

**LA COMMUNICATION ORGANISANTE :**  
**ÉTUDES DE CAS EN COMMUNICATION**  
**ORGANISATIONNELLE**

NICOLAS BENCHERKI, COLINE SÉNAC ET CONSUELO VÁSQUEZ

Publié en août 2023 par les Presses de l'Université du Québec

L'ouvrage est disponible ici :

<https://www.puq.ca/catalogue/livres/communication-organisante-4141.html>

## INTRODUCTION : LA COMMUNICATION ORGANISANTE

NICOLAS BENCHERKI, COLINE SÉNAC ET CONSUELO VÁSQUEZ

Au cours des dernières décennies, les études sur la communication organisationnelle se sont éloignées d'une compréhension de la communication en tant que transmission d'information, puisque cette compréhension n'est pas suffisamment complexe pour rendre compte des réalités pratiques de la vie organisationnelle. Les chercheurs en communication organisationnelle se sont plutôt tournés vers une compréhension de la communication comme un processus dynamique de négociation du sens. Certains d'entre eux poussent cette définition encore plus loin en affirmant que les processus de communication sont *constitutifs* de l'organisation. Au lieu de considérer la communication comme quelque chose qui se déroule *dans* une organisation ou qui est produit par elle, ces chercheurs proposent de considérer l'organisation comme étant, fondamentalement, faite de communication. Autrement dit, la communication est considérée comme le processus clé pour l'émergence, la perpétuation et la transformation des phénomènes organisationnels. Cette perspective est communément connue sous le nom « approches constitutives de la communication organisationnelle » ou encore sous l'acronyme « CCO ».

Les chercheurs qui adoptent ces approches proviennent de différents horizons et écoles de pensées, mais ils se rejoignent tous autour de la question « Qu'est-ce qu'une organisation? » (Putnam & Nicotera, 2010). Partant de l'idée selon laquelle une organisation ne peut exister que par les actions et interactions des acteurs qui la composent, les approches CCO fournissent une explication *communicationnelle* à des phénomènes organisationnels aussi divers comme l'autorité, la stratégie, la collaboration, la créativité et l'innovation, l'identité et l'image, et la diversité, pour n'en nommer que quelques-uns.

Cooren et ses collègues (2011; voir aussi Kuhn, 2012; Schoeneborn & Vásquez, 2017) proposent des prémisses pour les chercheurs intéressés à étudier une organisation selon une telle approche constitutive, qui peuvent se résumer comme suit:

1. *Se centrer sur les événements communicationnels.* Les approches CCO invitent les chercheurs à étudier le déroulement concret d'événements communicationnels (par exemple, les réunions de travail, les correspondances par courriel), qui sont considérés comme l'unité primaire d'analyse. La communication a toujours lieu quelque part, à un moment précis. Cela veut dire que chaque événement communicationnel a une dimension temporelle – c'est-à-dire que les événements sont marqués par un début et une fin – mais aussi une dimension spatiale – c'est-à-dire que les événements se produisent dans et à travers certains lieux, configurations architecturales, etc.

D'un point de vue méthodologique, cette prémisse implique que les chercheurs doivent suivre le flux continu d'actions qui composent un événement, en se concentrant sur ce que les acteurs accomplissent en communiquant, comment ils le font et les conséquences de leurs actions communicationnelles. Par conséquent, les chercheurs de CCO privilégient les méthodologies qualitatives ou ethnographiques basées sur des modes de raisonnement abductifs (c'est-à-dire des allers-retours entre un ensemble de connaissances et un phénomène observé) ou inductifs (c'est-à-dire prenant comme point de départ l'observation empirique d'un phénomène observé). Pour la collecte des données, les chercheurs CCO s'appuient généralement sur des observations directes (être présent dans la salle, notamment avec une caméra), des filatures (suivre une personne pendant sa journée de travail), des entretiens semi-structurés ou la collecte de documents textuels (par exemple, dans des archives), ou encore une combinaison de ces techniques.

2. *Élargir la définition de la communication (organisationnelle) et des acteurs (organisationnels).* Bien que la recherche en communication se concentre traditionnellement sur l'étude du langage produit par des acteurs humains et de ses manifestations symboliques, cette deuxième prémisse invite les chercheurs à élargir la définition de la communication (organisationnelle) pour inclure un éventail beaucoup plus large d'acteurs, autre que les humains, qui peuvent faire une différence dans la constitution communicative de l'organisation. Un exemple d'une telle définition est celle proposé par

Cooren, Bencherki, Chaput et Vásquez (2015) dans leur étude sur l'élaboration de la stratégie. Pour ces auteurs, la communication consiste à établir une relation entre deux ou plusieurs êtres ou choses, sans égard à leur nature.

Dès lors, répondre à la question « qui ou qu'est-ce qui communique » peut mener à identifier les employés, les membres du conseil d'administration et les bénéficiaires d'un organisme communautaire, mais aussi les dossiers électroniques des bénéficiaires, les documents de travail, les dispositions architecturales des bureaux, ainsi que des formes plus abstraites d'acteurs, comme les émotions, les idées, les valeurs, etc. Du moment que l'une de ces choses établit un lien entre deux autres – par exemple, mon contrat m'attache à mon employeur et à certaines de mes tâches, tandis que ma passion pour la musique m'attache à une communauté d'amateurs de jazz – alors on peut dire que cette chose communique elle aussi – le contrat « me rappelle » que je dois des tâches à mon employeur, tandis que ma passion « me dicte » de jouer avec mon groupe. Il est important de noter que cette vision *relationnelle* de la communication, basée sur l'établissement de liens, se traduit aussi dans les méthodes d'enquête du chercheur. Cette démarche invite à ne pas décider *a priori* qui ou quoi agit: la réponse à cette question naîtra de l'étude et du questionnement des événements communicationnels, en observant comment des liens sont établis entre divers êtres. Selon Cooren et al. (2011), les chercheurs doivent donc tenir compte des différents acteurs (humains ou autre que humains) qui prennent part aux événements communicationnels.

3. *Étudier l'organisation en tant que nom, verbe et adjectif.* La dernière prémisse clé des approches CCO souligne que la communication joue un rôle à trois niveaux. Il s'agit de celui de l'organisation (en tant que nom/entité): « je travaille dans une organisation »; celui des processus organisants (l'organisation en tant que verbe/processus): « l'organisation de l'événement a été difficile »; et l'organisationnalité (l'organisation en tant qu'adjectif): « c'est un groupe d'amis qui jouent au hockey ensemble de manière peu organisée » (Schoeneborn et al., 2019).

