



## L'ÉMERGENCE D'UNE THÉORIE DE LA COMMUNICATION ORGANISANTE ENTRETIEN AVEC JAMES R. TAYLOR

Mathieu Chaput et Joëlle Basque

Université de Montréal

### Résumé :

Cet article est le fruit d'un entretien avec le professeur émérite James R. Taylor, fondateur du Département de communication de l'Université de Montréal et figure reconnue dans le domaine canadien des médias, mais surtout auteur d'une théorie originale de la communication organisante, dont il retrace ici l'émergence. Ses concepts et sources d'inspiration – le résultat d'un parcours atypique, iconoclaste et inspirant – distinguent sa pensée des autres courants théoriques et historiques du champ de la communication organisationnelle. Une originalité telle, qu'on lui reconnaît aujourd'hui la paternité de « l'École de Montréal », un influent regroupement informel de chercheurs en communication qui participent – en divers lieux et par diverses voies – à approfondir et renouveler les intuitions radicales du professeur Taylor. C'est ce parcours distinctif qui forme la substance de cet entretien avec un chercheur toujours passionné, et considérablement actif et prolifique encore aujourd'hui, qui nous offre même un aperçu exclusif de ses prochaines publications.

Mots-clés : communication ; organisation ; conversation ; texte ; autorité ; effets structurants ; langage ; *worldview*.

### Abstract :

This article is the outcome of an interview with James R. Taylor, emeritus Professor and founder of the Département of Communication at the Université de Montréal, renown figure of the Canadian media, but most of all, the author of an original theory of organizing communication, of which he traces back the emergence here. His concepts and inspiration sources – the product of an atypical, iconoclast and inspiring journey – distinguish his thought from other theoretical and historical trends in the field of organizational communication. An originality that enacted the birth of the “Montreal School”, an influential informal group of scholars who participate – in various sites and various ways – to deepen and renew the radical intuitions of Professor Taylor. It is this distinctive journey that forms the substance of the encounter with such a passionate scholar, still considerably active today, who even offers us an exclusive preview of his upcoming publications.

Keywords: communication; organization; conversation; text; authority; structuring effects; language; worldview.

## Introduction<sup>1</sup>

Si l'héritage théorique d'un chercheur est le fruit d'une pratique d'engagement durable avec les questionnements qui animent son époque, alors nous pouvons considérer comme exemplaire la trajectoire vénérable du professeur James R. Taylor. Sa réputation n'est plus à faire au sein du milieu académique : professeur émérite à l'Université de Montréal, fondateur et ancien directeur du Département de communication de cette même institution, ancien président de l'*Association canadienne de communication*, promu récemment au rang prestigieux de *Fellow* par l'*International Communication Association*, certainement l'une des plus importantes formes de reconnaissance internationale pour un universitaire du champ des études en communication. Auteur ou co-auteur d'une dizaine d'ouvrages publiés ou en attente de publication, il cumule des dizaines d'articles scientifiques et chapitres de livres<sup>2</sup>. Mais au-delà du nombre de publications recensées, c'est davantage l'originalité radicale de ses thèses sur les effets organisants du langage et de la communication qui lui ont valu sa renommée dans le champ de la communication organisationnelle. Ses investigations théoriques, appuyées par de nombreuses analyses de cas solidement étayées, l'ont conduit à repenser radicalement le concept d'« organisation », transgressant les confins de son domaine d'appartenance, la communication organisationnelle.

Rappelons d'abord que ce champ s'est historiquement affiné par une problématisation des formes et pratiques de communication au sein des milieux de travail, administrations et associations. Les travaux de Jim Taylor émergent quant à eux d'un postulat inverse, qui consiste à prendre pour point de départ l'activité communicationnelle elle-même, puis à en détecter les effets sur la constitution des rôles, structures et identités organisationnelles. Comme le synthétise efficacement l'une de ses collaboratrices, « il ne s'agit plus de la communication *de* ou *dans* l'organisation, mais de la communication qui *est* l'organisation, qui la *fait* » (Giroux, 2006, p. 40; italiques de l'auteur). Pour marquer sa distanciation vis-à-vis de la tradition de recherches en communication organisationnelle, Jim s'appuie couramment sur la distinction apportée par Ruth Smith (1993) entre trois différentes conceptions du lien entre communication et organisation :

---

<sup>1</sup> Les auteurs tiennent évidemment à remercier James R. Taylor pour sa précieuse collaboration à l'entretien, et sa révision subséquente du manuscrit, ainsi que les réviseurs du texte pour leurs judicieux commentaires et leurs nombreuses corrections sur le plan de la forme.

<sup>2</sup> Une bibliographie complète et fréquemment mise à jour est disponible sur le site Internet personnel de Jim Taylor : [en ligne] URL : <http://www.taylorvanevery.com/newtaylorcv.html>

- 1) Suivant la métaphore du « contenant », orientation la plus répandue dans les travaux empiriques nord-américains recensés par Smith, l'organisation existe antérieurement à la communication, transformant cette dernière en composante de la première, « conduit », « flot » ou « transmission » de messages à l'intérieur d'un contenant toujours déjà existant.
- 2) La seconde métaphore, celle de la « production », remet en cause cette antériorité du contenant (organisationnel) sur le contenu (communicationnel), établissant ce que Derrida nommerait l'« indécidabilité » du couplet communication et organisation. Soit la communication produit l'organisation ; soit, à l'inverse, c'est l'organisation qui produit la communication. Dans les deux cas, retenons qu'ils sont conçus en tant que phénomènes connexes, mais disjoints.
- 3) Enfin, Taylor adhère plus promptement à la troisième métaphore évoquée par Smith, « l'équivalence », qui fait incidemment l'objet d'un nombre fort restreint de publications. Dans cette optique, communiquer, c'est « toujours déjà » s'organiser, et organiser ne peut s'effectuer qu'avec la médiation du langage en action, que celui-ci soit mobilisée à titre de conversation ou de texte. Si cette conception conduit à un raisonnement décrié par certains pour son aspect tautologique<sup>3</sup>, Taylor revendique cette radicalité dans ses travaux qui lui procurent une position singulière au sein de cette conversation qu'est la recherche en communication organisationnelle (voir Fairhurst et Putnam, 1999; Brummans, 2006).

