

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DU DÉPARTEMENT DE COMMUNICATION D'UN OBNL MULTINATIONAL :  
UNE ÉTUDE DE CAS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
ROULA NANAE

JANVIER 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je désire adresser mes sincères remerciements à ceux qui ont contribué à l'élaboration de mon mémoire. Je tiens à remercier tout particulièrement la merveilleuse Consuelo Vásquez et à lui témoigner toute ma reconnaissance pour l'aide, le temps qu'elle m'a consacré, pour son encouragement et ses conseils lors des différents suivis, et pour cette relation amicale qui a ajouté plus de chaleur et de plaisir à nos rencontres et à nos longues heures de discussion constructive.

Merci aux membres de mon jury, Stéphanie Yates et Viviane Sergi, pour leurs contributions essentielles et leurs recommandations pertinentes et riches.

Je tiens à remercier aussi toute l'équipe pédagogique de l'UQAM, l'équipe administrative du département de communication et l'équipe du CERPE, pour leur appui dès la première journée de mon inscription au programme de maîtrise jusqu'aux fins de ce projet.

Je remercie ma famille et mes amies pour leur soutien moral et un merci particulièrement à Fadi Dib et Bouchra Rahmouni pour leurs avis pragmatiques, leur encouragement et leur confiance en moi.

Un remerciement chaleureux aux participants à cette recherche pour leur engagement, et pour les jours magnifiques passés avec eux qui ont rendu ce mémoire possible et fructueux.

Un grand remerciement spécial à mon meilleur ami Denis Desjardins pour sa fidélité et son engagement infini, et pour être mon véritable appui depuis des années.

## DÉDICACE

Je dédie ce travail aux experts et aux équipes avec lesquels j'ai travaillé dans les projets de l'Union Européenne et de Lafarge pour tout ce que j'ai appris d'eux tout au long de mon chemin professionnel.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	6
1.1 La fonction de communication : historique et légitimité.....	6
1.1.1 Historique de la fonction de communication.....	8
1.1.2 Légitimité de la fonction de communication .....	11
1.1.2.1 Légitimité du département de communication .....	11
1.1.3 Légitimité des professionnels de la communication.....	13
1.2 L'OBNL multinational : contexte et défis.....	15
1.2.1 La dimension multinationale .....	16
1.2.1.1 Les défis liés à la diversité culturelle.....	16
1.2.1.2 Les défis liés à la langue.....	17
1.2.1.3 Les défis liés à la distance géographique.....	20
1.2.1.4 Les défis du travail en réseau.....	21
1.2.2 La dimension « À but non lucratif » .....	22
1.2.2.1 Les défis liés au financement.....	22
1.2.2.2 Les défis liés à la gouvernance .....	23
1.3 Objectif et questions de recherche .....	25
1.4 Pertinence scientifique, sociale et communicationnelle .....	27
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL .....	28

2.1	Retour sur la fonction de communication : Pour une communication intégratrice	28
2.2	Les pratiques de communication corporative : la stratégie, la structure, les professionnels de la communication	30
2.2.1	La stratégie	30
2.2.2	La structure	31
2.2.3	Les professionnels de la communication	38
2.2.3.1	Des gestionnaires et des techniciens	38
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE..... 40		
3.1	Stratégie de recherche : L'étude de cas	40
3.2	Le cas de SES Canada	42
3.2.1	Réseau international SES	43
3.2.2	Santé et Soins – Canada	43
3.3	Stratégie de collecte de données	44
3.3.1	Accès au terrain	44
3.3.2	Techniques de collecte de données : Observation, entrevues et analyse de documents	45
3.4	Stratégie d'analyse	48
CHAPITRE IV		
LA COMMUNICATION ENTRE L'APPRÉCIATION ET LE CONTRÔLE ..... 52		
4.1	Le nerf de la guerre, c'est le financement!	52
4.1.1	Les implications du défi de financement sur la stratégie de communication	58
4.1.2	Les implications du défi de financement sur la place du département de communication dans la structure organisationnelle	61
4.1.3	Les implications du défi de financement sur le rôle et les pratiques des professionnels de communication	62
4.2	La gouvernance : de la gestion à la domination	66

4.2.1	Les implications de la gouvernance sur la stratégie du département de communication .....	69
4.2.2	Les implications du mode de gouvernance sur la place du département de communication dans la structure organisationnelle.....	71
4.2.3	Les effets du défi de gouvernance sur le rôle des professionnels de communication et leurs pratiques .....	72
4.3	Le défi du travail en réseau.....	74
4.3.1	Les effets du défi de travail en réseau sur la communication.....	78
 CHAPITRE V		
	DISCUSSION .....	81
5.1	Retour sur la légitimité de la fonction de communication .....	81
5.2	Retour sur les défis liés à la dimension multinationale des organismes.....	84
5.3	Retour sur les défis liés à la dimension OBNL des organismes.....	87
5.4	Comment répondre à ces défis par la fonction de communication ; Stratégie, structure, professionnels de communication .....	92
5.5	Synthèse.....	96
 CHAPITRE VI		
	CONCLUSION.....	97
 ANNEXE A		
	Première prise de contact, Exemple du courriel envoyé aux participants .....	101
 ANNEXE B		
	Première prise de contact, Exemple du courriel envoyé au chargé de communication de SES.....	103
 ANNEXE C		
	Deuxième prise de contact, Exemple du courriel envoyé aux participants .....	105
 ANNEXE D		
	Deuxième prise de contact, Exemple du courriel envoyé au chargé de communication de SES.....	106
 ANNEXE E		
	Grilles d'observation.....	107