Au premier niveau, celui de l'organisation comme nom, les chercheurs étudient comment l'organisation en tant qu'entité ou acteur social est créée et maintenue par des conversations et des textes qui sont promulgués en son nom et qui lui confèrent une autorité. Au niveau verbal, celui « d'organiser » quelque chose, les chercheurs étudient comment la communication joue un rôle crucial dans l'accomplissement de pratiques organisationnelles particulières, par exemple en étudiant comment les membres de l'organisation organisent la consultation de leurs partenaires extérieurs (par exemple, dans des efforts de responsabilité sociale des entreprises) ou comment ils planifient la stratégie de leur entreprise. Au niveau de l'adjectif, soit celui de « l'organisationalité », les chercheurs s'intéressent à l'étude de collectifs sociaux alternatifs (par exemple, le réseau de pirates informatiques Anonymous), afin de déterminer dans quelle mesure ils se comportent plus ou moins comme des organisations au fil du temps.

Ces prémisses montrent bien que les chercheurs des approches CCO élargissent ce que l'on entend normalement comme étant de la communication organisationnelle. En se centrant sur les événements communicationnels et incluant dans l'analyse tout acteur qui fait une différence lors de ces événements, mais aussi en élargissant la notion de communication au-delà de la communication humaine, et en étudiant à la fois l'organisation comme nom, comme verbe et adjectif, les approches CCO ouvrent la possibilité d'étudier toute forme d'action collective ou de manière de s'organiser.

### **L'ÉCOLE DE MONTRÉAL**

Les chercheurs francophones, et plus particulièrement ceux appartenant à une tradition de recherche appelée « École de Montréal » en communication organisationnelle, ont été au centre de la formulation de ces trois prémisses et, plus généralement, d'une conception constitutive de la communication. Initiée par les travaux de James R. Taylor, fondateur du Département de communication de l'Université de Montréal, l'École de Montréal se centre sur l'exploration des propriétés organisantes inhérentes à la communication, c'est-à-dire la communication qui organise. Par exemple, les chercheurs de cette École étudient comment les règles et les conventions

de la conversation, comme ceux qui régissent la répartition des tours de parole, participent à l'organisation d'une réunion, ou encore comment la structure du langage – qui suppose notamment un sujet, un objet et une relation entre eux – établit le statut et les rôles.

L'hypothèse principale qui sous-tend l'École de Montréal est que la communication a des propriétés organisatrices et que celles-ci sont à la base de sa force constitutive. En général, les tenants de l'École de Montréal définissent la communication un rapport récursif (c'est-à-dire répétitif) entre l'interaction et le discours, c'est-à-dire entre ce que l'on dit et fait dans chaque événement communicationnel, et les formes plus stables de ces paroles et actions qui peuvent subsister d'un événement à l'autre. Taylor et Van Every (2000) ces deux dimensions de la communication, la conversation et le texte. Par exemple, lors d'une réunion, une personne pourrait proposer une idée (conversation), qui sera ensuite notée dans le compte-rendu de la réunion (texte), qui sera alors à son tour lu et commenté lors de la prochaine réunion (conversation), et ainsi de suite. L'organisation – à la fois comme nom, verbe et adjectif – se fait à mesure que l'on alterne, encore et encore, entre ces deux dimensions, si bien que les décisions, préoccupations, croyances et autres enjeux dont ont parlé d'autres personnes, ailleurs et à un autre moment, continuent d'affecter ce que l'on dit et fait ici et maintenant. Ainsi, l'organisation émerge dans l'imbrication des conversations quotidiennes et des textes, ces derniers reliant différentes conversations à travers le temps et l'espace, pour former un tout organisationnel, et pour transformer des paroles et des actions individuelles en paroles et actions collectives.

Une autre particularité importante de l'École de Montréal est qu'elle considère la communication comme *matérielle*, c'est-à-dire qu'elle n'est pas composée uniquement de symboles abstraits, mais aussi de traces tangibles sur une feuille de papier, de code informatique, d'affiches, etc. Même la voix humaine est matérielle, puisqu'elle est composée d'air qui passe à travers nos cordes vocales. On se rend compte de la matérialité de la parole d'autant plus lorsque l'on tente d'avoir une réunion dans un endroit bruyant ou encore lorsque l'on a une extinction de voix. C'est grâce à la matérialité de la communication que les personnes peuvent voir, entendre et interagir avec des entités autrement abstraites, comme des idées, des principes ou des valeurs. Nous rencontrons ces entités

parce que quelqu'un nous en parle, parce qu'on lit à leur propos dans un document ou encore parce qu'un logiciel est configuré pour les appliquer.

Cet intérêt pour la matérialité de la communication a été principalement porté par le travail de François Cooren, figure de proue de l'École de Montréal. Cooren définit l'organisation comme un « plénum d'agentivité », c'est-à-dire la rencontre d'une multitude d'entités capables d'agir. Cela signifie que, selon lui, il faut considérer l'action d'une organisation comme l'association de contributions humaines et autres qu'humaines. Suivant cette idée, il a développé un modèle « ventriloque » de la communication pour expliquer comment une idée ou une autre entité apparemment abstraite se matérialise lorsqu'elle pousse un humain à parler en son nom, par exemple, de la même manière que la poupée du ventriloque conduit « son » humain à parler pour elle (Cooren, 2010). Tout comme l'interaction entre le ventriloque et sa poupée (que les ventriloques appellent une « figure »), les acteurs organisationnels font constamment parler des politiques, des organisations, des règles, des normes, des idéologies, des valeurs, etc., dans leurs échanges quotidiens. Ainsi, lorsque des humains parlent entre eux, en fait, une diversité d'autres entités sont présentes dans l'interaction et s'expriment en empruntant la voix de ces personnes. Ces figures peuvent également être considérées comme conduisant ou obligeant les acteurs organisationnels à parler et à agir d'une manière particulière; pensons au vendeur qui refuse de vous rembourser un produit acheté car « la politique du magasin l'interdit ». La ventriloquie implique alors une oscillation constante entre le ventriloque et les figures invoquées dans l'interaction. Cette oscillation, qui rappelle celle entre la conversation et le texte que nous avons décrite plus haut, est à la base de la définition de Cooren de la nature constitutive de la communication organisationnelle: elle lui permet d'expliquer comment une organisation est parlée, écrite et jouée – c'est-à-dire ventriloquée – pour agir et exister.

Cette manière d'aborder la communication à travers les configurations et agencements de plusieurs acteurs s'inscrit dans les ontologies dites relationnelles de l'organisation (Ashcraft et al., 2009; Cooren, 2018; Kuhn et al., 2017), lesquelles soulignent que les réalités se construisent par à travers les relations: le travail communicationnelle consisterait alors à (re)tisser ces liens. Cette vision du

monde permet de considérer la communication non seulement comme constitutive des organisations au sein desquelles les êtres humains vivent et travaillent, mais aussi la concevoir comme étant constitutive des humains eux-mêmes (Basque et al., 2022). Dans ce sens, des notions telles que l'affect et la performativité ouvrent la possibilité d'interroger la manière dont les subjectivités se construisent par les discours et les interactions (Ashcraft, 2021).