Dans son livre *The Emergent Organization*, co-écrit avec son épouse, la sociologue Elizabeth J. Van Every, il rassemble et expose les éléments principaux de sa théorie qui conçoit la communication comme *site* et comme *surface* de l'organisation (Taylor et Van Every, 2000). Cela va le conduire à distinguer parmi deux espaces de la communication – la conversation et le texte – les propriétés *organisantes* de l'une et de l'autre. Autrement dit, il cherche à répertorier les différentes manières par lesquelles la communication permet d'agir de concert, de constituer des rôles et des identités, de relier des actions dispersées et localisées au moyen d'un script commun, et enfin, d'instituer des porte-parole agissant au nom du regroupement et attribuant à une organisation le plein statut d'actant. La *conversation* se réfère ainsi à la multitude

---

<sup>3</sup> Si communication égale (=) organisation, et qu'organisation = communication, alors nous pouvons logiquement conclure que communication = communication et organisation = organisation (voir Smith, 1993; McPhee et Zaugg, 2000).

d'interactions locales et éphémères, formelles ou informelles, par lesquelles des individus agissent collectivement et « font sens » de leurs actions. Verbale ou gestuelle, vocale ou écrite, la conversation participe dans tous les cas à la génération d'un *texte* aux effets structurants qui s'incarne aussi bien dans les politiques et les principes officiels de l'organisation que sous des formes plus tacites, des normes implicites aux « formations discursives » qui régissent une époque. Le texte s'apparente dès lors à ce qui contraint l'action et stabilise l'interaction, des documents aux procédures en cours et sans oublier les nombreux acteurs « non-humains », silencieusement à l'œuvre dans toute situation d'interaction (dimension largement explorée par certains des anciens étudiants de Jim ; voir notamment Cooren, 2006, Cooren et al., 2005). Mais le texte, dans sa capacité à durer (en tant qu'assemblage matériel mais également symbolique), permet à la communication de transcender l'« ici et maintenant », à transgresser les conditions locales de la conversation pour atteindre d'autres temps et d'autres lieux. Prises conjointement, dans un mouvement complémentaire et successif<sup>4</sup>, texte et conversation participent au processus d'émergence d'une organisation. Le premier tient alors lieu de *surface* d'émergence car par sa médiation il rend l'organisation présente, c'est-à-dire visible et connaissable par ses membres et par le monde extérieur. Quant à la seconde, elle correspond en vertu de la permanence des interactions au *site* de l'émergence organisationnelle, soit à ces espaces discursifs et matériels où « prend place » l'organisation d'une action collective.

Le texte qui suit reprend un entretien que Jim nous a accordé au mois de septembre 2009, alors qu'il était plongé dans la rédaction de ses plus récents ouvrages. Il est revenu sur quelques-uns des moments clés d'un parcours académique et professionnel en dehors des sentiers battus qui, au gré des rencontres avec des gens et des œuvres, a façonné une pensée aujourd'hui célébrée dans le champ de la communication organisationnelle. Son parcours nous permet de mieux comprendre comment il en est arrivé à développer une pensée originale sur la communication, à transformer les conceptions courantes que nous avons des organisations et de l'action collective concertée, afin d'y voir à l'œuvre des configurations complexes de conversation locale que transcendent des narratifs aux propriétés organisantes. Récit autobiographique d'une trajectoire

---

<sup>4</sup> Mouvement rappelant par certains aspects celui de la dialectique, définie classiquement comme interaction entre voix divergentes ou plus largement, une « transformation opérée par le biais du langage » (Burke, 1969).

iconoclaste, dont les idées participent aujourd'hui d'un héritage collectif, matérialisé, prolongé et diversifié par ce regroupement de chercheurs que certains se plaisent à mobiliser sous le vocable d'« École de Montréal » (voir Brummans, 2006; Mumby, 2007; Taylor, 2006).

Rompant avec la tradition des études en communication organisationnelle, mobilisant un vocabulaire conceptuel parfois obscur et des références théoriques situées en-dehors du « canon » des études en communication, Jim n'a pas acquis une réputation de chercheur facile à lire. Dès lors, le format de l'entretien constitue une occasion rêvée pour Jim d'exposer en les simplifiant certaines de ses idées et préoccupations actuelles relatives à l'étude de la communication. Voilà, nous l'espérons, un texte qui saura répondre à tous ceux et celles qui s'intéressent à ses travaux depuis longtemps ou depuis peu, ou encore pour celles et ceux qui tardent de se confronter à son œuvre faute de clés de lecture ou de points de repère. Compte-rendu d'une pensée en mouvement, car bien qu'il soit désormais retraité, Jim n'en demeure pas moins actif, voire hyperactif, et prolifique. Ce qu'il a entrepris durant près d'un demi-siècle en tant que professeur à l'Université de Montréal, il le poursuit toujours avec la même assiduité, la même passion. Passion qui imprègne l'ensemble de cet entretien, le résultat d'un récit riche en péripéties où se joue en trame de fond l'émergence d'une pensée originale de la communication, et son institutionnalisation dans les contextes canadiens et québécois. Récit structuré autour des principaux thèmes qui ont orienté ses recherches, mais également sa vie, celle d'un enfant de la campagne entraîné en plein cœur des grandes organisations, d'un artisan des médias conduit de façon détournée vers le monde académique, d'un esprit anticonformiste qu'il cultive encore aujourd'hui. Cédons-lui maintenant la parole, car plus qu'un brillant analyste des formes narratives de la communication, Jim est avant tout un conteur captivant, drôle et pédagogue.

## **1. L'autorité constitutive de l'organisation**

James Taylor — Pour débiter j'aimerais vous parler un peu de mes travaux actuels. Mon prochain livre à paraître est consacré à la problématique de l'autorité et porte le titre provisoire suivant : *The construction of authority: A communicational perspective*. En 2001, ma femme et moi sommes allés en Nouvelle-Zélande à l'invitation de Ted Zhorn et de ses collègues pour animer un séminaire à l'École de gestion de Waikato, au sud de la capitale Auckland. Nous

sommes arrivés là-bas avec trois études de cas faites par mes étudiants à l'Université de Montréal, touchant en particulier l'implantation d'une technologie dans la police de Montréal qui s'était révélée très *messy*<sup>5</sup>. C'était loin d'être un succès éclatant (*rires*) ! Il y a eu toutes sortes de difficultés, parce que comme toute technologie, c'est plus ou moins adapté au travail des gens. J'ai utilisé cette étude de cas parmi d'autres pour illustrer ce qu'on enseignait à Waikato et mon assistante de cours m'a dit : « Jim, on a un bien meilleur cas ici ».