ANNEXE F	
Grilles d'entretien 1, Les questions pour les entrevues avec les gestionnaires de SES	
.....	109
ANNEXE G	
Grilles d'entretien 2, Les questions des entrevues avec les chargés de communication	
.....	113
ANNEXE H	
Formulaire de consentement certifiant la confidentialité des entrevues avec les gestionnaires, les membres de SES.....	120
ANNEXE I	
Formulaire de consentement certifiant la confidentialité de l'observation d'un département de communication à partir d'une observation du chargé de communication du département de communication de SES.....	126
ANNEXE J	
Certificat d'approbation éthique.....	132
ANNEXE K	
Rapport éthique - Fin du projet.....	133
BIBLIOGRAPHIE.....	134

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1. Le développement historique des relations publique et du marketing (repris de Cornelissen 2004, p. 36) .....	9
2. Continuum de la communication corporative (repris de Cornelissen 2011, p. 25) .....	29
3. La structure verticale et horizontale de la communication corporative (repris de Cornelissen, 2004, p. 129) .....	32
4. Modèle de matrice de la structure de la communication (repris de Cornelissen, 2004, p. 131) .....	33
5. Structure du département de communication (repris de Cornelissen 2011, p. 27). .....	34
6. Types fonctionnels 1et 2 de la structure de la RSE (repris de Lock & Seele, 2016, p. 218) .....	35
7. Le type intégré “the embedded type” de structure de la RSE (repris de Lock & Seele, 2016, p. 219).....	36
8. The infused CSR organization type (repris de Lock & Seele, 2016, p. 221).....	37

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CA	Comité Administratif
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CERPE	Comité d'Éthique de la Recherche Pour les Étudiants
CPR	<i>Corporate Public Relations</i>
SES	Santé et Soins
MNC	<i>Multinational Corporation</i>
MSF	Médecins Sans Frontières
MPR	<i>Marketing Public Relations</i>
OBNL	Organisme à But Non Lucratif
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
TIC	Technologies de l'information et de la Communication
TNC	<i>Transnational Corporation</i>
UQAM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur la légitimité de la fonction de communication dans le contexte des OBNL multinationaux en interrogeant plus spécifiquement le rôle du département de communication. La question générale qui guide cette recherche est : Comment légitimer la fonction de communication dans un OBNL multinational ? En découlent deux questions spécifiques : (Q1) Quels sont le rôle et la place du département de communication dans l'OBNL multinational ? (Q2) Quel est le rôle des professionnels travaillant au département de communication ?

Pour répondre à ces questions, nous analysons le cas de l'OBNL multinational Santé et Soins (SES) à partir du cadre théorique développé par Joep Cornelissen (2004-2011) portant sur la communication stratégique. Les résultats de notre recherche montrent que le rôle du département est de soutenir les stratégies de l'OBNL et de les lier au plan de communication ; le département de communication joue également un rôle clé dans la création d'un réseau avec les autres associations de l'OBNL à l'international et dans l'approfondissement des relations entre les parties prenantes de l'organisme. De plus, ce département joue un rôle essentiel dans la coordination entre les divers départements de l'OBNL multinational. Selon nos résultats, le département de communication gagnerait à être placé au même niveau hiérarchique que les autres départements. Par ailleurs, le lien direct entre les professionnels de communication et la haute direction s'avère essentiel aussi. Les résultats révèlent que pour que ces professionnels puissent pleinement développer leur fonction, ils doivent être en mesure de jouer leur double rôle, managérial et opérationnel.

**MOTS-CLÉS** : fonction de communication, département de communication, légitimité, structure, stratégie, professionnels, défis.

## INTRODUCTION

Dix ans de travail en communication dans des organismes multinationaux<sup>1</sup> m'ont appris que malgré tous les efforts des professionnels de communication, il existe encore une incompréhension en ce qui concerne la fonction de communication dans les organismes, et plus précisément le rôle du département de communication et celui des professionnels qui y œuvrent. Cette constatation m'a motivée à poursuivre les études à la maîtrise pour identifier plus précisément les défis de légitimité de la fonction communication, et ce dans un contexte particulier, celui des organismes multinationaux.

L'enjeu débute toujours par la question : « Qu'est-ce que tu fais dans la vie ? » Ma réponse : « Je suis une professionnelle de la communication ». Après cette réponse, les devinettes commencent : « Ah, tu travailles dans une firme de cellulaires ? », ou « C'est au département de l'informatique, n'est-ce pas ? ». Mais le plus frustrant c'est de rencontrer quelqu'un qui prétend avoir une connaissance approfondie de la communication dans les organismes, et qui la résume aux relations de presse et à la réalisation de brochures et de posters ! Oui, c'est frustrant, mais nous ne pouvons blâmer ceux qui ne pratiquent pas la fonction de communication, tant que nous avons des professionnels de la communication qui ne croient pas eux-mêmes au rôle stratégique de la communication organisationnelle.

Cette difficulté à saisir ce rôle a compliqué mon travail comme professionnelle de la communication dans les divers organismes multinationaux dans lesquels j'ai travaillé.

