en sociologie qui ont été repris en communication. Ce sont par exemple la théorie de la structuration (Giddens, 1984; Poole et al., 1985), de la traduction (Callon, 1986; Latour, 1986; Cooren, 1995), de la médiation (Hennion, 1990 Robichaud en cours). Le modèle discursif se distingue de ceux-ci en mettant l'accent sur la dimension communicationnelle de la création de structure, de l'enrôlement et de la mise en relation.

Ce modèle met l'emphase sur une définition de l'organisation comme création humaine. L'organisation c'est alors l'oeuvre d'auteurs qui conçoivent des projets dans la durée (formation de la stratégie); c'est aussi la performance réalisée au quotidien par des acteurs en interaction (mise en oeuvre de la stratégie). Dans ce modèle, l'organisation est conçue comme une communauté discursive opérant selon deux modalités : le texte et la conversation. La conversation c'est l'organisation vivante au quotidien; le texte en est l'inscription qui permet la matérialisation, la distanciation, l'extension de l'organisation dans le temps et l'espace au delà de la coprésence des membres de cette collectivité mouvante (Eraly, 1988).

Le texte est donc la transcription, synthétique, épurée, sanctionnée de la multiplicité des conversations qui ont cours à tout moment dans la communauté discursive. Le texte est l'explication qui permet d'agir à distance (Latour, 1986), le raccourci sémantique au moyen duquel on peut regrouper sous un nom ou un logo les activités multiples et les interactions d'un très grand nombre d'individus. Le texte est à la fois contrainte (cadre, règle d'action, filtre) et opportunité (ressources symboliques et substantielles virtuellement interpellables). Par son inscription, le texte permet la distanciation et donc la remise en question, la constatation de ces limites. En ce sens, et paradoxalement, le texte favorise le changement en cherchant à stabiliser. De la même façon, en tentant d'intégrer dans une signification unique et partagée les différents points de vues des acteurs, le texte laisse subsister des surplus de sens (Weick, 1969) qui pourront servir à venir contester ou à amender cette logique dominante.

La conversation quant à elle est de l'ordre de l'éphémère, révélant la variété et la mouvance de la communauté. Ce qui caractérise la conversation c'est son caractère actuel et fragmenté qui comporte toujours une part d'improvisation (Hawes, 1973). La conversation est omniprésente dans l'organisation puisque c'est grâce à elle que se fait la coordination. C'est par la conversation que se réalise les "arrangements" (Corbin et Strauss, 1993) qui articulent le travail. C'est par la conversation que se forment les identités des membres

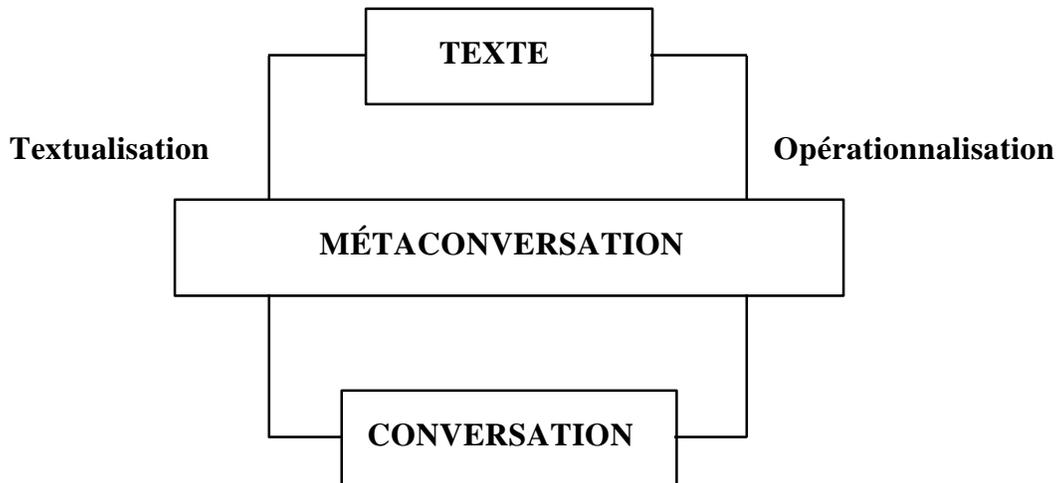
(Lipiansky, 1993), que se maintiennent les relations de pouvoir (Banks, 1990) et que se développe la culture (Roy,1960). La conversation réalise ainsi l'organisation au quotidien.

Ces deux modalités sont en tension (Taylor et al., 1996). Toutefois ces deux aspects de la communauté discursive constituent, comme l'a montré Giddens, davantage une dualité qu'un dualisme car c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte qui vient à son tour contraindre et rendre possible la conversation.

Cependant, toutes les conversations ne sont pas similaires ou équivalentes. Si le texte formalise et la conversation actualise, il existe, entre les deux, une conversation réflexive dont l'objet est l'organisation. Il s'agit alors d'une métaconversation (une conversation sur la conversation) qui traite de la mission de l'organisation, de son positionnement et de son fonctionnement, somme toute une conversation stratégique (Westley, 1990). Tous n'ont toutefois pas accès à cette métaconversation. Le droit d'accès à la parole dans cette arène où se conçoit l'organisation, se définissent les grandes orientations et les plans d'actions est révélateur de la répartition des pouvoirs dans l'organisation. Dans le modèle bureaucratique classique, le droit de parole est l'apanage d'une élite, dans les modèles participatifs il peut-être réparti entre un grand nombre d'individus situés à différents paliers de l'organisation. Dans les organisations complexes, construites en réseau, il peut être dévolu à des interlocuteurs situés dans des organisations distinctes interreliées qui forment alors une chaîne de conversations (Ross, 1994).