## **PRÉSENTATION DES THÉMATIQUES, CHAPITRES ET ÉTUDES DE CAS**

### *PARTIE 1 : POUVOIR ET AUTORITÉ*

La première section de cet ouvrage porte sur les enjeux de pouvoir et d'autorité dans et autour des organisations. Il s'agit « d'ingrédients » importants d'une organisation, qui permettent une forme de hiérarchie et qui sont souvent associés à la structure même de l'organisation. Souvent, lorsque l'on décrit une organisation, on va se référer à son organigramme, qui commence généralement en haut de la page avec le conseil d'administration, puis montre les différentes directions, et ainsi de suite jusqu'aux travailleurs ayant le moins de pouvoir décisionnel. Une telle manière de représenter le pouvoir et l'autorité dans une organisation donne l'impression que ces concepts sont stables et bien déterminés. La communication ne servirait qu'à transmettre les instructions du haut de l'organigramme vers le bas.

Cela dit, lorsque l'on adopte une perspective constitutive de la communication organisationnelle, le pouvoir et l'autorité ne peuvent pas être réduits à la place d'une personne dans l'organigramme. Il s'agit plutôt d'observer, dans les interactions entre les personnes, au nom de qui ou de quoi elles parlent et agissent. Autrement dit, ce qui a du pouvoir dans une situation donnée, c'est ce qui poussent les gens à parler et à se comporter comme ils le font. En fait, les chercheurs adoptant les approches CCO ont montré que décider qui ou quoi doit dicter la marche à suivre est un enjeu continu dans les organisations : doit-on suivre telle procédure ou plutôt satisfaire la demande du client, ou encore obéir à ses propres principes? (voir par exemple Bencherki et al., 2019; Benoit-Barné & Cooren, 2009; Bourgoin et al., 2020).

Le pouvoir et l'autorité ne sont pas que des contraintes sur l'action des gens, mais leur permettent aussi d'agir eux-mêmes avec autorité. En positionnant leurs actions comme n'étant pas que les



leurs, mais aussi celle que souhaiterait l'organisation, ils se présentent comme ses représentants autorisés et peuvent donc emprunter de son pouvoir. Par exemple, si la conseillère de votre banque refuse le prêt que vous avez demandé seulement car elle ne vous fait pas confiance, vous pourrez trouver sa décision injuste. Cependant, si elle suit les critères de sa banque – le chercheur Timothy R. Kuhn (2008) dirait que le document présentant ces critères est un « texte autoritaire » – alors elle se soumet à l'autorité de cette procédure et réduit sa propre marge de manœuvre, mais elle s'assure aussi que sa décision ait plus de poids et soit davantage « autorisée ».

Ce faisant, cette conseillère permet aussi à l'organisation d'agir. En effet, comme nous l'avons vu, l'une des questions clés qui anime la recherche sur la CCO est celle de l'agentivité des organisations, c'est-à-dire de leur reconnaissance comme acteur et de leur capacité d'agir. En positionnant sa décision comme relevant de l'autorité de l'organisation, elle suggère aussi que lorsqu'elle a refusé un prêt, c'est aussi la banque qui a refusé ce prêt, permettant ainsi à son organisation d'agir avec sa propre action. C'est pourquoi les chercheurs James R. Taylor et Élisabeth Van Every (2014) que l'organisation « échoue » lorsque l'autorité est en panne.

Les trois chapitres qui composent la première section de cet ouvrage proposent des études de cas qui permettent d'illustrer la vision du pouvoir et de l'autorité proposée par les approches CCO. Le premier chapitre est celui de Sophie Del Fa, intitulé « 'Compostez, pauvres fous' : l'écologie comme figure de différenciation dans une université alternative ». L'auteur y présente comment l'écologie s'est imposée comme principe forgeant les actions des membres d'une université et les a amenés à se forger une identité d'établissement « alternatif ». Cela dit, Del Fa montre également qu'en fait l'écologie, qui a été adoptée comme principe par de nombreuses autres universités et entreprises à travers le monde, a aussi été un moyen d'amener dans cette université des valeurs et des manières de faire en fin de compte habituelles, contribuant à rendre cet établissement similaire à ses pairs.

Dans le deuxième chapitre, Consuelo Vásquez propose une étude de cas suivant un comité en charge du « branding » d'une université québécoise. Elle montre comment les conversations au sein de ce comité l'ont amené à agir en fonction de différentes « con-figurations » des étudiants de

cet établissement : selon que les membres du comité envisageaient les étudiants comme consommateurs (qui utilisent les services de l'université), producteurs (dont la créativité est mise en valeur), prosommateurs (qui cocréent l'université) ou encore comme marque, c'est-à-dire qu'ils sont eux-mêmes le produit que « vend » l'université. Ainsi, Vásquez montre que c'est l'image des étudiants que les membres du comité forment dans leurs conversations qui finit par guider leurs décisions et actions. Ces images découlent d'une vision marchande l'université, laquelle Vásquez dénonce.

Dans le troisième chapitre, Fé Routhier et Consuelo Vásquez proposent une étude de cas basée sur leur observation de comités bénévoles – dont les membres n'ont pas de statut hiérarchique défini – interagissant avec les employés d'une organisation sans but lucratif (OSBL). Les autrices montrent comment certaines « super-bénévoles » ont pu exercer une forte autorité et guider l'organisation d'événements de financement, et donner des instructions aux employés de l'OSBL, grâce à leur capacité à *auteuriser* dans leurs paroles le projet collectif, c'est-à-dire à se présenter comme les autrices de ce projet, et à affirmer une autorité basée sur leur expertise pour contrer l'autorité de l'employé qui est basée sur sa position dans l'OSBL.

Ensemble, ces trois études de cas illustrent comment le pouvoir et l'autorité sont accomplis grâce à la communication. Elles offrent davantage d'espoir que les visions statiques qui supposent que le pouvoir s'exerce du haut vers le bas, selon la position des individus dans l'organisation ou les ressources qu'ils contrôlent. Dans une approche constitutive de la communication organisationnelle, chacun peut, à son niveau, tenter de reconfigurer la situation et proposer d'autres figures d'autorité qui guident son action et celle de l'organisation. Cela dit, ces études de cas montrent aussi qu'il n'est pas toujours entièrement possible de contrôler individuellement ce processus, qui dépend de l'ensemble des participants à l'interaction et des logiques institutionnelles et sociétales à l'oeuvre.

## *PARTIE 2 : LA PLACE DE LA TECHNOLOGIE DANS UNE APPROCHE CONSTITUTIVE DE LA COMMUNICATION*

Le rôle de la technologie dans les organisations a fait l'objet de nombreuses recherches, en particulier depuis les travaux pionniers de Joan Woodward (1965) quant à la manière dont chaque

type de technologie dont dépend une organisation la mène à se structurer d'une manière précise. Certains classiques, tels que Mintzberg (1979), suggéraient déjà que la technologie a un rôle *constitutif* puisqu'elle permet ou contraint la structure de l'organisation et limite le répertoire d'action qui lui est disponible. En ce sens, une manufacture de meubles fabriquant une chaise à la fois ne sera pas structurée de la même manière qu'une usine disposant de robots le long d'une chaîne de montage. L'introduction d'une nouvelle technologie, par exemple un nouvel appareil d'imagerie médicale dans un hôpital, demandera une nouvelle distribution des rôles entre radiologistes et techniciens, selon ses fonctionnalités et sa facilité d'utilisation (Barley, 1986; Orlikowski, 2000).