---

<sup>1</sup>En essayant de trouver le terme exact qui décrit ce type d'organisme qui œuvre dans différents pays, nous avons observé qu'il existe un flou dans la définition du terme. Certains chercheurs parlent d'organisme multinational, d'autres, d'organisme multiculturel ou encore d'organisme international. Pour les fins de ce mémoire, nous utiliserons l'expression « organisme multinational ».

Cela a conduit à des conflits avec des collègues d'autres départements de l'organisme, créant ainsi des obstacles dans l'implantation des stratégies de communication et nuisant aux résultats prévus de la communication tant aux niveaux interne qu'externe. Permettez-moi de partager un exemple.

C'était durant mon deuxième mois de travail au sein d'une nouvelle filiale d'un grand organisme multinational où j'ai finalement senti que le rôle et la place du département de communication dans l'organisme étaient très bien définis et légitimes. Le siège social m'avait mandatée pour créer une stratégie de communication interne et externe pour la communication dans le contexte d'un conflit politique sévère qui sévissait dans le pays d'accueil. La position du pays d'origine de l'organisme dans ce conflit était opposée à celle du gouvernement du pays d'accueil.

Comme je l'ai noté, la légitimité de la fonction de communication était reconnue dans l'organisme, mais ce n'était pas de même dans la filiale où j'ai travaillé. L'objectif de la stratégie était de confirmer la neutralité de l'organisme par rapport au conflit malgré la position du pays d'origine. L'équipe de communication de l'organisme avait envoyé un courriel demandant aux gérants de la filiale d'expliquer et d'appliquer cette stratégie dans leurs communications externes et internes. Ce courriel avait été envoyé avant la réunion des gérants, réunion durant laquelle le CEO a voulu expliquer le rôle du département de communication et ainsi renforcer sa légitimité dans la prise de décision. Un des gérants de la filiale a négligé le courriel et a décidé que la stratégie de communication proposée ne s'appliquait pas à son département, qui travaillait essentiellement avec les fournisseurs. Le gérant a ignoré que les fournisseurs sont des parties prenantes de l'organisme et que la communication avec les parties prenantes est une part du travail du département de communication. Il a jugé que son département n'avait pas besoin de stratégie de communication et que c'était de sa responsabilité de décider comment gérer la communication entre les employés de son département et les fournisseurs. Pour lui, l'intervention du

département de communication dans les stratégies de l'organisme était une nouvelle approche. Le gérant a résisté à cette approche pour deux raisons : il a pensé que cela réduirait son pouvoir de contrôle sur son département et il n'a pas saisi le rôle managérial de la communication dans la planification et la prise de décision de l'organisme. Par conséquent, un employé de son département a répondu par courriel à des questions d'un fournisseur sur la position politique de l'organisme à l'international dans le conflit qui se passait dans le pays. L'employé n'a pas perçu la gravité de répondre aux questions du fournisseur et donna son opinion personnelle sur la position de l'organisme dans un courriel qui portait le nom et le logo de l'organisme. Malheureusement, le fournisseur était un membre politiquement actif sur les réseaux sociaux et il a partagé un paragraphe du courriel avec le logo de l'organisme sur Facebook, ce qui a mis l'organisme dans une situation délicate auprès du public et du gouvernement local.

Cet exemple montre que la communication est un processus fondamental pour les organismes, et plus spécifiquement pour les organismes multinationaux. Dans l'exemple, la stratégie de communication visait la diffusion d'une vision commune concernant la situation de conflit politique évoquée précédemment afin de protéger l'image de l'organisme, et conséquemment, d'assurer la collaboration avec les parties prenantes du pays d'accueil. Or, le manque de connaissance (et de reconnaissance) du rôle stratégique de la fonction de communication par un gérant de cet organisme a mis ce dernier en péril. Renforcer la légitimité de la fonction de communication, et plus particulièrement celle du département de communication et des professionnels de la communication, semble être une étape essentielle pour développer cette dimension de l'organisme multinational.

Même si nous remarquons que la communication a commencé à prendre sa place dans quelques organismes multinationaux comme Lafarge et la Croix Rouge par exemple, on peut penser que pour plusieurs autres organisations, le rôle du

département de communication et, conséquemment, celui des professionnels qui y œuvrent reste un peu ambigu et souvent réduit à une dimension purement fonctionnelle comme nous allons voir dans le cas étudié.

À partir de ces considérations, nous proposons de questionner dans ce mémoire le rôle du département de communication selon trois éléments : la stratégie, c'est-à-dire le rôle dans la prise de décision ; la structure, c'est-à-dire sa place dans l'organigramme ; enfin, le rôle des professionnels de la communication œuvrant au sein du département. Pour ce faire, nous proposons d'étudier un cas spécifique, soit celui du département de communication de Santé et Soins (SES), un organisme à but non lucratif (OBNL) multinational qui opère dans 44 pays, l'un d'eux étant le Canada.