La métaconversation vise à produire un texte par un processus d'abstraction et de généralisation. Ce processus textualisation permet l'inscription d'une représentation globale de l'organisation dans des discours définitoires (loi constitutive, charte, mission, plan stratégique, organigramme) qui la constituent en personne morale habilitée à contracter, qui lui donnent une identité et une finalité et qui marquent la frontière de la collectivité. Cependant, pour guider la conversation quotidienne le texte doit être traduit dans un langage compréhensible par ceux qui devront actualiser le projet inscrit dans le texte. Ce processus d'opérationnalisation permet l'inscription d'une représentation locale et concrète dans des documents explicatifs (règles, définitions de tâches, cahier de procédures) qui composent la grammaire organisationnelle régissant le déroulement de la conversation au quotidien (voir Figure 1).

Figure 1. Le modèle discursif de l'organisation



La cohérence de ce flux discursif peut être réduite à cause de la spécialisation des acteurs qui ayant des préoccupations et des horizons temporels différents, sont alors confrontés à un problème de conception et d'interprétation. Les gestionnaires qui participent à la métaconversation tentent d'écrire un texte réalisable alors qu'ils ne connaissent pas, bien souvent, la conversation en cours. Leur texte peut donc être incompréhensible et irréaliste. En ce cas, la textualisation sera déconnectée de la réalité conversationnelle en cours et produira un texte qui restera lettre morte. Les travailleurs, quant à eux, souvent ne connaissent pas le texte et quand ils le connaissent peuvent avoir de la difficulté à le comprendre et à le réaliser (Taylor et Giroux, 1993).

Voilà pourquoi le déroulement de la métaconversation nous apparaît être un processus crucial qui mérite l'attention des chercheurs en stratégie. Les questions qui se posent ainsi à eux sont les suivantes : Qui participe à la métaconversation (le stratège, une équipe de planificateurs, les consultants, les cadres, les représentants des syndicats, les employés)? Quel en est l'ordre du jour (la mission, la stratégie, les manoeuvres, le pouvoir, la répartition des tâches, les conditions de réalisation, les critères de performance)? Quelles en sont les règles conversationnelles (processus déductif ou inductif, émergent ou utilisant des modèles)?

Finalement, comme le soulignent Ford et Ford (1995), il est possible que la métaconversation qui est le lieu de la textualisation soit différente de la métaconversation qui opérationnalise le texte. Il est plausible que ces deux formes de la métaconversation se déroulent en des endroits différents, selon des modalités distinctes et rassemblent des acteurs qui ne sont pas toujours les mêmes.

Le modèle discursif de l'organisation a dans le passé été appliqué à plusieurs recherches empiriques qui ont surtout porté sur le processus de textualisation ou sur la correction du texte organisationnel (Giroux et Taylor, 1994, Giroux et Cooren, 1995, Cooren, 1995). La recherche concernant la métaconversation visant la traduction du texte en conversation en est encore au stade embryonnaire (Robichaud en cours). La présente réflexion a pour but de construire une grille permettant l'analyse de cas décrivant la métaconversation qui opérationnalise le texte afin de mieux comprendre la dimension discursive du changement.

La communication dans la mise en oeuvre du changement

Dans la littérature sur la mise en oeuvre du changement, trois différents types de communication sont décrits : la communication planifiée, la communication émergente et la communication interactive.

La communication planifiée

La communication planifiée est celle qui est préparée par la direction ou par les spécialistes internes et externes en communication à l'intention des employés de la firme et à l'intention de ses partenaires. La communication planifiée est présentée comme un outil d'explication et de persuasion, un instrument de mobilisation utilisé par les gestionnaires pour faire comprendre le changement, le faire accepter et provoquer l'adhésion des membres de l'organisation à sa mise en oeuvre. Cette planification de la communication du changement vise à protéger l'image de l'organisation, à générer de la cohérence et de la coordination dans les actions de changement.

La communication planifiée est une communication descendante qui prend souvent la forme d'un décret. Les questions qui se posent alors sont celles de la qualité de la stratégie de communication et de la pertinence des messages diffusés (Que dire? Comment le dire? Quand? A qui? Par quel média?). Le contenu des messages de changement a récemment fait l'objet de l'attention des chercheurs. Il est apparu que ceux-ci doivent être clairs et présenter non seulement les étapes mais aussi les raisons et les résultats des changements stratégiques souhaités afin que les employés puissent mettre en perspective les changements qui les touchent. On doit aussi se préoccuper d'en faire comprendre la nécessité et insuffler aux membres de l'organisation la confiance en leurs capacités individuelles et collectives à réaliser le changement (Armenakis et al., 1993; Kirkpatrick, 1985). Paradoxalement, Argyris (1994) reproche aux gestionnaires de trop bien savoir communiquer. Il prétend que leur diplomatie et leur habileté à présenter le changement sous son bon angle peuvent, en fait, venir nuire à une compréhension réaliste des enjeux du changement. Une des grandes difficultés rencontrées par les porteurs de messages de changement est donc d'envoyer les bons signaux (Perry, 1986), de répondre adéquatement aux questions soulevées alors qu'eux-mêmes vivent dans l'incertitude et souvent n'ont pas toutes les réponses.

