

LA COMMUNICATION INTERNE EN TEMPS DE PANDÉMIE

Yves Chapleau, chargé de cours et Karine Thellier, auxiliaire d'enseignement
Certificat en communication appliquée
Faculté de l'éducation permanente, Université de Montréal

Collaborateurs :

Emmanuel Altidor, Yousra Atraoui, Zaïneb Ben Amor, Jennifer Bertrand-Magnan, Esther Bien-Aimé, Mariana Correro-Lopez, Tamara De Ciocchis, Fatoumata Diakité, Laurence Dionne, Lorena Durand, Nicolas Gervais, Daniella Irambona, David Isabelle, Hatem Kattou, Marie-Philippe Lacasse, Majorie Lacombe, Samuel Lagacé, Kim Laporte Phaneuf, Gracieux Lègba, Olivera Maric, Anissa Nahid, Clark Nyela, Mélanie Rodi, Romy Ryan, Joyce Salem, Samuel St-Hilaire, Ambre Thilloy, Antoine Véronneau, Camila Wilscam, Christelle Zelaya

CONTENU

Présentation	3
Échantillonnage.....	3
Structure de l'étude	4
Grands constats et résultats généraux.....	5
A. La communication macro-organisationnelle.....	6
B. La communication micro-organisationnelle.....	9
Conclusion.....	13

PRÉSENTATION

Dans le cadre d'un travail universitaire, 23 personnes ont accepté de comparer l'état de la communication interne de leur organisation avant la pandémie avec ce qu'elle était devenue au moment de l'étude, soit en février 2021, quelque 11 mois après le début de la pandémie de COVID-19.

La pandémie a forcé plusieurs entreprises à plonger dans le télétravail. Ce coup de sonde donne un aperçu des conséquences de ce virage soudain, qu'on ne doit pas croire passager. Plusieurs experts reconnaissent en effet que la pandémie ne fait qu'accélérer une tendance qui se dessinait déjà. L'avenir passe inéluctablement par le travail à distance. Or ce dernier modifie sensiblement la dynamique de la communication au sein des organisations, comme le démontrent nos résultats.

Faut-il s'en inquiéter? Oui, car c'est le tissu social des organisations qui est ici menacé. On s'intéresse trop peu au réseau de relations qui se tisse au gré des échanges professionnels, mais aussi, en grande partie, informels. En nous donnant un avant-goût de ce que l'avenir nous réserve, la pandémie nous permet de soupeser l'importance réelle de la communication informelle.

Au plan organisationnel, cela compromet l'information « molle », qui circule de façon informelle, tant verticalement qu'horizontalement. Or cette dernière jette un éclairage aussi indispensable qu'insoupçonné sur la prise de décision. Cela a été démontré dans le domaine bancaire, où les chercheurs ont établi que [l'information « molle » était plus déterminante](#) dans l'évaluation du risque que l'information dure ou structurée.

Au plan humain, le besoin de socialiser (l'une des quatre pulsions humaines fondamentales décrites par [Lawrence et Nohria](#)) est brimé. L'incapacité des organisations à combler ce besoin fondamental peut avoir des conséquences directes et néfastes sur l'engagement du personnel, comme le démontre [l'étude de l'Institut de recherche ADP publié dans HBR](#).

En basculant, en tout ou en partie, dans le monde virtuel, le tissu social des organisations perd de sa richesse et de sa chaleur. Il se fragilise, ce qui met à risque leur performance. Ce tissu est déterminant dans la réussite d'une organisation, parce qu'il est à la base de l'intelligence collective. Et les organisations intelligentes réussissent mieux, comme le démontrent les [recherches sur l'intelligence collective](#).

Apprendre à gérer la communication dans les organisations virtualisées doit devenir une priorité des dirigeants s'ils veulent préserver la qualité du tissu social de leur organisation et en maintenir la bonne performance.

ÉCHANTILLONNAGE

Les organisations ont été choisies sans critères d'échantillonnage. Il s'agit d'organisations du Québec. Voici la ventilation de la population rejointe :

Organisations représentées	
• Secteur public	6
• Secteur privé	14
• Secteur communautaire	3
Nombre d'employés (avant la pandémie / maintenant)	
• Secteur public :	505 / 498
• Secteur privé :	1835 / 1686
• Secteur communautaire :	616 / 596

Pour être retenus, les 23 participants devaient constituer une source d'information aussi fiable, compétente et objective que possible. Ils ont été invités à donner leur appréciation en utilisant une échelle de 1 à 5.