La police de Nouvelle-Zélande, qui compte une seule unité dans ce pays étendu, connaissait beaucoup de problèmes de communication, ce qui a donné lieu à la décision de tout changer au niveau de leurs infrastructures. Elle avait déjà un système informatique, lié à un ordinateur central, dans lequel toutes les données de la gestion étaient enregistrées, mais ce système datait d'environ 1975 et il était devenu complètement obsolète. Elle a donc décidé de changer cela, mais aussi de développer un tout nouveau système de téléphonie, en plus d'un système intégré complètement nouveau. Elle a émis un appel d'offre et signé en 1994 un contrat avec IBM pour développer et implanter un système jusqu'alors non-existant. Elle a investi 100 millions de dollars dans ce projet et ce fut une catastrophe totale. Le projet a finalement été abandonné en 1999 quand la compagnie IBM s'est retirée, ce que la presse néo-zélandaise a qualifié de « débâcle ». La police, embarrassée, ne voulait plus en parler. Donc, nous nous sommes servis de ce cas, qui nous a fascinés, et nous sommes retournés à trois reprises en Nouvelle-Zélande, essayant de vérifier, d'explorer ce qui s'était passé, surtout par le moyen d'entrevues. Nous avons accumulé une grande quantité d'entrevues et avons complété la documentation avec des courriels et d'autres éléments. Il y a trois ans, nous avons terminé quelques chapitres, mais ça ne faisait pas exactement un livre. C'est donc resté de côté pendant que nous faisons cet autre livre, intitulé *The situated organization*.

Ce que nous avons découvert, c'est que le principal problème pour la police est le maintien de l'autorité. Bien que cela semble bizarre et contre-intuitif, la police est incapable, à l'intérieur de sa propre organisation, de maintenir une certaine autorité. C'est vraiment là une des choses qui me fascine : qu'ils ne sachent pas comment *faire* l'autorité. Leur quartier général a perdu son autorité, il n'avait plus la confiance de ses propres agents. Ainsi, à la fin, nous disons : « Ironie !

---

<sup>5</sup> Note au lecteur : l'expression anglaise *messy* signifie désordonnée.

L'organisation qui a le plus de problèmes avec l'autorité, c'est la plus autoritaire : c'est précisément la police ! ». Et c'est justement parce qu'ils sont autoritaires. La police ne sait pas comment gérer et maintenir l'autorité parce qu'elle présume de son autorité : « Je suis le chef parce que je suis le chef ».

Bruno Latour (1986) a déjà écrit sur le pouvoir, mais en réalité, il n'écrivait pas sur le pouvoir. Parce que tout le monde parle de pouvoir, mais personne, et cela est fascinant, ne parle d'autorité. J'ai fait des recherches : Qui a écrit sur l'autorité dans la littérature en communication organisationnelle ? Personne ! Il s'agit d'un vide absolu. C'est-à-dire qu'il n'y a absolument rien comme études à part quelques-unes qui vont citer Weber (autorités traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale), mais sans plus. Il n'y a rien là-dessus, et ce qui m'a vraiment frappé, c'est que c'est exactement là où se joue le problème de la conversation et du texte, parce que le mot « autorité » est directement relié au mot « auteur ». Si tu ne peux pas établir l'autorité, ça veut dire que le texte n'est pas accepté. Le problème de l'autorité en est un de communication.

Tout geste de communication, interpersonnelle ou autre, suppose toujours de la « précedence ». Nécessairement, tu ne peux pas poser une question et obtenir une réponse sans qu'il y ait précedence. Ils font cela dans la police : poser une question et obtenir une réponse, car tous les agents de police doivent soumettre des rapports. C'est un peu comme si le bureau central posait des questions auxquelles ils doivent répondre. Mais c'est tellement mal fait ! (*rires*) Ils ne comprennent pas l'essence de la communication. Mais le pire, pour moi, c'est que les chercheurs en communication n'ont pas étudié ça. Vous savez, on adore parler de *leadership*, de pouvoir, d'influence, de toutes sortes de choses, mais le mot « autorité », tout le monde l'évite. Je ne sais pas exactement pourquoi, mais les gens ont peur du concept d'autorité. C'est probablement une façon d'éviter le geste de la communication, une façon d'éviter de regarder la communication. Parce que ceux qui utilisent le plus le mot « pouvoir », ce sont les sociologues : « systèmes de pouvoir, de contrôle, etc. ». Et les psychologues disent pour leur part : « C'est une question d'influence et de compréhension. Si on pouvait se comprendre, il n'y aurait plus de problèmes ». Or, tout acte de communication suppose l'établissement de l'autorité. C'est ça le fondement. Et si ce n'est pas bien fait, alors ça ne marche pas.

## 2. La culture des idées

J. T. — Je travaille actuellement sur un autre livre. En relisant ce que j'ai écrit pendant des années, j'ai réalisé que je n'en avais pas publié la moitié. J'ai gardé ces manuscrits dans mon tiroir et il y a là-dedans une tonne d'articles non publiés ou n'ayant jamais circulés. Je me suis dit : « Ça serait peut-être intéressant d'explorer d'où me sont venues ces idées. D'où proviennent toutes ces idées qui sont censées être les miennes ? » Personnellement, et je suis un ancien cultivateur, je crois qu'une idée s'apparente à une plante et les personnes à de la terre<sup>6</sup>. Et les plantes ont besoin de la terre de la même façon que les idées ont besoin de nous ! (*rires*) Nous nous imaginons que ce sont les gens qui ont des idées, alors que c'est le contraire. Les gens sont le lieu des idées, là où ça se plante.

Pour en revenir à mon propre cheminement, il faut dire que le domaine de la communication organisationnelle s'est surtout développé dans certaines écoles américaines du Midwest : Purdue, Michigan State, Iowa, Minnesota, Wisconsin, et ainsi de suite. Moi, j'ai fait mes études à l'Université de Pennsylvanie, à l'école d'Annenberg, où à l'époque l'enseignement et la recherche portaient strictement sur les médias de masse. Ils m'ont accepté parce que durant dix ans j'ai fait carrière à Radio-Canada et qu'ils avaient besoin de quelqu'un pour enseigner en télévision. Nous avons donc convenu d'une entente : je pouvais m'inscrire dans le programme de doctorat, mais à condition d'enseigner la télévision. Cependant, mes intérêts n'étaient plus du tout du côté des médias de masse, ça ne m'intéressait plus du tout.