Les quelques études empiriques montrent que les messages sont importants surtout au début du processus de changement car ils contribuent à diminuer le stress vécu par les

employés (Kelly, 1989). Elles montrent aussi que le moment de diffusion est un facteur crucial (Smelzer et Zener, 1992). Ces études révèlent que souvent les messages ne sont pas adaptés aux diverses audiences (Smelzer et Zener, 1992) alors que l'on sait que tous les employés ne réagissent pas de la même manière dans un contexte similaire de changement (Howard et Geist, 1995). Il est aussi apparu que les messages de changement diffèrent d'une entreprise à l'autre même quand ils traitent de changements identiques, révélant ainsi, à travers les messages, la culture de l'entreprise et sa représentation du processus de changement (Savoie, 1995).

La communication émergente est présentée comme la quête d'informations par les employés qui cherchent à comprendre ce qui se passe et à générer collectivement une interprétation de la situation (Ashford, 1988). Les employés tentent ainsi d'apprécier la nature du changement global et ses implications au niveau local. Cette quête a pour but de chercher à tester, à valider les informations émises par la direction (Napier et al., 1989). Elle a aussi pour but de générer, lorsque l'information descendante est insuffisante ou semble sujette à caution, un cadre de référence pour comprendre le changement à venir ou en cours.

La communication émergente est une communication ascendante et horizontale qui prend souvent la forme de bavardages et de rumeurs. Les employés utilisent alors leurs réseaux interne et externe pour recueillir les informations manquantes (March et Sevon, 1984). Pour comprendre la nouvelle situation et ce qui les attend, ils se servent de leurs savoirs antérieurs, de leur expérience dans l'organisation, de leur connaissance de son histoire et de la réputation des principaux protagonistes du changement. Le changement est porteur d'incertitudes et parfois de confusion. Comme le montre Watzlawick (1978), dans ce type de situation, les personnes deviennent particulièrement attentives à tous les signaux volontaires ou involontaires émis. Les employés tenteront donc de décoder les signaux émis et d'interpréter les comportements de la direction (Bastien, 1987). Les résultats de ce processus de traitement d'informations seront alors diffusés sous forme de rumeurs venant compléter ou suppléer la communication planifiée. Les employés sont alors particulièrement sensibles à la dimension concrète et quotidienne du changement. Les questions qui se posent dans la communication émergente sont donc celles de la compréhension du contexte et de l'adaptation au changement par ceux qui vont devoir le réaliser. (Pourquoi changer? Comment? Avec quel soutien? Quels sont les résultats attendus de nous?).

Les études empiriques sont peu nombreuses sur cette dimension de la communication car en général, dans la littérature, on s'intéresse davantage aux comportements de communication des gestionnaires qu'à ceux des employés (Giroux, 1992). Les rares études montrent pourtant que les employés sont créatifs dans leur quête, que leur perception du changement évolue au fil du temps, au fur et à mesure de l'assimilation des informations traitées (Isabella, 1990). Ces études révèlent que les employés tentent non seulement de comprendre leur nouvelle situation mais aussi de réparer le tissu social dévasté par les variations démographiques et les migrations qui se produisent bien souvent lors de la mise en oeuvre du changement (Giroux et Dumas, 1994).

La communication interactive est conceptualisée comme le lieu de la négociation du changement entre les parties concernées. On ne réagit plus alors à un changement planifié et promulgué par la direction. Les parties prenantes le construisent plutôt ensemble. Les employés et leurs représentants deviennent alors les partenaires du changement. La forme que prend cette transaction (au sens d'action conjointe dont les résultats vont au-delà de l'échange interactif) varie selon le type de contribution attendue et le niveau d'autonomie accordée aux employés ainsi que selon le degré de responsabilités souhaité par eux. Cela peut aller de l'information, à la consultation en passant par la responsabilisation (empowerment) jusqu'à la co-gestion voire même l'autogestion (Stayer, 1990). La communication interactive vise à enrôler les employés dans la réalisation du changement en leur permettant de se l'approprier en cours de route.

La communication interactive est multidirectionnelle et prend la forme de délibérations. Les questions qui se posent alors sont celles de la participation et de la gestion du processus de mise en oeuvre (Qui? A quelle étape? Avec quelles ressources? Par quels mécanismes?). La gestion du processus devient centrale et peut prendre diverses formes selon le style de gestion des dirigeants, l'histoire des relations de travail dans l'entreprise et le type de structure créée pour réaliser le changement (Bushe et Shani, 1990).

Les études empiriques montrent que cette forme de communication est exigeante en termes de temps et de ressources matérielles, cognitives et émotives, qu'elle est grandement influencée par les différentiels de pouvoir et les déséquilibres informationnels et par la répartition inégale des habiletés à communiquer (Fenocchi, 1994). Le poids de la collectivité et la plasticité des réseaux seront alors des facteurs importants dans la possibilité de prise en charge discursive du changement par les employés (Barker, 1993; Stohl et Jennings, 1988). Il semble que l'enjeu principal de la communication interactive soit la mise en confiance des partenaires l'élaboration conjointe de règles de fonctionnement de même que l'institutionnalisation des pratiques qui ont reçues l'assentiment des diverses parties (Harrison, 1994; Reynaud, 1988).

