

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Ecole de Communication (COMU)

Le rôle de la communication interne dans les organisations distribuées

Etude de cas d'Absolem Engineering

Mémoire réalisé par
Sylvie Van de Velde

Promoteur
François Lambotte

Lecteur
Christophe Crevieaux

Année académique 2013-2014
Master 120 en Information et Communication
Communication des entreprises, institutions et associations

Remerciements

Avant d'entamer cette réflexion sur la relation entre communication interne et organisation distribuée, je voudrais remercier plusieurs personnes qui m'ont accompagnée et soutenue depuis le début de mon parcours universitaire et sans qui la rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Tout d'abord, je tiens à remercier le Pr. François Lambotte, promoteur de ce mémoire, pour avoir accepté de me guider tout au long de ma réflexion. Ses nombreux conseils, son encadrement et son expertise ont été essentiels aussi bien dans le cadre de mon parcours en immersion professionnelle, qu'à chaque étape de ma recherche.

Ensuite je remercie Ank De Wilde et Bruno Dejaeghere, les administrateurs d'Absolem Engineering, de m'avoir accueillie dans le cadre de mon immersion en entreprise et de m'avoir porté autant d'intérêt. La sympathie et la disponibilité dont ils ont fait preuve à mon égard m'ont énormément touchée, tout comme la bienveillance que m'ont témoignée le reste des employés.

De plus, je suis extrêmement reconnaissante du soutien inconditionnel de ma famille et de mes proches qui m'ont encouragée pendant toute la durée de mes études. Aussi bien dans les bons moments que dans les périodes plus difficiles, ils m'ont aidée à garder confiance en moi et en mes capacités. J'adresse une pensée toute particulière à Hélène Suzanne pour son appui dans le cadre de ce mémoire et ses nombreuses relectures. Son œil avisé pour les détails, sa patience et son expérience ont été d'une aide précieuse tout au long de mon analyse.

Enfin, je souhaite remercier l'administration de l'UCL-Mons ainsi que son corps professoral pour leurs efforts et leur investissement à l'égard des étudiants. Ces cinq années passées au sein de cette institution me permettent aujourd'hui d'entrer dans le monde professionnel avec un bagage intellectuel et une formation de qualité, mais elles me laissent aussi des souvenirs impérissables.

Sommaire

<i>Table des illustrations</i>	6
<i>Introduction</i>	7
<i>Cadre théorique</i>	10
Chapitre I: l'organisation distribuée	12
1. La structure distribuée dans la littérature actuelle.....	12
2. Définition de la structure distribuée	16
2.1. Théorie d'Henry Mintzberg	16
2.2. Le concept de déspatialisation de Laurent Taskin	20
2.3. Définition utilisée dans cette recherche	23
Chapitre II: La communication interne dans l'organisation	26
1. La communication interne selon Mary Welch et Paul Jackson.....	28
1.1. La définition de communication interne	28
1.2. La matrice de la communication interne	32
2. Retour critique sur le modèle de W. & J.	36
Chapitre III : la communication interne dans l'organisation distribuée	43
1. Les défis de la structure distribuée	43
1.1. Principales difficultés de gestion	44
1.2. Les conséquences sur la communication interne	50
2. Le rôle de la communication interne	55
2.1. Mise en place d'un management de l'implication.	55
2.2. Création de nouveaux espaces de partage	57
3. Conclusion du cadre théorique	60

<i>Etude de cas</i>	62
Chapitre I: le cadre de notre étude de cas	64
1. Présentation de l'organisation	64
2. Méthodologie.....	66
2.1. L'observation participante.....	67
2.2. L'enquête Absolem	68
Chapitre II : Confrontation entre le cadre théorique et le cas pratique ...	71
1. Les pratiques de gestion et de communication chez Absolem.....	71
1.1. Les dimensions de la communication interne chez Absolem	72
1.2. Absolem, un management de l'implication?.....	78
2. Résultats de l'enquête et évaluation des pratiques.....	82
3. Conseils suggérés au sommet stratégique.....	88
Chapitre III : Retour sur la question de recherche	93
<i>Conclusion</i>	97
<i>Bibliographie</i>	103
Articles scientifiques	103
Ouvrages	104
Thèse et mémoire	105
Rapport de recherche	105
Pages web.....	106
<i>Annexes</i> ¹	
A. Organigramme d'Absolem Engineering	
B. Questionnaire utilisé pour l'enquête au sein d'Absolem	
C. Synthèse des résultats de l'enquête Absolem	
D. Plan d'action conseillé aux administrateurs	

¹ Les annexes sont disponibles en version électronique sur le CD-ROM placé à la fin de ce mémoire

Table des illustrations

<i>Figure 1</i> : Les six éléments de base de l'organisation	18
<i>Figure 2</i> :Schéma représentant une structure distribuée sur base des 6 composants de base de Mintzberg	19
<i>Figure 3</i> : Déspécialisation et enjeu de gestion	21
<i>Figure 4</i> : Matrice de la communication interne de Jackson et Welch	32
<i>Figure 5</i> : Modèle multidimensionnel de la communication interne adapté de la matrice proposée par Welch et Jackson.....	41
<i>Figure 6</i> : Structure d'Absolem Engineering selon les attributs organisationnels de Mintzberg.	65
<i>Figure 7</i> : Répartition des réponses concernant le taux de confiance entre employés et responsables chez Absolem Engineering.....	79
<i>Figure 8</i> : Répartition des réponses concernant le sentiment d'appartenance des employés envers Absolem Engineering et envers l'entreprise cliente.	81
<i>Figure 9</i> : Représentation de la satisfaction globale des employés d'Absolem Engineering.....	83
<i>Figure 10</i> : Sélection de commentaires récoltés par les questions ouvertes sur la communication interne instaurée chez Absolem Engineering.....	83
<i>Figure 11</i> : Répartition des réponses des employés à la question concernant l'instauration d'un moyen de partage de connaissance au sein de l'entreprise.....	87
<i>Figure 12</i> : Vue d'ensemble du plan d'action proposé à Absolem Engineering.....	89

Introduction

"La communication est une science difficile.

Ce n'est pas une science exacte. Ca s'apprend et ça se cultive."

Jean Luc Lagardère, fondateur du groupe industriel et de médias Lagardère

Avec l'avènement de nouvelles formes de travail axées sur la connaissance et le développement des technologies de l'information et de la communication, les organisations évoluent et les structures sont bouleversées. Ainsi, nous assistons à la création d'entreprises aux frontières géographiques floues, dont l'étendue ne se limite plus aux murs d'un bâtiment précisément localisé. En effet, l'organisation des entreprises modernes nécessite, dans bien des cas, la remise en cause des pratiques de gestion et de communication "classiques" et, par conséquent, l'adaptation de ces dernières aux spécificités de ces nouvelles structures. La dispersion de plus en plus fréquente des membres d'une organisation engendre donc des défis pour les gestionnaires à la tête de celle-ci. C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche, nous étudierons ce type de structure pour analyser l'utilité de la communication interne dans ce contexte.

Une réflexion pertinente sur le rôle de la communication interne au sein des organisations distribuées est intéressante pour plusieurs raisons. D'abord elle permet d'examiner les publications scientifiques touchant à l'évolution des structures organisationnelles. Ensuite elle offre la possibilité d'identifier les concepts liés à l'agencement distribué. Notre méthode pour cette analyse théorique est divisée en plusieurs étapes:

- 1) l'étude de notions proposées par d'autres auteurs,
- 2) leur évaluation dans le cadre de notre problématique,
- 3) et l'apport d'éventuelles critiques.

Cette méthode nous permettra de proposer nos propres concepts théoriques et de fonder ainsi notre réflexion personnelle sur une base solide et pertinente.

Nous dépasserons cependant le simple stade de la revue littéraire en confrontant nos hypothèses théoriques avec la réalité du terrain. Pour ce faire, nous présenterons une étude de cas suite à notre observation de l'entreprise Absolem Engineering, société spécialisée dans le détachement de consultants dans le domaine de l'ingénierie. En effet, nous avons intégré, pendant quatre mois, cette organisation en tant que stagiaire dans le cadre du programme *d'immersion professionnelle*. L'objectif de cette option d'étude est de permettre aux étudiants de mieux découvrir le monde du travail et de développer ainsi leurs compétences dans un contexte professionnel. Notre mission au sein d'Absolem consistait en :

- une observation attentive du fonctionnement de la communication dans l'entreprise,
- la conception d'une enquête qui a été menée auprès des employés afin d'évaluer leur satisfaction par rapport à la gestion de l'entreprise,
- enfin sur la base de ces deux démarches précédentes, nous avons analysé la situation actuelle de l'organisation pour ensuite conseiller les administrateurs et viser à un management efficace.

L'examen d'Absolem Engineering, basé donc sur l'observation participante et l'enquête par questionnaire, est, en fait, un véritable atout pour notre recherche car il permet de comparer nos apports théoriques avec les données récoltées tout au long de notre mission de conseil.

Cette démarche alliant théorie et réalité du terrain, ou confrontation de la littérature scientifique aux faits pratiques, donne à notre réflexion sur la communication interne dans les structures distribuées un intérêt universitaire avec l'analyse et la critique des concepts théorétiques, mais également un intérêt pour le monde professionnel. En effet, nous espérons que les conclusions de cette recherche aideront les responsables

d'organisation distribuées à mieux cerner l'importance de la communication interne et à optimiser leurs méthodes de gestion.

Afin de mener à bien notre recherche, nous adopterons le déroulement méthodologique suivant :

Pour commencer, nous dresserons une revue critique des différentes publications savantes du cadre théorique. Celle-ci nous permettra, dans un premier temps, d'approfondir le concept de "structure distribuée" et, par la suite, de présenter le champ de la communication interne. Nous terminerons cette première partie avec un chapitre consacré à l'étude de la communication interne dans les organisations distribuées afin de déterminer les implications qu'amène cette structure spécifique sur les échanges communicationnels et sur la gestion.

Ensuite nous aborderons l'étude de cas résultant de notre stage professionnel chez Absolem Engineering. Cette section empirique inclut une présentation de l'entreprise ainsi qu'une description de la méthodologie adoptée, suivies de la confrontation entre "cadre théorique" et "cas pratique". Cette comparaison nous permettra d'évaluer la validité et la pertinence de notre question de recherche, c'est-à-dire le rôle de la communication interne dans les organisations distribuées.

Enfin, nous terminerons notre travail avec l'identification des limites de notre recherche et les quelques possibilités de recherche complémentaire qu'elle offre.

Cadre théorique

La première étape de notre recherche autour de la question de la communication interne dans les organisations distribuées est naturellement une revue de la littérature existante sur le sujet. En effet, grâce à l'exploration des théories traitant de près ou de loin notre problématique, nous disposerons d'une base solide sur laquelle appuyer notre raisonnement et réflexion personnelle. Enfin cette étape importante nous permettra de légitimer notre travail et de ne pas nous disperser dans les multiples directions qu'offre le domaine de la communication organisationnelle.

Le premier chapitre de ce cadre théorique sera dédié à l'étude de la structure distribuée. Cette notion est encore peu utilisée à l'heure actuelle et les apports et autres publications scientifiques à ce sujet sont limités, ce qui est à la fois un avantage et un inconvénient. D'autre part, le peu d'information directement liée à ce type d'organisation nous poussera à explorer plusieurs domaines et à étendre notre recherche à des concepts et des théories voisines proches de notre questionnement. Mais cette situation de manque apparent nous donne également l'opportunité de concevoir notre propre définition sur la base des éléments déjà existants et donc d'apporter notre approche personnelle à la littérature actuelle consultée. Cette définition du concept d'organisation distribuée représentera donc une notion originale et un apport essentiel dans notre analyse.

Le deuxième chapitre quant à lui a pour objectif d'analyser le concept de la communication interne. Pour ce faire nous utiliserons majoritairement l'approche de Mary Welch et de Paul R. Jackson (2007) qui propose une vision multidimensionnelle de la communication interne ainsi qu'une série d'outils d'analyse destinés aux praticiens.

Enfin, la troisième section sera la synthèse des deux premières. Dans cette synthèse, nous tenterons de relier les théories discutées précédemment et de voir ainsi dans quelles mesures la communication interne est

influencée par la structure spécifique qui nous intéresse, c'est-à-dire la structure distribuée.

La finalité de ce cadre théorique sera d'identifier le rôle de la communication interne des organisations distribuées. En effet ce dernier chapitre théorique nous permettra de dégager des pistes de réflexion qui nous guideront ensuite dans la seconde partie de ce mémoire dédiée à l'étude de la problématique au sein de l'entreprise " Absolem Engineering²".

² Absolem est une jeune entreprise située dans la ville de Malines. Elle est spécialisée dans le détachement de consultants dans le domaine de l'ingénierie (dessinateurs techniques, concepteurs et ingénieurs).

Chapitre I: l'organisation distribuée

Dans ce premier chapitre, nous examinerons les termes "d'organisation distribuée" avant de nous concentrer par la suite sur les enjeux communicationnels inhérents à ce type particulier de structure. Tout d'abord, nous devons adresser la question suivante: *qu'est-ce qu'une organisation distribuée?* Afin de répondre à cette interrogation, nous examinerons une série de notions, de concepts et de publications autour de ce sujet. Ensuite nous considérerons notre propre définition afin de disposer d'un fondement théorique solide reflétant efficacement la réalité mise au jour à travers l'expression "organisation distribuée", point central de notre problématique.

1. *La structure distribuée dans la littérature actuelle*

Suite à notre revue de la littérature sur le sujet, nous remarquons que les théories autour des structures organisationnelles sont nombreuses. L'apport d'Henri Mintzberg dans ce domaine fait figure de référence avec sa typologie des organisations et ses sept configurations types (Mintzberg, 1989). Mais comme la société dans laquelle elles se développent, les organisations se transforment au fil du temps; les schémas et les hiérarchies changent pour laisser apparaître de nouveaux agencements au sein des entreprises. A ce sujet, Guillemot et Crague parlent du phénomène de "l'éclatement de la grande entreprise industrielle" (2010, p. 131). A la base de ces mutations organisationnelles, nous pouvons évoquer des causes telles que "la globalisation, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'individualisation de la relation d'emploi et la croissance de l'autonomie du travailleur" (Taskin, 2012, p.4). Au fur et à mesure, les structures évoluent et les frontières des organisations s'effacent. Certaines organisations ne sont désormais plus localisées dans un seul et même endroit mais s'étendent et se dispersent. Pour qualifier ce type d'agencement, de nouvelles expressions sont utilisées, comme les entreprises en réseau. Dans un premier temps de notre raisonnement, nous nous sommes intéressée à ce concept de réseau afin de déterminer si celui-ci

concordait bien avec la structure organisationnelle visée dans la question de recherche.

Le mot "réseau" est utilisé dans des domaines bien distincts: l'anatomie, la communication, l'informatique, l'architecture, etc. Cette pluralité de champs entraîne logiquement une multitude de définitions dont les significations varient selon le contexte. Dans le cadre de notre réflexion, nous en avons sélectionné deux d'entre elles, tirées du site web du Larousse³:

- "Ensemble organisé dont les éléments, dépendant d'un centre, sont répartis en divers points."
- "Ensemble formé de lignes ou d'éléments qui communiquent ou s'entrecroisent."

Bien qu'elles soient désignées par seul et même terme – réseau – ces définitions témoignent cependant d'approches différentes pour aborder cette notion.

- 1) La première souligne la présence d'un centre à partir duquel sont reliés d'autres points.
- 2) La deuxième définition, quant à elle, met l'accent sur la relation, le lien qui unit plusieurs éléments.

Cette distinction est importante car dans le cadre de notre analyse c'est la première approche qui nous intéresse avant tout. En effet la question de recherche, le rôle de la communication interne dans les organisations distribuées, vise les organisations dont la structure se compose d'un noyau central auquel sont associés des pôles répartis géographiquement. Or dans la littérature sur la structure des organisations, l'entreprise en réseau, ou entreprise-réseau, est davantage associée à la deuxième définition mentionnée ci-dessus. L'expression "réseau" est utilisée là pour nommer des

³ Mis en ligne par les Editions Larousse, société spécialisée dans les ouvrages de référence, ce site web comprend une série de dictionnaires et encyclopédies accessibles gratuitement pour les internautes.

organisations qui s'unissent et forment un partenariat dans le but de se spécialiser et d'optimiser ainsi leur productivité. Fabien Mariotti décrit ce phénomène comme "un ensemble équipé et organisé d'entreprises indépendantes concourant à la production d'un même produit et/ou service"(Mariotti, 2004, p.712). Au même niveau que l'entreprise-réseau, nous retrouvons des synonymes tels que l' "entreprise virtuelle ", "entreprise distribuée" ou bien encore l' "entreprise étendue ". La métonymie possible entre ces différentes expressions justifie notre décision de ne pas utiliser cette notion d'organisation en réseau dans cette recherche afin d'éviter toute ambiguïté et de garantir une meilleure compréhension de la problématique développée ici.

Au cours de nos recherches, l'adjectif "décentralisé" est également ressorti à plusieurs reprises. Dans son livre sur la structure des organisations, Mintzberg (1991) souligne le manque de clarté autour de ce terme.

"Depuis que l'on écrit sur les organisations, on utilise les termes de *centralisation* et *décentralisation*. Cependant, ce sujet reste probablement celui qui est le plus confus en Théorie des organisations, car ces termes ont été utilisés de façon tellement différente qu'ils ont pratiquement cessé d'avoir un sens. Ici, nous étudierons la centralisation exclusivement en termes de pouvoir sur les décisions prises dans les organisations"(Mintzberg, 1991, p.173).

Selon cette approche, la formule d' "organisation décentralisée" est employée pour désigner une organisation où les pouvoirs sont, totalement ou partiellement, transmis vers les entités. Bien qu'intéressante dans la mesure où elle suppose la présence d'un centre relié à d'autres divisions, cette théorie induit une délégation de pouvoir. Or cette dimension n'est pas primordiale dans notre analyse car nous cherchons davantage à mettre l'emphase sur la relation à distance qui se développe entre les différentes entités de l'organisation plutôt que sur la relation de pouvoir. De plus, Mintzberg présente les notions de centralisation et décentralisation comme des paramètres de l'organisation et non comme une structure à proprement parler. Nous préférons suivre ce point de vue et donc ne pas utiliser le terme

"décentralisé" pour qualifier le type d'organisation dont traite cette recherche.

En ce qui concerne les publications anglo-saxonnes, nous n'avons pas trouvé, dans les articles et livres consultés, de théorie concordant parfaitement avec le concept d'organisation distribuée tel que nous le concevons dans le cadre de notre travail. Dans leur article sur le sujet, Koppman et Gupta (2013) utilisent le terme de "distributed" en combinaison avec le mot "team".

"Distributed or virtual teams are characterized by a combination of geographical dispersion, electronically mediated interaction, temporality and diversity"⁴(Koppman & Gupta, 2013, p.83).

Dans ce cas-ci, la notion de "distribuée" est utilisée pour caractériser une équipe composée d'employés devant travailler ensemble sans pour autant se trouver dans un même lieu. Nous nous rapprochons ainsi du concept que nous voulons développer au cours de notre analyse, sans pour autant y correspondre totalement. Comme nous le remarquons dans la définition ci-dessus, le terme "distribué" reflète un phénomène de dispersion géographique, ce qui concorde avec notre idée de base : un noyau central associé à des pôles répartis géographiquement. Cependant, les équipes *distribuées* renvoient selon nous à une forme de collaboration autour d'un projet commun; elles sont formées de manière "temporaire"(Bourgault & Daoudi, 2014, p. 37). Si nous nous basons sur la perspective interprétative de Karl Weick (1979), de telles équipes peuvent être considérées comme étant des organisations à part entière. Pour Weick, ce sont les interactions, et donc la communication entre les individus qui forment un tissu organisationnel. Cette théorie induit l'idée que le fait de s'organiser est un processus ou une activité toujours en mouvement et ne peut donc pas être figé dans une structure (Weick, 1995). Mais dans cette recherche, nous adoptons une approche plutôt structurelle – et non interprétative – car notre objectif est d'identifier les éléments constitutifs de la structure d'une organisation géographiquement dispersée. C'est pourquoi nous préférons ne

⁴ "Les équipes distribuées ou virtuelles sont caractérisées par une combinaison d'une dispersion géographique, d'interactions via des médias électroniques, une temporalité et une diversité." Traduit en français par l'auteur de ce mémoire.

pas utiliser les termes "d'équipe distribuée". Cependant l'adjectif utilisé ici n'en reste pas moins intéressant pour nous étant donné qu'il illustre la dispersion géographique dont nous parlions précédemment. Nous conserverons donc ce mot "distribué" pour qualifier la structure étudiée dans cette analyse.

Cette revue, forcément incomplète, de la littérature sur les structures organisationnelles ne nous a pas permis de trouver une approche coïncidant totalement avec notre problématique. Afin d'être le plus précis possible, il nous semble donc pertinent d'approfondir notre démarche et de présenter notre propre définition de l'agencement particulier considéré par ce mémoire; structure que nous avons finalement qualifiée de "distribuée"⁵. De plus, cette étape confère un atout supplémentaire à notre analyse car elle nous permet d'apporter notre théorie, notre originalité et donc de dépasser la simple revue littéraire.

Pour élaborer cette nouvelle définition, nous allons bien évidemment nous baser sur un ensemble de savoirs théoriques et de concepts développés dans la section suivante. Ceux-ci nous permettront de renforcer notre approche et de légitimer notre analyse.

2. Définition de la structure distribuée

2.1. Théorie d'Henry Mintzberg

Avant de développer cette section dédiée à la définition de l'organisation dite distribuée, il nous semble essentiel de rappeler les notions soulignées par Henry Mintzberg⁶, auteur incontournable dans le domaine des structures

⁵ Le terme "distribué" comme nous l'entendons n'est pas à confondre avec les définitions données précédemment. En effet, Mariotti (2004) l'utilise comme synonyme de l'organisation réseau tandis que certains auteurs (Koppman & Gupta (2013), Bourgault & Daoudi, 2014) l'emploient pour qualifier des équipes de travail. Le but ici est bien d'apporter une nouvelle signification au concept d'*organisation distribuée*.

⁶ Détenteur d'un diplôme d'ingénieur de l'université McGill (Montréal, Canada) ainsi que d'un doctorat issu du M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology, Boston, MA, USA), Henry Mintzberg enseigne en tant que professeur de Management à McGill. Tout au long de sa carrière, il a publié plus de 160 articles ainsi que 16 livres. Sa typologie des organisations fait figure de référence dans le domaine.

organisationnelles. Dans son livre intitulé *Structure et dynamique des organisations* (1991), il développe une série d'attributs constituant les organisations. Ces éléments théoriques sont importants dans notre démarche car ils nous permettront, par la suite, de concevoir notre propre définition de la structure distribuée, concept central de notre recherche.

Mintzberg identifie six éléments de base des organisations.

- 1) Le **sommet stratégique**, c'est-à-dire les gestionnaires.
- 2) Le **cœur opérationnel** : les "opérateurs qui effectuent le travail de base" (Mintzberg, 1991, p.35).
- 3) La **ligne hiérarchique intermédiaire** : lien entre le sommet stratégique et le cœur opérationnel, elle se compose de gestionnaires intermédiaires (managers, chefs de départements, etc.).
- 4) La **technostructure** : un groupe de spécialistes permettant de standardiser le travail. Cet élément devient nécessaire lorsque l'organisation grandit et nécessite une meilleure coordination au niveau du cœur opérationnel.
- 5) Le **personnel de support** : correspond aux ensembles des activités administratives liées à l'existence de l'organisation comme les ressources humaines et la comptabilité par exemple.
- 6) L'**idéologie** : culture de l'organisation qui rassemble "les croyances, les traditions et les valeurs" de celle-ci (Lambotte, 2011; Mintzberg, 1991).