Quand je suis allé à Annenberg, en Pennsylvanie, en 1966, je ne savais même pas qu'il existait un domaine appelé « communication organisationnelle ». Je pensais m'inscrire dans un programme de sociologie ou peut-être de science politique parce que je ne savais pas qu'il existait un tel programme en communication. C'est dans ces circonstances que je suis arrivé à Philadelphie. À l'époque, je travaillais avec Michel Chevalier qui faisait ses études doctorales à Pennsylvanie, en urbanisme. Michel et moi avons collaboré avant, ayant même publié un livre en 1970, et c'est lui qui m'a invité à Pennsylvanie. Comme lui, je travaillais à ce moment-là pour la Commission

---

<sup>6</sup> James R. Taylor a grandi avec sa famille dans une ferme laitière du sud du Nouveau-Brunswick, dans les années trente.

Laurendeau-Dunton sur le bilinguisme et le biculturalisme, une Commission royale d'enquête sur l'état de la langue et la culture au Canada. Arrivé à Philadelphie pour travailler avec lui sur son rapport, j'ai rencontré dans une soirée chez lui une professeure de science politique qui m'a dit : « Eh bien, je donne un cours sur le fédéralisme, est-ce que tu peux venir demain matin et expliquer ce qui se passe au Canada ? » J'y suis allé, c'était une amie proche de la personne qui gérait le laboratoire de film et de télévision à Annenberg, et le lendemain j'ai reçu un appel me demandant : « Jim, es-tu intéressé à enseigner la télévision chez nous, étant donné la réputation de Radio-Canada ? »

On est venu me chercher, parce qu'à ce moment-là j'étais complètement ignorant ! Je ne savais même pas qu'il y avait un programme de doctorat en communication. Une fois installé et inscrit, j'ai fait mes études obligatoires durant la première année à Annenberg. Après je suis allé ailleurs. J'ai littéralement inventé un programme de recherche, mon propre programme. J'ai fait des statistiques jusqu'à un niveau très avancé. J'ai fait des recherches sur la dynamique des groupes dans une perspective à la fois sociologique et psychologique. J'ai travaillé avec des gens en urbanisme. J'ai notamment passé deux étés à travailler à Baltimore parce qu'il y avait un grand programme de recherche en cours, et ainsi de suite. J'ai donc inventé un programme. Mais ça n'avait rien à voir avec ce qui se passait en parallèle à Purdue et ailleurs. C'était totalement différent, je restais complètement ignorant de ce qu'ils faisaient ou de leur existence, et évidemment c'était bien réciproque ! (*rires*) Donc, l'École de Montréal est née dans cette différence. Ce qui m'intrigue, c'est que je sois sorti de cette expérience avec des concepts qui avaient très peu à voir avec les concepts dominants dans le domaine de la communication organisationnelle.

Ce qui me fascine désormais, c'est d'explorer les caractéristiques que j'ai pu absorber à l'Université de Pennsylvanie. Ce qui me captive vraiment, en relisant les textes que j'avais produits pendant tout ce temps, c'est la chose suivante : Comment des idées commencent-elles à se former ? Je suis sorti de *Penn* avec des idées que je pouvais à peine connecter, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas vraiment de liens exacts entre elles. J'ai hérité de plusieurs domaines, dont la cybernétique. Klaus Krippendorf étant mon directeur, j'étais vraiment versé dans la cybernétique.

Ce qui m'intéresse présentement, c'est de comprendre : Qu'est-ce qu'il y avait là de vraiment spécifique ?

### 3. Effet structurant du langage et imbrication

J. T. — Quand je suis arrivé à Montréal, j'avais vraiment raté ma thèse. J'avais rédigé un projet de thèse qui avait été refusé en 1970, et je suis arrivé à Montréal en 1971 avec le rang de professeur agrégé (sans permanence, mais je n'ai jamais été professeur adjoint) et j'ai reçu le statut de professeur titulaire un an après avoir déposé ma thèse ! (*rires*) À mon arrivée, je ne sais pas exactement pourquoi, mais j'ai décidé que je devais absolument apprendre la logique formelle. J'ai donc passé quelques années à Montréal et chacun de mes moments libres était consacré à l'apprentissage de la logique formelle. Peu à peu, ça m'a emmené vers la linguistique de Chomsky et de tous les gens autour de lui. Ma thèse, soumise en 1977 et acceptée en 1978, correspondait à une utilisation des concepts de la linguistique formelle, mais appliqués à l'étude de la dynamique des groupes. J'ai aussi travaillé avec Ken McKenzie, que j'avais invité à Montréal parce que j'avais des fonds abondants : environ un million de dollars à dépenser. Me voilà alors, professeur agrégé sans avoir terminé ma thèse, avec une fortune à dépenser et un laboratoire, embauché au Département de psychologie sans jamais avoir pris de cours en psychologie !

Aujourd'hui, je ne fais plus de linguistique formelle, ça ne m'intéresse plus du tout. Mais l'effet est toujours là, c'est-à-dire que ce qui m'intrigue dans la communication, c'est qu'elle est une façon de se structurer. Que l'on aime ou non, c'est vrai. Et le principe de base de la linguistique inventée par Chomsky est un ensemble de ce qu'on appelle des « *rewrite rules* »<sup>7</sup>. Donc, pour moi, une conversation est une façon d'établir une composante d'unité plus grande. Lorsque tu combines un verbe et un nom, par exemple « Lave la vaisselle », il faut que ça soit incorporé dans une phrase : « À qui de laver la vaisselle ? Ah ! » Voilà, une composante à l'intérieur de l'autre. Ça équivaut, par exemple, à la notion d'imbrication que je propose maintenant. On cherche des mots et « imbrication », c'est exactement ça, c'est un mot qui est utilisé en français, mais jamais en anglais. Donc c'était parfait, je me suis dit : je vais utiliser cela parce que les gens en anglais

---

<sup>7</sup> Note au lecteur : « lois de réécriture ».

vont être impressionnés. Eux n'ont pas ce mot-là, alors je l'ai importé ! (*rires*) Mais l'imbrication, pour moi, c'est exactement cela, c'est-à-dire qu'on ne peut pas communiquer sans se structurer. Mais la structure ne se limite pas seulement à l'échange interpersonnel ; les échanges interpersonnels figurent aussi dans des compositions, des configurations. Je ne veux surtout pas utiliser le mot « structure ». Mais c'est une façon de se configurer et ce n'est pas fait normalement, c'est fait par des *rewrite rules*. Mais ces *rewrite rules*, elles ne viennent pas de nulle part, c'est-à-dire que ce sont des choses dont nous avons héritées.