Les chercheurs s'intéressent le plus souvent à un seul de ces trois types de communication. Cela est sans doute dû à leur positionnement théorique : la communication planifiée étant davantage le fait des fonctionnalistes qui recherchent l'efficacité dans les interventions et qui ont une approche prescriptive (Kirkpatrick, 1985) recherchant la meilleure façon de parler du changement; la communication émergente est surtout étudiée par les interprétatifs, dont par exemple les tenants de l'interactionnisme symbolique (Prasad, 1993) qui cherchent à décrire l'impact de la mise en oeuvre discursive du changement sur l'identité des sujets; la communication interactive est davantage analysée par les constructivistes (Harrison, 1994) qui s'intéressent à la construction collective de nouvelles formes d'organisation du travail.

Malgré cette segmentation de l'objet et malgré la spécialisation des observateurs dans des positions privilégiées, il n'en demeure pas moins que toutes ces dimensions de la communication sont le plus souvent présentes simultanément à des degrés divers dans la mise en oeuvre du changement. Les dirigeants ont, de par leur position, la responsabilité

formelle du bon déroulement du changement, les employés concernés sont quant à eux des agents actifs qui réagiront aux transformations de leur environnement et tenteront de négocier, tout comme leurs supérieurs, une actualisation du changement qui tiennent compte de leurs intérêts et de leurs aspirations. Il nous semble donc nécessaire d'élaborer, dans l'étude de la mise en oeuvre discursive du changement, un modèle intégrateur de ces trois points de vue présents dans la littérature.

L'ébauche d'un modèle intégrateur

En combinant le modèle discursif de Taylor (1993) et de Taylor et Van Every (1993), dans lequel le changement peut être conceptualisé comme un texte (le projet de changement) et une conversation (la réalisation du changement) reliés par une métaconversation (le processus de conception du projet et la gestion de sa mise en oeuvre), avec le modèle de Demers et Giroux (1993), dans lequel le changement est décrit comme un effort de conceptualisation et de concrétisation (penser le changement et le réaliser) qui est le fruit de l'action combinée des gestionnaires et des employés, on obtient un modèle qui permet d'intégrer les trois types de communication (planifiée, émergente, interactive) décrits précédemment en deux modalités discursives de mise en oeuvre du changement. Ces deux modalités du changement sont le changement déclaratoire et le changement dialogique. Ils relient le texte et la conversation de façons différentes comme le montre la figure 2.

Le changement déclaratoire est, comme son nom l'indique, un changement conçu et diffusé par la haute direction sous forme de décret ou d'assertion qui ne se prête pas à la discussion ou à la remise en question. Il s'agit d'une pratique discursive monologique (Shotter, 1992) qui ne tient pas compte de la capacité de création du receveur. On est en présence d'une rationalité centrale unique qui dissémine la logique dominante à une collectivité perçue comme homogène rassemblée autour de significations partagées. Le projet de changement y est transmis selon les schémas traditionnels de la diffusion (Demers, 1990) par un effet de cascade du haut en bas de la hiérarchie organisationnelle. Dans le changement déclaratoire, le texte porteur du projet de changement est, lors de la métaconversation, opérationnalisé par la direction et traduit en messages destinés aux opérateurs. Ceux-ci devront les interpréter et s'adapter aux nouvelles exigences en transformant leur conversation en conséquence (thèmes, vocabulaires, structures d'interaction). Le changement déclaratoire peut adopter diverses stratégies : la coercition par l'imposition d'un nouveau langage, l'acculturation par la formation à un nouveau style d'organisation, la séduction par la vente d'une nouvelle version de la narration de l'organisation.

Le changement dialogique est, pour sa part, un changement conçu conjointement à travers le dialogue. La notion de dialogue est empruntée de Bakhtin qui décrit la création de signification à travers une vision polyphonique de la communauté où plusieurs voix se font entendre, où l'hétéroglossia, c'est-à-dire la présence simultanée de multiples langages, est acceptée. Dans le changement dialogique, le texte porteur du projet est traduit en objectifs généraux et en règles d'allocation des ressources et de responsabilités. Ces règles formeront le contexte (Burgelman, 1983) de la négociation entre les parties qui participeront conjointement à la métaconversation. Ceux qui devront actualiser le

changement pourront alors s'approprier le projet en l'opérationnalisant à partir de leur savoir pratique. Cette notion de dialogue est relativement récente. Elle a été utilisée dans les études sur la communication participative dans l'organisation du développement international (Rahim, 1994), dans les expériences de démocratie industrielle (Shani et Stjernberg, 1995) dans l'approche de l'organisation apprenante (Bouwen et Fry, 1991; Senge, 1990). Le changement dialogique peut adopter diverses stratégies allant de l'encadrement paternaliste de la participation au sein d'une grande famille, à la décentralisation du pouvoir, jusqu'à la confrontation, voire même la didacture du groupe de travailleurs.