Nos données sont donc subjectives, mais dans la mesure où l'exercice consistait à comparer la même organisation à deux moments dans le temps, nous pouvons supposer que la subjectivité a joué dans les deux cas, ce qui atténue son effet. Il faut reconnaître cependant que la tendance à idéaliser le passé ait pu jouer.

STRUCTURE DE L'ÉTUDE

La communication interne est abordée sous deux angles complémentaires : la communication macro-organisationnelle, qui concerne l'ensemble de l'organisation, et la communication micro-organisationnelle, qui survient à l'intérieur des équipes de travail. Dans chaque cas, nous avons pris en considération les trois formes de la communication : descendante (émanant de la direction ou du supérieur), ascendante (émanant des employés) et horizontale (entre pairs). En tout, six dimensions ont été abordées, comme le montre le tableau suivant :

	Communication macro-organisationnelle	Communication micro-organisationnelle
Communication descendante	1 (page 6)	4 (page 9)
Communication ascendante	2 (page 7)	5 (page 10)
Communication horizontale	3 (page 8)	6 (page 11)

GRANDS CONSTATS ET RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Dans l'ensemble, la communication interne a connu une baisse de régime. Les cotes données par nos évaluateurs, toutes catégories confondues, ont reculé de 4,06 à 3,76 sur 5, ce qui représente un recul de 7,4 %. Cette baisse n'est toutefois pas uniforme.

Le tableau suivant montre les résultats pour l'ensemble des dimensions :

	Communication macro-organisationnelle		Communication micro-organisationnelle	
	AVANT LA PANDÉMIE	DURANT LA PANDÉMIE	AVANT LA PANDÉMIE	DURANT LA PANDÉMIE
	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)
Communication descendante	4,00	3,76	4,33	4,05
Communication ascendante	3,74	3,69	4,19	3,91
Communication horizontale	4,07	3,67	4,20	3,63
TOTAL	3,95	3,71	4,25	3,88

La communication micro aurait reculé davantage que la communication macro, soit de 9,20 % (de 4,25 à 3,88) contre 6.61% (de 3,95 à 3,71). On peut donc présumer que la qualité de vie des équipes de travail a écopé.

Des trois formes de communication, c'est surtout la communication horizontale qui a souffert, au niveau macro (relations interdépartementales) et encore davantage au niveau micro (relations intra-équipe ou entre collègues). Globalement, elle accuse un recul de 13%.

En contrepartie, la communication ascendante macro a moins souffert de la pandémie. Elle a même, dans le secteur communautaire, connu un regain.

A. LA COMMUNICATION MACRO-ORGANISATIONNELLE

La communication macro s'éloigne des besoins des employés au profit des priorités organisationnelles.

1. La communication descendante recule légèrement

Elle se concentre sur la transmission et le respect des mesures sanitaires au détriment des informations de l'organisation, comme les résultats et les objectifs.

A. Communication descendante macro	AVANT LA PANDÉMIE	DURANT LA PANDÉMIE
À quel point les employés...	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)
1) Connaissent les objectifs stratégiques de l'organisation	4,02	3,77
2) Connaissent les résultats de l'organisation	3,77	3,57
3) Adhèrent aux valeurs de l'organisation	4,22	3,71
4) Respectent les règlements et politiques de l'organisation	4,52	4,30
5) Ont l'occasion d'échanger avec les membres de la haute direction	3,74	3,54
6) Font confiance aux membres de la haute direction	3,75	3,64
COTE MOYENNE	4,00	3,76

PARTICULARITÉS SECTORIELLES

Secteurs public et privé

On voit les réunions annuelles destinées à la communication des objectifs et résultats ajournées et non remplacées.

« Lorsque les employés demandent ce qui s'en vient, on leur répond qu'en raison de la pandémie, rien n'est certain. »

« La haute direction est moins présente sur les lieux de travail, il y a moins de possibilités d'échange. »

« La confiance est à la baisse, à cause des décisions impopulaires qui ont été prises. »

Secteur communautaire

La gouvernance, préoccupée par le financement, délègue le fonctionnement de l'organisation aux employés. Une gestion participative perçue de manière positive, mais qui a pour conséquence de diminuer les rencontres avec la direction.