Ces six éléments sont agencés de manière spécifique, selon la représentation suivante :

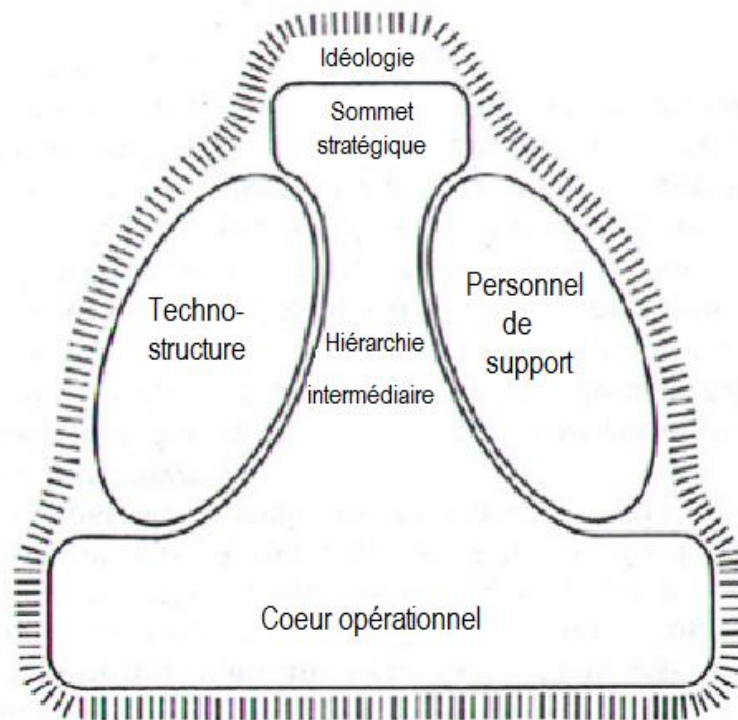


Figure 1: Les six éléments de base de l'organisation (adapté du schéma "Six basic parts of the organization, Mintzberg, 1989, p.99)

Parallèlement à ces éléments de base, Mintzberg présente également une série de paramètres qui permettront d'identifier différentes structures organisationnelles comme notamment les mécanismes de coordination et les formes de décentralisation. Ainsi qu'étudié précédemment, les notions de centralisations et de décentralisations touchent au pouvoir de décisions. Selon l'auteur, "la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point de l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu; [...] la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes" (Mintzberg, 1991, p.173).

Mintzberg associe les six attributs constitutifs de la structure organisationnelle avec les paramètres cités plus haut (coordinations et décentralisation) pour dresser une typologie comprenant sept "configurations types d'organisation" (Lambotte, 2011, p.22). Nous n'allons pas développer ces configurations dans cette section de notre recherche car cela nous éloignerait de notre réflexion sur l'organisation distribuée.

L'approche de Mintzberg est importante car elle nous procure les éléments de base constitutifs de l'organisation que nous allons pouvoir utiliser dans l'élaboration de notre définition.

Comment ces six composants sont-ils agencés dans le cadre d'une organisation distribuée? Nous remarquons que la particularité de ce type de structure est due au fait que les différents éléments (sommet stratégique, hiérarchie intermédiaire, cœur opérationnel, techno-structure et personnel de support) ne se situent sur un seul et même lieu : une distance physique sépare le sommet hiérarchique des opérateurs. L'organisation est constituée d'un noyau central avec le sommet stratégique, éventuellement la techno-structure, le personnel de support et des points hiérarchiques intermédiaires, tandis que le cœur opérationnel est dispersé, "distribué" géographiquement. Les théories de Mintzberg nous permettent d'avoir une première idée de la structure distribuée représentée selon les six composants de base.

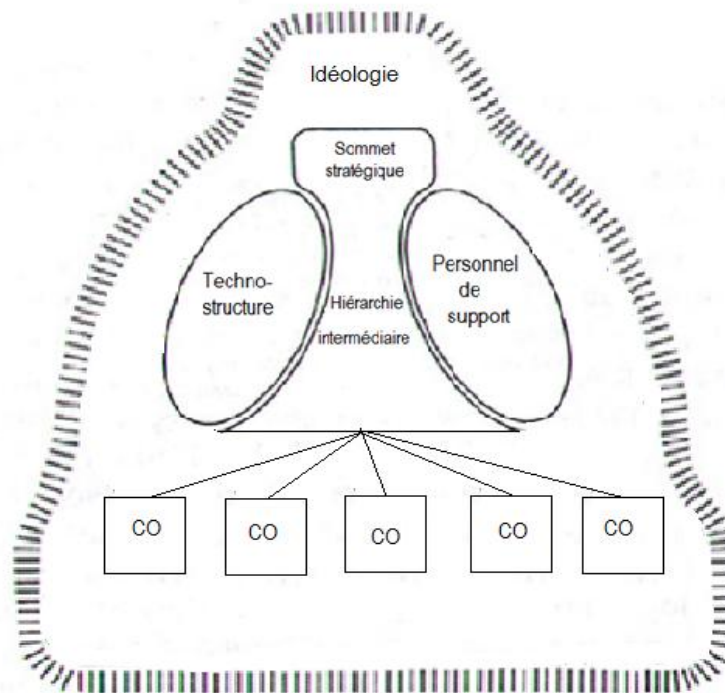


Figure 2: Schéma représentant une structure distribuée sur base des 6 composants de base de Mintzberg avec CO pour Cœur opérationnel (adapté du schéma "Six basic parts of the organization, Mintzberg, 1989; p.99)

Cette première esquisse nous donne une vue d'ensemble de la structure distribuée d'une organisation. La prochaine étape de la recherche consiste à identifier les caractéristiques spécifiques liées à ce type d'organisation et étudier ce qu'elles impliquent pour les employés. Pour ce faire, nous analyserons le concept présenté par Laurent Taskin: la déspatialisation.

2.2. Le concept de déspatialisation de Laurent Taskin

Le concept de déspatialisation a été présenté dans la thèse de Laurent Taskin⁷ (2007), aujourd'hui docteur en sciences de gestion. Celui-ci y étudie le télétravail, forme de travail qui "dépasse les frontières de l'organisation" (Taskin, 2007, p.16). Cette notion nous semble pertinente pour notre recherche car elle souligne la distance qu'entraîne la structure distribuée d'une organisation. Taskin définit ce concept comme suit:

"La déspatialisation désigne les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle" (Taskin, 2007, p.31).

Comme nous l'avons dit dans la section précédente, la structure distribuée implique une dispersion du cœur opérationnel, et donc des travailleurs. Dans sa thèse, Taskin aborde notamment la problématique du contrôle et de l'encadrement pour les personnes travaillant dans un environnement "à distance". C'est pourquoi l'étude de cette notion de déspatialisation nous apportera une meilleure compréhension de la structure distribuée. Elle nous aidera à identifier les implications sur les membres de l'organisation et les conséquences sur la communication ou bien encore sur la gestion des ressources humaines (GRH).

Pour commencer, Taskin insiste sur la variabilité de la déspatialisation dont l'intensité peut différer. C'est pourquoi il introduit un outil de diagnostique qu'il appelle le degré de déspatialisation, c'est-à-dire

⁷Taskin est professeur à la Louvain School of Management. Il est également Éditeur en Chef de la revue "International Journal of Work Innovation". Il a à son actif un grand nombre de publications dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, des nouvelles formes d'organisation du travail et du partage de connaissance.

"l'intensité avec laquelle la distance – physique et psychosociologique – constitue un enjeu tant pour le management que pour le travailleur" (Taskin, 2007, p.31). Pour Taskin, le degré de déspatialisation dépend de deux éléments: la fréquence de l'arrangement⁸ et le degré d'isolement du travailleur. L'auteur définit la fréquence comme "la proportion du temps de travail passé à travailler à distance. Elle détermine l'ampleur des conséquences de la déspatialisation sur les variables de la relation d'emploi (implication, loyauté, satisfaction, etc.)" (Taskin, 2007, p. 32). C'est donc un élément déterminant. Le degré d'isolement quant à lui renvoie à l'isolement social lié à la fonction du travailleur. Ainsi, "plus la fréquence est élevée et l'isolement social associé à la fonction faible, plus grand sera l'impact de la déspatialisation sur l'organisation et le travailleur" (Taskin, 2007, p.38).

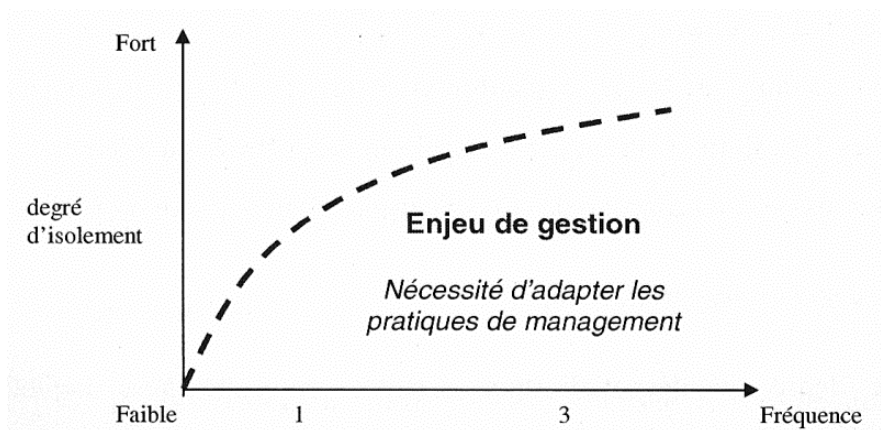


Figure 3 : Déspatialisation et enjeu de gestion (Taskin, 2007, p.39)

En plus de ce degré de déspatialisation, Taskin cite trois autres dimensions permettant d'identifier les différentes formes de travail déspatialisé. En ce qui nous concerne, ce cadre multidimensionnel représente un instrument

⁸ Par fréquence de l'arrangement, Taskin entend "la proportion du temps de travail total passé à travailler à distance"(Taskin, 2007, p.32). Dans certains cas, le travail à l'extérieur des bureaux ne concerne qu'un jour de la semaine tandis que pour d'autres employés la totalité des heures sont prestées à distance. La fréquence peut donc être différente selon les situations.

utile pour analyser une organisation distribuée et évaluer dans quelles mesures le travail y est déspatialisé.

Les quatre dimensions de ce cadre d'analyse sont (Taskin, 2007, p.41):

- 1) Le **degré de déspatialisation**, dont nous venons de parler.
- 2) Le **degré de dispersion** qui dépend du nombre de lieux de travail (différents de l'espace traditionnel) sur lesquels le travailleur doit se rendre.
- 3) Le **degré d'autonomie** des employés quant à l'organisation de leur travail.
- 4) Le **degré d'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)**. Cet usage peut être faible (envoi d'e-mails par exemple) à important (utilisation de logiciels collaboratifs et outils de communication plus poussés).

Contrairement à la thèse du professeur Taskin, notre recherche n'a pas pour objectif d'identifier différentes formes de travail déspatialisé selon les dimensions que nous venons de citer. Cependant cette approche est pour nous un apport essentiel elle est fortement liée à la structure distribuée que nous étudions dans ce travail. En effet, la déspatialisation est un phénomène inhérent à cette configuration organisationnelle et appelle à des pratiques de gestion adaptées. De plus, nous approfondirons la notion de Taskin en instaurant l'idée de "re-spatialisation" car les organisations distribuées sont fortement liées au secteur des services et plus particulièrement aux métiers de la connaissance⁹. C'est pourquoi nous retrouvons souvent ce type de structure dans les entreprises de consultance par exemple. Dans de telles sociétés, l'employé est en situation de déspatialisation par rapport à son employeur, mais il est *re-spatialisé* au sein de l'organisation du client. Il est donc nécessaire de tenir compte des ces phénomènes et d'adapter les théories étudiées jusqu'à présent à notre problématique. Dans le troisième

⁹ Selon Legge (2005), les métiers de la connaissance se caractérisent par un degré élevé de création de connaissance. Taskin, dans sa thèse, ajoute aussi que de tels métiers "nécessitent l'interprétation, la communication et la manipulation d'informations et de connaissance" (Taskin, 2007, p.94).

chapitre de notre analyse, nous reviendrons sur ces questions d'enjeux managériaux spécifiques et sur les conséquences qu'engendre l'organisation distribuée sur la communication interne.

2.3. Définition utilisée dans cette recherche

Dans cette partie consacrée à l'organisation distribuée, la première étape de notre raisonnement a été de scanner avec attention les publications actuelles à ce sujet. Ne trouvant pas de théories se rapportant parfaitement au concept envisagé dans la problématique qui nous concerne, nous avons alors décidé de présenter une définition personnelle afin de cerner efficacement le concept. Comme nous l'avons mentionné, c'est une phase cruciale de ce mémoire car elle permet d'introduire une notion originale sur laquelle nous pourrions établir notre analyse. Afin d'établir cette définition, nous avons examiné plus particulièrement deux théories. Premièrement, les travaux d'Henry Mintzberg qui nous donnent une vue d'ensemble de la structure distribuée ainsi que de l'agencement de ses six composantes. Deuxièmement, l'approche plus récente de Laurent Taskin dont la notion de déspatialisation amène l'idée d'éloignement, aussi bien physique que psychologique, des travailleurs et indique les conséquences et implications en terme de gestion engendrées par la structure distribuée.

A la lumière de ces deux approches, nous distinguons à présent plusieurs dimensions que nous pouvons incorporer à notre définition:

- Une distance physique séparant le sommet stratégique et le cœur opérationnel (les employés) de l'organisation.
- Une distribution géographique du cœur opérationnel en différentes entités.
- Une nécessité d'adapter la gestion de l'organisation étant donné l'éloignement des travailleurs.
- Une organisation basée sur la connaissance

Au vue de ces éléments, nous proposons la définition suivante:

L'organisation distribuée est une structure organisationnelle dans laquelle les membres, souvent assimilés à des travailleurs de la connaissance, sont répartis dans des entités géographiques distantes du centre stratégique; éloignement qui engendre une gestion adaptée à cette structure.

Cette définition diffère du concept de "réseau" car elle n'implique pas nécessairement de coordination ou de collaboration entre les entités du cœur opérationnel. De plus, nous insistons sur la présence d'un centre stratégique (sommet stratégique associé à la technostructure, au personnel de support et à la hiérarchie intermédiaire). Les éléments de la structure ne se situent donc pas à un même niveau : on conserve la hiérarchie. Dans ce cas, c'est bien les opérateurs, ou en tout cas une partie d'entre eux, qui sont dispersés géographiquement par rapport au noyau de l'organisation. Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe dédié au concept de la déspatialisation, ce type d'agencement organisationnel se retrouve souvent au niveau des entreprises de consultance dont les employés se rendent chez le client dans le cadre de leur travail. Les organisations dont les membres travaillent à domicile font également partie de ce type de structure distribuée.

La définition que nous proposons a l'avantage de combiner deux approches; l'une plus traditionnelle et l'autre plus contemporaine :

- Les composantes de l'organisation selon Mintzberg nous permettent d'identifier l'agencement des différentes parties constitutives de l'entreprise suivant une vision structurelle. Nous pensons que cette théorie permet une visualisation efficace de l'organisation distribuée.
- En parallèle avec les notions liées à la structure, l'approche de Taskin introduit une dimension qui relève davantage du social, de la

gestion et démontre les conséquences qu'engendre la distribution de l'organisation sur ses membres.

Ainsi, le concept d'organisation distribuée telle que nous venons de le définir combine ces éléments (structure et effets psychosociologiques) dans le but de cerner au mieux le phénomène indiqué par notre problématique.

En conclusion, dans ce chapitre, nous pouvons affirmer que nous disposons maintenant d'une base théorique essentielle pour une analyse pertinente de notre question de recherche portant sur le rôle de la communication interne dans les organisations distribuées. Nous pouvons à présent aborder le second concept de notre problématique: la communication interne. Pour ce faire nous examinerons une série de théories existantes dans ce domaine avant d'analyser un article en particulier, *Rethinking internal communication* (Welch & Jackson, 2007). Ceci nous permettra de découvrir la définition du concept de communication interne présentée par les auteurs ainsi que des outils d'analyse qui nous seront utiles pour la suite de notre démarche.

Chapitre II: La communication interne dans l'organisation

Le deuxième chapitre de cette recherche traite de la relation qui unit communication et organisation. Celle-ci a inspiré de nombreux auteurs et c'est un domaine qui, aujourd'hui, renvoie à une littérature riche et variée. Il est certain que la communication interne joue un rôle crucial au sein de l'association entre communication et organisation. Cependant l'abondance d'avis et de conceptions à ce sujet est également synonyme d'un certain flou autour du concept. A ce sujet, Pierre de Saint-Georges¹⁰ parle d'un "objet de pensée extrêmement polysémique"(Saint-Georges (de), 2012, p. 163). Dans son livre sur la communication interne d'entreprise, Claude Duterme (2002) explique que la communication est traditionnellement envisagée en tant que transmission d'informations:

"Actuellement dans les organisations, la perception de la communication comme constituée par la transmission d'informations est centrale. Il est clair qu'elle est au cœur du processus top-down et que c'est de ce type de préoccupations que relève ce qu'on appelle classiquement la communication descendante" (Duterme, 2002, p.24).

Cependant, cette conception est insuffisante selon lui car "elle ne permet pas de distinguer formellement la communication dans l'entreprise d'autres systèmes de flux ou d'échanges"(Duterme, 2002). C'est pourquoi il préfère utiliser une approche qu'il estime moins "réductrice", celle de l'école de Palo Alto. Ce courant de pensée considère la communication comme un système, terme que Morin définit comme "une unité globale organisée d'interrelations entre les éléments, actions ou individus" (cité par Duterme, 2002, p.38). C'est alors les comportements qui sont étudiés plutôt que les éléments

¹⁰Pierre de Saint-Georges est Professeur émérite à l'Université Catholique de Louvain ainsi qu'aux Facultés Universitaires Saint-Louis à Bruxelles. Il est également co-fondateur du LASCO, laboratoire d'analyse des systèmes de communications des organisations.

linguistiques et sémiotiques. L'organisation est envisagée comme un système de communication constitué d'interactions reliées entre elles.

Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen (2012) de leur côté proposent d'étudier la communication interne sur base de ses mouvements et de son contenu. Ainsi ils distinguent trois chemins de la communication :

- 1) La communication descendante
- 2) La communication ascendante
- 3) La communication horizontale

En terme de contenu, les auteurs répartissent l'information en deux catégories: opérationnelle (communiquer pour transmettre des ordres) et motivante (Libaert & Westphalen, 2012, pp.228-229).

Il existe donc une multitude de fondements théoriques traitant de la communication organisationnelle. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé de nous appuyer sur l'article de Mary Welch et de Paul R. Jackson intitulé *Rethinking internal communication: a stakeholder approach* (2007). Cet article, en effet, nous permettra de construire notre réflexion sur les définitions et concepts mis en lumière par les deux auteurs sans pour autant nous égarer dans les nombreuses théories existantes.

Le point fort de cet article est la matrice de la communication interne proposée par les deux auteurs car elle représente un outil pratique pour l'analyse de situations concrètes au sein des organisations. Nous analyserons cette matrice afin de voir dans quelles mesures elle incarne un instrument pertinent et utile dans le cadre de notre recherche. De plus, Welch et Jackson introduisent une nouvelle approche de la communication interne avec la notion de "stakeholders", c'est-à-dire les parties prenantes. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons donc approfondir ces concepts, base théorique essentielle pour nous guider et affiner notre recherche sur le rôle de la communication interne dans les entreprises distribuées.

1. *La communication interne selon Mary Welch et Paul Jackson*

Le texte *Rethinking internal communication* traite de la communication interne au sein des organisations. Les auteurs, Mary Welch et Paul R. Jackson se focalisent sur la "communication administrée par les responsables afin de développer une théorie dans le but d'assister la gestion de la communication interne"¹¹(Welch & Jackson, 2007, p.178).

Selon eux, et bien que la communication interne soit considérée comme un élément central dans la stratégie d'une organisation, nous n'en savons encore que très peu sur le lien qui l'unit à la productivité et sur la manière dont elle permet à une entreprise d'être plus efficace. C'est pourquoi leur recherche n'est pas une présentation de théorie pure mais développe des concepts, voire des outils qui aideront les praticiens dans leurs efforts pour améliorer la communication interne au sein d'une organisation. Cette approche liée directement à la gestion d'une organisation nous semble pertinente pour débiter notre raisonnement sur la communication interne.

1.1. La définition de communication interne

Dans un premier temps, Welch et Jackson insistent sur la nécessité de construire une nouvelle définition de la communication interne. En effet, ils mettent en avant la frontière souvent trop floue qui existe entre les termes de "communication interne" et "communication organisationnelle". Ils adressent notamment les questions suivantes:

"Thus, a number of theoretical questions ensue. Is Frank and Brownell's (1989) definition of organizational communication appropriate for internal communication today? Are internal communication and organizational communication simply the same thing? If they are

¹¹"This paper looks at managed communication and attempts to develop a theory to assist in the management of internal communication." Traduit par l'auteur.

different, how might 'internal communication' be defined, where might it be positioned, who might be involved and what might be its purpose?"¹² (Welch & Jackson, 2007, p.179)

La définition de Frank et Brownell mentionnée dans ce passage se réfère à la communication organisationnelle comme "l'ensemble des transactions communicationnelles entre les individus et/ou les groupes à des niveaux variés et dans différents champs de spécialisation qui ont pour but de concevoir et re - concevoir les organisations, de mettre en œuvre des modèles et de coordonner les activités quotidiennes"¹³(cité par Welch & Jackson, 2007, p.179). L'article explique que cette description a pourtant été réutilisée par de nombreux auteurs pour parler de la communication interne, d'où l'ambiguïté qui règne autour de cette notion. Mais pour Welch et Jackson il est clair que cette définition n'est pas appropriée à la communication interne à l'heure actuelle. Selon eux, l'utilisation de celle-ci revient à employer le concept global de communication organisationnelle, pour désigner une partie seulement de ce dernier, c'est-à-dire la communication interne (Welch & Jackson, 2007, p.180).

La conception d'une nouvelle définition de la communication interne devient alors une nécessité. Pour ce faire, Welch et Jackson se basent sur les opinions d'autres auteurs. Ils citent notamment le travail de Scholes qui apporte une perspective intéressante grâce à l'intégration du concept de "stakeholder", ou "partie prenante". Une partie prenante, selon la définition de Freeman de 1984, correspond à "tout groupe ou individu qui peut affecter

¹²"Ainsi, un certain nombre de questions théoriques apparaissent. La définition de Frank et Brownell est-elle applicable à la communication interne aujourd'hui? La communication interne et la communication d'organisation sont-elles simplement équivalentes? Si elles sont différentes, comment peut-on définir la 'communication interne', où peut-on la positionner, et quel serait son objectif?" Traduit en français par l'auteur de ce mémoire.

¹³"The communication transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialisation that are intended to design and redesign organizations, to implement designs, and to co-ordinate day-to-day activities". Traduit en français par l'auteur de ce mémoire.

ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme"¹⁴ (cité par Welch & Jackson, 2007, pp. 183-184). Cette approche ne considère plus les employés en tant qu'un public homogène, un tout unifié, mais plutôt comme un ensemble de parties dont les caractéristiques et les besoins peuvent diverger. Or une bonne identification des interlocuteurs est une étape essentielle pour l'élaboration d'une communication adaptée, et donc plus efficace. De plus, Scholes considère la communication interne comme "la gestion professionnelle des interactions entre toute personne ayant un intérêt dans une organisation particulière"¹⁵(cité par Welch et Jackson, 2007, p.182). Nous nous situons donc bien dans une approche stratégique étant donné l'utilisation des termes de "gestion professionnelle".

Afin de compléter ce premier concept développé par Scholes, l'article aborde une seconde théorie, celle de Cheney and Christensen's (2001), qui différencie trois niveaux distincts au sein de la communication interne. En premier lieu on retrouve la gestion quotidienne, c'est-à-dire les relations avec les employés ; ensuite, le niveau stratégique qui correspond à la mission de l'organisation et, enfin, la gestion de projet qui permet le développement organisationnel.

Sur base de ces différentes notions (les parties prenantes, une approche stratégique, les niveaux de la communication interne), Welch et Jackson proposent la définition de la communication interne d'entreprise suivante:

"Corporate internal communication is the strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organizations across a number of interrelated dimensions including, internal line manager communication, internal team peer

¹⁴Freeman's stakeholder approach defines stakeholders as: "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives." Traduit en français par l'auteur de ce mémoire.

¹⁵"The professional management of interactions between all those with an interest or 'a stake' in a particular organization." Traduit en français par l'auteur de ce mémoire.

communication, internal project peer communication and internal corporate communication"¹⁶(Welch & Jackson, 2007, p.184).

Cette nouvelle définition, plus complète, permet d'élargir le concept de communication interne par rapport aux travaux réalisés précédemment. Elle marque la volonté de considérer la discipline en tant qu'outil de gestion tout en instaurant la notion de *stakeholder*, qui permet, quant à elle, de différencier des groupes distincts au sein des employés de l'organisation. Afin d'identifier ces groupes, Welch et Jackson s'appuient à nouveau sur les théories de Cheney and Christensen's (2001) à propos des degrés organisationnels dont nous avons parlé plus haut. Mais dans le cadre de leur recherche, les auteurs distinguent quatre niveaux au sein de l'organisation :

- 1) la **gestion stratégique** qui correspond aux managers, chief executive officers (CEO's) et autres personnes à la tête de l'organisation ;
- 2) la **gestion quotidienne** avec les directeurs de département, superviseurs, cadres intermédiaires ou bien encore les chefs d'équipe ;
- 3) la **gestion d'équipe** qui concerne les départements et divisions ;
- 4) la **gestion de projet** avec les groupes spécifiques à la réalisation de tel ou tel projet.

Ces niveaux renvoient à différents groupes constitutifs de l'organisation et donc à différents *stakeholders* dont il faudra tenir compte dans la communication interne. A ces quatre niveaux, nous pouvons ajouter une cinquième partie constituée des employés dans leur totalité (Welch & Jackson, 2007).

Avec cette nouvelle définition de la communication interne, Welch et Jackson conçoivent une matrice de la communication interne constituée de quatre dimensions. La section qui suit est dédiée à l'analyse de cette matrice, outil intéressant en ce qui concerne la communication au sein des

¹⁶"La communication interne d'entreprise est la gestion stratégique des interactions et relations entre les stakeholders des organisations à travers un nombre de dimensions interdépendantes incluant la communication interne entre les managers, la communication interne entre les membres d'une équipe, la communication interne entre les participants à un même projet et la communication interne." Traduit en français par l'auteur de ce mémoire.

organisations. C'est une étape importante dans notre recherche car nous utiliserons ce concept de matrice multidimensionnelle tout au long de notre analyse.

1.2. La matrice de la communication interne

Afin de synthétiser leurs conclusions concernant la communication interne, Welch et Jackson présentent une matrice reprenant les quatre dimensions présentées dans leur définition. Cette typologie de la communication est un outil d'analyse qui peut être utilisé aussi bien dans un cadre théorique que pratique, ce qui rejoint la volonté des auteurs de produire une réflexion utile pour la gestion de la communication interne.

Dimension	Level	Direction	Participants	Content
1. Internal line management communication	Line managers/supervisors	Predominantly two-way	Line managers-employees	Employees' roles Personal impact, e.g. appraisal discussions, team briefings
2. Internal team peer communication	Team colleagues	Two-way	Employee-employee	Team information, e.g. team task discussions
3. Internal project peer communication	Project group colleagues	Two-way	Employee-employee	Project information, e.g. project issues
4. Internal corporate communication	Strategic managers/top management	Predominantly one-way	Strategic managers-all employees	Organisational/corporate issues, e.g. goals, objectives, new developments, activities and achievements

Figure 4: Matrice de la communication interne de Jackson et Welch (Welch & Jackson, 2007, p. 185)

La **première dimension** identifiée par Welch et Jackson concerne la communication sur le rôle des employés et leur impact sur l'organisation. La communication y est surtout bidirectionnelle avec une possibilité de feedback des employés vers la hiérarchie.

La **deuxième dimension** renvoie aux échanges entre les employés d'une même équipe. Les participants sont donc considérés comme collègues et la communication a également lieu dans les deux sens.

La **troisième dimension** implique aussi des collègues mais cette fois-ci dans un contexte de projet commun. La communication concerne alors la réalisation et l'aboutissement du projet.

Il est important de remarquer que, pour la deuxième et la troisième dimension, Welch et Jackson parlent de communication d'employé à employé ou de pair à pair car les participants sont considérés comme étant sur le même niveau. Il peut donc s'agir d'échanges entre les managers et les employés mais avec une vision de collaboration, de groupe, et non plus avec une approche de subordination ou de hiérarchie.

La **quatrième et dernière dimension** introduit le concept de communication corporate interne, c'est-à-dire la communication émergeant du sommet stratégique vers l'ensemble des employés. Les deux auteurs développent cette dimension en particulier dans la suite de leur article car elle joue un rôle primordial dans la construction de l'engagement et de l'implication des membres d'une organisation.

Internal corporate communication

Comme nous venons de le préciser, la communication corporate interne présentée dans la matrice de Welch et Jackson traite de la communication émise par les managers envers l'ensemble des employés d'une organisation. Là encore, l'idée de concevoir la communication comme un réel outil de management est bien présente. Afin d'être plus précis, examinons la définition choisie par les auteurs pour caractériser ce concept:

"The internal corporate communication dimension is defined as communication between an organisation's strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organization, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims."¹⁷ (Welch & Jackson, 2007, p.186)

¹⁷"La dimension de communication corporate interne se définit comme la communication entre les managers stratégiques d'une d'organisation et ses parties prenantes internes, dont le but est de promouvoir l'engagement envers l'organisation et un sentiment d'appartenance, de conscientiser les membres sur les changements de son environnement et améliorer la compréhension de ses objectifs sans cesse en évolution." Traduit par l'auteur du mémoire.

Ce concept de communication corporate interne est intéressant dans notre recherche car il introduit une série d'objectifs visés dans cette dimension de la communication. Ceux-ci sont axés autour d'une volonté d'impliquer un maximum les employés dans leur entreprise. Or l'implication ou engagement des employés est un véritable enjeu dans le cas des structures distribuées. Il nous semble donc indispensable d'aborder les quatre objectifs de la communication corporate interne proposés par Welch et Jackson (2007).

Premièrement, l'objectif est de **contribuer à l'implication des employés**. Dans la recherche, le terme d'implication est dénommé selon les théories de De Ridder, comme "une attitude positive parmi les employés et est définie en terme d'identification individuelle et d'engagement avec une organisation"¹⁸(cité par Welch & Jackson, 2007, p.188). La dimension de communication corporate interne joue un rôle central dans cette optique car elle permet des échanges qui ne concernent pas les tâches à réaliser en tant que telles, mais plutôt la vision et la mission de l'organisation. (Welch & Jackson, 2007, pp.188-189).

Deuxièmement, la communication corporate interne vise à **développer un sentiment d'appartenance** à l'organisation auprès de ses membres. Différents travaux en sociologie montrent que les personnes éprouvent un besoin social d'appartenance qui est aussi une source considérable de motivation, d'où son importance dans le monde du travail¹⁹. La communication interne dans ce cas peut être utilisée afin de donner la possibilité aux employés de s'identifier avec leur organisation et de créer un environnement de travail positif. Mais cette vision implique également que les responsables disposent d'un certain pouvoir sur les récepteurs, et donc

¹⁸"Commitment is described as a positive attitude among employees and is defined in terms of individual identification and involvement with an organization". Traduit par l'auteur du mémoire.

¹⁹Afin d'étayer leur propos sur le sentiment d'appartenance des membres d'une organisation, Welch et Jackson citent notamment les théories de Maslow (1943) sur la motivation au travail ainsi que celles de Baumeister et Leary (1993).

leurs subordonnées. Welch et Jackson ne manquent pas de relever cette dimension éthique dans le passage suivant:

"So internal corporate communication can be used on the one hand as a way to develop positive internal stakeholder relationships, and on the other hand as a means for those in power to manipulate and control internal stakeholders. The ethical intent of the communication is at the core of this"²⁰ (Welch & Jackson, 2007, p.189)

Le troisième objectif concerne la **conscientisation des employés concernant les changements de l'environnement de leur entreprise**. A ce niveau, il est important que les organisations expliquent leurs activités et l'environnement dans lequel elles évoluent. Mais selon les auteurs, une communication interne optimale nécessite de transmettre des informations au sujet des opportunités et des défis que l'organisation doit gérer de sorte que les membres s'y sentent davantage impliqués (Welch & Jackson, 2007, p. 190).

Quatrièmement, en lien direct avec l'objectif précédent, la communication interne a pour but de **développer une bonne compréhension des objectifs de l'organisation et de l'évolution de ceux-ci**. En effet, nous avons remarqué dans le paragraphe précédent qu'une organisation doit faire face à une série de défis induits par son environnement externe tout comme elle doit pouvoir saisir sa chance lorsqu'une opportunité s'offre à elle. Ces influences extérieures impliquent des évolutions au niveau des objectifs et des visées de l'organisation. C'est pourquoi la communication autour des changements environnementaux représente un élément essentiel afin que les employés comprennent – et se sentent impliqués par – les décisions prises par leur hiérarchie (Welch & Jackson, 2007, p.190).

²⁰"Donc la communication corporate interne peut être utilisée d'un côté pour développer des relations positives avec les parties prenantes à l'interne, mais d'un autre côté comme un moyen, pour ceux qui ont le pouvoir, de manipuler et contrôler ces parties prenantes. La dimension éthique de la communication y est centrale." Traduit en français par l'auteur de ce mémoire.

Pour conclure, nous remarquons que la matrice de la communication interne telle que proposée par Welch et Jackson permet d'identifier différentes dimensions au sein de la communication organisationnelle. C'est donc un outil qui peut être utilisé sur le terrain dans le cas d'audits et d'analyses d'une entreprise par exemple. De plus les auteurs identifient les objectifs de la communication interne destinée à l'ensemble des employés et qui a pour but premier de les impliquer le plus possible. Mais bien que ces concepts théoriques nous offrent une base solide pour la suite de notre raisonnement, nous voulons maintenant revenir sur certains éléments qui selon nous méritent d'être revus et adaptés pour notre recherche. La partie suivante fait l'objet de ce retour critique sur les théories de Welch et Jackson.

2. Retour critique sur le modèle de W. & J.

Comme étudié ci-dessus, le point de vue présenté dans *Rethinking internal communication* est intéressant étant donné sa vision stratégique et sa volonté d'apporter des outils d'analyse pertinents pour les praticiens. La nouvelle définition de la communication interne et la matrice présentée par les auteurs offrent une approche sophistiquée en identifiant différents niveaux au sein de l'organisation ainsi que des publics distincts, les *stakeholders*. Mais malgré l'utilité et la pertinence de cette théorie, nous pouvons soulever une série de questions et de limites par rapport à ce modèle multidimensionnel. En effet, il nous semble important de souligner ces points plus problématiques avant de continuer notre analyse de la communication interne dans les organisations distribuées.

La première critique que nous pouvons adresser est identifiée par les deux auteurs eux-mêmes dans leur article et concerne la quatrième dimension de la matrice, c'est-à-dire la communication corporate interne. Comme nous l'avons étudié précédemment, cette dimension désigne la communication destinée à l'ensemble des employés et vise l'implication et le sentiment d'appartenance de ceux-ci. Or comme le montre la figure 4 (la matrice de la communication interne selon Welch & Jackson), les échanges

y sont caractérisés comme étant à sens unique, du sommet stratégique vers les employés. Welch et Jackson admettent que c'est un problème car à l'heure actuelle, une pratique de la communication équilibrée et symétrique est prônée pour le bon fonctionnement d'une organisation. Dans le cas du modèle présenté plus-haut, la communication interne dirigée vers les employés ne répond donc pas à la nécessité de permettre un dialogue dans les deux sens. Cependant, les deux auteurs, conscients de cette faiblesse, argumentent leur théorie en expliquant qu'il est également nécessaire de tenir compte de la réalité du terrain. En effet, un dialogue direct entre les employés et les responsables n'est pas toujours possible, surtout dans les organisations de grandes tailles. C'est pourquoi Welch et Jackson insistent sur l'utilité de la communication à sens unique entre les managers et les employés, communication qui selon eux est "à la fois inévitable et nécessaire"²¹(Welch & Jackson, 2007, p.187). L'usage de moyens de communication par différents médias est donc un facteur stratégique primordial. Les auteurs remarquent également que des outils de communication internes autres que le dialogue en face-à-face peuvent tout aussi bien être considérés comme des échanges unidirectionnels s'ils sont employés à bon escient, c'est-à-dire "si leur contenu répond au besoin de savoir et non au besoin des gestionnaires de raconter"²²(Grunig, Grunig & Dozier, 2011, p.487). Ce principe souligne l'intérêt crucial pour une organisation de connaître les besoins et préférences de ses membres en terme de canaux d'information pour assurer une communication adéquate répondant à la demande interne, tout en donnant une opportunité de s'exprimer aux récepteurs. Si les responsables respectent ces principes, le problème lié à l'utilisation de médias à la base unidirectionnels peut alors être contourné et les échanges tendent alors vers une stratégie de

²¹"One-way communication from strategic managers to all employees is both unavoidable and necessary [...]" Traduit par l'auteur du mémoire.

²²"[...] if its content meets the employees' needs to know rather than the management's need to tell." Traduit par l'auteur du mémoire.

communication interne qui va dans les deux sens (Welch & Jackson, 2007, p.187).

Notre deuxième remarque est aussi adressée à la dimension de communication corporate interne. La communication y est présentée avec une forte vision stratégique et comme étant un outil de gestion pour les managers d'une organisation. Mais selon nous cette approche ne tient pas compte de la complexité réelle des échanges communicationnels. Welch et Jackson expliquent que la communication interne permet d'augmenter l'implication et le sentiment d'appartenance des membres de l'organisation, ce qui revient à supposer un lien de cause à effet direct entre les stratégies de communication de la hiérarchie et le comportement des employés. C'est pourquoi nous pensons que l'article reflète une méthode peut-être trop stratégique par rapport à la réalité du terrain. Même si les auteurs identifient des publics distincts dans l'organisation, les *stakeholders*, il nous semble que la pluralité au sein des membres d'une organisation dépasse cette typologie et que nous devons également tenir compte des profils individuels. Par conséquent, il est nécessaire de tenir compte des caractéristiques de chacun et des différentes personnalités des employés. A ce sujet, nous pouvons notamment souligner l'intérêt d'un modèle de communication développé par le psychologue américain Taibi Kahler dans les années 80: la Process Communication (Kahler, 2008). Ce modèle a pour objectif d'optimiser les relations entretenues avec les individus qui nous entourent en améliorant la compréhension de sa propre personnalité mais également celle de ses interlocuteurs. La Process Communication est donc un outil qui permet de mettre en place une communication individualisée et adaptée aux comportements des autres. Kahler identifie six types de personnalités:

- Le travailomane ou *workaholic*
- Le persévérant
- Le rebelle
- Le promoteur
- L'empathique
- Le rêveur

Ces traits se retrouvent dans la personnalité de chacun, dans des mesures différentes. Ainsi, une personne peut être caractérisée par un trait dominant, la personnalité de base, mais son comportement peut varier selon les situations et le contexte en utilisant davantage l'un ou l'autre types de personnalités cités par Kahler. Enfin, la Process Communication est intéressante car elle souligne l'importance d'une bonne compréhension des personnalités pour mieux communiquer (Kahler, 2008).

Bien évidemment, comme nous l'avons souligné lors de notre première critique, nous devons garder à l'esprit la réalité du terrain et la faisabilité de ce type de communication. Il est évident que plus la taille de l'organisation est importante, plus la possibilité de connaître chaque membre individuellement est réduite. Mais même s'il n'est pas toujours possible de mettre sur pied une communication individualisée, nous trouvons primordial d'intégrer ces considérations relevant davantage de la psychologie. Selon nous, le sommet stratégique doit tenir compte des facteurs liés à la personnalité autant que possible. Or nous n'avons pas retrouvé cette dimension dans l'article de Welch et Jackson.

Le troisième point que nous voudrions soulever est crucial dans le cadre de notre recherche sur les organisations distribuées. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la structure distribuée est typique des organisations de la connaissance. Cependant cette notion de connaissance ne se retrouve pas dans la matrice de la communication interne de Welch et Jackson. Les deuxième et troisième dimensions, rappelons-le, concernent la communication entre les employés, soit organisés en équipes, soit autour d'un projet commun. Bien que nous devinions que le partage et la transmission de connaissance se déploient à ces deux niveaux, cela n'est pas désigné explicitement dans la matrice. C'est pour cette raison que nous estimons indispensable d'adapter ce modèle pour y inclure une dimension de connaissance qui sera centrale pour le développement de notre problématique sur la communication interne dans les organisations distribuées. Mais avant de développer notre nouveau modèle, abordons notre quatrième et dernière remarque qui concerne la matrice de communication interne dans son ensemble.

L'approche de Welch et Jackson basée sur quatre dimensions de la communication offre une grille d'analyse intéressante pour l'étude de terrain. Mais cette division en différents niveaux engendre une certaine rigidité au sein du modèle. Les dimensions sont très – voire trop – cloisonnées, ce qui encore une fois ne reflète pas totalement toute la complexité de la communication au sein d'une entreprise. Par exemple, si nous suivons la logique des deux auteurs, la transmission de la culture d'entreprise et des valeurs prônées par celle-ci, c'est-à-dire la socialisation organisationnelle²³, ne prendrait place que dans la quatrième dimension: la communication corporate interne. Or cette volonté d'impliquer les employés et de les faire adhérer à la mission de l'entreprise doit, pour réellement atteindre son but, se retrouver dans chaque échange au sein de l'organisation, et donc au sein de l'ensemble des dimensions.

A ce sujet, Pierre de Saint-Georges explique que la communication interne n'est pas seulement un département de l'entreprise, ni simplement un outil de gestion, c'est avant tout un fondement de l'organisation. Selon ses mots, "sans communication, il n'y a pas d'organisation. Elle en est le tissu" (Saint-Georges (de), 2012, p.7). De Saint-Georges distingue deux conceptions de la communication interne en renvoyant chacune à une réalité différente:

- la "communication organisationnelle" qui désigne la communication faite au quotidien entre les membres d'une organisation. C'est ce qui lui permet d'exister et touche au climat et à la dynamique sociale.
- la "communication d'organisation" qui correspond à la notion de management avec pour objectif de transmettre des messages sur la vision de la direction. (Saint-Georges (de), 2012)

Nous pouvons comparer ces deux conceptions avec la matrice de Welch et Jackson. La première approche (communication organisationnelle) coïncide avec les dimensions 1, 2, et 3 de la matrice tandis que la deuxième expression (communication d'organisation) correspond à la dimension 4, la

²³ Nous définirons davantage ce concept de "socialisation organisationnelle" le troisième chapitre intitulé *La communication interne dans l'organisation distribuée*.

communication corporate interne. Or de Saint-Georges insiste également sur l'interrelation entre ces deux notions:

" Les deux niveaux d'analyse – communication organisationnelle et communication d'organisation – sont à la fois intriqués (il s'agit de comportements organisationnels dans tous les cas) et distincts (une gamme de comportements est isolable: en l'occurrence ici, celle des communicateurs)" (Saint-Georges (de), 2012, p.8)

A la lumière de ces observations, nous pouvons dire que la division de la communication interne en dimensions distinctes telle qu'elle est proposée par Welch et Jackson entraîne un modèle rigide qui ne témoigne pas de la complexité de la communication au sein d'une organisation.

Malgré les quelques remarques que nous venons d'étudier ensemble, le modèle multidimensionnel n'en reste pas moins très intéressant pour notre analyse. Afin de conserver ses atouts tout en tenant compte des critiques relevées ci-dessus, nous suggérons d'adapter cette matrice de la communication interne et d'y inclure nos suggestions.

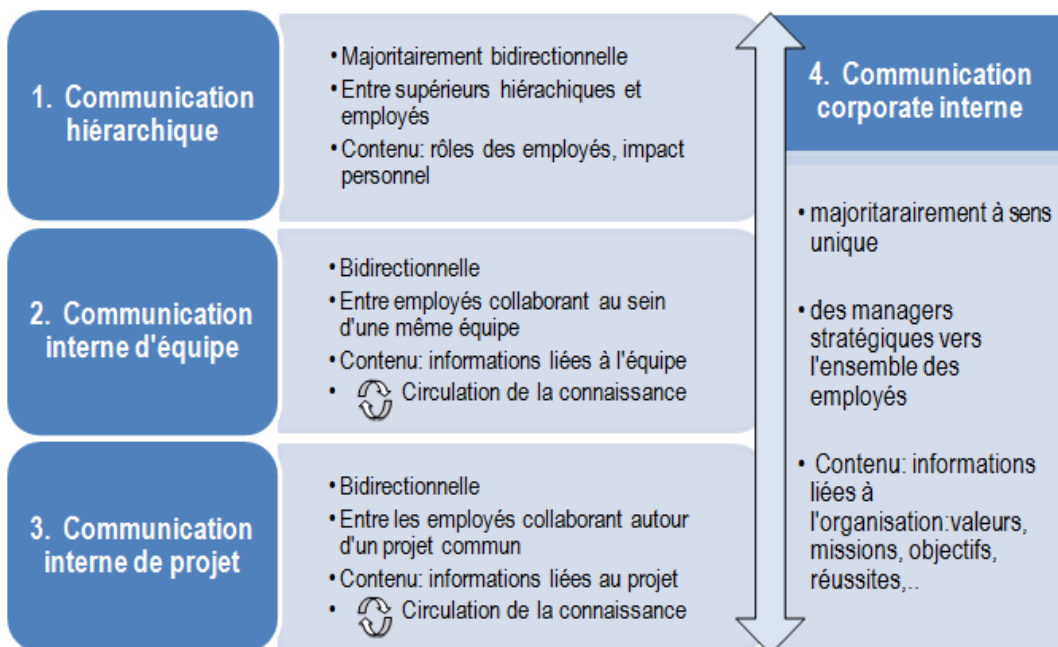


Figure 5: Modèle multidimensionnel de la communication interne adapté de la matrice proposée par Welch et Jackson (2007, p. 185)

Avec cette nouvelle matrice, nos remarques concernant le modèle de Welch et Jackson ont été prises en compte. Elle montre notamment notre volonté d'assouplir les frontières entre les quatre dimensions insistant sur le fait que l'implication des employés et la socialisation organisationnelle se déroulent à chaque niveau de l'organisation et non plus de manière isolée. De plus, nous soulignons la circulation de connaissance qui a lieu au sein des dimensions 2 et 3 lors de la collaboration entre collègues. Comme nous l'avons déjà dit, c'est un élément central dans le cadre de notre recherche.