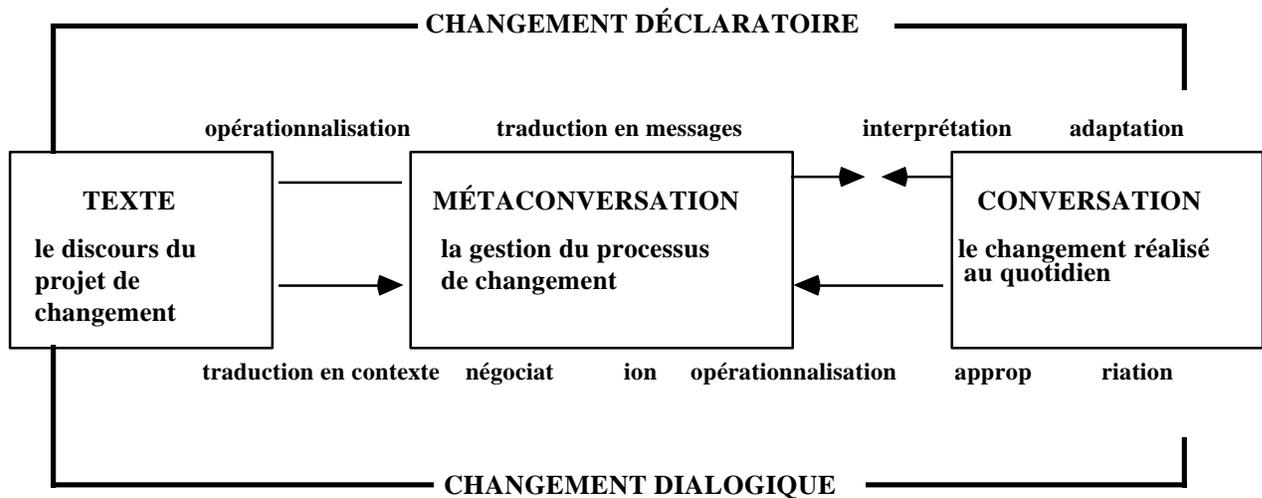
Cette description est volontairement simplificatrice. Ces deux modalités de changement représentent des idéaux types. Il se pourrait bien que, dans la réalité des choses, on observe une variété plus grande (Bouwen et Fry, 1991; Shani et Sternberg, 1995). Ces deux modalités pourraient bien alors constituer les pôles opposés d'un continuum. Ce qui reste toutefois à démontrer empiriquement. Dans la littérature sur le développement et l'apprentissage organisationnel, le pôle dialogique est favorisé par ceux qui souhaitent, dans une perspective humaniste, renouveler les pratiques de gestion des organisations et favoriser une plus grande démocratisation de la société. Par ailleurs, l'approche déclaratoire est favorisée par ceux qui, au nom de l'efficacité, exhorte les dirigeants à assumer la responsabilité du design de l'organisation et de son processus de changement. Ces deux tendances ne sont pas nouvelles. En fait, elles cohabitent depuis le début de l'histoire du management (Barley et Kunda, 1992). Nous croyons, quant à nous, que le processus de mise en oeuvre du changement doit tenir compte des circonstances et aussi des pratiques et des habiletés discursives de la communauté constituant l'organisation. C'est pourquoi, il nous semble nécessaire de développer une théorie contingente de la mise en oeuvre discursive du changement. Pour ce faire, il nous faudra comparer de multiples cas représentant des exemples de ces deux modalités et les comparer en tentant de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les caractéristiques, politiques, structurelles, discursives et socio-culturelles du changement déclaratoire et du changement dialogique?

Quels sont les facteurs contextuels susceptibles de générer ces deux modalités de mise en oeuvre?

Quels sont les avantages et les inconvénients de ces deux types de modalités de mise en oeuvre du changement ?

Figure 2. Le modèle de la mise en oeuvre discursive du changement



La grille d'analyse.

Pour guider l'analyse comparative des cas nous utiliserons une grille commune tenant compte des principaux aspects de la communication dans la mise en oeuvre du changement.

Au niveau du contexte du changement, il importe de se rappeler que le changement se produit dans un contexte qui l'influence mais que ce contexte n'est pas qu'une réalité objective, il a un impact sur les actions de changement à travers la perception qu'en ont les différents acteurs concernés. Il faut aussi souligner que le contexte est lui-même construit discursivement par des acteurs qui utilisent cette description pour promouvoir le projet de changement qui les avantage. Les facteurs contextuels les plus pertinents à estimer pour ce qui est de l'environnement sont pour nous: les thématiques en cours dans l'industrie et dans la société, le degré de dépendance de l'organisation face à son environnement (en termes financiers, juridiques et normatifs). Il nous semble aussi nécessaire d'identifier les groupes porteurs de ces discours et la relation qu'ils entretiennent avec la firme (alliés, opposants, bénéficiaires) de même que les règles qui régissent leurs interactions.

Au niveau du contenu du changement. il faut en préciser : la nature (changement dans les produits, les marchés, la façon de les desservir, les capacités de la firme etc.), la source (endogène ou exogène), la motivation (réaction à une situation difficile ou saisie d'une opportunité), l'ampleur (ajustement ou réorientation), l'étendue (toute la firme est touchée ou une portion), la compatibilité (historique du changement dans l'organisation, situation précédente), l'horizon temporel dans lequel il se déroule (urgence, rythme) et les résultats (profitabilité, part de marché, climat, image, capacités à produire et à innover). Comme en ce qui a trait aux facteurs contextuels, il va sans dire que l'appréciation de plusieurs de ces variables est sujette à interprétation de la part des parties concernées et que la triangulation de données sera ici nécessaire.