Au-delà de la structuration de la hiérarchie, la recherche a suggéré que la technologie a un impact sur d'autres facettes de la vie organisationnelle. Ainsi, technologie matérialise aussi la moralité, c'est-à-dire que nous fabriquons nos appareils et dispositifs de telle sorte qu'ils contraignent les usagers à adopter des comportements que la majorité juge adéquats : pensons à la voiture qui émet son strident lorsque l'on n'a pas mis sa ceinture de sécurité ou encore à Twitter qui cache les réponses jugées offensantes (voir Bijker, 1995; Verbeek, 2006). Une organisation est donc « morale » aussi grâce à la technologie qu'elle emploie. La technologie permet aussi à l'organisation de « réfléchir » et de traiter l'information, puisque les outils technologiques opèrent aussi des calculs divers. Les travaux d'Edwin Hutchins (1995) ont été important en ce sens : le chercheur a montré comment déterminer l'emplacement d'un bateau militaire (sans GPS), ou encore la vitesse à laquelle un avion doit approcher la piste en atterrissant, supposent non seulement la cognition humaine, mais aussi une cognition « distribuée » entre plusieurs outils – un altimètre, une carte, un rapporteur d'angles, la position des étoiles, etc. (voir aussi Bencherki, 2016). La capacité d'une organisation à traiter de l'information et à prendre des décisions, donc, n'est pas le seul fait d'un comité de direction ou d'un chef visionnaire, mais aussi le travail combiné d'une multitude de personnes et de technologies.

La technologie, donc, n'est pas qu'un outil à la disposition des humains, mais bien un partenaire dans la réalisation des activités organisationnelles. Cela a mené certains chercheur à utiliser le

terme « sociomatérialité » pour combiner les dimensions sociales et matérielles (et donc technologiques) des organisations (Cooren, 2020; Leonardi, 2013; Orlikowski, 2007), reconnaissant que l'action des humains et celle de la technologie se confondent. En particulier, la technologie est constitutive des organisations dans la mesure où elle prête sa durabilité à des façons de faire, à des règles, des valeurs, etc. – ce que nous avons appelé plus haut des « textes » – et leur confère la capacité d'agir au-delà du contexte de leur formulation initiale, leur permettant ainsi d'acquérir une relative autonomie par rapport à leurs auteurs (Cooren, 2004). Par exemple, si la caisse enregistreuse de l'épicerie offre un rabais à l'achat de deux produits du même type, le client aura ce rabais, même si la décision a été prise il y a longtemps et si le caissier n'a pas été informé de celle-ci. Ces « scripts » que matérialise la technologie peuvent toujours être contestés ou détournés (Akrich, 1992) – le caissier pourrait appeler le gérant pour confirmer ce rabais – mais pour l'essentiel la technologie correspond à une « architecture » dans la mesure où elle offre le substrat matériel qui permet à des scripts organisationnels de circuler, d'agir avec les humains, d'être renégociés, et de faire vivre l'organisation (Hémont et al., 2017). Plutôt que de distinguer l'action humaine et l'action de la technologie, il semble donc que ces deux domaines devraient être, « au contraire, analysés ensemble via une ontologie relationnelle centrée sur leur enchevêtrement constitutif et sur la mise en pratique de la technologie<sup>1</sup> » (Faraj & Azad, 2012, p. 249).

Remarquant que de nombreuses personnes utilisent les médias sociaux pour parler de leur travail et partager leur expérience, Viviane Sergi et Claudine Bonneau ouvrent la seconde partie de cet ouvrage avec un chapitre intitulé « La constitution communicationnelle de l'activité entrepreneuriale: le cas du travail 'à voix haute' sur les médias sociaux ». En analysant la manière dont des entrepreneurs racontent, sur Internet, leur expérience de création d'entreprise, tant dans le récit en tant que tel que les modalités de ce récit – par exemple, en écrivant, en utilisant la vidéo, en utilisant des emojis ou des gifs animés, etc. – Sergi et Bonneau proposent qu'en racontant leur expérience 'à haute voix', ces personnes constituent aussi leur travail comme étant effectivement

---

<sup>1</sup> Nous traduisons toutes les citations de l'anglais.

de l'entrepreneuriat et affirment leur propre identité d'entrepreneurs. Autrement dit, l'entrepreneuriat existe aussi dans la manière dont on le raconte et dans les pratiques communicationnelles par lesquelles on le fait vivre.

Dans le deuxième chapitre de cette section, Claire Estagnasié se pose une question particulièrement importante aujourd'hui : comment peut-on dire que l'on travaille dans une organisation lorsque l'on est chacun chez soi? Faisant remarquer que, même avant la pandémie de COVID-19, de nombreuses organisations opéraient entièrement en télétravail et devaient donc se poser cette question, Estagnasié y répond en analysant des entrevues et des observations menées auprès de diverses personnes en situation de télétravail. Elle montre comment les outils technologiques – du courriel au calendrier électronique, en passant par la plateforme de collaboration ou même la disposition du bureau à domicile – permettent aux personnes de se rendre présentes ou non à leurs collègues à distance, mais aussi à leurs proches avec qui ils vivent. Être une organisation ensemble, c'est donc aussi apprendre à gérer la manière dont la technologie nous rend disponible aux autres.

Finalement, le troisième chapitre de la section portant sur la technologie est celui de Nancy Aumais, Alexandra Gaidos, Olivier Germain et Coline Sénac. Les auteurs y analysent le mouvement #BalanceTaStartUp, démarré sur Instagram à l'initiative de jeunes femmes voulant dénoncer diverses formes d'abus ayant cours dans des start-ups françaises. Si les médias sociaux permettent à des voix historiquement invisibles de s'exprimer, cela pose aussi un défi aux mouvements sociaux, qui doivent composer avec plusieurs perspectives. Ces tensions, paradoxes et résistances révèlent que chaque mouvement social est lui-même le lieu de rencontre de dynamiques de pouvoir, alors que certaines voix sont privilégiées au détriment d'autres. Ce chapitre clôt donc la deuxième section en faisant un lien avec la première, soulignant que la technologie remet en cause les rapports de pouvoir et d'autorité, tant à l'extérieur (alors que le mouvement social tente de changer la culture des start-ups) qu'à l'intérieur (puisque la structure d'autorité du mouvement social est elle-même remise en cause).