J'ai été aussi pas mal influencé par les gens de l'École de Palo Alto, Bateson et Watzlawick. À Annenberg, où j'ai enseigné la télévision, j'avais des étudiants de maîtrise. Étudiant moi-même, je dirigeais des thèses de maîtrise ! (*rires*) Avec l'un de mes étudiants, Alec Campbell, nous avons travaillé avec un psychothérapeute dans la tradition de Palo Alto. Philadelphie est devenue un centre pour ce genre de choses. Alec a persuadé une famille (père, mère, fils, fille) de venir dans le studio et de reproduire fidèlement devant la caméra leurs interactions dysfonctionnelles. Il a fait son mémoire de maîtrise là-dessus, et tout ça est resté dans mon esprit, comme quoi une famille est déjà une configuration d'unités plus petites : les rapports père-fille, père-fils, mère-fille, mère-fils, père-mère, fils-fille. Si tu regardes une interaction particulière, c'est normalement deux personnes, ou peut-être trois. Mais tout ça est englobé dans un système qui est celui de la famille. Et le système de la famille ne vient pas non plus de nulle part. Ces configurations familiales ont tendance à se perpétuer dans le temps, d'une génération à l'autre. Comme on le sait très bien, les enfants d'un couple dysfonctionnel ont tendance eux aussi à reproduire les configurations qu'ils ont vécues, mais jamais de la même façon parce que les personnes sont différentes. C'est donc tout cela que j'ai tenté d'imaginer en me servant du modèle de la linguistique. Ça va jusqu'à un certain point, mais au-delà ça ne fonctionne plus parce que la linguistique, ce n'est pas la communication. La linguistique a sa façon de structurer les configurations, mais l'organisation n'est pas que ça.

#### **4. Communication et *worldviews***

J. T. — J'ai abandonné les concepts de la linguistique peu longtemps après. Mais le problème avec les idées, c'est qu'elles laissent des traces (*rires*). Nous sommes captifs de nos idées. Et

c'est là d'où une autre idée m'est venue, celle de *worldview*<sup>8</sup>. J'ai eu énormément de problèmes avec ça car contrairement à *imbrication*, le mot existe malheureusement déjà en anglais. Tu dis le mot *worldview* et tout le monde réagit : « Ah oui, je sais » (*simulant un bâillement*). Alors que ce n'est pas ça que je voulais dire par *worldview*. Je l'ai appris dans un cours de simulation. Quand tu essaies de simuler n'importe quoi, les simulateurs essaient de décrire un système. Par exemple, mon beau-frère travaille dans l'informatique, il a travaillé au Venezuela pour Shell Oil et sa tâche consistait à planifier les arrivées et les départs des bateaux dans un port. Là, on procède par la simulation, c'est-à-dire qu'on invente un système et on simule afin d'identifier les stratégies les plus aptes à faciliter le processus. Or, ce qui m'a fasciné, c'est que si tu simules n'importe quelle transaction, il y a deux points de vue. Si tu vas au magasin et que tu achètes quelque chose, il y a déjà une complémentarité. Tu ne vois pas le monde de la même façon, parce que quand tu vas au magasin, c'est à l'intérieur d'une structuration de ta journée, c'est-à-dire au niveau du temps, de l'espace, etc. Tu dois peut-être aller prendre l'autobus et donc tu as un trajet à la fois spatial et temporel. Mais la personne dans le magasin suit un tout autre trajet. Alors ce n'est pas une rencontre de personnes, mais une rencontre de trajets. Et c'est ça que Consuelo Vasquez (2009) commence à explorer et qui m'intrigue pas mal. C'est une rencontre de *worldviews*, dans le sens où c'est une organisation du temps et de l'espace. Et ça n'a rien à voir avec le *worldview* général, c'est plutôt ce que chaque rencontre humaine suppose... Elizabeth (Van Every) m'a conduit ici en voiture ce matin car je commençais à être à court de temps, mais elle était aussi en route vers quelque chose, c'est-à-dire que lorsque tu vis avec quelqu'un, ça consiste déjà en deux trajets. Donc le concept de *worldview* m'est venu de là. Et là, je vous assure que dans le domaine établi de la communication organisationnelle, on n'a aucune idée de cela. Ça échappe complètement à mes collègues qui ne peuvent pas imaginer ça, alors que pour moi c'est tellement évident.

Les informaticiens doivent choisir un *worldview*. Et ce qui m'a vraiment intrigué, c'est que le logiciel doit être construit selon une perspective ou une autre. Par exemple, un logiciel est « *event-oriented* » ou « *particle-oriented* ». Il y a des logiciels de base qui sont *event-oriented* et d'autres qui sont *particle-oriented*. Disons que *event-oriented*, c'est la perspective du serveur et que *particle-oriented*, c'est la perspective du client. Donc si tu vas par exemple à l'hôpital, tu fais face à une séquence d'événements : « À 10h30, j'ai un patient, à 11h15, j'en ai un autre, etc ». Il

---

<sup>8</sup> Note au lecteur : une traduction possible serait « perspective sur le monde ».

y a donc un ensemble d'événements. Et l'activité est faite comme cela. Par ailleurs, le client arrive et c'est une *particle*, une particule qui traverse et subit un ensemble d'événements : « Je suis arrivé, j'ai dû m'inscrire, puis j'ai dû attendre dans la salle d'attente, après cela le docteur m'a invité dans son bureau, il m'a dit qu'il faut que j'aille faire un test ». Pour la particule, c'est un ensemble, une suite d'événements. Cependant, les gens qui travaillent à l'hôpital, ceux qui font les radiographies, par exemple, posent continuellement les mêmes gestes, ils agissent de la même manière avec chaque particule, c'est-à-dire avec chacun des patients. C'est donc un événement. Ainsi, les perspectives sont fondamentalement différentes. Ce fut pour moi une révélation.