Au niveau discursif, nous nous demanderons comment le discours organisationnel et les conversations des acteurs créent, justifient la redéfinition la mission de l'organisation, la redéfinition des tâches et de l'organisation du travail? Les données à recueillir concernent les mots-clés, les slogans, les arguments utilisés pour promouvoir ou s'opposer au changement de même que les narrations et les métaphores dont on se sert pour décrire l'action souhaitée de l'organisation, le déroulement du processus de changement et les principaux protagonistes de sa réalisation.

Au niveau politique, nous nous poserons les questions suivantes : Quelle est la contribution du leader dans la réalisation du changement? Quel est le rôle joué par les responsables de l'organisation dans le processus de changement? Quel est l'apport des intervenants externes ? Qui sont les exclus? Quels sont les agendas (explicites, tacites, cachés) des parties prenantes à la mise en oeuvre? Quel est le mode d'échange privilégié? Comment sont résolues les tensions et les contradictions ?

Au niveau structurel, il s'agit d'identifier la forme et l'origine des structures favorisant la transition. S'agit-il de lieux formels ou informels d'interaction? Ces structures sont-elles incluses dans l'organisation ou collatérales, instituées ou ad hoc ? Il faudrait aussi identifier les règles de composition, de participation à ces structures de même que les mandats qui leur sont conférés. Il faudrait aussi connaître les responsabilités et la marge de manoeuvre des participants? Quels sont les mécanismes de coordination mis en place pour coordonner l'activité des différentes structures ?

Au niveau-socio-culturel, nous nous demanderons comment la communication suscite-t-elle un climat de confiance et de collaboration dans une situation de stress? Comment les réseaux de communication informels sont-ils affectés par le changement ? Comment le tissu social se recompose-t-il après le changement?

Toutes ces données visent à établir un portrait le plus détaillé possible du processus de mise en oeuvre, portrait permettant de décrire le flux discursif dans l'organisation et les modalités de l'échange communicationnel autour du changement. Il va sans dire que nous nous attendons à ce que parfois certaines de ces données ne soient pas disponibles ou qu'elles s'avèrent potentiellement contradictoires. Ce n'est qu'à l'usage que la grille d'analyse pourra être corrigée, élaguée, enrichie. Dans un premier temps, elle sera appliquée sur des cas détaillés déjà rédigés (ou en cours de rédaction) de même que sur du matériel secondaire. Cette démarche nous permettra de tester la pertinence de la grille et sa plasticité. Cette première étape de la recherche nous permettra d'amender, au besoin, le modèle intégrateur esquissé précédemment.

Conclusion

Dans ce texte, nous avons amorcé la formalisation d'une perspective communicationnelle au changement. Pour ce faire nous avons présenté tout d'abord le modèle discursif de l'organisation élaboré par Taylor (1993), modèle que nous avons combiné au modèle de changement de Demers et Giroux (1993). Nous avons aussi répertoriés les divers points de

vue sur la communication dans les situations de mise en oeuvre. Cet exercice a conduit à l'esquisse d'un modèle intégrateur et au développement d'une grille d'analyse pour l'étude comparée de divers cas de changement. Cette démarche théorique avait pour objectif premier de fournir des outils conceptuels pour une recherche empirique à venir. La valeur de ces outils demeure donc à vérifier par l'usage sur le terrain.

Nous croyons cependant que la perspective communicationnelle à la stratégie et le modèle discursif de la mise en oeuvre sont prometteurs car ils attirent l'attention sur des aspects le plus souvent occultés de l'organisation parce que trop banals. La communication est en effet si omniprésente dans les organisations humaines qu'elle y passe inaperçue. Comme l'air que l'on respire, son apport, sa nécessité ne sont reconnus que lorsqu'ils font défaut. En somme, même si le champ de la communication semble, de prime abord, bien éloigné de celui de la stratégie il nous paraît être au contraire fort pertinent. En effet, dans une approche pragmatique (au sens de l'étude des signes en situation et au sens d'application pratique dans l'action sur le réel), la communication constitue le processus de base du développement des significations porteuses de la stratégie et du changement.

RÉFÉRENCES

- Argyris, C.** (1994). Good Communication That Blocks Learning. Harvard Business Review, (July- August), 77-85.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W.** (1993). Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations, 46(6), 681-703.
- Ashford, S. J.** (1988). Individual Strategies for Coping With Stress During Organizational Transitions. Journal of Applied Behavioral Science, 24, 19-36.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W.** (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. Organization Science, 1(2), 177-194.
- Axley, S. R.** (1984). Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. Academy of Management Review, 9, 428-437.
- Banks, S. P.** (1990/). Organizational Power as Communicative Praxis. In S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz, & M. E. Mayer (Eds.), Foundations of Organizational Communication (pp. 44-61). New York: Longman.
- Barker, James** (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive control in Self-Managing Teams, Administrative Science Quarterly, 108-197.
- Barley, S. R., & Kunda, G.** (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. Administrative Science Quarterly, 37, 363-399.
- Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P.** (1995). The Central Role of Discourse in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective. Journal of Applied Behavioral Science, 31(3, September), 352-372.
- Bartunek, J. M.** (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. Administrative Science Quarterly, 29, 355-372.
- Bastien, D. T.** (1987). Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions. Human Resource Management, 26(1, printemps), 17-33.
- Berg, P.-O.** (1985). Organization Change as a Symbolic Transformation Process. In Peter Frost J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Organizational Culture (pp. 281-301). Beverly Hills,: Sage Publications.