### *PARTIE 3 : LA CRÉATIVITÉ ET L'ENTREPRENEURIAT*

Si elles veulent survivre dans un marché de plus en plus concurrentiel, les organisations doivent répondre à de nombreuses demandes les enjoignant à être créatives et innovantes (Reckwitz, 2017). Que ce soit pour créer de nouveaux produits, trouver des solutions originales à des problèmes sociétaux, améliorer leurs processus ou révolutionner leur industrie (Woodman et al., 1993), plusieurs d'entre elles investissent beaucoup dans la recherche et le développement, dans le recrutement de personnes talentueuses, ainsi que dans toutes sortes de formations et outils censés promouvoir la créativité de leurs membres. Traditionnellement, elles ont été encouragées par trois courants théoriques. Le premier a proposé que la créativité est une qualité que possèdent certaines personnes (e.g., Jones et al., 2016; Mumford et al., 2002). Ce courant s'est attardé à étudier des personnes exceptionnelles – par exemple, des dirigeants d'entreprise visionnaires ou des artistes reconnus – à la recherche des compétences ou habitudes que d'autres pourraient reproduire pour espérer être tout aussi créatifs. Le second courant a proposé que la créativité est favorisée par un « climat » approprié, offrant les bonnes stimulations et évitant les contraintes indues (e.g., Amabile et al., 1996; Rosso, 2014). Le dernier courant propose, pour sa part, que la créativité réside dans les produits qui résultent du processus créatif, et qu'il faille donc les décortiquer pour comprendre ce qui fait qu'un bien, un service, une idée, etc., est reconnu comme « créatif » ou « innovant », notamment en étant non seulement original mais aussi utile et adapté aux besoins de ceux qui l'utiliseront (e.g., Litchfield et al., 2015; White et al., 2002). Ainsi, la littérature traditionnelle sur la créativité a considéré que celle-ci réside soit dans les personnes, dans le processus ou encore dans les produits.

Cette littérature laisse peu de place à la communication, sauf peut-être dans le second courant, où le « climat créatif » peut résulter de certains types d'interactions plutôt que d'autres. Cela dit, lorsque l'on adopte une approche constitutive de la communication, on place la communication au cœur de la créativité, et vice-versa : en effet, la communication est *créative*, puisque c'est à travers elle que de nouvelles réalités – qu'il s'agisse d'idées, de projets, d'organisations ou même d'identités – peuvent survenir. Ainsi, l'image que certaines personnes sont hautement créatives

résulte aussi de la manière dont on raconte leur histoire et dont elles se présentent, construisant une idée de « génie tourmenté » (Alacovska & Kärreman, 2022; Gill, 2017). Quant aux produits, s'ils sont créatifs, c'est qu'ils nous « attachent » de manière plus ou moins solide à certaines conceptions de la créativité (Martine et al., 2019). Cela dit, c'est surtout au niveau du processus créatif que les approches constitutives se distinguent, puisqu'elles font équivaloir communiquer et créer : lorsque nous interagissons, nous créons constamment de nouvelles choses; l'enjeu n'est donc pas tant d'avoir de nouvelles idées que d'en stabiliser certaines, de leur donner une forme matérielle qui leur permette de durer et de s'arrimer à ce qui existe déjà (Baillargeon & Bencherki, 2022). Ce faisant, les approches constitutives font équivaloir le processus créatif et la constitution même de l'organisation, puisque ce sont les mêmes pratiques communicationnelles qui permettent à l'organisation d'exister et d'agir, et qui lui permettent de le faire de manière créative. C'est pourquoi cette section combine des études de cas portant sur la créativité et sur l'entrepreneuriat : être créatif et créer une entreprise, pour les approches constitutives, résultent de processus similaires.

Dans le premier chapitre de cette section, rédigé par Dany Baillargeon et Hélène Bruneau, porte sur le rôle des objets dans la matérialisation des idées, avec pour exemple un « laboratoire vivant ». En étudiant la manière dont diverses personnes ont cocréé ensemble des solutions innovantes pour la mobilité des aînés lors de rencontres d'un tel laboratoire vivant, les auteurs montrent comment ce processus créatif repose sur la manipulation concrète d'artefacts, c'est-à-dire d'objets, de graphiques et d'autres représentations visuelles de la solution qui est en train d'être développée. Ces artefacts créent une distance entre les idées et leurs auteurs, stabilisent ces idées (ne serait-ce que temporairement) et objectifient ces idées, révélant possiblement des désaccords.

François Cooren et Thomas Martine, pour leur part, proposent que les approches constitutives de la communication permettent de « suivre une idée », de sa première formulation lors d'une séance de remue-méninge jusqu'à sa présentation formelle. On peut ainsi observer, grâce notamment à des enregistrements vidéo d'interactions, la créativité *en train de se faire*, alors que l'idée, de fil en aiguille, est matérialisée différemment et, à travers ces matérialisations, acquiert de nouvelles

propriétés, qui la font exister de plus en plus puisqu'elle est attachée à un plus grand nombre d'éléments. Les auteurs documentent ce processus de matérialisation graduelle d'une idée grâce au cas de Muséomix, un « marathon créatif » visant à générer des projets afin de transformer l'expérience des visiteurs de musées.

Dans le troisième chapitre de cette section, Simon Malette-Brochu et Boris Brummans nous transportent en Islande, où ils ont étudié le cas d'une entrepreneure ayant ouvert un café dans un ancien autobus. À travers le cas de Holly et son café-bus *Skool Beans*, ils nous font réaliser que les différentes tensions auxquelles font face les entrepreneurs alors qu'ils interagissent avec leurs réseaux sont en fait constitutives du processus entrepreneurial. En effet, entreprendre ne se résume pas à affirmer les idées, valeurs, manières de faire, idéaux, etc. (i.e., les figures) qui animent la personne qui crée l'entreprise, mais aussi de les matérialiser dans la communication et, ce faisant, de les confronter à d'autres figures. De cette confrontation résulte une forme de négociation qui permet de recadrer le projet entrepreneurial pour qu'il soit non seulement original, mais aussi utile et adapté au réseau où il s'inscrit.

#### *PARTIE 4 : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET L'INTERCULTURALITÉ*

À partir des années 1970, les entreprises américaines font face à une nouvelle concurrence, celle de firmes japonaises comme Toyota et Sony. Ces dernières surprennent par la qualité de leurs produits et par leur faible coût, et certains chercheurs émettent l'hypothèse que c'est la culture japonaise qui explique l'ardeur au travail des ouvriers de ce pays (Ouchi, 1980). Notamment suite à la publication de l'ouvrage *In Search of Excellence* de Thomas J. Peter et Robert H. Waterman (1982), qui promettait que certaines « cultures fortes » puissent conduire à des résultats prodigieux, les gestionnaires américains et les gourous du management ont ainsi développé un engouement pour la culture organisationnelle, dans l'espoir d'inculquer à leurs travailleurs des valeurs et manières de travailler qui rendraient leurs entreprises davantage compétitives.