Le mémoire est structuré en six chapitres. Dans le premier, nous exposons la problématique qui anime cette recherche en spécifiant les enjeux de légitimité de la fonction de communication dans les OBNL multinationaux. Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique, basé sur les travaux de Joep Cornelissen portant sur la communication stratégique. Le troisième chapitre présente la méthodologie que nous avons privilégiée, soit l'étude de cas, de même que la stratégie d'analyse que nous avons mobilisée. Le quatrième est consacré à la présentation des résultats de notre recherche; ceux-ci montrent qu'il est important de placer le département de communication au même niveau hiérarchique que les autres départements et que le lien direct entre les professionnels de communication et la haute direction est essentiel. Par ailleurs, ces professionnels doivent être en mesure de jouer leur double rôle, managérial et opérationnel. Dans le cinquième chapitre nous discutons de ces résultats vis-à-vis de la littérature; nous offrons aussi des recommandations pratiques visant à renforcer la légitimité de la fonction de communication dans l'organisme que nous avons étudié. Enfin, nous proposerons une conclusion ou nous revenons sur le but et la nature de notre travail, le sujet traité et les méthodes utilisées dans notre

étude de cas et les résultats obtenus; par la suite, nous présentons les limites de cette étude et les futures recherches que nous aimerions aborder.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous problématisons la manière dont la communication est abordée dans les OBNL multinationaux. Pour ce faire, nous présenterons d'abord l'historique de la fonction de communication, historique marqué par un enjeu de légitimité. Ensuite, nous présentons le contexte de l'OBNL multinational et ses défis. Pour finir ce chapitre, nous soulignerons les objectifs, les questions de recherche, de même que la pertinence sociale, scientifique et communicationnelle de cette étude.

#### 1.1 La fonction de communication : historique et légitimité

Goodman (2004) affirme que la fonction de communication est devenue vitale pour le développement des organisations depuis que l'économie se base sur le transfert et le partage d'informations et que le grand public s'attend à avoir un niveau élevé de communication avec les organismes qui opèrent dans leur communauté. Selon une étude menée par des consultants en communication, une personne est ciblée en moyenne par 13 000 messages commerciaux (y compris l'exposition à des logos d'organisme) par jour (Cornelissen, 2011). La fonction de communication se présente alors comme la solution pour promouvoir un organisme dans cette mer d'informations afin de la rendre identifiable et mémorable. Il n'est donc pas surprenant que la fonction de communication se soit particulièrement développée au cours des dernières décennies, notamment sous l'influence des TIC et des médias sociaux numériques, influence qui s'est aussi fait sentir dans les études et les pratiques organisationnelles et de gestion.

Goodman (2004) définit la fonction de communication comme une variété de fonctions de gestion liées à la communication interne et externe de l'organisme. Selon lui, la fonction de communication varie selon la taille et la nature de l'organisme et elle peut inclure des sous-fonctions telles que : les relations publiques, les relations avec les investisseurs, les relations avec les employés, les relations communautaires, les relations avec les médias, les relations de travail, les relations gouvernementales, la communication technique, la formation et le développement des employés, de même que l'activité philanthropique, la communication de crise et d'urgence, et la publicité.

La définition de Goodman (2004) fait écho à celle de Cornelissen (2011) qui considère la fonction de communication comme une fonction managériale liée à d'autres fonctions comme les médias, les relations publiques et le marketing. Pour Cornelissen (2011), la fonction de communication a un rôle managérial, dans le sens qu'elle offre un cadre de coordination pour toutes les communications externes et internes, visant le développement et la maintenance d'une réputation positive de l'organisme, le renforcement de son image et le partage des valeurs et de la culture organisationnelle.

Pour ce qui concerne les organismes multinationaux, Brunton et *al.* (2015) affirment que la fonction de communication implique la planification, l'exécution et l'évaluation des stratégies de communication internes et externes. En ce sens, la fonction de communication est intrinsèque du milieu international. Pour reprendre les auteurs: « *The drive to both maintain competitiveness and to meet marketplace expectations using the strategic management of communication is a feature of the international workplace* » (p.1). De plus, pour ces auteurs, une bonne stratégie de communication peut servir de bouclier qui protège et défend l'organisme pendant les crises.

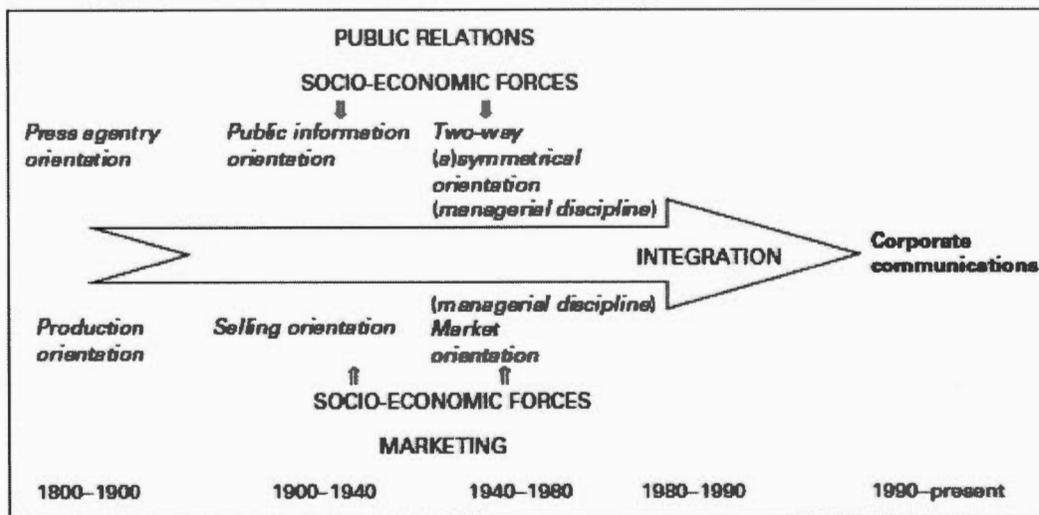
La fonction de communication fait aujourd'hui partie de tous les champs d'activité de l'organisme et le département de communication, lorsqu'il existe, est souvent le département responsable de cette fonction et de toutes les activités qui en découlent. Les professionnels de communication sont les professionnels en charge de mener la fonction de communication, ils sont responsables de définir les stratégies de communication, d'élaborer et de réaliser les plans de communication, et de gérer des équipes et des budgets. Nous verrons plus loin comment la fonction de communication peut être affectée par les rôles fonctionnel et managérial des professionnels de la communication dans l'organisme, et par la place du département de communication dans la structure organisationnelle.