L'approfondissement de l'approche multidimensionnelle nous permet de créer un outil d'analyse pertinent pour la suite de notre recherche sur les organisations distribuées. L'avantage de ce nouvel outil est que nous pouvons baser notre démarche sur des apports, des publications scientifiques solides (article de Welch et Jackson) tout en adaptant ceux-ci au contexte de la structure distribuée et à notre problématique.

Au terme de ce deuxième chapitre consacré à la communication interne, nous disposons donc d'un appui théorique essentiel pour notre recherche scientifique ; dans un premier temps nous avons étudié la structure spécifique sur laquelle porte ce mémoire: l'organisation distribuée. A partir des théories existantes sur les structures organisationnelles (Mintzberg et Taskin), nous avons proposé notre propre définition pour détailler le concept et en présenter les caractéristiques fondamentales ; dans un deuxième temps, nous avons analysé le concept de communication interne, qui nous a permis d'identifier ses différentes dimensions (la matrice de la communication interne) et de déterminer les objectifs de la communication d'entreprise interne. Au cours du chapitre suivant, nous examinerons ces champs (structure distribuée et communication interne) afin de déterminer les enjeux communicationnels liés à l'organisation distribuée. Pour ce faire, nous aurons recours aux notions développées jusqu'à présent et aux apports propres à notre analyse, c'est-à-dire notre définition d'organisation distribuée et notre modèle multidimensionnel de la communication interne adapté des théories de Welch et Jackson.

Chapitre III : la communication interne dans

l'organisation distribuée

Ce troisième chapitre est une étape capitale dans notre réflexion sur le rôle de la communication interne dans les organisations distribuées puisque nous allons étudier d'une part les enjeux de gestion et de communication spécifiques à ce type de structure, d'autre part le rôle de la communication interne. Nous examinerons ainsi dans quelles mesures elle est utile pour les responsables de structures distribuées. Afin d'adresser clairement nos objectifs, notre analyse comportera trois sections principales, elles-mêmes divisées en sous-questions.

- 1) Les défis liés à l'organisation distribuée, où nous étudierons les principales difficultés de gestion et les conséquences sur la communication interne.
- 2) Le rôle de la communication interne, partie qui présentera l'intérêt de la communication pour le management.
- 3) La conclusion de notre cadre théorique, réponse provisoire à notre problématique que nous comparerons aux résultats de notre étude de cas dans la deuxième partie de ce mémoire.

1. Les défis de la structure distribuée

Avant de continuer notre analyse, rappelons les caractéristiques fondamentales de l'organisation distribuée identifiées dans le chapitre précédent:

- Organisation liée aux métiers de la connaissance;
- Éloignement physique entre les travailleurs et le centre de gestion de l'organisation;
- Répartition de ces travailleurs à travers plusieurs lieux géographiques.

Comme nous l'avons déjà remarqué, ce type de structure implique une série d'enjeux de management. D'un côté, il engendre des difficultés de gestion par rapport à des entreprises ou institutions plus classiques et de l'autre son agencement atypique entraîne des besoins spécifiques pour ses membres.

1.1. Principales difficultés de gestion

La gestion d'une telle organisation est rendue difficile à cause de la distance qui sépare le cœur opérationnel du sommet stratégique.

"La déspatialisation introduit un changement fondamental pour le management et les travailleurs, en rompant avec les fondements traditionnels des pratiques de gestion et d'organisation du travail que sont la *visibilité* (la possibilité d'observer le travailleur) et la *présence* (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs (Taskin, 2007, pp. 30-31).

Taskin ajoute dans ce même ouvrage que ces notions de visibilité et de présence représentent "les composantes fondamentales de l'exercice traditionnel du contrôle managérial" (Taskin, 2007, p. 118). Dans le cas d'une organisation distribuée, les responsables n'ont donc pas la possibilité d'observer les autres membres dans le cadre de la relation de travail. Pour les managers, il est alors primordial de parvenir à encadrer leurs travailleurs sans pour autant intervenir directement.

Parallèlement à cette dimension de contrôle, la structure distribuée et la déspatialisation qu'elle entraîne créent un isolement social des membres par rapport au reste de l'organisation; cette perte ou appauvrissement des contacts peut influencer sur la manière dont les employés s'identifient à l'organisation. Dans ce cas, la déspatialisation peut engendrer une diminution de l'implication des employés envers celle-ci, son sommet hiérarchique ou même ses collègues. A titre d'exemple, une étude conduite en 2003 par Lynette Harris démontre que 80 % des employés qui sont passés au télétravail²⁴ se sentent moins impliqués à leur organisation qu'auparavant.

²⁴Selon la définition de Konradt et al. (2000), "le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle le travail est réalisé partiellement ou totalement en dehors du lieu de travail conventionnel de l'entreprise (bureaux) à l'aide des technologies de l'information et de la communication" (cité par Taskin, 2007, p.64).

Or le sentiment d'appartenance et l'implication sont des facteurs importants dans la motivation et la satisfaction des membres d'une entreprise. En effet leur dévaluation a un impact direct sur les performances et empêche une gestion efficace, notamment au niveau de la gestion de la connaissance. Bien évidemment, l'altération du "processus de création et de transfert de connaissances" (Taskin, 2007, p.111) est plus problématique dans le cas des structures distribuées étant donné qu'elles concernent majoritairement les organisations employant des *knowledge workers* dont l'activité principale est centrée sur la connaissance.

Comme Laurent Taskin le souligne, il est donc primordial de "développer des pratiques spécifiques de management humains" garantissant l'implication et l'engagement des membres de l'organisation et de créer un fort sentiment d'appartenance envers celle-ci. C'est ce qu'il appelle la "socialisation organisationnelle"²⁵, notion qui aide à relever les défis de l'organisation distribuée.

Socialisation organisationnelle

La déspatialisation de la relation d'emploi dans une organisation distribuée génère des besoins spécifiques auprès des employés. Pour répondre à ces besoins et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, Taskin insiste sur l'importance d'une socialisation organisationnelle efficace afin d'éviter les effets négatifs de la déspatialisation que nous venons d'exposer.

La socialisation organisationnelle est définie par Meryl Louis (1980) comme le "processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation"²⁶ (Louis, 1980, p.229). Ce processus est fondamental pour

²⁵ Nous avons introduit le concept de socialisation organisationnelle dans le deuxième chapitre du cadre théorique, lors du retour critique sur le modèle multidimensionnel de Welch et Jackson.

²⁶ "Organizational socialization is the process by which an individual comes to appreciate the values, abilities, expected behaviors, and social knowledge essential for assuming an organizational role and for participating as an organizational member". Traduit par De Delobbe, N. (sous la dir. de) dans *Comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (2005).

l'intégration d'un nouveau membre au sein d'une organisation. Il permet de partager les valeurs et les croyances de celle-ci, autrement dit la culture de l'entreprise. Il est en effet essentiel que les employés puissent s'identifier à cette culture afin d'y adhérer et de développer un sentiment d'appartenance fort. Ce contexte positif favorise la création d'un lien solide entre l'entreprise et ses employés, c'est l'engagement organisationnel. Selon Spineux, Gras, et Wuidar (2011), un travailleur est engagé dans la mesure où il est "psychologiquement lié à son travail et à son organisation, et souhaite s'investir davantage dans son rôle" (cité par De Thier, 2013, p.17). Avec cette définition, il est évident que l'engagement, ou l'implication²⁷, organisationnel est fortement lié à l'investissement des membres dans leur organisation et à la performance de cette dernière. Selon la théorie d'Allen et Meyer (1991), l'engagement organisationnel est composé de trois dimensions:

- 1) L'engagement affectif : défini comme étant "le fait de s'identifier aux buts et valeurs de son organisation et dès lors de s'y attacher émotionnellement et de s'y engager car l'individu en ressent le désir" (Spineux, Gras & Wuidar, 2011, p.6)
- 2) L'engagement normatif : souligne un sentiment d'obligation morale de l'employé envers son employeur. L'employé s'engage car il considère que c'est son devoir.
- 3) L'engagement calculé (ou de continuité) : basé sur l'estimation des coûts faite par le membre de l'organisation. L'employé estime qu'il est nécessaire d'être engagé envers son entreprise car son départ entraînerait une perte pour lui. (Spineux, Gras & Wuidar, 2011).

L'implication des membres d'une structure distribuée est par conséquent un objectif primordial pour le management étant donné que la

²⁷ Ici, nous avons fait le choix de considérer les termes engagement et implication comme des synonymes renvoyant tous deux au concept anglais de *commitment*. Mais un débat existe à certains auteurs préfèrent les distinguer. Dans cette optique, l'engagement indiquerait davantage une attitude envers l'organisation tandis que l'implication concernerait le travail en lui-même et les tâches à effectuer (De Thier, 2013). Mais nous estimons que cette distinction n'est pas nécessaire dans le cadre de notre analyse.

déspatialisation de la relation de travail met en péril leur engagement et donc, au final, leur performance.

Un management spécifique: implication et confiance

L'organisation distribuée et sa structure déspatialisée permettent d'accorder plus d'autonomie aux employés. Comme nous l'avons déjà remarqué, c'est une configuration qui convient bien aux travailleurs de la connaissance et au secteur de la consultance où le "savoir et les compétences occupent un rôle central" (Berrebi-Hoffman, 2006, p.157). Mais l'entreprise distribuée également synonyme d'une série de défis et d'enjeux spécifiques généralement liés à la dimension d'éloignement entre les travailleurs et leurs responsables, caractéristique dominante de cette structure. L'isolement social par rapport à l'organisation et la rupture avec les pratiques de gestion traditionnelles comme le contrôle (plus de visibilité ni de présence des travailleurs) nécessitent la mise en œuvre d'un management spécifique, adapté à l'organisation distribuée. Bien sûr, ces ajustements doivent tenir compte de la structure particulière de ce type d'organisation, mais également du profil des travailleurs que l'on y retrouve. En effet, "attirer et retenir les *knowledge workers* est un facteur-clé de succès pour les entreprises qui y ont recours" (Herrbach & Mignonac, 2001, p.685).

Taskin introduit alors la notion de « *soft management* », en opposition avec le modèle *hard*. A ce propos, il dit ceci:

" Selon Legge, (2005), les pratiques de GRH (Gestion des Ressources Humaines) varient en fonction du type de travail considéré. [...] les travailleurs de la connaissance seraient, eux, confrontés à un modèle *soft* visant à développer et à maintenir l'implication des travailleurs. Ce modèle de GRH fait référence à des pratiques spécifiques qui s'inscrivent dans le management de l'implication (*high commitment management*)" (Taskin, 2007, p.97)

Cette notion de « management de l'implication » concorde parfaitement avec les défis de socialisation présentés dans la section précédente. Les approches traditionnelles de gestion se concentrent sur la rémunération de leurs employés pour tenter de les garder et de les motiver, et donc de

diminuer le taux de *turnover*²⁸. Les responsables utilisent alors des outils comme des primes par exemple. Le management de l'implication s'oriente davantage vers "la gestion des personnes plutôt que sur la gestion des pratiques" (Herrbach & Mignonac, 2001, p.684). L'objectif est de "tisser un lien affectif avec leurs salariés, à les enraceriner dans une communauté, à les faire adhérer au projet de l'entreprise, en un mot à les impliquer pour les fidéliser et les rendre plus performants" (Herrbach & Mignonac, 2001, p.684). Legge (2000) propose une série de caractéristiques du management de l'implication, caractéristiques que Taskin (2007) reprend comme suit:

- 1) le développement et l'implication sont des critères centraux dans les processus de recrutement, de sélection et de promotion des employés;
- 2) les systèmes de communication sont utilisés de manière intense;
- 3) le travail en équipe et la flexibilité caractérisent l'organisation du travail;
- 4) la formation et l'apprentissage sont des principes clés;
- 5) la responsabilisation et l'implication dans les décisions sont favorisées;
- 6) l'évaluation de la performance est directement liée à la promotion;
- 7) la sécurité d'emploi est assurée (Taskin, 2007, pp. 97-98).

Parallèlement à ce modèle *soft* de la gestion organisationnelle, l'encadrement des employés par les managers doit lui aussi être adapté à la structure distribuée. Ainsi que nous l'avons indiqué plus haut, la déspatialisation empêche un contrôle direct du travail. De plus, l'autonomie accrue du travailleur peut remettre en question la légitimité du manager. C'est pourquoi il semble pertinent de mettre en place des systèmes relevant davantage de "l'encadrement (contrôle qualitatif) que de la surveillance (contrôle quantitatif)" (Taskin, 2007, p. 113). Bien sûr, cette préconisation d'une vision moins stricte du contrôle est dans la continuité du management

²⁸ Le terme *turnover*, que l'on peut traduire par taux de "roulement", est défini selon le Larousse comme "la rotation du personnel dans une entreprise".

de l'implication que nous venons de présenter. Dans ce contexte, c'est une relation de confiance qui prédomine entre le sommet stratégique et le cœur opérationnel plutôt qu'un lien de subordination hiérarchique. Dans la recherche actuelle dédiée au management, la confiance devient une composante centrale qui est à placer au cœur des valeurs de l'entreprise. Dans cette optique le leader de l'organisation occupe un rôle relevant davantage du *coaching*. (Financial Times, 2001, p.196)

Ces constats ne signifient pas que la notion de contrôle disparaisse totalement de l'entreprise. Mais celle-ci prend une forme différente, plus subjective. On parle alors de contrôle horizontal (en opposition avec le contrôle vertical et hiérarchique) qui n'implique pas l'existence d'un lien direct entre les deux parties. Ce n'est pas, dans ce cas, une supervision purement hiérarchique qui est mise en place mais un contrôle social exercé par les pairs. Cependant pour que ce type de contrôle se développe, il est nécessaire de créer des interactions entre les individus et d'encourager l'établissement d'un réseau social lors d'évènements tels que des journées d'entreprises, des formations, etc. (De Thier, 2013). Malgré la dispersion géographique du cœur opérationnel de l'organisation, il est donc primordial de parvenir à élaborer et conserver un lien, un contact entre les membres même si ceux-ci ne sont pas amenés à se côtoyer dans le cadre de leur travail.

Ces remarques nous montrent bien dans quelles mesures la structure distribuée influence les mécanismes de gestion de l'entreprise. En effet les travaux menés sur ce sujet démontrent que les managers doivent impérativement préserver le lien entre l'organisation et les travailleurs, lien qui est mis en péril par la déspatialisation. Pour ce faire, il existe des approches entrées davantage sur la gestion des personnes comme le management de l'implication. De la même manière, il est préférable d'éviter une relation de subordination stricte entre les responsables et les employés mais plutôt de développer un climat de confiance qui remplacera les pratiques traditionnelles de contrôle managérial.

A la lumière de ces observations, il devient évident que la communication interne occupe un rôle central dans de telles organisations afin d'instaurer ces stratégies managériales adaptées à la structure distribuée

(management de l'implication, confiance, socialisation organisationnelle). Mais avant d'analyser en profondeur son rôle, nous tenterons d'identifier d'abord les conséquences et implications qu'engendre la structure distribuée sur la communication interne. Pour ce faire, nous emploierons notamment le modèle multidimensionnel présenté dans le deuxième chapitre de cette recherche.

1.2. Les conséquences sur la communication interne

Nous venons d'étudier le fait que la distribution de l'organisation demande une gestion adaptée. Bien évidemment, ces ajustements spécifiques concernent également la communication, que nous la considérons comme "organisante" (Saint-Georges (de), 2012, p.7) de l'entreprise ou comme instrument managérial²⁹. Dans cette section, nous aborderons donc les défis auxquels doit faire face la communication interne. A cet effet, nous utiliserons les notions théoriques mises en exergue dans les chapitres précédents, et plus précisément notre version de la matrice multidimensionnelle de la communication interne. Nous examinerons notamment les conséquences qu'engendre la structure distribuée sur les dimensions de ce modèle. Cela nous permettra de discerner les leviers communicationnels essentiels pour ce type d'organisation et ainsi de déterminer le rôle de la communication interne.

Effets sur le modèle multidimensionnel

Dans notre étude de la communication interne, nous avons adapté le concept proposé par Welch et Jackson et leur matrice de la communication interne. Après avoir énoncé une série de remarques concernant leur théorie, nous avons développé notre propre modèle, qui est plus en phase, semble-t-il, avec notre problématique. Cette nouvelle matrice est toujours composée de

²⁹Pour rappel, nous avons présenté ces deux conceptions élaborées par Pierre de Saint-Georges (communication organisationnelle et communication de l'organisation) dans le deuxième chapitre de cette partie, voir p.40.

quatre dimensions principales que nous allons brièvement rappeler avant d'approfondir l'analyse du modèle :

- 1) La communication hiérarchique
- 2) La communication interne d'équipe
- 3) La communication interne de projet
- 4) La communication interne corporate

Chacune de ces dimensions est caractérisée selon trois aspects: le sens de la communication, les participants et le contenu de l'échange. A présent, reprenons la figure 5 (voir ci-dessous) et comparons la avec les caractéristiques de l'organisation distribuée identifiées au début de notre analyse, qui étaient:

- L'éloignement des membres de l'organisation par rapport aux responsables;
- La position centrale de la connaissance;
- Et la répartition du cœur opérationnel en différentes entités géographiques.

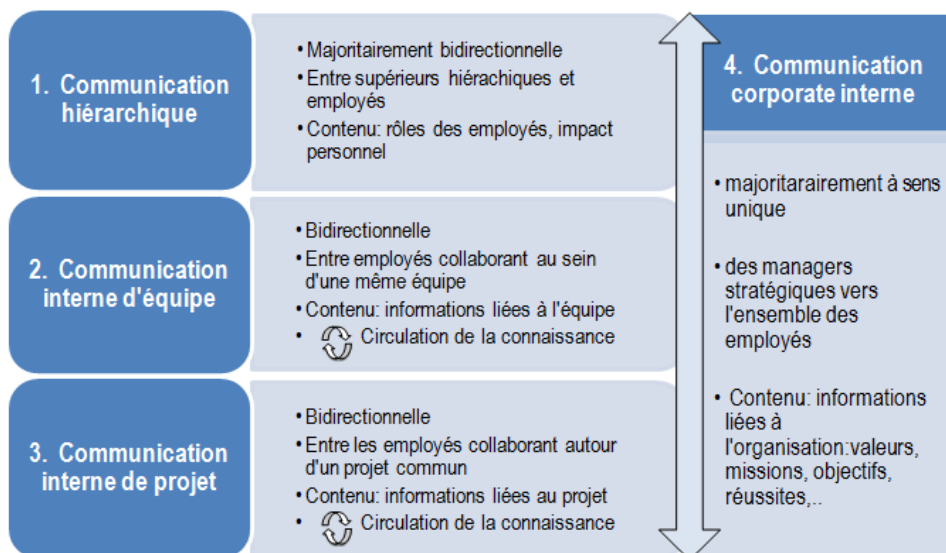


Figure 5: Modèle multidimensionnel de la communication interne adapté de la matrice proposée par Welch et Jackson (2007, p. 185)

Suite à cette confrontation, nous remarquons que la matrice est fortement affectée par la structure distribuée.

Premièrement, il est évident que les responsables vont devoir prendre en compte l'éloignement de leurs employés dans leur communication. Les rencontres en face-à-face par exemple deviennent un outil inutilisable alors que c'est un canal souvent préféré par les destinataires. (Welch & Jackson, 2007). Pour parvenir à communiquer, les managers peuvent alors se tourner vers les TIC³⁰ qui permettent aujourd'hui des échanges à distance (e-mails, vidéoconférence, messagerie instantanée, etc.). Mais même si de telles technologies facilitent le travail à distance, il est important de trouver un équilibre et de parvenir à organiser des moments de rencontre et de discussion ne passant pas par un canal technologique ou informatisé. Bien que l'éloignement du cœur opérationnel rende la tâche plus difficile, les responsables se doivent de garantir une communication bidirectionnelle comme le modèle le souligne, communication où les interlocuteurs ont la possibilité de réagir et de répondre à ce qui leur est adressé.

Deuxièmement, l'agencement des dimensions est lui aussi perturbé. En effet, étant donné que les membres de l'organisation sont dispersés et qu'ils ne sont pas amenés à collaborer dans le cadre d'une équipe ou d'un projet, les dimensions 2 et 3 disparaissent. Nous ne retrouvons donc pas ces deux niveaux au sein de l'organisation distribuée. Cependant, cette observation ne signifie pas que ces niveaux de collaboration entre collègues n'existent plus. En réalité, les individus déspatialisés par rapport à leur "organisation mère", autrement dit leur employeur, expérimentent ces deux dimensions dans une autre organisation, comme une entreprise cliente par exemple. C'est un phénomène que nous qualifions de "respatialisation", en lien avec la théorie du professeur Taskin.

³⁰ L'abréviation "TIC" est utilisée pour les Technologies de l'Information et de la Communication.

La respatialisation

Comme signalé précédemment dans le chapitre dédié à la structure distribuée, cet agencement est inhérent aux organisations liées aux métiers de la connaissance. Si nous nous basons sur l'exemple des sociétés de consultance, les employés sont dispersés, et donc déspatialisés, selon les projets et partenariats qui leur sont confiés. Par conséquent, les deuxième et troisième dimensions de la matrice de la communication interne ne sont pas pertinentes au sein l'entreprise qui emploie ces spécialistes, mais ces niveaux de communication se déploient dans un autre lieu: le client. Lorsqu'un consultant intègre une entreprise pour y apporter son expertise, il échange et collabore avec ses collègues, que ce soit dans le cadre d'un travail en équipe ou autour d'un projet en particulier. C'est la respatialisation.

A ce stade de notre réflexion, nous pouvons nous poser la question suivante: la disparition des dimensions 2 et 3 est-elle problématique pour l'"organisation mère"? Étant donné que la respatialisation chez le client permet aux membres de l'organisation d'interagir avec des collègues dans le contexte des dimensions de communication interne d'équipe et de communication interne liée à un projet commun, nous pourrions être tentés de répondre par la négative. Dans ce cas, cela reviendrait à considérer que les managers n'aient pas à se soucier de cette disparition des niveaux 2 et 3 au sein de leur structure étant donné qu'elle sera compensée lors de l'intégration dans une entreprise cliente. Mais si nous acceptons cette optique, nous négligerions alors un élément crucial des organisations distribuées: la connaissance. Nous avons souligné à plusieurs reprises la place importante qu'occupe la connaissance dans ce type de structure. Les employés, avec leur profil de *knowledge workers*, sont une "main-d'œuvre intellectuelle" (Berrebi-Hoffman, 2006, p.157) dont le savoir et les compétences sont considérés comme les ressources stratégiques de l'entreprise. Pour être efficace et productive, une telle organisation se doit d'optimiser son travail et donc de maximaliser le niveau de connaissance de son cœur opérationnel. C'est pourquoi la circulation et le partage des connaissances au sein d'une structure distribuée sont des enjeux cruciaux. Or, cette transmission des savoirs se déroule majoritairement au niveau des

dimensions 2 et 3 comme nous le montre la matrice ci-dessus. Si celles-ci disparaissent, la connaissance ne circule pas entre les employés de l'entreprise³¹.