Dans cette vision de la culture, celle-ci peut être décidée par les gestionnaires et ensuite transmise ou enseignée aux employés, afin qu'ils adaptent leurs méthodes de travail. Ensuite, à travers des sondages et autres outils de contrôle, les gestionnaires pourraient vérifier dans quelle mesure les



employés ont compris et adopté la nouvelle culture. Si celle-ci est largement partagée par l'ensemble du personnel, alors on pourra parler d'une « culture forte ». Suivant cette vision, donc, les gestionnaires pourraient donc équiper leur entreprise de nouvelles valeurs, croyances ou manières de faire, suivant les besoins actuels de celle-ci. La culture serait donc un bien intangible parmi d'autre que possède l'organisation, comme elle peut posséder une marque ou des droits d'auteurs.

Cela dit, en parallèle à cette vision, d'autres auteurs, dont Linda Smircich (1983), ont proposé que la culture ne soit pas un bien que possède l'organisation, mais plutôt son essence même : la culture d'une organisation, c'est ce qu'elle est, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, croyances, idées, principes, etc., que partagent les humains et leur permettent de travailler ensemble. Cette perspective alternative découle de l'anthropologie et de l'ethnographie, c'est-à-dire des disciplines universitaires qui étudient la culture des peuples et des groupes sociaux. Ainsi, l'anthropologue américain Clifford Geertz (1998, p. 2) a suggéré que « l'homme est un animal pris dans les réseaux de signification qu'il a lui-même tissés » et que la culture est assimilable à « une toile d'araignée ». Étudier la culture d'une organisation, c'est donc parcourir cette toile, à la recherche des différentes significations que les membres de l'organisation donnent à leur travail et à leurs expériences communes, et à la manière dont ils articulent, comparent et confrontent ces significations.

La culture n'est donc pas réductible à certaines personnes, certaines croyances, ou certains objets. Il s'agit plutôt du réseau de sens qui relie ces personnes, croyances et objets ensemble d'une façon particulière à un moment donné. Il n'a donc pas « une » culture organisationnelle, mais plutôt plusieurs significations possibles qui prévalent dans un groupe ou dans un autre – dans un hôpital, les préposés à l'entretien peuvent avoir leurs blagues favorites, les infirmières d'un étage donnée peuvent partager des anecdotes de la dernière fête de Noël, et les agents de sécurité partagent une frustration commune envers leur patron. Ces groupes, cependant, sont reliés ensemble par d'autres significations qu'ils ont en commun, par exemple des procédures que tous connaissent, des histoires qui circulent ou des conditions de travail similaires. Bref, la culture peut être comprise

comme une courtepointe qui relie ensemble des tissus de différentes couleurs et de différents motifs, pour créer un ensemble plus ou moins harmonieux.

Étudier la culture à partir d'une approche constitutive de la communication, c'est donc observer comment les gens, dans leurs interactions, présentent certaines valeurs, croyances ou manières de faire – bref, des figures – comme guidant leurs actions, et comment ils les « tissent » avec d'autres figures – celles d'autres personnes ou groupes – pour composer une courtepointe organisationnelle. Il ne s'agit pas de trouver les bonnes valeurs, celles qui conduiraient à une meilleure performance, mais bien de comprendre comment, par exemple, les organisations et leurs membres jonglent avec des valeurs contradictoires, travaillent ensemble malgré leurs différences et continuent d'agir selon des principes qui leur tiennent à cœur malgré des pressions adverses.

Cette section est composée de quatre chapitre. Dans le premier, Régine Wagnac illustre comment le processus de socialisation d'un nouvel officier dans les forces armées suppose aussi une négociation de l'autorité – entre soi et son instructeur, en particulier – et de ce qui est acceptable comme « figure d'autorité » pour résister à l'autorité formelle de l'instructeur. Autrement dit, apprendre une nouvelle culture lorsque l'on rejoint une organisation, c'est aussi apprendre comment s'y exerce l'autorité dans les interactions entre les membres.

Après les forces armées, Joëlle Basque nous transporte dans une organisation policière. En analysant la façon dont les policiers (et certains employés civils) contribuent tous ensemble à raconter l'histoire de leur organisation et de leur métier, Basque révèle que l'identité collective de ces policiers qui se constitue dans les interactions peut différer grandement de l'histoire « officielle » de l'organisation et de la manière dont l'identité de policier est présentée par celle-ci. Au contraire, les histoires collectives que racontent ensemble les membres sont parfois des réactions à ce qu'ils perçoivent comme une organisation déconnectée de leur réalité.

Dans le troisième chapitre de cette section, Pascale Caïdor nous transporte dans une entreprise de distribution d'électricité devant mettre en place un programme de valorisation de la diversité ethnoculturelle. Son étude de cas permet de nuancer l'idée que de nouvelles valeurs puissent être imposée par les dirigeants de l'organisation, puisqu'elle documente les manières dont le comité en

charge d'implanter ce programme peut s'approprier celui-ci en respectant ses principes de base ou, au contraire, en les détournant. Cette appropriation peut être partielle ou totale, ou encore consister, en fait, en une désappropriation, c'est-à-dire un rejet de certains pans du programme. Le programme n'est donc pas reçu comme un bloc homogène de nouvelles croyances à adopter, mais découpé, négocié, réinterprété et modifié selon les valeurs, croyances et manières de faire qui s'expriment lors des rencontres de ce comité.

Geneviève Boivin et Frédérik Matte, dans le quatrième et dernier chapitre de cette section, montrent des processus de renégociation similaire, mais cette fois-ci pour analyser les célébrations de la fête du Canada à Taïwan. Boivin et Matte expliquent que la fête du Canada, comme toute rencontre interculturelle, est un « troisième espace », c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas uniquement du lieu où la culture canadienne et celle de Taïwan se confrontent, mais qu'une nouvelle culture est composée lors de cette célébration. L'analyse montre que, au fil du temps, certaines valeurs propres à cet espace ont été cultivées : l'esprit d'initiative et de famille, la démocratie, l'idée que les participants à la fête sont tous des ambassadeurs informels du Canada, et ainsi de suite. Aussi, certaines valeurs, comment l'amitié, ont vu leur sens glisser avec le temps : alors qu'il y a de nombreuses années on parlait plutôt d'amitié interpersonnelle entre des Canadiens et des Taïwanais, on parle maintenant d'amitié entre les pays. Ces valeurs ne sont pas celles d'un pays ou de l'autre, mais bien celles que les participants à ce troisième espace ont cultivées ensemble au cours des années.

#### *PARTIE 5 : L'AFFECT ET LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL*

La psychologie du travail et des organisations est un champ très développé, mais pourtant seule une faible proportion de la recherche dans ces domaines porte sur l'affect. En effet, si on parle régulièrement de recrutement du personnel, de motivation ou d'engagement au travail, de performance, d'intimidation, ou même de stress, en fin de compte les chercheurs explorent rarement la dimension affective de ces réalités. Certaines autrices et auteurs en communication organisationnelle tentent depuis quelques années de remettre l'affect au centre de nos

préoccupations, en reconnaissant que l'humain ne peut pas être compris sans cette dimension vitale de son être (Ashcraft, 2021; Barsade & Gibson, 2007; Bencherki, 2015).