« La fréquence des échanges avec la haute direction diminue. »

2. La communication ascendante est relativement stable

La communication ascendante recule, mais très peu. Elle traduit la préoccupation de la direction de connaître les besoins des employés, mais aussi la difficulté pour la gouvernance de prendre le pouls de la situation avec les distances imposées et les peurs engendrées par la situation de crise.

C. Communication ascendante macro	AVANT LA PANDEMIC	DURANT LA PANDEMIC
À quel point la haute direction...	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)
1) Connaît les réalités de la base (du terrain ou du plancher)	3,56	3,57
2) Sollicite l'opinion des employés (via des sondages ou autres moyens)	3,57	3,57
3) Sollicite les suggestions des employés	3,65	3,52
4) Connaît les besoins des clients	4,30	4,15
5) Connaît les besoins des employés	3,62	3,63
COTE MOYENNE	3,74	3,69

PARTICULARITÉS SECTORIELLES

Secteur public

La haute direction vient davantage sur le terrain pour comprendre la réalité des employés, solliciter leur opinion, mais, surtout connaître les besoins des clients.

« La haute direction s'est rendu compte de la réalité du travail et de tout ce que cela implique. »

Secteur privé

La connaissance des réalités de la base et des besoins de la clientèle par les dirigeants aurait diminué. La gouvernance, préoccupée par la situation changeante, se concentre essentiellement sur les mesures d'adaptation.

« Avant la pandémie, il arrivait souvent que des membres de la haute direction interagissent en personne avec tous les échelons. En raison de l'augmentation du télétravail, ces échanges sont moindres. »

« Plusieurs employés ont été mis à pied et c'est une des raisons pour lesquelles les gens se sont renfermés en ne communiquant pas leurs peurs et leurs craintes. »

Secteur communautaire

La communication ascendante connaît une augmentation. Une augmentation appréciable du niveau de connaissance des réalités de la base par les dirigeants est notée.

« La pandémie aurait sensibilisé la haute direction dans plusieurs aspects, notamment le bien-être, la conciliation travail-famille et le niveau de préparation des employés pour faire du télétravail. »

3. La communication horizontale est la plus impactée

Cette forme de communication enregistre la plus forte baisse. Les différents secteurs s'isolent pour limiter la propagation du virus et on observe une recrudescence du travail en silo. La communication circule moins librement et se limite à la communication formelle.

E. Communication horizontale macro	AVANT LA PANDÉMIE	DURANT LA PANDÉMIE
À quel point...	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)
1) L'information circule librement d'un secteur à l'autre de l'organisation	3,62	3,20
2) Les employés connaissent les attentes des clients de l'organisation	4,30	4,15
3) Le climat est serein et positif	4,20	3,52
4) Les employés connaissent les différents secteurs de l'organisation	4,15	3,79
5) Il n'y a pas de tensions entre les différents départements ou fonctions	1,90	2,14
COTE MOYENNE	3,60	3,36

PARTICULARITÉS SECTORIELLES

Secteurs public et privé

La circulation de l'information entre les différents secteurs serait en nette diminution.

« Le bavardage dans les corridors ou la cafeteria permettait aux employés de rencontrer différentes personnes de différents secteurs. »

Les réunions inter-équipes sont abolies et non remplacées. On dénote une augmentation des tensions entre les différents secteurs. Enfin, la situation stressante de la pandémie a un impact sur le climat de travail qui devient moins positif.

« Le télétravail fait en sorte qu'il y a moins de réunions interdépartementales, donc il est plus difficile d'être au courant de l'avancement des projets des autres secteurs. »

Notons cependant que certaines organisations ont vécu le contraire. Elles ont plutôt vu un accroissement de l'entraide entre les équipes.

Secteur communautaire

La connaissance des réalités des équipes a augmenté. Des tensions ressenties entre les équipes sont notées et sont principalement dues à la rareté des ressources financières.

« On craint des coupures de service par manque de financement. »

B. LA COMMUNICATION MICRO-ORGANISATIONNELLE

C'est la communication micro qui souffre le plus de la distanciation sociale et du contexte de crise.

4. La communication descendante enregistre une légère diminution

Les employés éprouvent plus de difficulté à avoir accès aux informations comme les performances, objectifs et résultats des équipes de la part de leurs cadres intermédiaires.