Cette constatation nous pousse à revoir notre raisonnement précédent. L'inexistence des dimensions de collaborations provoquée par la structure distribuée est bel et bien un enjeu important pour les managers de ce type d'organisation. En effet, bien que les employés entretiennent des échanges communicationnels avec leurs collègues au sein de l'organisme du client, cette respatialisation ne permet pas de compenser le vide créé concernant la circulation de la connaissance. Par conséquent, les responsables doivent mettre au point des stratégies permettant de combler ce manque et ainsi d'optimiser les savoirs et compétences de leurs employés.

Pour terminer cette section consacrée à l'analyse des défis engendrés par la structure distribuée sur la communication interne, nous avons remarqué que l'éloignement des membres par rapport au sommet stratégique provoque une série de difficultés de communication. Les managers doivent être capables d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour transmettre des informations et correspondre avec leurs employés. De plus, deux dimensions de notre modèle de la communication se perdent suite à la dispersion de l'organisation, ce qui diminue, voir élimine, toute possibilité de collaboration et de transfert de connaissance entre les individus. Nous avons montré que cette disparation, bien que compensée en partie par le phénomène de respatialisation, incarne un réel défi pour l'organisation distribuée dont le capital est principalement constitué par le bagage intellectuel de ses membres.

Mais comment les managers d'une organisation peuvent-ils intégrer ces spécificités dans sa gestion quotidienne ? Pour répondre à cette question nous allons maintenant étudier le rôle de la communication dans une structure distribuée.

³¹ Nous parlons bien de la circulation de la connaissance au sein de l' "organisation-mère" dont la structure est distribuée, et non pas de la circulation dans l'entreprise cliente.

2. Le rôle de la communication interne

Les enjeux mis à jour liés à la structure distribuée nous amènent à étudier le rôle qu'occupe la communication interne dans ce type de configuration. D'ores et déjà, nous devinons que son utilité est importante, non seulement pour l'implication des membres et l'instauration d'une relation de confiance, mais aussi afin de compenser le manque d'échanges et de collaboration entre les employés (disparition des dimensions 2 et 3). Sur base de l'analyse menée jusqu'à présent, nous distinguons donc deux axes clés de la communication interne:

- La mise en place d'un management de l'implication.
- La création de nouveaux espaces de partage.

Dans cette dernière phase de notre cadre théorique, nous allons approfondir ces deux leviers communicationnels et ainsi répondre à la problématique initiale de notre recherche scientifique: quel est le rôle de la communication interne dans le cadre d'une structure distribuée?

2.1. Mise en place d'un management de l'implication.

Ainsi que Taskin le soulignait dans sa thèse, les travailleurs de la connaissance représentent un public spécifique pour lequel une gestion adaptée doit être instaurée. Dans ce contexte, il préconise un management à dimension humaine où l'objectif est de tisser un lien affectif avec les employés. Nous parlons alors de "management de l'implication" qui, comme son nom l'indique, vise à "impliquer pour fidéliser [les membres de l'organisation] et les rendre plus performants" (Herrbach & Mignonac, 2001, p.684). Bien évidemment, la communication interne est un outil incontournable dans l'instauration d'une gestion *soft* comme celle-ci. Ainsi, les caractéristiques du management de l'implication proposées par Taskin et

présentées dans une section antérieure³² comprennent une utilisation intensive des systèmes de communication. Taskin cite notamment les travaux de Lee-Kelly et al. (2004) qui parlent de "besoins supérieurs en matière de communication et de reconnaissance" pour les travailleurs déspatialisés (Taskin, 2007, p.107).

Au cours de l'étude du concept de communication interne, nous avons exposé la théorie développée par Welch et Jackson sur la communication corporate interne d'une organisation³³. Pour rappel, ces auteurs distinguaient quatre objectifs visés par cette dimension de la communication:

- 1) Contribuer à l'implication des membres de l'organisation;
- 2) Développer leur sentiment d'appartenance;
- 3) Les conscientiser par rapport à l'évolution de l'environnement de l'organisation;
- 4) Et améliorer leur compréhension de l'évolution de ses objectifs;

Cette conception de la communication est particulièrement adaptée à la structure distribuée car elle supporte fortement l'instauration d'un management de l'implication, gestion préconisée pour ce type d'organisation où les membres sont déspatialisés. En effet, les premiers objectifs ciblent le développement de l'implication et du sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation. La communication interne est donc un vecteur fondamental du processus de socialisation organisationnelle durant lequel les employés s'identifient à leur entreprise et établissent un certain engagement envers celle-ci. C'est grâce à ce processus que les gestionnaires ont la possibilité de bâtir un lien sentimental, affectif avec les membres, ce qui, rappelons-le est le but du management de l'implication.

Les troisième et quatrième objectifs de la communication corporate interne renvoient à la volonté de conscientiser les individus sur les changements environnementaux de leur organisation, et ainsi améliorer la

³² Le concept du management de l'implication a été présenté dans la section *1.1 Principales difficultés de gestion*, p. 44.

³³Voir chapitre 2: la communication interne dans l'organisation.

compréhension de ses objectifs. Ils permettent tout autant de renforcer l'implication des membres que la confiance de ces derniers envers leurs responsables. Les employés comprennent et assimilent mieux les décisions prises par le sommet stratégique ce qui renforce la légitimité des managers. Encore une fois, la communication interne supporte les managers dans leurs tâches en aidant à l'accroissement du sentiment de confiance entre les différents niveaux de l'organisation. Nous avons, d'ailleurs, souligné l'importance de cette composante de confiance qui réduit la distance hiérarchique entre le cœur opérationnel et le sommet stratégique : les responsables adoptent une position de *coach* plutôt que celle d'un patron au leadership et à l'autorité forts.

Cet examen de communication interne, et plus particulièrement de la dimension de communication corporate interne proposée par Welch et Jackson, nous montre le poids de la communication dans l'organisation distribuée. Cette approche qui adopte une optique stratégique où la communication interne est perçue comme un outil managérial souligne le rôle central de celle-ci dans la structure distribuée. En effet, la communication interne est un véritable levier que les managers peuvent manier afin d'instaurer une gestion *soft* des ressources humaines. Or ce type de gestion, que nous avons qualifié de "management de l'implication", est une composante essentielle pour le bon fonctionnement d'une organisation distribuée.

2.2. Création de nouveaux espaces de partage

Le deuxième axe important, en ce qui concerne le rôle de la communication interne des organismes distribués, touche à la création de nouveaux espaces de rencontres et de partage entre les employés. L'organisation de moments propices à l'interaction des individus, bien qu'ils évoluent chez des clients ou sur des projets différents, est un élément fondamental. Cela permet:

- De renforcer le contrôle social entre pairs;
- Et d'encourager la circulation de la connaissance.

Nous insistons sur ces deux objectifs car nous avons montré précédemment que la structure distribuée nécessite de porter davantage d'attention à ces deux niveaux.

Premièrement, le contrôle est un enjeu pour la gestion des entreprises distribuées. Il est important de rappeler ici que nous nous situons dans un contexte d'organisation de la connaissance où les membres sont majoritairement des *knowledge workers* et où un modèle *soft* de management est conseillé. Les responsables de l'entreprise ne jouent alors plus le rôle d'autorité qui inspecte et surveille le travail effectué par le cœur opérationnel. C'est pourquoi nous avons introduit la notion de contrôle horizontal, c'est-à-dire un contrôle exercé par les employés sur leurs collègues. Mais ce mécanisme que l'on peut caractériser de "social" ne peut s'exercer sans qu'il n'y ait de contact entre les membres. Berrebi-Hoffmann explique cette nécessité de la manière suivante:

"Nous nommons "contrôle social" un contrôle qui repose *sur la densité du tissu et des échanges sociaux*. Pour qu'il y ait contrôle social, il faut qu'il y ait interactions entre les individus. Les relations hors travail, les réseaux préexistants (école, cooptation), la vie sur les projets chez le client, [...] l'animation des bureaux (soirées, week-ends, séminaires), créant la possibilité d'interactions pour des individus au travail autonome. La condition de ce contrôle n'est plus l'intériorisation de règles de comportement, mais l'animation du tissu de relations des employés, afin que ceux-ci, malgré leur autonomie totale, un travail parfois solitaire, se retrouvent pris dans un réseau de liens permettant une observation mutuelle, des phénomènes de *réputation* et de sanction par le groupe en cas de déviance" (Berrebi-Hoffmann, 2006, p.166).

Cependant les échanges sociaux et interactions entre collègues dont parle Berrebi-Hoffman n'ont pas lieu de façon naturelle au sein d'une structure distribuée. Suite à la dispersion géographique du cœur opérationnel, nous avons vu que ces dimensions de collaboration, c'est-à-dire les numéros 2 et 3, disparaissent de la matrice de communication interne au niveau de l'"organisation-mère". Pour pallier à cette absence, les responsables de l'organisation peuvent avoir recours à la communication interne et mettre

alors sur pied des évènements d'entreprise, des soirées de débats entre les employés, des activités en dehors du cadre du travail, etc. L'objectif ici étant bien évidemment de recréer des espaces de rencontre qui vont permettre de tisser des liens sociaux entre les personnes et par conséquent renforcer le contrôle entre ceux-ci.

C'est à partir du même constat (disparition des dimensions liées à la collaboration) que nous basons notre réflexion sur la circulation de la connaissance. Tout comme pour la notion de contrôle, les interactions entre les travailleurs de la connaissance sont essentielles afin qu'ils puissent transmettre leurs savoirs et compétences. Cette collaboration potentielle entre les employés via un partage de leurs connaissances est un moyen efficace d'optimiser la productivité étant donné que ces *knowledge workers*, nous l'avons souligné, sont le réel capital, la ressource stratégique de l'entreprise. Or, ce mouvement au niveau de la connaissance n'est pas possible au sein des structures distribuées car les membres ne sont pas en contact dans le cadre de leur travail; ils ne sont pas forcés de côtoyer quotidiennement une même équipe ou de réaliser un projet commun. Encore une fois, c'est l'absence des dimensions de collaboration qui génère un enjeu particulier pour les organisations distribuées. C'est pourquoi la mise en place de nouveaux espaces de rencontre est primordiale pour une gestion efficace des ressources. Pour ce faire, nous pouvons souligner l'utilité précieuse des TIC qui permettent d'instaurer des moyens de collaboration informatisés, comme des plateformes de partage de données par exemple, ou bien une cartographie des compétences des employés.

De plus en plus courant de nos jours, le réseau social d'entreprise est un outil collaboratif très intéressant pour les organisations distribuées car il offre la possibilité de créer des espaces d'échange et d'interactions via internet. Ce type de réseau combine à la fois des dimensions sociales et des dimensions de partage de données ou de documents. Un réseau social d'entreprise comprend quatre piliers: information, cohésion, médiation et participation. (Guilhem, 2012). Ces piliers correspondent aux besoins identifiés durant notre analyse, comme la nécessité d'impliquer au maximum les employés, de les aider à collaborer entre eux ou bien encore l'importance

de créer un sentiment d'appartenance fort entre les membres et leur organisation.

Plus qu'un simple outil de transmission d'informations, notre recherche nous prouve que la communication interne d'entreprise représente un véritable levier pour les managers des organisations distribuées qu'ils peuvent utiliser afin de relever les défis liés à cet agencement spécifique : combler les manques engendrés par la dispersion géographique des composantes et ainsi instaurer un management adapté et efficient.

3. Conclusion du cadre théorique

Les apports théoriques étudiés tout au long de cette première partie du mémoire nous permettent de disposer d'une meilleure compréhension des concepts de structure distribuée et de communication interne. Après avoir confronté ces deux notions dans ce troisième chapitre, nous avons dressé une série d'observations intéressantes et souligné un ensemble d'éléments déterminants pour notre recherche. Sur base de ces analyses, nous proposons la conclusion suivante, réponse provisoire à notre questionnement initial, à savoir le rôle de la communication interne dans les organisations distribuées:

La structure distribuée, de par ses caractéristiques spécifiques (éloignement entre responsables et employés, travailleurs de la connaissance, déspatialisation) crée des vides relationnels au sein de l'organisation.

Dans ce contexte, la communication joue un rôle primordial car elle offre des leviers d'actions aux gestionnaires de l'organisation afin de compenser ces vides et d'assurer le bon fonctionnement de leur entreprise. Son rôle est déterminant à deux niveaux car elle permet:

- 1) *La mise en place d'un management de l'implication, approche managériale conseillée dans le cas de la déspatialisation des employés.*
- 2) *La création de nouveaux espaces de partage pour favoriser les échanges entre les travailleurs malgré leur dispersion géographique. Cette dimension est essentielle pour:*
 - *renforcer le contrôle social entre les employés;*
 - *et pour encourager la circulation de la connaissance, ressource stratégique de l'organisation.*

Dans les pages suivantes, nous examinerons la véracité des pistes de réflexion présentées ci-dessus à l'aide d'une étude sur le terrain au sein de l'entreprise Absolem Engineering.

Etude de cas

Les conclusions présentées dans la première partie de ce travail proposent une réponse provisoire à notre questionnement initial sur le rôle de la communication interne dans les organisations distribuées. Ces pistes de réflexion (management de l'implication, création d'espace de partage pour le contrôle social et la circulation de la connaissance) sont le fruit d'une revue de la littérature ainsi qu'une analyse approfondie des différentes publications et notions présentées. Cette phase incontournable nous a permis de cerner au mieux les principaux concepts inhérents à notre problématique (structure distribuée et communication interne) mais également de légitimer notre propre raisonnement et assurer le caractère scientifique de notre recherche.

Cependant, cette phase que nous qualifierons plutôt de théorique, perdrait de son utilité sans une confrontation avec la réalité du terrain. En effet, notre objectif est bien de fournir un ensemble de réponses pertinentes à la question de la communication interne dans les organisations distribuées et ainsi de contribuer à l'enrichissement des concepts dans ce domaine. Par conséquent, nous considérerons, dans cette partie, une étude de cas empirique afin d'analyser la pertinence du cadre théorique, et les conclusions que nous en avons tirées dans le chapitre 3.

L'étude de cas que nous allons analyser maintenant est issue d'une immersion en entreprise au cours d'un stage de quatre mois dans le cadre du master en communication. Ce stage nous a donné la possibilité de découvrir le monde professionnel à travers des projets menés sur le terrain et nous a proposé un apprentissage aussi bien théorique que pratique. Nous avons donc intégré l'entreprise Absolem Engineering durant une période de quatre mois dans le but d'y analyser la communication et également d'évaluer le ressenti des employés par rapport à la gestion mise en place par leurs responsables. Suite à ce projet de participation au fonctionnement de cette

entreprise distribuée, nous avons développé un intérêt particulier pour la problématique de la communication interne dans de telles organisations.

Dans cette seconde partie, nous commencerons donc par présenter le cadre de notre étude de cas, à savoir l'organisation sur laquelle il porte – Absolem Engineering – et la méthodologie adoptée. Ensuite, nous comparerons les hypothèses faites dans la partie précédente avec les stratégies de gestion et de communication instaurées par les administrateurs de l'entreprise. Enfin, l'examen de l'avis des employés nous permettra d'évaluer dans quelles mesures ces stratégies sont efficaces, et par conséquent de vérifier la validité de nos réponses provisoires apportées après l'analyse de la théorie.

Chapitre I: le cadre de notre étude de cas

Comme nous venons de le mentionné, ce premier chapitre est consacré à l'introduction de notre cadre d'étude. Tout d'abord nous présenterons l'entreprise intégrée dans le contexte d'immersion professionnelle. Ensuite nous aborderons le sujet de la méthodologie choisie, étape cruciale pour la légitimité de toute réflexion scientifique.

1. Présentation de l'organisation

Absolem Engineering est une entreprise spécialisée dans le détachement de consultants dans le domaine de l'ingénierie. Située à Malines (Mechelen), Absolem a vu le jour en 2010 suite à la reprise partielle des activités d'un des leaders du marché de la consultance en Belgique, le groupe Altran. La société est dirigée par Bruno Dejaeghere et Ank De Wilde et emploie aujourd'hui 46 personnes³⁴. Deux personnes travaillent au siège de l'entreprise dans des fonctions administratives. Elles représentent le *personnel de support*³⁵, composante organisationnelle étudiée dans la première partie de notre recherche. Au niveau de la hiérarchie intermédiaire, nous retrouvons une personne, Léo De Valck, occupant la fonction de directeur des activités commerciales. Les 43 autres membres de l'organisation ont le statut de consultants (dessinateurs techniques, concepteurs et ingénieurs) spécialisés dans les domaines du développement de produits, de machines, et de l'automatisation. Dans le cadre de leur travail, ces ingénieurs sont détachés selon différents projets et travaillent donc essentiellement chez les entreprises clientes. Il arrive que certain

³⁴Afin de mieux visualiser l'agencement de la société, vous pouvez vous référer à l'organigramme d'Absolem Engineering en annexe, p. 107.

³⁵Pour rappel, nous avons défini le personnel de support comme étant "l'ensemble des activités administratives liées à l'existence de l'organisation". Cela correspond aux ressources humaines et la comptabilité par exemple.

d'entre eux se déplacent jusqu'au bureau de Malines dans le cadre d'une formation ou d'une réunion avec les administrateurs, mais cela reste un phénomène isolé.

Sur la base de la théorie de la structure des organisations présentée par Mintzberg, nous proposons la représentation suivante de l'entreprise concernée qui reprend l'ensemble des éléments que nous venons de citer.

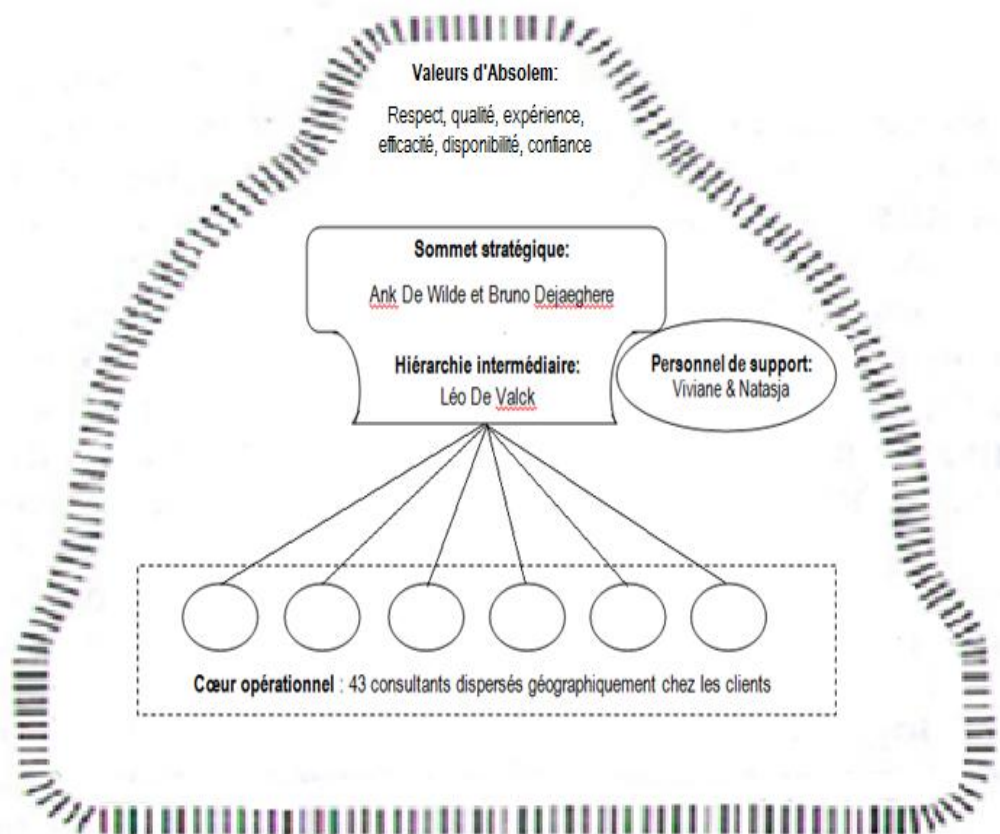


Figure 6: Structure d'Absolem Engineering selon les attributs organisationnels de Mintzberg.

Ce schéma souligne l'éloignement du cœur opérationnel du sommet stratégique ainsi que la dispersion des employés d'Absolem. La société correspond donc bien à une organisation distribuée. Nous remarquons également que la structure est plutôt "plate", ou "horizontale" car la hiérarchie intermédiaire est limitée. Les employés et consultants sont donc en contact direct avec les administrateurs et les différences hiérarchiques ont tendance à être effacées.

Lors de la reprise des activités d'Altran et la création d'Absolem Engineering, Ank De Wilde et Bruno Dejaeghere avaient pour ambition "d'insuffler une nouvelle dynamique au sein de leur entreprise" (site web d'Absolem, 2010 ³⁶). Ils accordent par conséquent beaucoup d'importance au dialogue et à la qualité des relations qu'ils créent, aussi bien au niveau interne qu'externe. La dimension humaine fait partie intégrante des activités de l'entreprise qui prône des valeurs sociales telles que le respect, la disponibilité ou encore la confiance, comme des valeurs liées au travail comme la rapidité, l'expérience et l'efficacité.

Après quatre ans d'activité, Absolem Engineering est une société en plein essor qui continue de se développer. C'est pourquoi notre mission au sein de l'entreprise visait à évaluer la situation actuelle en ce qui concerne la gestion interne et la satisfaction des employés. Ce travail d'analyse nous a aussi permis de récolter des informations intéressantes pour notre réflexion sur l'organisation distribuée et de comparer nos pistes théoriques avec la réalité du terrain. Pour ce faire, nous avons opté pour des outils méthodologiques qui, selon nous, étaient les plus appropriés à notre cas d'étude. La section suivante a pour objectif de présenter les étapes de notre raisonnement et la méthodologie adoptée.

2. Méthodologie

Joindre une entreprise innovante et dynamique comme Absolem est un réel atout dans le cadre d'une analyse des organisations distribuées. Mais cette immersion sur le terrain nécessite également une certaine rigueur scientifique afin de récolter des données et de produire des résultats pertinents. Dans les paragraphes qui suivent nous allons décrire notre cheminement méthodologique et expliquer les approches choisies pour l'étude. Les instruments de recherche utilisés principalement pour notre analyse ont été:

³⁶ <http://www.absolem.be/fr/>

- L'observation participante
- Une enquête sous forme d'un questionnaire³⁷.

Le croisement de ces deux procédés nous ont permis de récolter des données à la fois quantitatives et qualitatives et de produire une analyse pertinente.

2.1. L'observation participante

Pendant cette période d'immersion dans l'entreprise, nous avons bénéficié d'un accès direct aux pratiques et fonctionnement quotidiens de l'entreprise, méthode qualifiée d'observation participante. Gérard Derèze la définit de la manière suivante:

"L'observation directe est donc une observation en situation pratiquée sur le terrain de la recherche, là où le chercheur est (re)connu comme tel" (Derèze, 2009, p.89).

Nous devons souligner que la participation à la vie de l'entreprise étudiée était centrale car nous avions comme mission de mener à bien un projet de diagnostique et de conseil pour aider les administrateurs. Nous n'avons donc pas eu simplement accès au terrain d'étude, nous l'avons intégré en tant que membre de l'organisation sous le statut de stagiaire. Par conséquent, il nous semble que l'expression de "participation observante" est appropriée dans cette situation car elle accentue l'implication du chercheur qui "réalise une action ayant une finalité partagée avec le groupe étudié" (Quentin, 2013). Cependant cette implication totale représente un risque pour toute recherche car elle peut entraîner une trop forte subjectivité et un manque de recul dans l'analyse des observations. D'un autre côté, cette méthode permet à l'observateur d'être très proche du groupe étudié et de développer une relation de confiance avec ses membres qui seront alors plus aptes à s'exprimer et à partager.