L'acte de communication, ce n'est pas comme les gens le pensent généralement, suppose inéluctablement des perspectives diamétralement opposées, différentes. Quelque chose d'irréconciliable. Je dois ça en partie à Buber, à ma grande surprise. L'avantage d'être un peu connu, c'est que les gens vous demandent de rédiger un essai. Il y avait des gens qui sortaient un livre sur le dialogue et m'ont dit : « Jim, peux-tu écrire un chapitre sur le dialogue ? » Hum, je n'avais jamais lu Bakhtine, je n'avais jamais lu Buber, je ne connaissais absolument rien, mais une offre, c'est une offre ! (*rires*) J'ai donc écrit un chapitre sur le dialogue, mais du point de vue de Bakhtine (Taylor, 2004). Par la suite, pour un article qui a été refusé, j'ai lu Buber pour découvrir qu'effectivement, il avait bien compris le concept de *worldview*. C'était durant un débat avec Carl Rogers, qui à un moment donné a dit : « Oui, on peut littéralement sentir votre passion, on est au même plan maintenant, je suis tellement dans votre expérience qu'on peut finalement se comprendre ». Et Buber dit : « Non, *vous* venez de voir la passion » (voir Anderson et Cissna, 1997). Il y a une complémentarité fondamentale qu'on ne peut pas éviter ; chaque *worldview* implique toujours au moins deux façons différentes et complémentaires d'envisager un même événement, une même situation. C'est la même chose pour la famille, c'est la même pour enseigner. Vous êtes obligés de m'écouter, ce n'est pas moi qui m'assieds ici et vous écoutez, c'est le contraire ! (*rires*) C'est comme ça la vie. Nous sommes toujours dans l'expérience, et nous ne pouvons pas en sortir. Cela vaut également pour le chercheur, qui n'est pas objectif et n'échappe pas non plus à cette règle. Actuellement, j'écris sur le pragmatisme de Peirce et de Dewey, et effectivement, c'est ça qu'ils disent. Il n'y a pas de point d'appui d'où je vois tout, où tout ce que je vois est objectif. Nous sommes dedans, nous sommes des êtres humains ! (*rires*).

Parlant de l'expérience d'enseigner, des perspectives complémentaires et inconciliables du professeur et de l'enseignant, profitons-en pour aborder une direction différente, celle de la création du Département de communication, étape décisive de la fondation de ce que certains appellent aujourd'hui l'« École de Montréal ».

## 5. La fondation d'un département de communication

J. T. — L'origine de ce département, c'était au début un projet conçu surtout par Jean Cloutier, directeur du service audiovisuel à l'Université de Montréal. Il était le frère du Ministre de l'éducation du Québec. Mais les deux frères ne s'aimaient pas, heureusement pour moi. Parce que lui visait la direction : il voulait être le directeur du nouveau Département de communication à l'Université de Montréal. Mais l'université s'est dit qu'il n'avait pas les crédits académiques nécessaires. Il n'a jamais fait des études de doctorat. Moi je n'avais pas de doctorat, mais j'avais fait des études quand même. Or, ils ont confié la mise sur pied du nouveau programme au Père Mailloux. Le Père Mailloux était quelqu'un d'extraordinaire. C'était un prêtre dominicain qui avait fait de la psychanalyse à Paris en 1920. En toute sérénité il mariait harmonieusement sa foi en la religion avec sa croyance en la recherche. Freud n'était pas exactement religieux (*rires*), mais le Père Mailloux n'y voyait pas là de véritable problème.

Le Père Mailloux a fondé quatre départements à l'Université de Montréal. D'abord, il a fondé le Département de psychologie; ensuite, le Département de psychoéducation ; puis, le Département de criminologie; et finalement, le Département de communication. L'université lui avait confié la responsabilité de mettre sur pied un programme en communication et il avait décidé de mettre l'accent sur la recherche. Donc, il n'y avait pas de premier cycle, seulement le deuxième et le troisième cycle. C'est exactement le modèle Annenberg. Au mois de février, j'ai reçu un appel du Père Mailloux qui me disait qu'il allait venir me visiter à Philadelphie avec son doyen, David Bélanger (qui était son ancien étudiant), car ils cherchaient un directeur pour le nouveau Département de communication. Moi je me suis dit : « Quoi ? », car entre autres choses, mon emploi du français était vraiment terrible. J'avais tous les éléments théoriques, car j'avais étudié le français pendant plusieurs années. Au départ je voulais même faire mon mémoire de

baccalauréat en français, mais je n'avais pas réussi. J'avais donc tous les éléments théoriques, mais peu de pratique quotidienne.

Le Père Mailloux était un homme très solide, avec une grande dignité. C'était quelqu'un de très spécial, que j'ai appris à beaucoup apprécier au fil de nos rencontres. David Bélanger et lui cherchaient quelqu'un pour monter un programme de recherche, car il n'y avait personne au Canada qui pouvait le faire. Il y avait beaucoup d'experts en communication au Canada, en particulier à Montréal – la ville est pleine de gens qui œuvraient dans le domaine des communications – mais il n'y avait personne qui avait fait des études doctorales. Pour monter un programme de maîtrise et de doctorat, ça prenait quelqu'un qui avait une certaine formation en recherche... Donc le père Mailloux et David Bélanger sont arrivés et je les ai présentés à Georges Gerbner. Ensuite, nous sommes allés manger ensemble dans le seul restaurant français qu'on pouvait trouver à Philadelphie. Le lendemain je les ai reconduits à l'aéroport et sur la route, ils m'ont dit qu'ils voulaient que je devienne le directeur du nouveau département de communication. Je suis rentré à la maison et je me suis dit : « *There's no way!* », parce que nous étions en 1970, il y avait des bombes au Québec, à Montréal<sup>9</sup>. Nommer un directeur du programme de communication anglophone alors qu'il y avait une telle affirmation de la culture francophone, je me disais : « *That's crazy!* C'est de la folie furieuse ! Tu ne peux pas faire ça ! ». Donc j'ai téléphoné au Père Mailloux pour lui répondre « non » car je ne pensais pas que c'était la chose à faire. Mais le Père Mailloux avait une personnalité tellement forte, qu'en raccrochant j'ai dit à mon épouse Elizabeth que je commençais à sentir des ondes positives. Environ un mois plus tard ils sont revenus à la charge. Comme je devais aller à Ottawa prochainement je leur ai dit : « D'accord, nous allons passer par Montréal pour venir vous voir ».