B. Communication descendante micro	AVANT LA PANDÉMIE	DURANT LA PANDÉMIE
À quel point les employés...	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)
1) Connaissent les objectifs de leur équipe	4,51	4,26
2) Sont informés des résultats de leur équipe	4,22	4,09
3) Connaissent leurs objectifs personnels	4,41	4,09
4) Reçoivent périodiquement du feedback sur leur performance personnelle	4,15	3,64
5) Connaissent leur rôle au sein de leur équipe / savent ce qu'on attend d'eux	4,43	4,20
6) Voient leurs succès spontanément reconnus par leur supérieur immédiat	4,26	4,00
COTE MOYENNE	4,33	4,05

PARTICULARITÉS SECTORIELLES

Secteurs public et privé

Le manque de rencontres individuelles relatives aux feedbacks, objectifs personnels et rôles individuels se fait ressentir.

« Les employés sont plus informés de ce qu'ils doivent faire sur le plan sanitaire que de leur travail concret. »

« Comme les nouveaux objectifs pour l'équipe n'ont pas été clairement établis pour l'année courante, les employés se fient aux objectifs de l'année précédente, sans savoir si ça répondra aux attentes du nouveau gestionnaire. »

« En supprimant les réunions par respect des mesures sanitaires, les employés ne reçoivent presque plus de communications sur leurs performances, objectifs et résultats. Les seules qui persistent sont informelles et se font sur le plancher avec le superviseur. »

« Le seul feedback que les employés reçoivent de leur gestionnaire est en très grande majorité des retours négatifs sur les méthodes de travail qui n'ont pas été respectées. »

Secteur communautaire

Les employés ont de la difficulté à recevoir des rétroactions et à voir leurs succès reconnus.

« Il y a un manque de présence physique de la direction dont les principales préoccupations sont le financement et le respect des mesures sanitaires. »

5. La communication ascendante recule sensiblement

Les employés expriment plus de difficultés à communiquer avec leurs cadres sur leurs réalités. La distanciation et la peur en seraient les causes.

D. Communication ascendante micro

	AVANT LA PANDÉMIE	DURANT LA PANDÉMIE
À quel point les employés...	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)
1) Participent aux décisions qui les concernent	3,72	3,41
2) Sont invités à faire des suggestions	4,15	4,15
3) Ont des rapports amicaux avec leur superviseur immédiat	4,46	3,73
4) Sont à l'aise de parler des difficultés qu'ils rencontrent	4,30	4,09
5) Sont à l'aise d'exprimer leur opinion	4,33	4,20
COTE MOYENNE	4,19	3,91

PARTICULARITÉS SECTORIELLES

Secteur public

Le manque de communications informelles autour de la machine à café ou dans les corridors a un impact important sur les relations entre les superviseurs et leurs équipes.

« La pandémie a mis fin aux bavardages informels, donc les employés se sentent moins connectés à leur superviseur immédiat. »

« Un climat de compétition s'est installé depuis que les employés temporaires de l'équipe craignent de perdre leurs emplois, les employés partagent beaucoup moins les difficultés auxquels ils font face. »

Secteur privé

La situation de crise a favorisé l'entraide entre les employés, mais la peur d'être jugé tend à freiner les échanges authentiques.

« Les distanciations sociales et l'isolement social obligent les employés à ne plus pouvoir échanger fréquemment avec leurs superviseurs et ont renforcé (par là même) les liens des employés au sein des équipes. »

« Les gestionnaires font plus d'efforts afin d'encourager leurs employés à verbaliser leurs sentiments et opinions. »

Secteur communautaire

Les employés sont laissés à eux-mêmes et ressentent une baisse dans leurs rapports amicaux avec leurs cadres. Concentrés sur leurs tâches, ils sont moins incités à faire des suggestions.

6. La communication horizontale est la plus affectée

Les relations et interactions au sein des équipes enregistrent la plus forte baisse. Elle est la conséquence directe de la distanciation sociale.