³⁷ Un exemplaire du questionnaire est disponible dans la partie "Annexes" de ce travail, p.108.

Notre travail au sein d'Absolem s'est étendu sur une période de quatre mois durant lesquels nous avons pu observer les relations entre le sommet stratégique et le personnel de support situés tous les deux au siège de la société. En ce qui concerne la relation avec les consultants, nous avons eu plusieurs opportunités de l'étudier grâce à notre présence pendant des entretiens téléphoniques et à l'occasion de deux évènements d'entreprise organisés en dehors des heures de travail. Ces rendez-vous nous ont permis d'observer les contacts "face-à-face" entre les différentes entités de l'organisation et de ressentir l'atmosphère, le sentiment véhiculés lors de ces rencontres.

Cette méthode d'observation participante, ou de participation observante comme nous préférons la qualifier dans notre recherche, est une source importante de constatations et de données. L'intégration sur plusieurs mois est un atout car elle permet d'identifier les éléments récurrents tout en développant une relation privilégiée avec les acteurs de terrain. Cependant, nous savons que c'est également une approche où la subjectivité du chercheur et son influence peuvent être des obstacles à la légitimité des résultats. Par conséquent, il est intéressant de combiner cette première méthode avec une seconde, plus quantitative: l'enquête par questionnaire.

2.2. L'enquête Absolem

En complément de l'observation continue dans le cadre de l'immersion professionnelle, nous avons mené une enquête auprès des employés afin d'évaluer la situation actuelle de l'entreprise en matière d'efficacité au niveau de la gestion et de la communication. Pour ce faire, nous avons opté pour un questionnaire administré via internet. C'est un instrument de récolte de données intéressant car il permet de "savoir comment le sujet explicite le phénomène observé et quelle signification il lui confère. L'enquête peut donc efficacement contribuer à compléter l'observation et à aider à l'interpréter" (Pourtois & Desmet, 1988, p.157). De plus, le questionnaire nous a permis d'interroger l'ensemble des consultants malgré la difficulté due la dispersion géographique grâce à un envoi informatisé.

La conception de la liste de questions a été axée d'une part selon des théories identifiées durant notre revue de la littérature³⁸, d'autre part sur des dimensions plus concrètes comme les outils de communication et les attentes des employés. Notre objectif était d'évaluer la satisfaction des employés dans leur relation de travail avec Absolem ainsi que leur sentiment sur les stratégies de gestion appliquées par les responsables. Afin de récolter un maximum de réactions et d'opinions des répondants, nous avons volontairement alterné questions fermées et questions ouvertes. De cette manière, nous avons collecté des données aussi bien quantitatives que qualitatives, ce qui permet de dépasser la simple analyse statistique et d'affiner notre interprétation³⁹.

Concrètement, l'enquête comprend 51 questions accessibles en ligne grâce à la plateforme *Limesurvey*⁴⁰. Le taux de participation est très élevé, puisque sur 44 invitations envoyées aux employés d'Absolem, nous avons reçu un total de 43 questionnaires complétés sur une période de 30 jours. L'analyse des réponses s'est organisée sur deux axes:

- 1) Le traitement statistique des données quantitatives;
- 2) Et l'examen des réponses aux questions ouvertes dont nous avons analysé le contenu afin d'identifier les points récurrents.

Ces deux méthodes de recueil d'information, nous ont permis de disposer d'un ensemble solide de données et d'observations nécessaire à un examen approfondi de l'entreprise Absolem Engineering. Suite à notre analyse, nous avons identifié une série de caractéristiques et de pratiques inhérentes à

³⁸Ces bases théoriques comprennent principalement la théorie de la motivation selon Frederick Herzberg, les objectifs de la communication internes présentés par Welch & Jackson dans leur article *Rethinking internal communication* (2007).

³⁹Cf. Questionnaire en annexe.

⁴⁰Le logiciel LimeSurvey est un logiciel open source de création et de gestion d'enquêtes en ligne. Il permet la création et la diffusion de questionnaires et offre un large éventail de type de questions et de fonctionnalité. L'accès à cette plateforme nous est autorisé par l'intermédiaire de l'Université Catholique de Louvain.

l'organisation dont nous pouvons évaluer l'efficacité grâce à l'avis des employés et leur taux de satisfaction. Dans le chapitre suivant, nous présenterons ces pratiques mises en place au sein d'Absolem et les confronterons aux pistes de réflexion reprises dans notre conclusion du cadre théorique.

Chapitre II : Confrontation entre le cadre théorique et le cas pratique

Au cours de ce chapitre, nous étudierons notre terrain d'étude, c'est-à-dire l'entreprise Absolem Engineering, selon la perspective développée dans notre cadre théorique. Nous allons donc utiliser les notions identifiées dans les premières parties de notre démarche et tenter de les confronter avec les observations et informations récoltées dans le cadre de notre immersion. De cette manière, nous pourrions évaluer la pertinence de nos conclusions faites précédemment et ainsi confirmer ou infirmer notre apport théorique. A ce stade, il nous semble essentiel de rappeler les principaux éléments de notre réflexion qui met en exergue le rôle déterminant de la communication interne dans les organisations distribuées car:

- Elle permet la mise en place d'un management de l'implication.
- Elle assiste la création de nouveaux espaces de partage et d'échange entre les employés. Cette dimension est importante pour assurer un contrôle horizontal et une circulation efficace de la connaissance.

Nous allons désormais considérer les pratiques de gestion et de communication instaurées au sein d'Absolem Engineering et déterminer dans quelles mesures celles-ci correspondent ou diffèrent avec nos pistes de recherche.

1. Les pratiques de gestion et de communication chez Absolem

Absolem Engineering est une société jeune et dynamique. Les responsables témoignent d'une réelle volonté de développer un climat positif

et agréable au sein de leur entreprise. Les relations entre les membres de l'organisation, qu'ils soient managers, employés ou consultants, sont majoritairement informelles et détendues. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la culture de l'entreprise est centrée sur des valeurs humaines (disponibilité, respect, confiance) et liées à un service de qualité (expérience, efficacité, flexibilité). A première vue, ces caractéristiques rejoignent les approches managériales recommandées pour les structures distribuées que nous avons discutées dans le chapitre 3 du cadre théorique. Nous allons désormais approfondir ces observations et examiner les méthodes et choix adoptés par les administrateurs d'Absolem.

1.1. Les dimensions de la communication interne chez Absolem

Le modèle multidimensionnel étudié précédemment présente quatre dimensions de la communication interne. Afin de confronter la théorie avec notre cas pratique, nous allons reprendre ces dimensions une par une et tenter de les identifier au sein de l'entreprise Absolem Engineering. De cette manière nous pourrions examiner les pratiques de communication utilisées par les managers et les employés dans l'organisation.

1) La communication hiérarchique

La première dimension touche à la communication unidirectionnelle entre les supérieurs hiérarchiques et les employés. Elle correspond à de la gestion du personnel dans lequel les rôles et impacts des employés sont discutés, par exemple. Chez Absolem, nous avons identifié ce type de communication à travers plusieurs éléments : lors des échanges, souvent téléphoniques et via e-mail, lorsqu'un consultant est en attente d'un nouveau projet : le responsable essaie alors de le tenir au courant de l'évolution de la recherche de partenariats. Les rencontres individuelles avec les consultants sont la plupart du temps organisées en dehors des heures de travail, lors d'un dîner. C'est notamment le cas pour les évaluations annuelles. Responsables et consultants discutent en face-à-face dans une ambiance plutôt décontractée afin d'évaluer les performances de

l'employé et sa satisfaction par rapport à Absolem et par rapport au projet sur lequel il travaille. Il nous semble important de remarquer que ce type de rendez-vous est agencé selon les préférences du consultant. Ce dernier peut choisir le lieu de rencontre, c'est-à-dire le restaurant. Tout est mis en œuvre afin que les employés se sentent privilégiés et qu'ils ne soient pas contrariés par un déplacement en dehors des heures habituelles de travail.

Dans le but d'améliorer la gestion du personnel, les gestionnaires d'Absolem ont instauré une plateforme informatique appelée *Centro*. Grâce à cet outil, une majeure partie des activités liées aux ressources humaines (demande de jours de congé, versement des salaires, remboursement des notes de frais, etc.) est gérée en ligne et est donc facilement accessible par les consultants. *Centro* représente un moyen de communication, mais surtout un moyen de gestion efficace et très intéressant dans le cas des organisations distribuées.

La dimension de la communication hiérarchique au sein d'Absolem se déroule donc via *Centro* pour les points administratifs, via des contacts téléphoniques et e-mails et lors de la rencontre annuelle d'évaluation avec chacun des employés.

2) La communication interne d'équipe

Ainsi qu'étudié précédemment, la structure distribuée d'une organisation entraîne l'effacement des dimensions 2 et 3 du modèle multidimensionnel de la communication interne. Étant donné la dispersion des employés d'Absolem dans les différentes entreprises clientes, ils ne sont pas amenés à collaborer dans le cadre d'une équipe. Cette dimension de la communication est alors vécue par les consultants grâce au phénomène de respatialisation car ils communiquent avec leurs collègues au sein de l'organisation cliente. Le manque, à ce niveau, engendré par la distribution de la société Absolem est donc compensé partiellement par la présence dans l'entreprise partenaire.

Mais, selon nous, il existe tout de même une certaine forme de collaboration, non pas d'employé à employé mais bien entre les responsables et les employés. En effet, nous avons remarqué que les administrateurs occupent davantage une position de *coach* qui encadre et aide les membres de l'organisation dans leur travail⁴¹. La distance hiérarchique entre les entités est alors réduite, gestionnaires et employés se situent sur un même niveau. Des liens de collaboration sont alors recréés à ce niveau, mais ces échanges restent plus limités par rapport à une approche collaborative quotidienne entre employés.

3) La communication interne liée au projet

Nous dressons les mêmes constatations en ce qui concerne la communication interne liée au projet. Il arrive que certains consultants travaillent ensemble sur un projet pour un même client mais cela reste un phénomène rare. Nous pouvons donc dire que cette dimension de communication interne liée à l'élaboration d'un projet disparaît suite à la structure distribuée d'Absolem mais elle est compensée par la respatialisation qui a lieu dans l'entreprise cliente, et par l'attitude des administrateurs qui se positionnent davantage en tant que collaborateurs plutôt qu'en supérieurs hiérarchiques. Ils travaillent alors ensemble avec leurs employés lors de la recherche d'un nouveau projet, par exemple.

4) La communication corporate interne

Dans le modèle de la communication interne proposé dans notre cadre théorique, nous avons identifié cette dimension comme étant la communication émise par le sommet stratégique vers les employés. Elle est majoritairement à sens unique et vise à développer l'implication et le sentiment d'appartenance des membres de l'organisation ainsi que leur compréhension de l'évolution des

⁴¹Nous développerons ce constat dans la section suivante 1.2. *Absolem, un management de l'implication?*

objectifs et de l'environnement de l'entreprise.

Au sein d'Absolem, cette transmission des valeurs et des visées de la société se retrouve à plusieurs niveaux. Tout d'abord, des évènements d'entreprise sont organisés afin de permettre de réunir l'ensemble des membres de l'organisation.

- La "journée Absolem", ou "Absolemdag", activité qui réunit les membres de l'organisation pendant une journée entière;
- Deux "Afterwork" organisés aux alentours des mois d'avril et de novembre;
- Et une réception à l'occasion du nouvel an.

Ces évènements se déroulent en dehors des heures de travail, soit en soirée durant la semaine, soit pendant les week-ends. Beaucoup d'efforts et de ressources sont investis dans la préparation et le déroulement de ces activités afin qu'elles soient agréables pour les invités et que ceux-ci y assistent volontiers, et non par obligation. Nous avons personnellement assisté à deux de ces évènements : le premier s'est déroulé dans le courant de décembre 2013 et visait à réunir les employés et leur famille pour fêter la fin de l'année. Nous y avons découvert une atmosphère chaleureuse, familiale tandis que les responsables ont mis un point d'orgue à rencontrer chacun des invités et discuter avec eux. Il nous semble important de préciser qu'avant l'arrivée des invités, ils avaient également pris soin de se remémorer les noms des accompagnants de chacun de leurs employés. Ce détail témoigne du désir des administrateurs d'assurer la qualité de leur relation avec chacun des travailleurs tandis que la participation des familles aux évènements de la société suscite le renforcement et le développement d'un lien affectif avec Absolem.

Le deuxième évènement auquel nous avons participé était une activité *Afterwork* célébrant le départ à la retraite d'un des consultants. Pour l'occasion, la plupart des membres de l'organisation se sont réunis en soirée et ont ainsi félicité leur bientôt ex-collègue. Là encore l'ambiance était joviale avec une bonne entente évidente

entre les participants. Notons que certains invités présents ce soir là n'étaient pas des membres de l'organisation : en plus de quelques personnes proches du consultant fêté, un des invités était en fait un ancien employé d'Absolem convié à participer à l'évènement car il avait travaillé en collaboration avec la personne concernée et ils étaient alors devenus proches. A partir de cette observation, nous remarquons que le lien avec l'entreprise, lien majoritairement affectif, ne disparaît pas nécessairement lorsqu'un membre n'en fait plus partie. Ainsi, il nous a paru évident que cette personne était ravie de retrouver ses collègues et de participer à cet évènement d'entreprise. Selon nous, cet élément atteste de l'intensité et de la qualité du lien existant entre Absolem et ses membres.

En plus de ces activités axées plutôt sur une dimension de divertissement et de socialisation, les gestionnaires d'Absolem utilisent également ces évènements organisationnels pour faire des communiqués sur la vie de l'entreprise: présentation de projets et partenariats en cours, introduction de nouveaux arrivants, situation et objectifs de la société, etc. C'est notamment le cas chaque année, dans le courant du mois de janvier, lors de la réunion des membres pour la présentation annuelle du début d'année.

A travers ces différents évènements, les responsables d'Absolem transmettent les valeurs prônées au sein de leur société (dynamisme, ouverture, confiance, disponibilité, flexibilité) tout en transmettant une série d'informations sur la vie de l'entreprise et son évolution. Ces réunions sont également de nouveaux lieux de partage pour les employés qui ne se côtoient pas dans leur travail journalier. Cette quatrième dimension permet donc aux gestionnaires de combler en partie le manque de contacts engendré par la structure distribuée. En effet, les évènements Absolem permettent des échanges sociaux et des interactions entre collègues et créent ainsi un réseau social entre eux. Nous avons montré que ces liens sociaux sont primordiaux pour le développement d'un contrôle horizontal dans l'entreprise.

La communication lors des évènements se fait de manière directe

sans avoir recours à des TIC. Mais d'autres moyens sont aussi mis en œuvre à ce niveau de la communication interne. Durant les premières années d'existence d'Absolem, le concept de la newsletter a notamment été appliqué par les gestionnaires pour communiquer avec l'ensemble des employés. Mais depuis 2013, le manque de temps a poussé les managers à mettre cet instrument de côté. En outre, les rencontres annuelles en face-à-face dans le cadre des évaluations participent elles aussi à la dimension de communication corporate à l'interne car elles permettent également de faire transparaître la culture de l'entreprise à travers l'attitude des responsables. Nous dressons le même constat au niveau de la communication liée à la collaboration (dimensions 2 et 3) où le rôle de *coach* joué par les administrateurs témoigne, entre autre, de leur ouverture et disponibilité.

Enfin, après cette identification des dimensions de la communication interne au sein d'Absolem Engineering, nous connaissons les outils et instruments communicationnels majoritairement utilisés par l'entreprise:

- Echanges téléphoniques
- E-mail
- Rencontres en face-à-face
- Evènements Absolem
- Centro

Il existe donc une utilisation importante des TIC au sein d'Absolem Engineering afin de communiquer, malgré la dispersion du cœur opérationnel.

Dans les sections suivantes, nous considérerons l'intérêt des stratégies identifiées lors de notre étude de terrain. Pour ce faire, nous utiliserons les résultats récoltés lors de notre enquête pour évaluer l'efficacité de ces pratiques communicationnelles qui ont comme objectif de promouvoir l'implication des employés, leur sentiment d'appartenance envers l'organisation et leur compréhension de l'évolution et des objectifs de celle-ci.

1.2. Absolem, un management de l'implication?

Notre réflexion théorique sur la structure distribuée a souligné l'intérêt d'avoir recours à des pratiques de *soft management* dans le cas des relations de travail déspatialisées. De plus le profil des travailleurs déspatialisés étant fortement lié à la connaissance, la nécessité d'adapter le type de management en est d'autant plus renforcée. En effet, selon Deffayet, "les travailleurs [déspatialisés] peuvent ainsi remettre le rôle du manager en question, dans la mesure où ils peuvent se sentir davantage autonome dans l'organisation de leur travail et perçoivent dès lors mal l'immixtion de leur manager dans leur travail" (cité par Taskin, 2012, p.113).

C'est pourquoi il est recommandé aux employeurs amenés à gérer des *knowledge workers* de privilégier un contrôle qualitatif plutôt que quantitatif. Dans cette perspective, ils adoptent un rôle de *coach* et non un rôle de patron à proprement parlé. La relation entre les managers et les employés est alors ressentie comme équilibrée, sans lien de subordination entre les deux parties. Or nous avons remarqué lors de notre analyse des dimensions de la communication interne que cette approche est bien présente au sein d'Absolem. L'attitude des administrateurs se situent dans cette optique d'encadrement, de bienveillance, qui vise le développement des individus plutôt qu'une gestion centrée sur le contrôle. Cette constatation transparait à travers nos observations sur le terrain mais également dans les réponses des employés dans le contexte de l'enquête :

*"Absolem est une société où l'individu est central sans pour autant nuire aux intérêts économiques de l'entreprise."*⁴²

*"Un esprit dynamique et ouvert, des valeurs spécifiques qui transmettent un sentiment de chaleur. Une oreille toujours attentive et une volonté de respect mutuel."*⁴³

⁴² Réponses données aux questions ouvertes du questionnaire. Extrait original: "Absolem is een bedrijf waarbij de mens centraal staat zonder de economische belangen van het bedrijf te schaden". Traduit en français par l'auteur du mémoire.

"[...] ouverture, honnêteté et respect pour les employés." ⁴⁴

Nous avons également observé directement cette dimension de *coaching*. En effet, un consultant d'Absolem a passé plusieurs journées au siège social situé à Malines afin de travailler sur l'amélioration et la mise à jour de son Curriculum Vitae (CV). Pendant cette période, il a travaillé en étroite collaboration avec Bruno Dejaeghere, administrateur de la société, qui l'a aidé et conseillé dans sa démarche. Les managers représentent donc bien une entité d'encadrement pour leurs employés plutôt qu'une autorité forte. Par conséquent, le niveau de confiance accordé aux gestionnaires est élevé. Le graphique suivant illustre les taux de réponses à ce sujet.

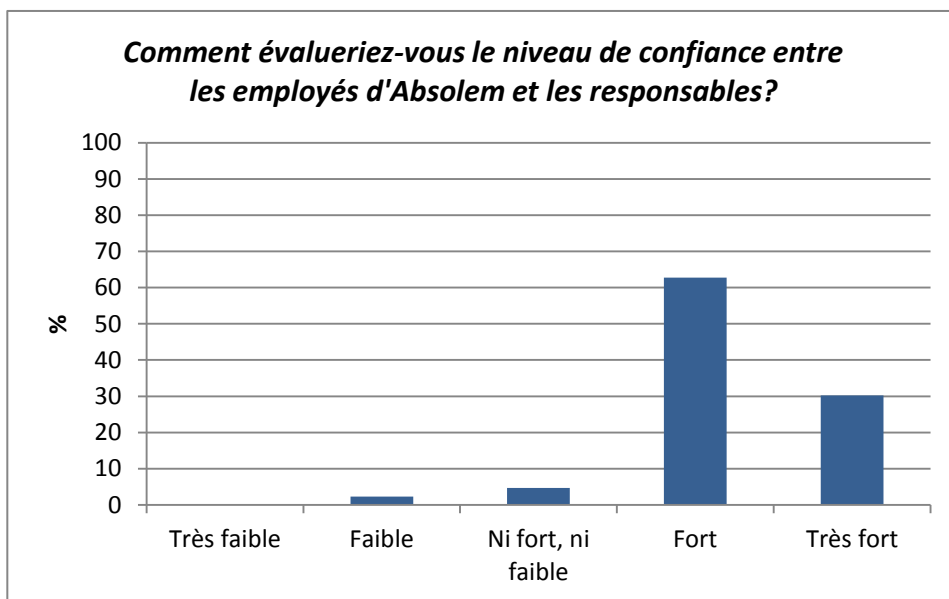


Figure 7: Répartition des réponses concernant le taux de confiance entre employés et responsables chez Absolem Engineering.

⁴³ Extrait original: "Dynamisch en open van geest, met een eigen toets van waarden, die een warm gevoel geven. Steeds een luisterend oor en een bereidheid tot respect voor elkaar". Traduit en français par l'auteur du mémoire.

⁴⁴ Extrait original: "[...] open, eerlijk en respect voor werknemers". Traduit en français par l'auteur du mémoire.

Le *soft management*, comme nous l'avons précisé, est basé sur l'importance des dimensions humaines et sociales. Dans ce contexte, la socialisation organisationnelle⁴⁵ joue un rôle essentiel pour l'intégration des nouveaux membres et l'identification à l'organisation. C'est par ce processus que les employés intègrent la culture de l'entreprise et les valeurs qu'elle véhicule. C'est évidemment une étape cruciale dans l'établissement d'une relation privilégiée entre l'organisation et ses membres et le développement d'un engagement organisationnel chez ces derniers. Or, nous avons montré que la création d'un tel lien avec les employés est un véritable enjeu dans une structure distribuée étant donné la déspatialisation de la relation de travail.

En ce qui concerne Absolem Engineering, notre analyse indique que ce principe de socialisation organisationnelle est bien pris en compte par les responsables. La transmission des valeurs de l'entreprise débute dès l'entretien d'embauche où le dynamisme et la convivialité l'emportent sur une rencontre rigide et formelle. De plus, lorsqu'un nouvel ingénieur est embauché comme consultant, il est directement introduit à l'entreprise grâce à une visite du siège social et une rencontre avec les employés qui y travaillent. Par la suite, il est présenté au reste des employés lors d'évènements d'entreprise par exemple. En tant que stagiaire, nous avons d'ailleurs pu témoigner personnellement de cette volonté d'intégration au sein de la société. Dès les premières rencontres avec l'équipe, les échanges sont détendus et l'atmosphère accueillante. Tout est mis en œuvre pour créer une relation de confiance.

L'enquête faite à Absolem a elle aussi souligné l'efficacité de la socialisation organisationnelle et de l'engagement des employés vis-à-vis de leur entreprise. A travers les réponses au questionnaire, nous remarquons qu'il y a bien une cohérence entre la culture d'entreprise voulue par le management et celle perçue par les employés. Sur base d'une analyse

⁴⁵ Pour rappel, nous avons défini la socialisation organisationnelle comme étant le "processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation"(Louis, 1980, p.229)

textuelles des réponses⁴⁶, ce sont majoritairement les termes de "confiance", "respect", "ouverture", "dynamique" ou encore "qualité" et "expérience" qui sont utilisés par les répondants pour qualifier les valeurs et la culture d'Absolem.