#### 1.1.1 Historique de la fonction de communication

Selon Cornelissen (2004), le concept de communication et le département de communication sont essentiellement nouveaux, les prédécesseurs étant les relations publiques et le marketing (voire figure 1, page 9). En effet, jusqu'en 1980, l'activité de relations publiques et celle de marketing étaient distinctes, les relations publiques ont occupé l'espace des publics de l'organisme comme les médias, les organismes gouvernementaux à l'exception des clients et des consommateurs. Le marketing a occupé le marché, les ventes, la distribution, et le prix.

*From the Industrial Revolution until the 1930s, an era predominantly characterized by mass production and consumption, the type of communications that were employed by organizations largely consisted of publicity, promotions and selling activities to buoyant markets. (Cornelissen 2004, p. 33)*

Figure 1 : Le développement historique des relations publique et du marketing (repris de Cornelissen 2004, p. 36)



L'auteur explique qu'à cause des défis du marché, de l'augmentation des coûts et du rôle croissant des médias, les organismes commencent à chercher de nouvelles façons pour attirer les clients et garantir leur fidélité ; ils commencent à lancer les services de *Marketing Public Relations* (MPR), une façon d'utiliser les techniques de relations publiques à des fins de marketing. Le MPR a surtout été axé sur le marché et les services, mais ne pouvait couvrir la totalité des activités de relations publiques de l'organisme. C'est à ce moment que les *Corporate Public Relations* (CPR) apparaissent ; celles-ci comprennent la communication avec les investisseurs, les parties prenantes, les médias et les employés.

La reconnaissance de l'importance de l'environnement organisationnel et de son influence dans l'image de marque, la nécessité de développer des programmes de responsabilité sociale et la demande croissante de transparence des organisations de par la société civile, incite les organismes à considérer la possibilité d'ouvrir plus de

canaux de communication avec leurs publics. En conséquence, les organisations ont commencé à saisir que la communication pouvait jouer un rôle essentiel pour répondre à ces enjeux. (Cornelissen 2011). De ce fait, la mise en place d'un département en charge de la fonction de communication pourrait faire face à l'augmentation du nombre de publics (Carayol, 1992).

C'est en 1990 que la fonction de communication commence à mettre sous son parapluie les affaires publiques, la gestion des risques, les relations avec les investisseurs, les relations avec les médias, la publicité, le marketing direct, la promotion des ventes, la communication interne, les relations communautaires et le parrainage publicitaire (Cornelissen 2011). Étant relativement récente, la fonction de communication fait souvent face à une forme de résistance et d'opposition de plusieurs membres de l'organisme, qui ne saisissent pas le rôle de la communication ni la place qu'elle occupe dans l'organisme.

*In many companies, the role and contribution of corporate communications is far from being fully understood. In such companies, communications practitioners feel undervalued, their strategic input into decision making is compromised, and senior managers and CEOs feel powerless because they simply do not understand the events that are taking place in the company's environment and how these events may affect the company's operations and profits (Cornelissen, 2004, p10)*

À cela s'ajoute, comme nous l'avons souligné, une certaine ambiguïté quant aux diverses activités ou sous-fonctions de communications interne et externe qui ne se trouvent pas toujours sous le parapluie de la fonction de communication, ou sous l'aire de responsabilité d'un département de communication. Cela participe, comme nous le verrons par la suite, aux enjeux de légitimité de la fonction de communication dans les organismes.

### 1.1.2 Légitimité de la fonction de communication

Avila (2004, p. 4) explique que les légitimations sont « Les légitimations sont, d'une part, des contenus « mentaux » de nature intellectuelle, morale, affective, sociale, de sens commun, etc. et, d'autre part, les processus par lequel on arrive à légitimer les premiers » L'auteur affirme que la légitimation est un système d'explication et une procédure de clarification d'actes. En ce sens, « la légitimité est un processus d'attribution du sens dans un rapport social où s'exerce un pouvoir ». (Ibid.)

Avec cette définition en main, regardons maintenant de plus près la manière dont se manifeste l'enjeu de la légitimité de la fonction de communication dans l'organisme. Plus précisément, nous nous penchons sur les enjeux du département de communication et des professionnels œuvrant dans ce département.

#### 1.1.2.1 Légitimité du département de communication

Les recherches de Cornelissen (2004-2011) sur la fonction de communication s'attardent à l'importance de la reconnaissance du rôle de la communication ainsi qu'à son effet sur la stratégie et les décisions organisationnelles. L'auteur explique aussi que les professionnels de la communication ont des tâches managériales à accomplir comme les autres gestionnaires ; ces tâches incluent la gestion et l'analyse des informations, la planification, l'organisation et l'exécution de plans de communication.