Les perspectives communicationnelles de l'affect empruntent une définition de cette notion qui vient de la philosophie et non pas de la psychologie. L'affect, suivant le philosophe néerlandais Spinoza (1677/1965), doit être pensé comme une action sur le corps (voir aussi Massumi, 2015). Cette définition met l'accent sur les organes par lesquels les corps peuvent ressentir et capter l'effet que d'autres corps ont sur eux, et s'engager dans des relations affectives en agissant sur eux en retour. Ces effets peuvent avoir lieu avant même que l'on en ait conscience : par exemple, je peux me sentir en sécurité lorsque je suis entouré de mes amis, sans nécessairement verbaliser ce sentiment. Pour résumer la pensée de Spinoza et le fait que l'affect peut opérer sans que l'on en ait conscience, le théoricien des organisations danois Bent Meier Sørensen (2006, p. 139) écrit : « le corps ne sait pas encore ce qu'il peut faire, il ne sait pas ce dont il est capable, il n'a pas encore trouvé les seuils de ses pouvoirs d'affecter et d'être affecté ».

Puisque l'on entre en relation avec d'autres corps à un niveau affectif, on peut dire que l'affect s'étend aux corps organisationnels et sociaux. Un autre philosophe, Gilbert Simondon, propose, en ce sens, que l'affect correspond à une sorte de « retour en arrière » où l'humain est confronté au fait qu'il n'est pas totalement complet et « fini » : lorsqu'on a faim, on a soif, on a froid, on a peur, on ne se sent pas en sécurité... on se rend compte que l'on a besoin des autres pour exister pleinement. Dans l'affect, on découvre « des forces qui mettent à l'épreuve l'existence de l'individu en tant qu'être individué » (Simondon, 1989, p. 130). C'est donc sous l'impulsion de l'affect que l'humain cherche à « constituer un groupe » (p. 192) et participe à une existence collective, s'organise avec d'autres, pour poursuivre son existence. La notion d'affect est donc cruciale à la communication organisationnelle, car elle permet d'expliquer pourquoi l'humain (mais aussi, pourquoi pas, tout corps) a besoin d'autres avec qui vivre en collectivité, ce qui peut être résumé en une devise : l'être en relation et la relation dans l'être (Simondon, 1989, p. 24).

Quand on prend en considération l'affect, alors la communication n'est pas qu'un échange de signes ou de messages, mais aussi la capacité à affecter les autres et à se laisser affecter. On réalise

alors l'importance d'une communication éthique, puisque ce que l'on dit, écrit, dessine, etc., peut avoir un impact important – et même inconscient – sur les autres et leurs corps.

Dans le premier chapitre de cette section, Marie-Claude Plourde propose une étude de cas portant sur la formation de l'identité professionnelle d'étudiants en architecture, et plus particulièrement sur la place de l'affect dans celle-ci. Porter attention à l'affect met en évidence le rôle du corps dans le travail – même à une époque où l'on croit que le travail est « dématérialisé » – et souligne que l'identité se constitue alors que les corps entre en communion les uns avec les autres. En effet, les corps s'affectent mutuellement et se transforment les uns les autres lorsqu'ils interagissent, que ce soit des corps humains ou des corps matériels, comme ceux qu'emploient les architectes dans leur travail. L'étude de cas nous mène donc à réaliser que l'identité professionnelle n'est pas qu'un construit psychologique, mais bien aussi corporelle et affective.

La question du corps est aussi abordée par Samuel Lamoureux dans le deuxième chapitre de cette section, mais cette fois sous un angle plus obscur : celui de la souffrance au travail, en particulier dans le cas des journalistes. Pour Lamoureux, alors que l'on parle beaucoup du manque de ressources parmi les journalistes et des risques soulevés par les réseaux socionumériques, en fait la santé mentale des travailleurs de l'information est rarement abordée en tant que tel. L'auteur montre que cette souffrance provient du décalage entre la « communication morte » des dispositifs techniques mis en place pour surveiller le travail des journalistes (statistiques sur le nombre de clics que reçoivent leurs articles, par exemple) et la « communication vivante » de leurs interactions avec leurs collègues, leurs lecteurs et leurs relations personnelles. En fin de compte, la première prend le dessus et, étant « asignifiante », mène à une perte de sens face au travail journalistique.

Enfin, dans le dernier chapitre de la section, mais aussi de l'ouvrage, Coline Sénac et Nicolas Bencherki abordent le thème de l'injustice. Les auteurs utilisent une approche constitutive de la communication pour repérer la reproduction de l'injustice dans la manière dont les gens interagissent les uns avec les autres. Cela permet de ne pas présumer que certaines organisations sont vertueuses en raison de leur mission sociale. En effet, l'étude de cas que proposent Sénac et

Bencherki nous plonge dans le milieu du bénévolat et de l'implication citoyenne, et montre que même dans ce type d'organisations, l'injustice existe, notamment sous la forme d'injustice épistémique, c'est-à-dire du déni du savoir et de l'expérience des autres en raison de leurs différences. Lutter contre l'injustice, ce n'est donc pas uniquement se doter d'une mission noble, mais aussi de réfléchir à comment on interagit les uns avec les autres et accueille la contribution de chacun dans ces interactions.

### **COMMENT UTILISER CE LIVRE**

Cet ouvrage collectif d'études de cas un en premier dans son genre en français. Dans la francophonie, les ouvrages destinés à l'enseignement abordent habituellement ces approches de manière théorique, avec peu d'exemples d'applications pratiques, si bien qu'il existe peu d'études de cas concrètes pour enseigner la communication organisationnelle. Compte tenu de l'efficacité avérée de l'enseignement par études de cas, il nous a semblé judicieux et important d'offrir un ouvrage collectif en français qui présente des perspectives communicationnelles de l'organisation et la manière dont elles peuvent être employées pour analyser des cas concrets, et ainsi mieux comprendre des enjeux-clés du domaine.

L'ouvrage que vous avez entre les mains présente donc des études de cas, développées majoritairement par des étudiants de cycles supérieurs et de jeunes professeurs d'universités francophones dans le cadre de leurs mémoires, de leurs thèses ou de projets de recherche dans lesquels ils se sont impliqués. Le choix de privilégier des jeunes chercheurs francophones répond à une volonté de rendre compte d'enjeux actuels et émergents.

Ainsi, l'objectif premier de cet ouvrage est de montrer que les approches en communication organisationnelle permettent de comprendre, d'une façon tangible, les enjeux contemporains auxquels font face les organisations, les gestionnaires et les travailleurs. Après avoir lu les études de cas et fait les exercices proposés, vous devriez être en mesure de mettre en pratique les théories en communication organisationnelle et de mieux comprendre le rôle de celle-ci dans des contextes organisationnels francophones, proches de votre réalité et de vos préoccupations.