C'était un dimanche, il faisait très chaud, ce devait être au mois de juin, et nous nous étions donné rendez-vous à la maison des Dominicains. Le Père Mailloux avait dans le sous-sol une bibliothèque mieux garnie que la bibliothèque du pavillon Marie-Victorin de l'Université de Montréal. Nous sommes arrivés et le père Mailloux a sorti du cognac. Le vice-recteur, Maurice

---

<sup>9</sup> Entre 1963 et 1970, le Front de Libération du Québec (FLQ), un mouvement politique radical, a perpétré de nombreux vols, enlèvements, attentats à la bombe et autres crimes violents afin de promouvoir la souveraineté du Québec. Entre autres enjeux se trouvait celui de l'émancipation des francophones vis-à-vis des anglophones (pour plus de détails, voir les archives de Radio-Canada : <http://archives.radio-canada.ca/>)

Labbé, nous a rejoints un peu plus tard. Physiquement il était le contraire du Père Mailloux. Il était très mince et avec sa barbe il me faisait penser à un mandarin. Il y avait un style québécois qui existait à l'époque qui n'existe plus, un aspect formel, une classe qu'on ne retrouve plus maintenant. En fait, il y avait une classe d'intellectuels à Montréal, c'était une classe beaucoup plus hiérarchisée qu'actuellement, qui regroupait des gens vraiment extraordinaires. Par exemple, Maurice Labbé avait fait son doctorat en mathématiques à l'Université Princeton et maintenant il était vice-recteur de l'Université de Montréal. Ils m'ont dit : « Il faut absolument que vous veniez ». Alors, je suis venu. Je suis donc officiellement professeur à l'Université de Montréal depuis le mois de juin 1970.

Je dois dire que les premières années ont été très confuses. Il y avait tellement d'objectifs contradictoires. Les rencontres des professeurs pendant les huit ou neuf premières années étaient pénibles. Tout le monde venait d'horizons tellement différents et il n'y avait d'unanimité sur rien. Il y avait autant d'Écoles de Montréal que de professeurs.

## **6. Naissance de l'École de Montréal**

J. T. — En 1981, je me suis détaché de l'Université de Montréal. Je travaillais comme équivalent d'un sous-ministre adjoint à la planification au ministère des Communications du gouvernement fédéral. J'ai pris toute une année, et même quand je suis revenu à l'Université de Montréal, j'ai continué à travailler comme conseiller au ministère. À l'époque le gouvernement canadien avait des fonds immenses à dépenser, et il y avait un fond spécialement identifié pour le Québec. Il fallait donc inventer des projets. Moi, j'avais un projet parce que j'avais imaginé un centre de recherche qui ne serait pas voué à développer la technologie, mais plutôt comprendre son intégration dans les entreprises du pays. J'avais découvert que c'était un gros problème pour pas mal d'entreprises ainsi que pour les ministères du gouvernement. Ils ne savaient pas quoi faire avec toute cette nouvelle technologie. Ça a donné lieu à la création d'un centre de recherche à Laval : le Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail, qui a existé pendant plusieurs années, mais qui finalement n'existe plus. Mais ce qui est arrivé, c'est que les gens du ministère étaient des technocrates et ils refusaient de regarder la technologie dans son contexte d'utilisation. J'ai donc trouvé cette expérience décevante, mais après cela, en 1988 ou 1989, j'ai

fait partie de la Table ronde sur la société de l'information, qui était un regroupement des fonctionnaires les plus seniors au gouvernement fédéral, c'est-à-dire sous-ministre adjoint ou plus élevé. Il y avait environ seize ou dix-sept ministères qui ont participé à cet exercice, qui a duré plusieurs années. Ainsi, pour moi les années quatre-vingt étaient surtout destinées à la recherche sur l'implantation des nouvelles technologies. En 1987, le programme de doctorat a commencé. En 1991 je suis devenu directeur du département pendant quatre ans. Je suis vraiment retourné au département à ce moment-là.

Il est intéressant de remarquer que ce sont seulement les jeunes professeurs du département qui ont un doctorat en communication, en particulier mes anciens étudiants, c'est-à-dire François Cooren, Daniel Robichaud, Carole Groleau et Lorna Heaton. Voici l'origine de l'« École de Montréal ». Ces étudiants ont continué en recherche et sont devenus professeurs. J'ai été chanceux, ils étaient des bons étudiants. Mais le moment-clé, qui a fait qu'on a commencé à parler de l'École de Montréal, c'est grâce à Boris Brummans. Lors d'un rassemblement à l'Ourepo<sup>10</sup>, il a animé une séance à propos de « Que pensez-vous de l'École de Montréal ? ». Donc, c'est Boris Brummans qui a commencé comme ça. Il venait de l'extérieur. Nommer l'École de Montréal a en quelque sorte incarné quelque chose qui existait déjà d'une façon latente. Puis, dans son chapitre du livre collectif qu'on a écrit (Brummans, 2006), il parle encore de l'École de Montréal. Il faut dire que Dennis Mumby (2007) a aussi utilisé l'expression.

Moi je trouve ça un tout petit peu embarrassant, l'« École de Montréal ». Ça a l'air un peu prétentieux, n'est-ce pas ? Mais c'est une question intéressante. Pourquoi est-ce que les autres ont adopté ça ? Je pense que c'est parce qu'ils ont beaucoup de mal avec les idées qui sont les nôtres. Donc c'est beaucoup plus facile de donner une étiquette comme « École de Montréal ». C'est une façon de dire : « C'est un peu bizarre, mais c'est légitime... ». C'est une façon de cantonner dans le rôle de l'autre. Il semble que tout le monde a besoin de diviser en perspectives. Moi je trouve ça très curieux d'avoir des catégories. Je m'en fiche ! En fait, je déteste les catégories ! De toute façon, nous sommes loin d'être unanimes au sein de la soi-disant « École de Montréal » !

---

<sup>10</sup> L'Ourepo est l'abréviation de l'Ouvroir de recherche potentielle, une série de rencontres hebdomadaires animées par les membres du laboratoire de recherche Langage, Organisation, Gouvernance de l'Université de Montréal qui réunit plusieurs des anciens élèves de James R. Taylor.