Au niveau du lien qui unit l'entreprise à ses membres, là aussi les constats sont positifs. En effet, près de 90% des employés considèrent que leur sentiment d'appartenance envers Absolem est au moins fort. Les 10% restant le situe dans la catégorie neutre (ni fort, ni faible) mais aucun ne parle de lien faible.

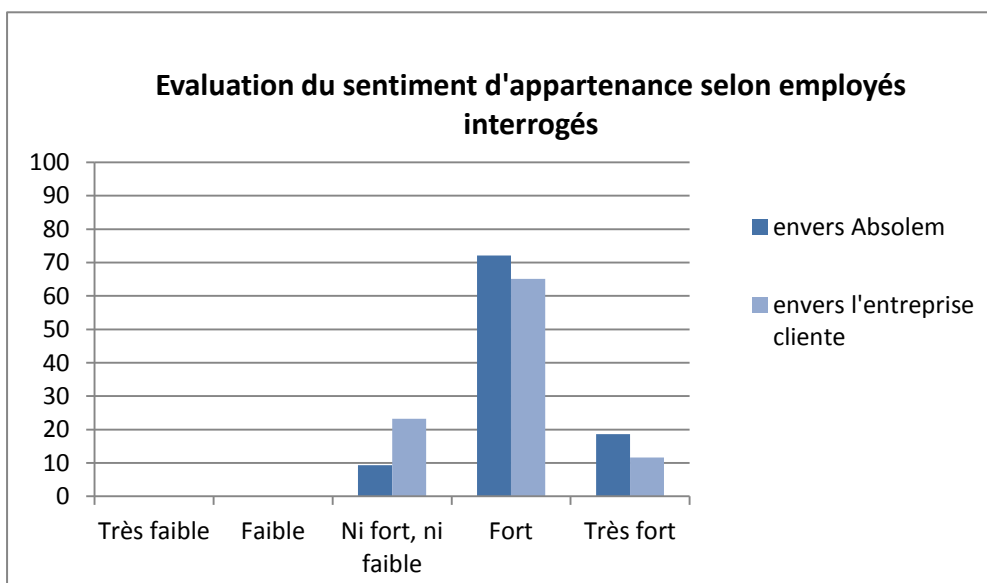


Figure 8: Répartition des réponses concernant le sentiment d'appartenance des employés envers Absolem Engineering et envers l'entreprise cliente.

Il est important de remarquer que le sentiment d'appartenance envers l'entreprise cliente est également fort. Ce constat n'est pas surprenant étant donné que nous avons souligné précédemment l'existence du phénomène de respatialisation qui amène les consultants à collaborer avec leurs collègues employés par le client. Il est normal que cette collaboration quotidienne engendre la formation de liens avec l'entreprise cliente.

⁴⁶ L'analyse textuelle a été menée grâce au logiciel AntConc, outil créé par Laurence Anthony et disponible sur son site web <http://www.antlab.sci.waseda.ac.jp/index.html>

Comme son nom l'indique, le management de l'implication vise à un engagement, une implication forte des membres de l'organisation. En ce qui concerne Absolem, notre enquête a permis d'évaluer le taux d'implication ressenti par les employés : 88% d'entre eux se sentent effectivement impliqués dans l'entreprise. Mais en plus de ce pourcentage important, nous avons aussi déterminé que cet engagement était majoritairement affectif (en opposition avec un engagement calculé ou normatif ⁴⁷). Il y a donc bien une identification et un attachement émotionnel des employés envers l'organisation. Il est clair que l'objectif visé par le sommet stratégique est d'établir une relation de longue durée avec les membres de leur entreprise, toujours dans une optique où la qualité prime avec la quantité.

Ces différentes constatations nous amènent à la conclusion suivante: Absolem Engineering est gérée selon les principes du management de l'implication, modèle recommandé par Taskin (2007) dans le cas de la déspatialisation. De plus, les responsables sont parvenus à instaurer des relations de confiance avec leurs employés. Les liens entre le cœur opérationnel et le sommet stratégique de l'organisation sont donc des liens affectifs, ce qui correspond bien à l'objectif principal d'un management *soft* visant l'implication. Cependant, ces approches spécifiques sont-elles efficaces dans le cas des organisations distribuées? Nous tenterons de répondre à cette interrogation dans les paragraphes suivants.

2. Résultats de l'enquête et évaluation des pratiques

A ce stade de notre étude de cas, nous avons identifié les pratiques de communication et de gestion instaurées dans l'entreprise Absolem Engineering. Avec l'enquête menée auprès des employés, nous avons voulu connaître leur avis sur le management de la société et évaluer leur satisfaction dans le cadre de leur emploi.

⁴⁷ Les trois types d'engagement (affectif, normatif ou calculé) ont été présentés dans la section *socialisation organisationnelle*, p.45.

Nos analyses montrent une satisfaction générale élevée. En effet, comme le montre la figure 9, 90% des employés s'estiment au moins satisfaits chez Absolem. Par la suite, nous avons tenté d'approfondir notre analyse en posant des questions plus spécifiques.

Au niveau de la communication interne, là encore le taux de satisfaction est positif et atteint les 81% (21% des répondants ont opté pour la réponse neutre). Les questions ouvertes ont permis d'apporter une série de nuances que nous avons représentées ci-dessous dans la figure 10.

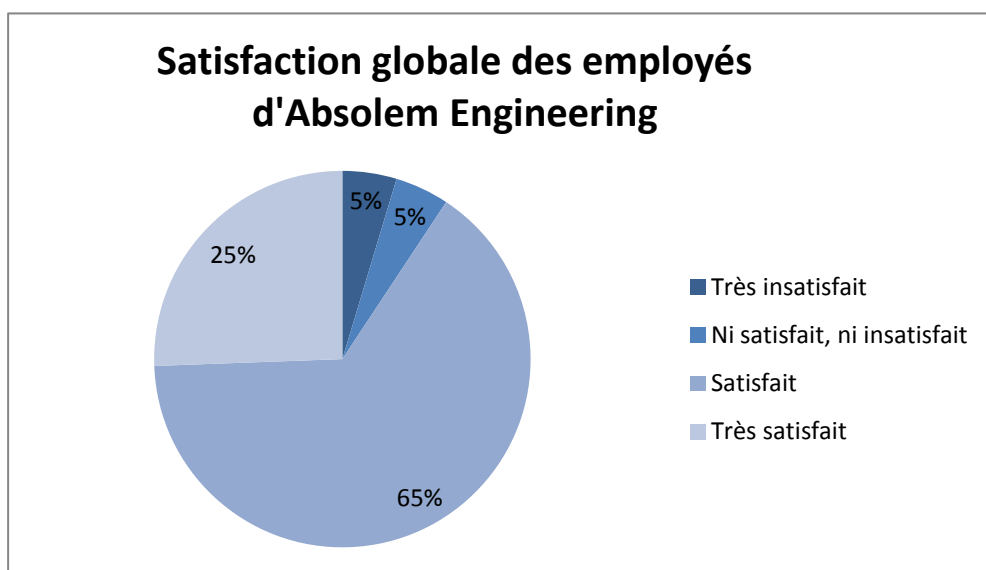


Figure 9: Représentation de la satisfaction globale des employés d'Absolem Engineering.

Commentaires positifs	Commentaires négatifs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Communication personnelle et honnête.</i> ✓ <i>L'honnêteté et l'approche directe.</i> ✓ <i>Je trouve toujours une oreille attentive lorsque j'ai le moindre problème.</i> ✓ <i>Assez d'occasion de rencontrer les collègues et le management.</i> ✓ <i>Toujours disponible, toujours une réponse.</i> ✓ <i>Je me sens comme chez moi avec Absolem. Et cela grâce à une bonne communication.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>J'aimerais avoir plus de contacts personnels.</i> ✓ <i>Les journées Absolem et les "Afterwork" sont de bonnes occasions de parler de points globaux, et je trouve ça chouette, mais nous n'entrons pas personnellement en jeu. C'est également difficile d'attirer l'attention lors de ces événements.</i> ✓ <i>Lors de la recherche d'un nouveau projet, l'employé Absolem est inclus à la table seulement à la fin du processus lorsque le contrat est quasiment conclu.</i>

Figure 10: Sélection de commentaires récoltés par les questions ouvertes sur la communication interne instaurée chez Absolem Engineering

Les commentaires donnés par les employés permettent d'avoir une meilleure vision des forces et faiblesses de la stratégie de communication interne. Ainsi, nous remarquons que les remarques positives reflètent la culture d'entreprise voulue par le sommet stratégique avec des valeurs d'ouverture, d'honnêteté, de disponibilité et de proximité. A l'opposé, les points problématiques indiquent un manque de contacts pour certains, la difficulté d'échanger avec les responsables lors des événements Absolem et la volonté d'être plus impliqué dans la recherche de nouveaux projets. Bien sûr, nous n'avons sélectionné que quelques réactions parmi les 44 reçues mais selon nous, cet échantillon témoigne bien des tendances identifiées par notre analyse de contenu. En outre, la comparaison de ces commentaires montre les différences qu'il peut exister entre les perceptions de chacun. D'un côté, l'un estime que les employés disposent d'assez d'occasions de rencontrer leurs collègues et les responsables, tandis que de l'autre côté un répondant exprime un besoin de davantage de contacts interpersonnels. Par conséquent, nous constatons donc que le profil et la personnalité des employés peuvent être une variable à considérer dans l'analyse de l'enquête. Dans le cas d'une organisation, même de petite taille, il est pratiquement impossible de mettre en place un système de communication parfaitement adapté à chacun des membres et un degré de satisfaction de 100 % est donc difficilement atteignable ; mais la prise en compte de ces commentaires négatifs est primordiale car elle permet d'anticiper des éléments qui pourraient, par la suite, devenir de réels problèmes, et d'essayer de les traiter lorsqu'ils ne représentent que des remarques isolées.

Par la suite, le questionnaire nous a permis d'évaluer la pertinence des outils de communication utilisés par le management en interne. Non seulement les employés sont contents des moyens de communication mis en place⁴⁸, mais il y a également une cohérence entre la perception des

⁴⁸ Pour les statistiques précises, voir le document présentant les résultats de l'enquête en annexe, p.123.

responsables et celle des employés en ce qui concerne les outils à privilégier selon les situations. Nous pouvons donc caractériser la communication interne à l'entreprise comme étant efficace. Malgré les difficultés liées à la structure distribuée de l'organisation et à la déspatialisation de ses membres, les moyens développés par les managers permettent de combler partiellement l'effacement des dimensions collaboratives présentes dans la matrice de la communication interne. Les évènements Absolem réunissent les employés qui disposent alors de nouveaux espaces pour interagir et tisser des liens sociaux tandis que la volonté d'encadrement et de *coaching* exprimée par les administrateurs permet de reconstituer une dimension de collaboration.

En résumé, nous avons démontré dans les paragraphes précédents que les administrateurs d'Absolem ont opté pour un management de l'implication où l'engagement des employés et la création d'un lien affectif fort avec ceux-ci sont les objectifs principaux. Les résultats de l'enquête attestent de la réussite de ces cibles car la majorité (plus de 80%) des consultants se sent impliquée dans l'entreprise, engagement qui de surplis est affectif. En outre, les répondants expriment un sentiment d'appartenance fort envers Absolem et évaluent la confiance partagée avec les gestionnaires de forte (63%) à très forte (30%).

Ces constatations témoignent d'une communication interne efficiente, qui est ici le pilier d'une gestion adaptée à Absolem, entreprise avec une structure distribuée. L'enquête conduite auprès des employés atteste d'une satisfaction élevée et d'un lien affectif important envers l'organisation. Or, comme l'expliquent Herrbach et Mignonac dans leur article sur l'implication et les *knowledge workers*, "l'implication organisationnelle a souvent été considérée comme un déterminant essentiel lors des études effectuées sur le roulement des salariés. [...] l'implication – et particulièrement sa dimension affective – joue un rôle majeur dans la prédiction de l'intention de départ" (Herrbach & Mignonac, 2001, p.685). Pour une organisation distribuée comme Absolem où la connaissance est centrale et où les consultants représentent la ressource stratégique, le capital de la société, parvenir à retenir ses employés est un défi crucial. Dans le

cadre de notre étude, nous observons la véracité de ce constat car l'implication forte des membres d'Absolem et la relation affective qu'ils entretiennent avec leur entreprise résultent en un *turnover* très faible. Rappelons qu' "attirer puis retenir les *knowledge workers* est un facteur-clé de succès pour les entreprises qui y ont recours" (Herrbach & Mignonac, 2001, p.685). Ainsi, depuis la création de l'entreprise, seulement 4 personnes ont décidé de quitter Absolem Engineering, ce qui équivaut en moyenne à un départ par an. Nous remarquons donc que les pratiques de communication interne, inter-reliées et indissociables des pratiques de gestion, permettent chez Absolem Engineering de fidéliser les membres à l'organisation et assurent ainsi la rentabilité, la prospérité de la société aussi bien à l'heure actuelle que pour les années à venir.

Malgré cette conclusion positive, nous distinguons tout de même une série de défis pour Absolem à l'heure actuelle. Suite à l'analyse des opinions des employés, nous soulignons un manque d'information ressenti par ces derniers. En effet 74% des répondants voudraient être plus informés sur les sujets suivants:

- Activités professionnelles de la société et son évolution
- Projets en cours
- Des nouvelles des collègues
- Prospection et futurs clients potentiels
- Offres de formation et orientation

Ensuite, nous avons abordé la question de la circulation de la connaissance. Plus de 75% des répondants estiment qu'il serait intéressant d'instaurer un système permettant le partage de connaissances et de savoir au sein d'Absolem (voir figure 11). Or, pour le moment, cette dimension est quasi inexistante dans l'entreprise étant donné la disparition des deuxième et troisième dimensions.

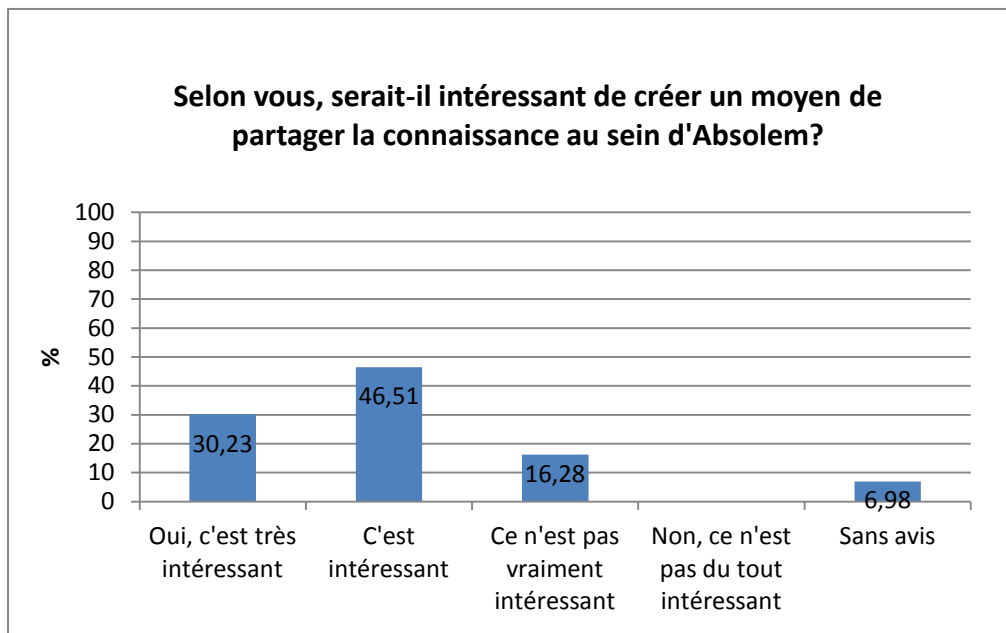


Figure 11: Répartition des réponses des employés à la question concernant l'instauration d'un moyen de partage de connaissance au sein de l'entreprise.

Nous avons constaté que l'effacement de ces deux niveaux de communication était en partie compensé par la collaboration des responsables et par les événements de l'entreprise offrant des occasions d'interactions. Mais ces compensations n'agissent que sur le côté relationnel et ne permettent pas de combler le manque en ce qui concerne la circulation de la connaissance alors que notre réflexion théorique a bien montré que cet élément est primordial dans le cas des organisations distribuées où évoluent des travailleurs de la connaissance.

Enfin, notre analyse nous amène à un dernier point central dans la gestion d'une organisation: l'évaluation et le suivi. Chez Absolem, nos observations ont indiqué un positionnement spécifique des administrateurs. Ceux-ci ont opté pour une gestion *soft* dans laquelle ils occupent une position de *coach* où ils encadrent les employés davantage qu'ils ne les contrôlent. Cette approche est particulièrement efficace avec les *knowledge workers* qui sont plus autonomes que des travailleurs "classiques". Cependant les réponses au questionnaire témoignent d'une volonté de renforcer le système de suivi et d'évaluation institué dans l'organisation, et

donc de renforcer l'encadrement. Par là, nous remarquons que les employés ne recherchent pas forcément une autonomie complète et accordent, malgré leur profil spécifique, de l'importance au rôle joué par leurs supérieurs.

Suite à ces différentes observations, nous avons proposé un plan d'action visant à agir sur ces points et à assurer la bonne évolution de l'entreprise. Nous présenterons les projets suggérés dans la section suivante.

3. Conseils suggérés au sommet stratégique

L'enquête menée au sein de l'entreprise Absolem nous a amené à dresser un diagnostic de la situation actuelle de l'organisation. Les conclusions que nous en avons tirées nous ont permis d'identifier les forces de l'entreprise mais aussi les défis auxquels elle doit accorder son attention. Dans le cadre de l'immersion professionnelle, notre objectif était de dépasser cette étape de diagnostic et de dresser une série de propositions pertinentes pour aider Absolem à prendre en compte et à gérer les points problématiques soulignés dans notre étude. C'est pourquoi nous avons élaboré un plan d'action constitués de cinq projets, eux-mêmes axés autour de trois domaines de l'organisation. Le tableau suivant illustre ce plan en fonction des objectifs visés par chacun des projets.

Domaines	Objectifs	Projets
La gestion des ressources humaines	Amélioration du système d'évaluation et de suivi	<u>Projet n°1</u> : Renforcement du système d'évaluation et de suivi
La communication	Amélioration de la communication interne :	
	✓ Augmenter la visibilité des activités de gestion	<u>Projet n°2</u> : Fixation et communication du processus commercial
	✓ Qui fait quoi au niveau administratif?	<u>Projet n°3</u> : Conception d'un <i>Qui est Qui</i> administratif
	✓ Informer davantage	<u>Projet n°4</u> : Publication d'une newsletter
La gestion des connaissances	Optimalisation du partage et de la circulation de la connaissance	<u>Projet n°5</u> : Un outil de partage de connaissance

Figure 12: Vue d'ensemble du plan d'action proposé à Absolem Engineering.

Les projets ci-dessus incarnent des solutions, des actions à mettre en œuvre dans le but de consolider les forces de l'organisation tout en agissant sur ses faiblesses actuelles. Nous allons à présent expliquer brièvement chacun de ces projets et ainsi étudier comment ils intègrent les éléments théoriques identifiés dans la première partie de notre recherche⁴⁹.

1) Renforcement du système d'évaluation et de suivi

Le système d'évaluation actuel consiste en une rencontre annuelle entre l'employé et les administrateurs de la société. Cette conversation face-à-face est dirigée via un formulaire d'évaluation. Ce système annuel est apprécié auprès des employés mais manque de structuration sur certains points. Dans une optique d'évolution, l'entreprise doit concevoir un système de suivi moins aléatoire avec un planning et des moyens instrumentalisés qui permettront d'évaluer chaque employé de la même manière. L'objectif bien sûr est de conserver la rencontre annuelle qui soutient la dimension de communication hiérarchique tout

⁴⁹ Description complète du plan d'actions et de ses 5 projets en annexe, p. 129.

en améliorant l'encadrement des consultants au moyen d'outils davantage formalisés et réguliers.

2) Fixation et communication du processus commercial

Le deuxième projet vise l'implication des employés dans le processus commercial de l'entreprise, c'est-à-dire la recherche et les négociations de contrats avec les clients potentiels. Le processus en amont de la signature d'un contrat entre Absolem et le client est une période qui est un peu floue pour certains employés. Le but ici est de fixer les différentes étapes de ce processus commercial en les mettant par écrit afin de pouvoir par la suite mieux communiquer avec les consultants.

Au-delà de l'amélioration de la communication envers les employés, ce projet de formalisation de la procédure agit également sur la socialisation organisationnelle. En effet, il va permettre de former rapidement de futurs commerciaux et de faciliter l'implication d'ingénieurs avec beaucoup d'ancienneté dans la phase de prospection. Si la méthode de travail et les étapes sont identifiées, il sera plus facile pour un nouvel arrivant d'intégrer la culture de l'entreprise dans ses méthodes. Cela permet de conserver une ligne directrice et les valeurs instaurées par les responsables.

Par conséquent, ce projet agit sur plusieurs dimensions de la matrice de la communication interne.

- Il renforce la communication hiérarchique entre les supérieurs et les employés;
- Il augmente la collaboration entre ces deux entités ce qui correspond aux dimensions 2 et 3 qui, rappelons-le, s'effacent suite au caractère distribué d'Absolem;
- et pour terminer le projet soutient la socialisation organisationnelle et la transmission des valeurs de l'entreprise que nous retrouvons au niveau de la dimension de communication corporate interne.

3) *2* Conception d'un "Qui est Qui" administratif

L'équipe qui gère la gestion et l'administration d'Absolem rassemble aujourd'hui 5 personnes. Afin de faciliter et de rendre plus efficace la communication entre les employés et cette équipe, il est intéressant de mettre au point un *Qui est Qui* axé sur l'administration (en complément de celui reprenant l'ensemble des employés) qui offrirait une meilleure vue d'ensemble des tâches occupées par chacun. Ce nouvel outil permettrait donc de mieux informer les consultants lorsque ceux-ci doivent rejoindre le siège situé à Malines.

4) Publication d'une newsletter

Nous avons vu précédemment qu'Absolem avait instauré la publication d'une newsletter au sein de l'entreprise mais que le manque de temps avait poussé les administrateurs à la mettre en suspend. Étant donné le manque d'information ressenti par les membres de l'organisation, nous suggérons de récupérer ce projet de newsletter pour disposer d'un outil supplémentaire de communication interne.

Reprenant une série d'articles rédigés par le management, la newsletter permet d'informer les employés sur différents sujets et également de renforcer le lien avec l'entreprise et le sentiment d'appartenance des membres. Grâce à l'enquête menée auprès des employés, nous avons également identifié une fréquence privilégiée qui correspond à un envoi de deux publications par an. Ce nouveau moyen vient renforcer la communication corporate interne entre les responsables de l'organisation et les autres membres en offrant la possibilité de transmettre davantage d'information sur Absolem Engineering.

5) Un outil de partage de connaissance

Au fil de notre réflexion, nous n'avons cessé de mettre en avant que le capital d'Absolem, en tant qu'entreprise de conseil et de détachement d'ingénieurs, se base sur la connaissance de ses employés. De plus, le profil des consultants d'Absolem révèle une grande expérience dans le

monde professionnel. L'enjeu est donc d'optimiser cette source de connaissance en lui permettant de circuler parmi les employés dans un premier temps, et d'ensuite la figer au sein de l'entreprise afin qu'elle ne soit pas perdue lors du départ d'un consultant par exemple. La mise en place d'un outil de partage de connaissance permettrait d'entamer ce processus de maximalisation du capital d'Absolem tout en augmentant encore l'implication des membres dans le fonctionnement de leur organisation.