L'ouvrage offre ainsi 16 études de cas, chacune présentant une problématique de communication organisationnelle, un cadre d'analyse, le cas en tant que telle et une analyse de ce cas, une conclusion soulevant la contribution d'une perspective communicationnelle, des questions de discussion en classe, une bibliographie et un lexique. De plus, cet ouvrage est accompagné d'un guide pour votre enseignant dans lequel sont proposées des activités d'animation en classe, les pistes de réponse aux questions de discussion et une médiagraphie offrant des ressources complémentaires.

## RÉFÉRENCES

- Akrich, M. (1992). The De-scription of Technical Objects. Dans W. E. Bijker & J. Law (Éds.), *Shaping Technology/Building Society* (p. 205-224). MIT Press.
- Alacovska, A., & Kärreman, D. (2022). Tormented Selves : The social imaginary of the tortured artist and the identity work of creative workers. *Organization Studies*, 01708406221089594. <https://doi.org/10.1177/01708406221089594>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ashcraft, K. L. (2021). Communication as constitutive transmission? An encounter with affect. *Communication Theory*, 31(4), 571-592. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz027>
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments : "Materializing" organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64. <https://doi.org/10.1080/19416520903047186>
- Baillargeon, D., & Bencherki, N. (2022, juillet 9). What makes (good) ideas hold together? Towards a theory of creative attachments. *Sub-theme 6: Performing Creativity, Innovation, and Change: Communicating to Reconfigure the Organization*. European Group for Organizational Studies, Vienna, Austria.

- Barley, S. R. (1986). Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392767>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Basque, J., Bencherki, N., & Kuhn, T. R. (Éds.). (2022). *Routledge handbook of the communicative constitution of organization*. Routledge.
- Bencherki, N. (2015). Pour une communication organisationnelle affective : Une perspective préindividuelle de l'action et de la constitution des organisations. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 15, 123-139. <https://doi.org/10.4000/communiquer.1701>
- Bencherki, N. (2016). How things make things do things with words, or how to pay attention to what things have to say. *Communication Research and Practice*, 2(3), 272-289. <https://doi.org/10.1080/22041451.2016.1214888>
- Bencherki, N., Matte, F., & Cooren, F. (Éds.). (2019). *Authority and power in social interaction*. Routledge.
- Benoit-Barné, C., & Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification : How authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/0893318909335414>
- Bijker, W. E. (1995). *Of bicycles, bakelites, and bulbs : Toward a theory of sociotechnical change*. MIT Press.
- Bourgoin, A., Bencherki, N., & Faraj, S. (2020). "And who are you?" : A performative perspective on authority in organizations. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1134-1165. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1335>
- Cooren, F. (2004). Textual agency : How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393. <https://doi.org/10.1177/1350508404041998>



- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue : Passion, ventriloquism and incarnation*. John Benjamins.
- Cooren, F. (2018). Materializing communication : Making the case for a relational ontology. *Journal of Communication*, 68(2), 278-288. <https://doi.org/10.1093/joc/jqx014>
- Cooren, F. (2020). Beyond entanglement : (Socio-) materiality and organization studies. *Organization Theory*, 1(3), 1-24. <https://doi.org/10.1177/2631787720954444>
- Cooren, F., Bencherki, N., Chaput, M., & Vásquez, C. (2015). The communicative constitution of strategy-making : Exploring fleeting moments of strategy. Dans D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Éds.), *The Cambridge handbook of strategy as practice* (p. 370-393). Cambridge University Press.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization : An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Faraj, S., & Azad, B. (2012). The materiality of technology : An affordance perspective. Dans P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Éds.), *Materiality and organizing : Social interaction in a technological world* (p. 237-258). Oxford University Press.
- Geertz, C. (1998). La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, 6, 73-105. <https://doi.org/10.4000/enquete.1443>
- Gill, R. (2017). The entrepreneur in the age of discursive reproduction : Whence comes entrepreneurial identity? *Entrepreneurial Identity*, 31-57.
- Hémont, F., Mayère, A., Bazet, I., & Bouillon, J.-L. (2017). Technologies de l'information et de la communication et « architecture » organisationnelle. *Communication. Information médias théories pratiques*, vol. 34/2, Art. 34/2. <https://doi.org/10.4000/communication.7276>
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. MIT Press.

- Jones, C., Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Townley, B. (2016). Misfits, Mavericks and Mainstreams : Drivers of Innovation in the Creative Industries. *Organization Studies*, 37(6), 751-768. <https://doi.org/10.1177/0170840616647671>
- Kuhn, T. R. (2008). A communicative theory of the firm : Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(8-9), 1227-1254. <https://doi.org/10.1177/0170840608094778>
- Kuhn, T. R. (2012). Negotiating the Micro-Macro Divide : Thought Leadership From Organizational Communication for Theorizing Organization. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 543-584. <https://doi.org/10.1177/0893318912462004>
- Kuhn, T. R., Ashcraft, K. L., & Cooren, F. (2017). *The work of communication : Relational perspectives on working and organizing in contemporary capitalism*. Routledge.
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and Organization*, 23(2), 59-76. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.02.002>
- Litchfield, R. C., Gilson, L. L., & Gilson, P. W. (2015). Defining Creative Ideas : Toward a More Nuanced Approach. *Group & Organization Management*, 40(2), 238-265. <https://doi.org/10.1177/1059601115574945>
- Martine, T., Cooren, F., & Bartels, G. (2019). Evaluating creativity through the degrees of solidity of its assessment : A relational approach. *The Journal of Creative Behavior*, 53(4), 427-442. <https://doi.org/10.1002/jocb.219>
- Massumi, B. (2015). *Politics of Affect*. Polity.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people : Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)

- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures : A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices : Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2010). Communicative Constitution of Organization Is a Question : Critical Issues for Addressing It. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 158-165. <https://doi.org/10.1177/0893318909351581>
- Reckwitz, A. (2017). *The invention of creativity : Modern society and the culture of the new* (S. Black, Trad.). Polity.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and Constraints : Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams. *Organization Studies*, 35(4), 551-585. <https://doi.org/10.1177/0170840613517600>
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475-496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Schoeneborn, D., & Vásquez, C. (2017). Communicative constitution of organizations. Dans C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Éds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (p. 1-21). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc030>

- Simondon, G. (1989). *L'Individuation psychique et collective : À la lumière des notions de forme, information, potentiel et métastabilité*. Editions Aubier.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sørensen, B. M. (2006). Identity Sniping : Innovation, Imagination and the Body. *Creativity and Innovation Management*, 15(2), 135-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00385.x>
- Spinoza, B. de. (1965). *Éthique*. Garnier Flammarion. (Original work published 1677)
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization : Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2014). *When organization fails : Why authority matters*. Routledge.
- Verbeek, P.-P. (2006). Materializing morality. *Science, Technology & Human Values*, 31(3), 361-380. <https://doi.org/10.1177/0162243905285847>
- White, A., Shen, F., & Smith, B. L. (2002). Judging Advertising Creativity Using the Creative Product Semantic Scale. *The Journal of Creative Behavior*, 36(4), 241-253. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2002.tb01067.x>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford University Press.