La proposition de Cornelissen (2004-2011) correspond à celle d'Argenti (1996). Ce dernier soutient que la communication managériale « met l'accent sur la stratégie et le processus de communication, y compris le travail d'équipe et le comportement

interpersonnel ; l'environnement multiculturel, qui met l'accent sur les communications interculturelles ; et la fonction, ce qui nous amène à la connexion avec communication d'organisme » (p. 83, notre traduction).

Brunton et *al.* (2015) affirment quant à eux que donner de la légitimité à la fonction de communication et renforcer sa place dans le management de l'organisme peut aider à la planification et l'implication les pratiques communicationnelles de l'organisme, ce qui aide à expliquer et légitimer les activités de l'organisme, et à protéger sa réputation.

Comme nous l'avons noté, la notion de département de communication est relativement nouvelle (voir figure 1, page 9), et ses activités peuvent toucher plusieurs sous-fonctions de la communication interne et externe, ainsi que d'autres départements de l'organisme. Dans ce contexte, marqué par la jeunesse, l'ambiguïté et la résistance, le département de communication peine à être reconnu comme légitime dans l'organisme.

Voici quelques exemples repris de notre expérience professionnelle de la façon dont les activités du département de communication peuvent toucher les autres départements, et pourquoi le premier peut faire face à de la résistance au sein de l'organisme.

- Les ressources humaines peuvent juger les règles de la communication interne comme une sorte d'intervention dans le travail de leur département ;
- La guide de l'utilisation du nom et du logo de l'organisme, proposée par le département de communication, et l'intervention de la communication dans les messages et les outils de publicité peuvent être considérées comme une ingérence sur le département des ventes.

- Les codes de communication concernant les donateurs liés au département de collecte de fonds dans un organisme peuvent être vus comme une forme de contrôle de la part du département de communication.
- La haute direction peut se sentir limitée par les politiques de communication et la supervision du département de communication sur les activités de communications avec les médias et les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme.

Cornelissen (2004) estime que ces dernières années, le département de communication a lentement pris sa place dans les organismes. Ceci dit, il existe encore d'importants défis à surmonter afin de renforcer la légitimité du département de communication et, par de même, activer le rôle des professionnels de communication.

### 1.1.3 Légitimité des professionnels de la communication

La profession de communication est relativement nouvelle, comme la fonction de communication. Cornelissen (2011) explique qu'il est important d'avoir des professionnels capables de jouer un rôle managérial et de lier la stratégie de communication avec les stratégies de l'organisme.

Cornelissen (2011) estime que pour que les professionnels de communication jouent leur rôle managérial, ils doivent avoir une relation directe avec la haute direction de l'organisme. Par ailleurs, l'auteur indique aussi qu'une majorité des professionnels préfèrent ne pas travailler avec la haute direction et garder leur rôle fonctionnel parce que le rôle managérial porte plus de responsabilités et exige plus de compétences comme la planification, la gestion de ressources et des personnels, par exemple. Une

étude menée par McGoon en 1993 auprès de professionnels de la communication confirme cette tendance : la majorité des répondants ont indiqué qu'ils préféreraient avoir un rôle fonctionnel. Seulement 21 % des professionnels qui ont participé à cette étude étaient intéressés par le rôle managérial de la communication et le travail direct avec la haute direction.

*Most communicators prefer writing and editing; working with top management ranks at the bottom [...] More than half (89 of 170 responding) said the part of their job they enjoy the most is writing, editing, producing publications or something to that effect. This was five times as popular as the next choice - managing- which was the preferred activity of only 18 respondents. Then came "planning" (16) and "media relations" (14). "Working with the top management" was the favorite part of the job for only four of the 170 respondents. (McGoon, 1993, p.14)*

La reconnaissance du double rôle des professionnels de la communication semble jouer sur la légitimité de ces derniers dans le contexte organisationnel. Volckrick (2006, p. 6) explique la relation entre la légitimité de la fonction de communication et les professionnels de communication de la manière suivante : « A bien des égards, les processus de légitimation impliquent désormais la participation des individus qui devient légitime ce à quoi vont participer les individus qui produisent la légitimité ».

D'une certaine manière, il s'agit donc d'une relation récursive : la fonction de communication devient légitime si les professionnels la rendent légitime; or ces derniers doivent même légitimer leur rôle et leur place dans l'organisme par la fonction de communication.

Notons aussi que les professionnels de la communication peuvent faire face à de la résistance de la part d'autres membres de l'organisme (Carayol, 1992), surtout des gestionnaires qui peuvent sentir que les professionnels de la communication interviennent dans le travail de leur département. C'est en ce sens que Carayol (1992)

soulève l'importance de légitimer les professionnels de la communication en formalisant leur place dans la structure de l'organisme. Similairement à Cornelissen, elle suggère que la mise en place d'un département de communication qui soit lié directement à la haute direction renforce la légitimité du département, des professionnels qui y œuvrent de même que de la fonction de communication dans l'organisme.

## 1.2 L'OBNL multinational : contexte et défis

Tel que noté en introduction, nous nous sommes intéressée à étudier le rôle et la place du département de communication dans un contexte très précis, celui de l'OBNL multinational. Ce choix s'explique d'abord par notre expérience professionnelle qui s'est déroulée dans des organismes de ce type. De plus, ce choix a été imposé par le cas que nous avons choisi d'étudier, SES, qui est un OBNL multinational. Notons par ailleurs que de nos jours, les OBNL opèrent de plus en plus dans divers pays (c'est le cas de Oxfam, la Croix-Rouge et Amnistie internationale, pour n'en nommer quelques-uns). Cette tendance organisationnelle s'explique, entre autres, par la forte concurrence locale entre les OBNL, ce qui pousse ceux-ci à chercher de nouveaux milieux pour fournir leurs services, et à s'organiser en réseaux pour opérer les fonds et gérer leurs ressources.