Ce projet est d'autant plus important qu'il offre la possibilité de combler le manque issu de la désattribution des employés et de la disparition des dimensions collaboratives de la communication interne. En outre, une fois que cette approche d'entre-aide et de collaboration sera instaurée dans le long terme, le défi d'Absolem sera d'instituer une véritable culture du partage au sein de l'entreprise grâce à des outils informatiques tels que les réseaux sociaux d'entreprise. En effet, un tel instrument de communication a un grand intérêt pour les organisations distribuées car il offre la possibilité de recréer des espaces d'échange et d'interactions, enjeu crucial de la structure spécifique.

Notre plan d'action élaboré pour conseiller Absolem Engineering touche plusieurs domaines de l'entreprise, aussi bien en gestion qu'en communication. Ainsi nous remarquons que ces deux concepts sont très liés et dépendent l'un de l'autre. Mais notre étude de cas permet également de corréler la réalité du terrain organisationnel avec les pistes de recherche présentées lors de notre conclusion théorique. Pour conclure cette partie empirique de notre analyse, nous allons donc reprendre ces pistes et les considérer à la lumière des observations et données récoltées durant les quatre mois passés chez Absolem Engineering.

Chapitre III : Retour sur la question de recherche

Après avoir confronté le cas d'Absolem Engineering avec les concepts identifiés lors de la première phase de notre étude, il est temps de reprendre notre conclusion du cadre théorique et d'examiner la pertinence et l'adéquation de nos pistes de réponses avec la réalité des organisations distribuées. Ainsi, nous pourrions tirer des points de conclusion de notre analyse sur le rôle de la communication interne dans les organisations dont la structure est distribuée.

Nous avons d'abord soutenu que les caractéristiques spécifiques des entreprises distribuées, à savoir l'éloignement entre responsables et employés, la désattribution et l'omniprésence des travailleurs de la connaissance (Taskin, 2007), engendrent des vides relationnels au sein de l'organisation. En effet, sur base du modèle multidimensionnel de la communication interne, nous avons remarqué la disparition des niveaux collaboratifs entre les employés d'Absolem dû à leur dispersion géographique et désattribution par rapport au reste de l'organisation. Cependant, notre étude sur le terrain nous amène à nuancer cette constatation car les responsables se positionnent comme des *coachs* et coopèrent avec leurs employés. La relation qui les unit correspond alors davantage à de la collaboration, ce qui comble en partie le manque généré par la structure distribuée.

Étant donné ce constat au sujet des vides relationnels, nous avons insisté sur le rôle primordial qu'occupe la communication interne dans les organisations distribuées car elle offre des leviers que les gestionnaires peuvent actionner pour compenser ces lacunes et assurer le bon fonctionnement de leur entreprise. Nous avons identifié deux raisons principales justifiant ce rôle déterminant de la communication :

- La mise en place d'un management de l'implication
- La création d'espaces d'interaction et de partage

Notre expérience sur le terrain confirme ces pistes de réflexion car nous avons observé que l'implication des employés passe avant tout par une information efficace et l'établissement d'une relation privilégiée avec eux. Or, ce lien affectif se tisse grâce à une communication ouverte, respectueuse et honnête qui entraîne un sentiment de confiance chez les interlocuteurs. Les responsables d'Absolem mettent un point d'orgue à communiquer de cette manière avec leurs employés ce qui résulte, comme les résultats de notre enquête l'ont montré, en des niveaux d'engagement et de sentiment d'appartenance élevés au sein du cœur opérationnel. En outre, la transmission de la culture de l'entreprise et des valeurs qu'elle prône s'effectue à travers les différents moyens communicationnels utilisés par les administrateurs d'Absolem: les évènements annuels, les rencontres face-à-face, les échanges téléphoniques ou bien encore les e-mails⁵⁰. Par conséquent, la communication interne permet vraiment le déploiement d'une relation affective entre les membres de l'organisation et les gestionnaires, ce qui correspond aux objectifs recherchés par le management de l'implication.

L'étude de cas témoigne donc de l'importance de la communication interne pour la gestion d'une structure distribuée mais elle montre surtout la relation d'interdépendance qui relie ces deux domaines : d'un côté, les pratiques de communication permettent d'instaurer un management adapté (management de l'implication) ; de l'autre, les procédés de gestion influencent la communication interne. En effet, le choix des administrateurs de se positionner comme des collaborateurs avec leurs employés plutôt que comme des supérieurs permet d'équilibrer les dimensions de la communication interne en reconstituant des niveaux de partenariat dans l'entreprise. Cette constatation n'est pas sans rappeler la l'approche de Pierre de Saint-Georges (2012) qui décrit la communication interne comme

⁵⁰Ce constat prouve l'utilité de notre adaptation de la matrice de la communication interne de Welch et Jackson (2007). En effet, notre modèle souligne le fait que la communication interne corporate se retrouve à chaque niveau de communication de l'organisation, qu'elle n'est pas une dimension cloisonnée et séparée des trois autres.

"organisante" de l'entreprise et non pas comme un simple département stratégique.

En ce qui concerne l'interaction des consultants entre eux, nous avons remarqué que les administrateurs d'Absolem ont créé des espaces de rencontre grâce aux évènements annuels qui rassemblent l'ensemble des membres de l'organisation. Ces activités offrent la possibilité aux employés qui ne sont pas amenés à se côtoyer quotidiennement d'interagir, et génère alors le développement d'un réseau social au sein de l'entreprise. En effet, nos observations ont relevé l'importance qu'accordent les consultants à ces évènements ce qui démontre encore une fois le rôle central de la communication interne. En outre, nous avons constaté que les liens entre les membres de l'organisation permettent la mise en place d'un système de contrôle horizontal: le contrôle entre les pairs.

Notre conclusion de l'analyse des concepts théoriques notait aussi l'utilité de la circulation de la connaissance dans les organisations distribuées étant donné qu'elles emploient généralement des *knowledge workers*. Afin d'optimiser son capital (le savoir de ses employés), il est dans l'intérêt de l'entreprise distribuée d'encourager la transmission des connaissances entre ses membres. C'est pourquoi elle doit créer de nouveaux espaces de partage et ainsi compenser le manque de collaboration dû au phénomène de désatialisation. Dans le cas d'Absolem, notre enquête a montré que cette dimension de partage de la connaissance n'est pas présente à l'heure actuelle alors que les consultants reconnaissent que l'instauration d'un moyen de collaboration serait un atout pour l'organisation. Cela représente donc un véritable défi pour les gestionnaires s'ils veulent maximaliser leur capital, et donc leur qualité de service.

Enfin, le taux de satisfaction élevé des employés d'Absolem associé au faible *turnover* des consultants témoignent de l'efficacité et de la pertinence des pratiques de gestion et de communication appliquées par les administrateurs. Or ces pratiques correspondent aux réponses provisoires à notre problématique dressées lors de la conclusion du cadre théorique.

Par conséquent, nous concluons cette partie consacrée à notre étude de cas par la confirmation de notre hypothèse initiale:

La communication interne joue un rôle primordial dans les organisations distribuées car elle offre des leviers d'actions qui permettent de compenser les vides relationnels engendrés par les spécificités de cette structure et assure donc le bon fonctionnement et la rentabilité d'une telle organisation. Ces leviers correspondent principalement à l'instauration d'un management de l'implication ainsi qu'à la création de nouveaux espaces de partage, essentiels pour le contrôle social et la circulation de la connaissance dans l'entreprise.

Conclusion

Notre étude de la communication interne dans le cadre des organisations distribuées s'est agencée selon deux axes principaux:

- L'établissement du cadre théorique de notre problématique;
- Et la confrontation de ces idées théoriques avec la réalité du cas pratique.

Ainsi, sur base des concepts issus des publications scientifiques liées d'un côté à la structure distribuée, et de l'autre au champ de la communication organisationnelle à l'interne, notre réflexion nous a amené à élaborer nos propres notions et modèles. Ainsi, pour cerner efficacement l'expression d'"organisation distribuée", nous avons proposé la définition suivante:

L'organisation distribuée est une structure organisationnelle dans laquelle les membres, souvent assimilés à des travailleurs de la connaissance, sont répartis dans des entités géographiques distantes du centre stratégique; éloignement qui engendre une gestion adaptée à cette structure.

Base théorique particulière et essentielle à notre réflexion, cette définition souligne les éléments principaux inhérents à la structure distribuée qui nous ont guidé tout au long de notre recherche. Ensuite, nous avons étudié la communication interne selon l'approche de Welch et Jackson et leur matrice multidimensionnelle. Nous avons alors souligné un ensemble de points qui selon nous fragilisent la théorie de ces deux auteurs. Ainsi, nous avons dressé une série de remarques concernant la pertinence de ce modèle:

- 1) une vision parfois trop stratégique où l'on considère que les actions de communication ont une relation de causalité sur le comportement des employés. Or chaque individu a un profil différent et les facteurs psychosociologiques jouent un rôle prépondérant dans la manière

avec laquelle les récepteurs de la communication réagissent et se comportent.

- 2) Une absence de la dimension de connaissance au sein de la matrice de la communication interne. Nous avons montré que ce manque représente une faiblesse importante étant donné que les organisations distribuées concernent des *knowledge workers*.
- 3) Une communication corporate interne à sens unique vers l'ensemble des employés alors que nous savons aujourd'hui que la possibilité de feedback est primordiale afin d'assurer des échanges équilibrés et une communication efficace.
- 4) De manière générale, la matrice que présentent Welch et Jackson est un modèle assez rigide où les différentes dimensions sont fortement cloisonnées. Selon nous, cette imperméabilité entre les types de communication identifiés par les auteurs ne reflète pas toute la complexité de la communication au sein d'une entreprise.

L'analyse critique de cette matrice nous a amené, dans un deuxième temps, à adapter ce modèle en tenant compte des remarques de notre examen réflexif et des spécificités liées à notre problématique. Cet apport, comme notre définition citée ci-dessus, représente un chaînon fondamental de notre analyse et lui confère une originalité sans pour autant négliger les travaux des auteurs étudiés, mais en nous appuyant sur eux.

En comparant les caractéristiques de l'organisation distribuée avec le modèle multidimensionnel de la communication interne, nous avons noté que cette structure engendre une série de défis pour les responsables de l'organisation. En effet, les travaux de Laurent Taskin (2007) sur la déspatialisation suggèrent le développement de pratiques spécifiques de management humain qui se concentre sur l'engagement des employés et la création d'un lien affectif fort avec ceux-ci. C'est dans ce contexte que nous avons insisté sur l'importance du processus de socialisation organisationnelle et sur l'importance de la confiance et de l'implication des participants pour les entreprises distribuées. Enfin, la dispersion géographique des employés provoque la disparition des deux dimensions

collaboratives de la communication interne: la communication interne d'équipe et la communication interne liée aux projets. Bien que ce phénomène soit compensé par une respatialisation partielle au sein de l'entreprise cliente, nous avons souligné que cet effacement reste problématique pour l'organisation car il empêche la circulation de la connaissance et met donc un frein à son optimisation.

Ces constatations issues de notre recadrage théorique de la problématique nous ont amené à tirer la conclusion suivante: la communication interne joue un rôle primordial au sein d'une organisation distribuée car elle offre la possibilité aux responsables de gérer les défis managériaux et d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Plus précisément, nous avons identifié deux niveaux d'action déterminants de la communication interne:

- Mise en place d'un management de l'implication, approche suggérée dans le cas de la déspatialisation.
- Création de nouveaux espaces de partage afin de favoriser les échanges entre les membres : une interaction entre les employés est cruciale pour le renforcement du contrôle social et de la circulation de la connaissance.

Ces réponses provisoires à notre question de recherche sont donc les résultantes de notre cadre théorique.

Durant la deuxième phase de la recherche, c'est-à-dire l'étude de cas basé sur Absolem Engineering, nous avons examiné ces hypothèses pour les évaluer en fonction des observations et des données récoltées durant l'immersion dans l'entreprise. Notre analyse a indiqué qu'Absolem a opté pour des pratiques de gestion qui relèvent du management de l'implication. Dans cette société de conseil, les gestionnaires accordent donc une grande importance au développement d'un lien personnel et affectif fort avec les consultants et se positionnent en tant que *coaches* vis-à-vis de ces derniers. En effet, les résultats de notre enquête auprès des employés témoignent d'une satisfaction globale élevée. Les répondants apprécient la relation de confiance employeurs/employés et approuvent les pratiques de

communication et de gestion instaurées, mais ils expriment aussi le souhait de recevoir davantage d'information sur la vie de leur entreprise. En outre, les administrateurs parviennent à combler la disparition des dimensions de collaboration par l'organisation, entre autres, d'évènements d'entreprise largement appréciés. Même si ces activités favorisent les interactions entre les consultants, elles ne résolvent cependant pas le problème de la circulation de la connaissance. C'est pourquoi nous avons suggéré un plan d'action constitué de cinq projets :

- 1) Renforcement du système d'évaluation et de suivi
- 2) Fixation et communication du processus commercial
- 3) Conception d'un "*Qui est Qui*" administratif
- 4) Publication d'une newsletter
- 5) Un outil de partage de connaissance

Ces projets, permettraient, via la communication, d'agir sur les points problématiques identifiés lors de l'analyse des réponses au questionnaire.

Enfin, Absolem Engineering est une entreprise que nous pouvons qualifier de prospère étant donné la satisfaction des consultants, ressource stratégique de cette société de conseil, et le faible degré de roulement du personnel. Ces constatations attestent de la pertinence et de l'efficacité des pratiques de gestions et de communications instaurées par les administrateurs. Notre étude indique que ces pratiques, tout comme les projets conseillés dans le cadre de la mission d'immersion, concordent avec les suggestions apportées dans la conclusion de notre cadre théorique. Par conséquent, ceci nous permet d'affirmer, dans les limites de cette recherche, que nos pistes de réponses sont valides, et d'affirmer que le rôle de la communication interne est central car elle est interdépendante de la gestion d'une organisation distribuée. En effet, une communication interne bien organisée et efficace, adaptée aux besoins de l'entreprise, est indispensable pour le bon fonctionnement d'une telle structure car elle permet d'instaurer un management de l'implication et de créer de nouveaux espaces d'échange et

d'interactions qui favorisent le contrôle par les pairs et la circulation de la connaissance.

Cependant, la conclusion de cette étude doit être nuancée et présenter les limites de notre réflexion.

Tout d'abord, notre approche insiste sur l'importance de l'implication des employés, en l'occurrence des travailleurs de la connaissance, pour le bon fonctionnement de l'organisation. Cependant, Herrbach et Mignonac (2001) reconsidèrent cette conception car selon eux la "rétention du personnel n'est pas seulement entre les mains de l'employeur: s'ils peuvent agir sur le "*push*" de l'intention de départ par l'intermédiaire de la satisfaction, ceci n'élimine pas le "*pull*" de la part des organisations concurrentes" (Herrbach & Mignonac, 2001, p.698). De plus, comme nous l'avons remarqué lors de notre critique du modèle de Welch et Jackson, les caractéristiques personnelles des employés sont des variables non négligeables et les profils individuels influencent fortement les motifs d'implication. C'est pourquoi, selon les deux auteurs, les caractéristiques spécifiques des *knowledge workers* ne sont pas nécessairement compatibles avec l'idée de l'implication forte et ils posent l'interrogation suivante:

"Peut-on raisonnablement leur [les travailleurs de la connaissance] demander d'être à la fois créatifs, imaginatifs et autonomes, tout en souhaitant finalement qu'ils conservent aussi un certain conformisme et une certaine dépendance envers l'organisation?"(Herrbach & Mignonac, 2001, p.698)

Ensuite, nous nous sommes ici concentrée sur le secteur de la consultance. Les éléments de la structure distribuée que nous avons présentés comme des évidences de recherche sont donc fortement liées aux caractéristiques de ce type d'entreprise, ce qui restreint l'étendue de ce travail. Il serait donc intéressant de mener une étude similaire auprès d'une entreprise d'un secteur différent. De plus, nous avons utilisé le terme de "respatialisation" pour identifier le phénomène d'intégration d'un consultant au sein d'une entreprise cliente. Même si nous avons fait le choix de ne pas

nous étendre sur ce concept, il mériterait pourtant d'être approfondi afin de d'étudier son rôle dans la satisfaction d'un employé déspatialisé.

Pour conclure notre analyse sur la communication interne dans les structures distribuées, nous voulons insister sur l'importance de la communication interne dans un tel contexte organisationnel. Grâce à notre réflexion, nous avons montré qu'elle est indispensable pour assurer la satisfaction des membres, leur implication et donc leur fidélité à l'entreprise. Nous espérons, par conséquent, que cette recherche offrira une meilleure compréhension du rôle de la communication interne dans un cadre distribué pour les personnes concernées par cette problématique : les constats et suggestions avancés par cette étude représentent des outils intéressants pour les gestionnaires d'entreprises distribuées qui, nous l'avons vu, ont tout intérêt à adapter leurs pratiques en fonction des enjeux spécifiques liés à cet agencement organisationnel.

Bibliographie

Articles scientifiques

Berrebi-Hoffman, I. (2006). Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle. *Revue française de gestion*, 168-169 (9), 157-176. Doi: 10.3166/rfg.168-169.157-176

Bourgault, M., & Daoudi, J. (2014). Innovation projects conducted by distributed teams: the impact of key team characteristics on collaboration. *Journal of Innovation Economics & Management*, 13, 37-72. Doi: 10.3917/jie.013.0037

Crague, G., & Guillemot, D. (2010), Structure fonctionnelle et frontière des entreprises. *Réseaux*, 162(4), 129-164. doi: 10.3917/res.162.0129

Drucker, P. (1994). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*, 274, 53-80. En ligne <http://www.theatlantic.com/ideastour/markets-morals/drucker-full.html>

Herrbach, O., & Mignonac, K. (2001) Knowledge workers et implication organisationnelle dans la société de l'information: perspectives et limites d'une approche affective. *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, 1, 683-701. En ligne <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2001herrbach-mignonac039.pdf>

Koppman, S., & Gupta, A. (2013), Navigating the mutual knowledge problem: a comparative case study of distributed work, *Information Technology & People*, 27, 83-105. Doi:0.1108/ITP-12-2012-0153

Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

Mariotti, F. (2004), Entreprise et gouvernement: à l'épreuve des réseaux. *Revue française de sociologie*, 45(4), 711-737. En ligne http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFS_454_0711

Saint-Georges (de), P. (2012). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. *Recherches en communication*, 34, 163-181. En ligne

<http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/7974/6683>.

Welch, M., & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177-198.

doi: 10.1108/13563280710744847

Ouvrages

Cheney, G., & Christensen, L. (2001), “*Organizational identity linkages between internal and external communication*”, in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1). Bruxelles: De Boeck.

Derèze, G. (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication*. Bruxelles: De Boeck.

Duterme, C. (2002). *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles: De Boeck.

Financial Times, (Ed.), (2001), *L'art du management 2.0*, Paris: Village mondial.

Grunig, L.A., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. (2011). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. New-York: Routledge

Kahler, T. (2008). *The Process Therapy Model (The Six Personality Types With Adaptations)*. Taibi Kahler Associates, Inc. Little Rock, AR.

Lambotte, F. (2011). *Communication et organisation*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Mons.

Legge, K. (2005). *Human Resource Management, Rhetorics and Realities* (anniversary edition), London: Palgrave

Libaert, T., & Wesphalen, M.-H. (2012), *Communicator; toute la communication d'entreprise* (6è éd.), Paris: Dunod.

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*. New-York: Free Press.

Mintzberg, H. (1991). *Structure & dynamique des organisations* (P. Romelaer, Trad.). Paris: Les Editions d'Organisations. (Œuvre originale publiée en 1989).

Pourtois, J.-P. & Desmet H. (1988). *Epistémologie et instrumentalisation en sciences humaines*. Bruxelles: Pierre Mardaga.

Taskin, L. (2012), *Déspatialisation: enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*. Editions universitaires européennes.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Thèse et mémoire

De Thier, D. (2013). *Quel est l'effet de l'utilisation d'un réseau social d'entreprise sur le sentiment d'appartenance des consultants? Etude de cas d'une entreprise de conseil*. Mémoire en vue de l'obtention d'un master en sciences du travail non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Taskin, L. (2007). *Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain: vers de nouveaux modes de contrôle? Le cas du télétravail à domicile chez les travailleurs de la connaissance*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Louvain-la-Neuve: UCL.

Rapport de recherche

Spineux, A., Gras, C. & Wuidar, D. (2011) *L'engagement organisationnel*. ILSM-Rapport de recherche RH-Entreprises, vol. 2, 55p.

Pages web

Absolem Engineering. (2010). *Absolem Engineering*. En ligne <http://www.absolem.be/fr/>

Anthony, L. (2012). *Laurence Anthony's Website*. En ligne <http://www.antlab.sci.waseda.ac.jp/index.html>

Guilhem, M. (2012), *Les réseaux sociaux d'entreprise, nouvel eldorado de la communication interne?* En ligne sur le site web de Marketing Professionnel.fr <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/dossier-reseaux-sociaux-entreprise-nouvel-eldorado-communication-interne-201201.html>

Kahler Communication France. (s.d.). *Qu'est ce que la Process Communication?* En ligne http://www.kcf.fr/modeles/PCM_quoi.htm

Larousse. (s.d.). *Réseau*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9seau/68585?q=r%C3%A9seau#67832>, consulté le 26 juin 2014.

Mintzberg, H. (2014). *Henry Mintzberg; résumé*. En ligne <http://www.mintzberg.org/resume>. Consulté le 30 juin 2014.

Monsempe, J.-L. (s.d.). *Qu'est-ce que la Process Communication?* En ligne sur le site web de Institut Repère, <http://www.institut-repere.com/Institut-Repere/quest-ce-que-la-process-communication.html>

Philie, M. (2011). *Les férus de la communication organisationnelle. Comprendre les personnalités pour mieux communiquer*. En ligne <http://com1500g.opossum.ca/feru/2011/02/15/comprendre-les-personnalites-pour-pouvoir-communiquer/>

Quentin, I. (2013). *Méthodes de l'observation participante*. En ligne sur le blog d'Isabelle Quentin <http://isabellequentin.wordpress.com/2013/12/26/methodes-de-lobserver-participante/>, consulté le 20 juin 2014

L'évolution des formes de travail et des outils de communication engendre la création de nouveaux agencements organisationnels. Ainsi, la structure classique évolue et les frontières des entreprises s'étendent de plus en plus. Dans certains cas, les membres de l'organisation sont dispersés sur plusieurs lieux géographiques; nous parlons alors de structure distribuée. Ce type d'organisation implique une série d'enjeux et de défis spécifiques pour les gestionnaires qui doivent tenter de gérer au mieux les conséquences liées à l'éloignement de leurs employés.

Dans ce contexte où la distance réduit les relations interpersonnelles et les contacts entre les membres de l'organisation, il est nécessaire d'adapter les pratiques de communication et de les utiliser au mieux afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette recherche a pour objectif d'étudier le rôle de la communication interne au sein des organisations distribuées et de définir dans quelles mesures elle peut aider les managers dans leurs tâches. Notre réflexion vise donc à identifier les leviers d'action qu'offre la communication interne afin de répondre aux défis de la structure distribuée.

Mots-clés

Communication, organisation, structure, distribué, éloignement, gestion, déspatialisation, implication, connaissance