Bettis, R., A., & Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic: retrospective and Extension. Strategic Management Journal, 16, 5-14.

Bouwen, R., & Fry, R. (1991). Organizational Innovation and Learning. Four Patterns of Dialog between the Dominant Logic and the New Logic.,International Studies of Management and Organizations 21(4), 37-51.

Burgelman, R., A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy., Academy of Management Review,8(1), 61-70.

Bushe, G. R. & Shani, A. B (1990). Parallel Learning Structure Interventions in Bureaucratic Organizations. Research in Organizational Change and Development, 4,167-194.

Callon, M. (1986). Éléments pour une Sociologie de la Traduction: La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. L'année Sociologique, 36, 169-208.

Chanlat, A., & Bédard, R. (1990). La gestion: une affaire de parole. dans L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées (p.78-99). Editions Eska.

Cooren, F. (1995) Énonciation, médiation et organisation : Proposition d'un modèle transformationnel des actes de langage. thèse de doctorat, Département de communication, Université de Montréal

Daft, R. L., & Weick, K. (1986). Toward a Model of Organizations as an Interpretation Systems. Academy of Management Review, 31, 284-295.

Demers, Christiane, (1995) Gérer la complexité dans le discours stratégique: trois entreprises d'électricité canadiennes et le développement durable, texte non publié. Montréal, École des Hautes Études Commerciales

Demers, C. (1991). Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes. , Communication et organisation, 16(2, mai), 22-31.

Demers, C., & Giroux, N. (1993). A look at the Messy Middle: From Changing to Organizing, Montréal, HEC, Cahier de recherche no. 93-16.

Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. (1986). Communication, Meaning and Organized Action. Administrative Science Quarterly, 31, 43-55.

Dumas, D. (1995) Intégration planifiée et intégration vécue.Mémoire de maîtrise, Département de communication, Université de Montréal.

Eraly, A. (1988). La structuration de l'organisation. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles.

Fenocchi, Véronique, (1994) La communication et l'autogestion: le cas Café Campus, Mémoire de maîtrise, Département de communication, Université de Montréal.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. Academy of Management Review, 20(3), 541-571.

Giddens, A. (1984). The Constitution of Society. Oxford: Polity Press.

Gioia, D., & Chitipedi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, 12, 433-448.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sense-making and Influence. Organization Science, 5(3), 363-383.

Giroux, N. (1992). Communication et acquisition. In Congrès de l'Acfas, Montréal

Giroux N. et Cooren, F. (1995), La correction du discours stratégique, Actes de la quatrième conférence de management stratégique, Paris, 448-468

Giroux, Nicole et Dany Dumas, (1994). L'intégration discursive des fusions-acquisitions, Montréal, Université de Montréal, rapport de recherche

Giroux, N., & Taylor, J. (1995). Le changement par la conversation stratégique. In A. Noël (Eds.), Perspectives en Management stratégique Paris: Economica.

Gray, B., Bougon, M. G., & Donnellon, A. (1985). Organizations as Constructions and Destructions of Meaning. Journal of Management, 11(2), 83-98.

Harré, R. (1992). The Second Cognitive Revolution, American Behavioral Scientist, 36(1), 5-7.

Harrison, D., & Laplante, N. (1994). Confiance, coopération et partenariat, Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise. Relations Industrielles, 49(4), 696-729.

Hawes, L. C. (1973). Interpersonal Communication : The Enactment of Routines. In J. M. Mackay (Eds.), Exploration in Speech Communication (pp. 71-90). Columbus, Ohio: Charles Merrill.

Hedberg, B. L. T., & Jönsson, S. A. (1977). Strategy Formulation as a Discontinuous Process. International Studies of Management and Organisations, 7, 89-109.

Hennion, A. (1993). De l'étude des médias à l'analyse de la médiation: esquisse d'une problématique. In D. Bougnoux (Eds.), Sciences de l'information et de la communication (pp. 687-697). Paris: Larousse.

Howard, L. A., & Geist, P. (1995). Ideological Positioning in Organizational Change: The Dialectic of Control in a Merging Organization. Communication Monographs, 62(June), 110-131.

Huff, A. S. (1979). A Rhetorical Analysis of Argument in Organizations. AIDS Meeting, Nouvelle-Orléans.

Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. Academy of Management Journal, 33, 7-41.

Johnson, G. (1990). Managing Strategic Change; The Role of Symbolic Action. British Journal of Management, 1, 188-200.

Kelly, J. F. J. (1989). Talk Eased Merger Stress For Great American Employees. Personnel Journal, (October), pp. 77-85.

Kirkpatrick, D. L. (1985). How to Manage Change Effectively. Jossey-Bass Publishers.

Koehler, J. W., Anatol, K. W. E., & Applebaum, R. L. (1981). Organizational Communication. Toronto: Holt Rinehart and Winston.

Latour, B. (1986). The powers of association. In J. Law (Eds.), Power, Action and Belief (pp. 264-280). London: Routledge & Kegan Paul.

Le Moigne, J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. Paris: Presses Universitaires de France.

March, J., & Sevon, S. (1984). Gossip, Information and Decision-Making. In Advances in Information Processing in Organizations (pp. 95-107). JAI Press.