Dans cette section, nous abordons ce contexte en nous penchant d'abord sur la dimension multinationale, et ensuite sur celle liée à la nature OBNL. Dans les deux cas, nous explorons les défis qui sont liés à chacune des dimensions. Ces défis, que nous examinons ici, renforcent notre prémisse de départ concernant l'importance du département de communication dans ce type d'organisme. Nous croyons que pour relever ces défis, les OBNL multinationaux doivent se doter d'un système de

communication visant la mise en place de stratégies de communication communes pilotées par un département de communication.

### 1.2.1 La dimension multinationale

Un organisme multinational peut être une société, corporation, entreprise ou organisme qui exerce son activité dans plus d'un pays. Elle peut également être qualifiée de société internationale, de géant mondial, de *Transnational Corporation* (TNC) et de *Multinational Corporation* (MNC). Selon le site web de l'Université de Sherbrooke *Perspective* *Monde* (<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=168>), l'organisme multinational est généralement de grande taille et exerce ses activités dans plus d'un pays ; il peut fonctionner dans les pays d'accueil de plusieurs façons, à savoir : succursales, filiales, associations, franchisés, coentreprises.

Comme nous sommes intéressées au rôle du département de communication, nous aborderons plus spécifiquement les défis directement reliés à la fonction de communication, soit ceux liés à la diversité culturelle, à la langue, à la distance géographique et au travail en réseau.

#### 1.2.1.1 Les défis liés à la diversité culturelle

Les organismes multinationaux sont confrontés à des défis liés à la diversité culturelle, car les employés tout comme les parties prenantes proviennent de diverses cultures, et parce que le multiculturalisme caractérise les organismes qui opèrent dans plusieurs pays.

Adler (1994, p. 324) affirme que le multiculturalisme dans l'organisme et l'interaction entre des employés provenant de différents pays et bagages culturels sont souvent bénéfiques, car la diversité donne plus de chances d'avoir de nouvelles approches, propositions et méthodes de résolution de problèmes : « Grâce à sa diversité culturelle, une équipe interculturelle dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. »

Mais ces bénéfices viennent avec des défis. Karjalainen (2010) affirme que le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage dans les organismes multinationaux. L'auteure soutient que les personnes de différents bagages culturels apportent des interprétations différentes en ce qui concerne les relations interpersonnelles, l'interaction dans le groupe, la forme de gestion, les traditions et les coutumes sociales au travail. Ceci résulte dans a) l'émergence de problèmes administratifs dans le lieu de travail ; b) l'apparition d'obstacles à la collaboration entre les employés, et c) la manifestation de divergences dans l'application des normes. Selon Karjalainen (2010, p. 3), la combinaison de ces problèmes a un impact sur la productivité des organismes multinationaux : « Les équipes multiculturelles, parce qu'elles sont composées d'individus issus de cultures différentes, auront plus de mal à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale dans l'entreprise. »

Pour conclure, les défis liés à la culture sont nombreux : la culture peut affecter la collaboration entre les membres de l'organisme, compliquer les opérations administratives et l'implication des normes et des valeurs organisationnelles.

#### 1.2.1.2 Les défis liés à la langue

Goldhaber (1990, p. 27) définit la communication dans un organisme comme étant le

flux de messages traités dans un réseau de relations interdépendantes. Pour lui, les messages concernent l'information significative sur plusieurs aspects dans l'organisme comme les personnes, les actions et les résultats de toutes sortes d'interactions humaines. Le récepteur doit recevoir un message qui porte une information qui a du sens. Et pour avoir une information significative, le message doit être adressé dans une langue comprise par le récepteur et l'émetteur.

D'après cette définition, nous pouvons dire que la langue pose un défi important dans le travail des organismes multinationaux : la diversité des langues parlées dans l'organisme ou encore la domination d'une langue spécifique, l'anglais en l'occurrence, peuvent affecter la coopération entre les membres de l'organisme et les parties prenantes, de même que la capacité de contrôle des gestionnaires.

L'article de Marschan et *al.* (1997) illustre bien les défis qui découlent de cette pluralité linguistique. Les auteurs démontrent l'impact généralisé de la langue, et la gamme de réponses individuelles à des contraintes linguistiques trouvées dans les filiales d'une société d'ascenseur multinationale finlandaise. L'étude montre que l'utilisation de plusieurs langues étrangères dans l'organisme multinational peut rendre la communication difficile entre les employés des diverses filiales et du siège social, et, par conséquent, le niveau de coopération entre les membres peut diminuer à cause de ces barrières linguistiques.