F. Communication horizontale micro	AVANT LA PANDÉMIE	DURANT LA PANDÉMIE
À quel point les employés...	Cote (sur 5)	Cote (sur 5)
1) Entretiennent des rapports amicaux	4,46	3,76
2) Ont l'occasion d'échanger informellement entre eux	4,15	3,27
3) Tiennent des réunions formelles à fréquence régulière	4,00	3,61
4) Collaborent et travaillent en équipe	4,17	3,75
5) Connaissent les besoins de leurs clients (internes ou externes)	4,46	4,24
6) Célèbrent les accomplissements importants de leur équipe	3,97	3,13
COTE MOYENNE	4,20	3,63

PARTICULARITÉS SECTORIELLES

Secteur public

La distanciation sociale et physique a tendance à isoler les individus.

« La pandémie a diminué la fréquence des rapports amicaux. »

« Avant la pandémie, il y avait plus de collaboration et de rebondissement d'idées entre les employés. »

« Les réunions formelles ont augmenté depuis la pandémie, donc les employés ont moins le temps de socialiser. »

Secteur privé

Les employés ressentent de l'isolement et les rapports amicaux s'amenuisent.

« La collaboration et le travail d'équipe ont beaucoup diminué. »

« La pandémie a beaucoup affecté les relations interpersonnelles. »

« C'est tout un climat favorable aux échanges, discussions, convivialité qui a disparu. »

« On a noté une démotivation due au manque d'occasions de travailler et d'échanger sur l'avancement de l'équipe. »

Secteur communautaire

La célébration des accomplissements présente le plus grand recul.

CONCLUSION

Notre étude laisse percevoir un recul de la communication informelle — les échanges non formels entre collègues de travail et entre patrons et employés se raréfient. Nos résultats concordent avec ce que d'autres études ont démontré, notamment celle publiée par [INSEAD](#). Cet appauvrissement de la communication interne devrait être une préoccupation majeure pour les dirigeants parce qu'il constitue une menace directe à la réussite de l'organisation.

Une classe est une organisation, et la même détérioration du tissu social s'observe dans l'enseignement à distance. Si notre conception de l'enseignement se limite au transfert de savoir de l'enseignant vers les étudiants (une forme de communication descendante), on ne voit, dans l'enseignement à distance, qu'un défi facile à relever : il suffit d'enregistrer un commentaire sur un document PowerPoint et on peut dire mission accomplie! Il en résulte un appauvrissement évident des interactions humaines qui ont cours dans la salle de classe traditionnelle. Par exemple, on n'entend plus les réactions amusées ou spontanées des étudiants à une boutade, on ne voit plus les roulements d'yeux ni les expressions d'incompréhension qui indiquent à l'enseignant qu'il faut expliciter son exposé ou l'abrégé. En l'absence de présence physique, les étudiants ne sentent pas le poids du groupe. Ils n'échangent plus spontanément leurs impressions, avant, pendant ou après le cours.

Dans notre cours, nous nous sommes efforcés de pallier ces phénomènes en multipliant les séances brèves de travail et de rencontres en sous-groupes, question, justement de bâtir le tissu social que le télé-enseignement met à risque. Nous avons suscité une réflexion sur les valeurs que nous allions, comme classe, privilégier tout au long du trimestre : sans surprise, la collaboration et l'entraide ont été à l'honneur! Pour soutenir la réflexion collective (et tromper l'ennui!), nous avons exploré différents outils technologiques, comme [Jamboard](#), [Kialo](#), [Colibri](#) et autres, en plus de [Teams](#). Nous avons porté une attention soutenue et explicite aux rétroactions des étudiants, encourageant l'utilisation continue du *chat*, et invitant un retour sur notre enseignement dès la fin du premier mois. Par-dessus tout, nous nous sommes efforcés de faire preuve de souplesse, d'écoute et d'empathie pour nos étudiants. Nous avons reçu le témoignage de plusieurs d'entre eux sur la qualité de l'expérience humaine et communicationnelle vécue durant ce cours.

De façon modeste, notre expérience illustre l'approche que peuvent prendre les organisations dans la gestion du télétravail.

En 1988, James R. Taylor, professeur émérite de l'Université de Montréal et cofondateur de son département de communication, publiait un livre au titre provocateur : « *L'organisation n'est qu'un tissu de communication* ». L'affirmation a pu sembler excessive. Mais en nous forçant à prendre congé de l'enveloppe physique, la pandémie nous fait découvrir la justesse de la vision de Taylor. L'organisation n'est qu'un tissu de communication fragile, qui menace de se rompre si on ne l'étoffe pas par des moyens appropriés.

Yves Chapleau
Chargé de cours
Université de Montréal
12 mai 2021