## 6. Héritage et avenir par le dialogue

J. T. — Ce que je considère comme mon héritage, c'est le dialogue. Avoir créé un dialogue me suffit. Présentement, ce qui est vraiment intéressant, c'est que ce n'est plus seulement mes étudiants à l'Université de Montréal, ce sont des gens d'ailleurs qui font vivre mes idées. Aux États-Unis, c'est très, très, très conventionnel ! J'étais découragé, parce que l'an dernier je devais servir sur le jury qui évaluait les quatorze meilleures thèses de doctorat pour un prix pour la meilleure thèse de l'année. J'ai été très déçu. Ailleurs, au contraire, on voit de l'innovation ! Je pense par exemple à ce qui sort en France, parce qu'ils ne sont pas emprisonnés par les mêmes contraintes. Le problème avec les écoles américaines c'est qu'ils font trois années de cours intensifs. Donc, on risque d'imprimer des modèles... moi j'utiliserais le mot stérile, mais disons plutôt conventionnels. Donc, c'est cours de méthode par-dessus cours de méthode, par-dessus cours de méthode... Je n'ai rien contre la méthode, au contraire, mais plutôt contre cette espèce de... rigidité.

Pour en revenir à ce qui se fait ailleurs : par exemple, je suis présentement en communication régulière avec une jeune chercheuse des Pays-Bas. Je l'ai rencontrée lorsque j'ai donné un cours là-bas. Elle n'était pas dans ma classe mais on s'est parlé plusieurs fois. Par la suite, elle m'a contacté et là on échange régulièrement sur sa recherche. C'est ça que je trouve vraiment stimulant. Il y a Bertrand Fauré aussi que je trouve vraiment intéressant, il y a un chapitre dans mon prochain livre qui provient de son travail. Il y a aussi Sandrine Virginie, que j'ai rencontrée à Nice. Elle avait été influencée par certaines de mes idées, en particulier la notion que l'organisation a un texte, mais un texte qui n'est souvent pas verbalisé, même pas vocalisé. C'est un texte, parce que tout le monde sait comment ça fonctionne. Sa recherche a été fascinante. Une autre étudiante là-bas a travaillé sur un texte avec Larry Browning, qui est quelqu'un avec qui je m'entends très bien. Donc, l'École de Montréal n'est plus seulement à Montréal, et moi je trouve ça excitant de pouvoir avoir le privilège de connaître ce que ces gens-là font. Pour moi c'est la récompense ultime. Je vais mourir bientôt et ce que je veux laisser, ce sont mes idées. Je n'ai pas été cultivateur pour rien !

Le fait de parler aujourd'hui de l'École de Montréal, c'est flatteur, c'est une reconnaissance de mon travail, mais peut-être que l'idéal ce serait que l'École de Montréal disparaisse, ou du moins que ce ne soit plus localisé à Montréal, mais que ce soit plutôt une nouvelle manière de penser. Je me sens libéré du fardeau qui pourrait accompagner le fait d'être connu pour avoir fondé cette école de pensée, car j'ai une succession avec Daniel Robichaud et François Cooren, qui est une sommité internationale<sup>11</sup>.

Ce qui manque toujours, c'est une théorie de la communication. Si on doit identifier une contribution de l'École de Montréal, c'est d'avoir accepté d'aborder cette question de la théorie de la communication. J'admire beaucoup les travaux de Latour, mais je ne vois pas toujours de préoccupation de sa part envers la communication. Ce sont là mes réserves. On me dit que dans son programme à Paris il a maintenant établi une section sur la communication. François Cooren a eu pas mal d'influence sur lui. L'influence, c'est toujours dans les deux sens. Il n'y a pas de sens unique, ça n'existe pas !

Une autre chose que je voudrais dire, c'est qu'il y avait une tendance au Québec, surtout à l'époque, de se retirer, de se mettre dans un coin, de créer des barrières. Mais aucune société ne peut survivre comme ça. Ce que je vois actuellement, et cela me rend très, très, heureux, ce sont des gens qui ont confiance en eux, qui sont capable de fonctionner dans n'importe quel milieu. L'avenir du Québec dépend de ça. Ce n'est pas en se cachant derrière des barrières qu'on se protège, il faut accepter le défi. Et c'est ça, d'une certaine façon, qui me donne la plus grande satisfaction.

---

<sup>11</sup> François Cooren est actuellement président de l'*International Communication Association*, de même qu'une figure reconnue du domaine de la communication organisationnelle.

## Bibliographie

Anderson, R., & Cissna, K. N. (1997). *The Martin Buber-Carl Rogers Dialogue : A New Transcript With Commentary*. New York : State University of New York Press.

Brummans, B. H. J. M. (2006). The Montréal school and the question of agency. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. V. Every (éds.), *Communication as organizing: Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation* (pp. 197-211). Mahwah, NJ : Lawrence-Erlbaum.

Burke, K. (1969). *A Grammar of Motives*. Berkeley, CA : University of California Press.

Cooren, F. (2006). The Organizational World as a Plenum of Agencies. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. V. Every (éds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation* (pp. 81-100). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Cooren, F., Fox, S., Robichaud, D., & Talih, N. (2005). Arguments for a *Plurified* View of the Social World: Spacing and Timing as Hybrid Achievements. *Time & Society*, 14(2/3), 265-282.

Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (1999). Reflections on the Organization-Communication Equivalency Question: The Contributions of James Taylor and His Colleagues. *The Communication Review*, 3(1-2), 1-19.

Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. In D. Autissier & F. Bensebaa (éds.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* (pp. 25-50). Paris : Economica.

Latour, B. (1986). The Powers of Association. In J. Law (éd.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* (pp. 264-280). London: Routledge & Kegan Paul.

May, S., & Mumby, D. K. (éds.). (2005). *Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. *The Electronic Journal of Communication/La revue électronique de communication*, 10(1-2), 1-16.

Mumby, D. K. (2007). Organizational Communication. In G. Ritzer (éd.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 3290-3299). New York : Blackwell.

Smith, R. C. (1993). *Images of Organization: Root-Metaphors of the Organization-Communication Relation*. Paper presented at the Annual Conference of the International Communication Association, Washington, May.

Taylor, J. R. (2004). Dialogue as the Search for Sustainable Organizational Co-orientation. In R. Anderson, L. A. Baxter & K. N. Cissna (éds.), *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies* (pp. 125-140). Thousand Oaks, CA : Sage.

Taylor, J. R. (2006). Communication et la constitution de l'organisation: La perspective de "l'École de Montréal". *Org & Co - Bulletin de liaison bimestriel no 16*.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Vásquez Donoso, C. (2009). *Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili*. Thèse de doctorat non publiée, Département de communication, Université de Montréal, Montréal.

Les archives de la Société Radio-Canada, [en ligne], URL : <http://archives.radio-canada.ca/> (page consultée le 11 février 2010).