Mc Daniel Johnson, B. (1977). Communication the Process of Organizing. Toronto: Allyn and Bacon.

Mintzberg, H. (1984). Le gestionnaire au quotidien. Paris: Editions d'organisation.

McPhee, R., & Tompkins, P. K. (1985). Organizational communication : traditional themes and new directions. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Perry, L. T. (1986). Merging Successfully : Sending the “Right” Signals. Sloan Management Review,(Printemps), 47-57.

Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action. In L.L. Cumming & Barry M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior Greenwich Conn: JAI Press.

Poole, M. S., Seibold, D. R., & McPhee, R. D. (1985). Group Decision-making as a Structural Process. Quarterly Journal of Speech, 71, 74-102.

Pondy, L. (1976). Leadership is a Language Game. In M. Mc Call & M. Lombardo (Eds.), Leadership: Where Else Can we Go? Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Prasad, P. (1993). Symbolic Processes in the Implementaiton of Technological Change: A Symbolic Interactionist Study of Work Computerization. Academy of Management Journal, 36(6), 1400-1429.

Purser, J. R. (1988). Straight Talk at Merger Time. Industry Week,(June 20), pp 78-79.

Purser, R. E., Pasmore, W. A., & Tenkasi, R. V. (1992). The influence of deliberations on learning in new product development teams. Journal of Engineering and Technology Management, 9, 1-28.

Putnam, L. L. (1982). Paradigms of Organizational Communication Research: An Overview and Synthesis. The Western Journal of Speech Communication, 46(printemps), 192-206.

Rahim, S. A. (1994). Participatory Development Communication as a Dialogical Process. In White Shirley A., K. Sadanandan Nair, & Joseph Ascroft (Eds.), Participatory Communication Working for Change and Development (pp. 116-137). London: Sage.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. Revue Française de Sociologie, XXIX, 5-18.

Robichaud, D. (en cours) Le problème de la constitution de l'organisation et le processus de médiatisation. thèse de doctorat, Université de Montréal.

Rosen, M. (1985). Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance. Journal of Management, 11(2), 31-48.

Ross, M. (1994) Processus de décision et rôle du communicateur: Les codes de déontologie au Mouvement Desjardins. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

Roy, D. F. (1959-1960). «Banana Time» Job Satisfaction and Informal Interaction. Human Organization, 18(Hiver), 158-168

Savoie, N. (1995) Le parcours discursif de l'adhésion au changement., Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.

Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication With Employees Following a Merger : A Longitudinal Field Experiment. Academy of Management Journal, 34(1), 110-135.

Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision-making. Journal of Management Studies, 25(10), 41-55.

Scott Pool, M., & De Sanctis, G. (1992). Micro-Level Structuration in Computer Supported Group Decision Making. Human Communication Research, 19(1, Septembre), 5-49.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: Five Pratices of the Learning Organization. New-York: Doubleday Currency.

Shani, A. B. R., & Stjernberg, T. (1995). The Integration of Change in Organizations:Alternative Learning and Transformation Mechanisms. In Research in Organizational Change and Development (pp. 77-121). JAI Press Inc.

Shotter, J. (1992). Bakhtin and Billig, Monological Versus Dialogical Practices. American Behavioral Scientist, 36(1), 8-21.

Smeltzer, L., R., & Zener, M. F. (1992). Development of a Model for Announcing Major Layoffs. Group & Organization Management, 17(4), 446-472.

Spender, J. C. (1993). Some Frontier Activities Around Strategy Theorizing. Journal of Management Studies, 30(1), 11-30.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership The Management of Meaning. The Journal of Applied Behavioral Science., 18(3), . 257-273.

Smith, R. C. (1993). Images of Organizational Communication: Root-Metaphors of The Organization-Communication Relation. In ICA Conference, . Washington D.C.:

Stayer, R. (1990). How I Learned to Let My Workers Lead. Harvard Business Review(November-December), 66-83.

Stohl, Cynthia et Jennings Kenneth (1988). Volunteerism and Voice in Quality Circles, Western Journal of Speech Communication, 238-251.

Taylor, J. R. (1993). Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to read an organization. Norwood NJ: Ablex.

Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. Communication Theory, 5(1).

Taylor, J., & Giroux, N. (1993). The Changing Role of the Manager from Rhetorician to Metaconversationalist. In Conférence d'Egos, Paris:

Taylor, J. R., & Van Every, J. E. (1993). The vulnerable fortress: Bureaucratic organization and management in the information age. Toronto: University of Toronto Press.

Tenkasi, R. V., & Bolan Jr, R. J. (1993). Locating Meaning Making in Organizational Learning: The Narrative Basis of Cognition. dans Research in Organizational Change and Development (pp. 77-103). JAI Press Inc.

Thachankary, T. (1992). Organization as "Texts": Hermeneutics as a Model for Understanding Organizational Change. In Research in Organizational Change and Development (pp. 197-233). JAI Press.

Walsh, J. P., & Fahey, L. (1986). The role of Negotiated Belief Structure in Strategy Decision-making. Journal of Management, 12, 325-338.

Watzlawick, P. (1978). La réalité de la réalité, Confusion, désinformation, communication. Paris: Edition du Seuil, Collection Points.

Weick, K. (1969). The Social Psychology of Organizing. Reading, MA: Addison Westley.

Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. , Journal of Management, 12, 243-259.

Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. Strategic Management Journal, 11, 337-351.