Sur le plan de l'intégration et de la participation, les membres de l'organisme multinational qui ne parlent pas la langue officielle de l'organisme se heurtent à des difficultés lors de leurs participations aux assemblées. Dans leur recherche, Marschan et *al.* (1997, p. 593) estiment que les employés adoptent des comportements passifs comme l'indifférence, le silence, le manque de participation et d'intégration. Pour reprendre leurs mots: *"In the extreme, one response is simply to do nothing. In other words, an individual who lacks fluency in the company language may ignore or*

*disregard a communication and not seek to translate it''.*

Les auteurs expliquent que le problème de la langue peut empêcher une filiale nationale d'être exposée à des valeurs partagées. Le manque de fluidité de la langue de l'organisme affecte l'identité organisationnelle et cause des conglomérats et des privilèges parmi les employés selon la langue ; par exemple, un employé francophone au sein d'un organisme espagnole cherchera quelqu'un qui parle sa langue, pour éventuellement le consulter dans des affaires qui sont hors de sa spécialité ; il peut même rester isolé à cause de la barrière linguistique.

Les auteurs discutent aussi d'un aspect qui nous semble particulièrement important : l'effet de la langue sur la structure organisationnelle. Selon eux, la littérature en gestion internationale montre une tendance lourde dans les organismes multinationaux vers l'adoption de structures plus horizontales, qui augmentent par conséquent la décentralisation (pour un argument similaire, voir Egelhoff, 1991 ; Ghoshal et *al.*, 1994 ; Gupta et Govindarajan 1991 ; Park et *al.*, 1996). Ils précisent que la communication horizontale dépend d'un réseau fort et effectif de relations personnelles qui dépendent à leur tour de la langue ; par conséquent, le problème de la langue peut être un obstacle pour l'adaptation de ce type de structure, et conséquemment pour l'efficacité des flux de la communication dans une organisation multinationale.

Marschan et *al.* (1997) affirment que la plupart du temps les gestionnaires éprouvent des difficultés à communiquer avec leurs pairs dans les autres branches ; ils demandent alors l'aide d'un intermédiaire qui parle la langue de l'autre partie, même s'il n'a pas la connaissance ou l'expérience dans le sujet discuté, ce qui entraîne parfois une traduction imprécise. Les auteurs ajoutent que la position de cet intermédiaire lui donne parfois le pouvoir de cacher des informations, de manipuler les situations et d'approcher des informations confidentielles. De plus, il y a un

problème de délai.

Nous pouvons conclure que la langue constitue un défi majeur pour les organismes multinationaux qui peut affecter : la coopération entre les membres de l'organisme et les parties prenantes ; la capacité de contrôle des gestionnaires ; la communication entre les employés des diverses filiales et de l'organisme centrale ; l'intégration et la participation des membres de l'organisme ; l'identité organisationnelle ; la structure organisationnelle ; la qualité des informations traduites.

#### 1.2.1.3 Les défis liés à la distance géographique

La distance géographique entre le siège social et les filiales a plusieurs impacts sur les organismes multinationaux ; pour présenter brièvement ces impacts, nous évoquerons l'étude de Harzing et Noorderhaven (2005), basée sur une enquête internationale couvrant 169 filiales de sociétés multinationales qui ont leur siège aux États-Unis, au Japon, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et aux Pays-Bas.

Outre la difficulté du transport de matériel, le manque de communication directe et le délai qui peut être causé par décalage horaire, les auteurs arguent que la distance géographique peut entraîner un impact sur le transfert des connaissances dans l'organisme, tout comme la stratégie globale de l'organisme, ses objectifs et ses valeurs. Selon Ghoshal et Bartlett (1988), avoir un processus efficace de transfert de connaissance est associé à des pratiques coûteuses comme les voyages de gestionnaires entre les filiales, des équipes et des groupes de travail.

Harzing et Noorderhaven (2005) ajoutent que tous les mécanismes d'intégration et de méthode de transfert de la connaissance mentionnés précédemment reposent fortement sur la communication en face à face, ce qui n'est pas facile dans le cas de

l'organisme multinational, en raison de la distance géographique des filiales ; par conséquent, l'opération de transfert des connaissances peut devenir coûteuse et difficile à intégrer.

*All the integration mechanisms mentioned above rely heavily on face-to-face communication. The geographical isolation of subsidiaries down-under renders this kind of inter- action more difficult, impeding the transfer of knowledge. (Harzing et Noorderhaven, 2005, p.7)*

Selon ce qui précède, nous pouvons dire que les organismes multinationaux ont des défis supplémentaires par rapport aux organismes locaux, des défis liés à la langue, à la diversité culturelle de ses membres et à la distance géographique. Mais, de nos jours, un autre défi commence à se profiler : le défi lié au travail en réseaux, à la modalité de travail et à la structuration des organismes multinationaux, défi de plus en plus présent comme nous le détaillons par la suite.

#### 1.2.1.4 Les défis du travail en réseau

Avoir un réseau fort a beaucoup d'avantages, mais la création d'un réseau n'est pas un travail facile. Gurkov (2015), juge que la relation entre les filiales dans un réseau international prend deux perspectives : l'une coopérative et l'autre compétitive ; chacune de ces perspectives correspond à une forme de communication : une communication ouverte et transparente ; et une communication étroite et discrète, respectivement. Cette relation de coopération/compétition complique le travail et la coopération entre les filiales. Les petites filiales peuvent se sentir contrôlées, voire menacées, par les grandes filiales et le siège social.

Gupta et Polonsky (2014) soutiennent que le réseau de l'organisme multinational est essentiel pour l'échange d'informations, des expertises et des connaissances entre les filiales du réseau. Bien que les petites filiales aient besoin des grandes pour accéder

aux informations et aux expertises, ou encore, pour du soutien financier, à cause du manque de ressources ou d'expérience, les petites filiales peuvent se refermer sur elles-mêmes et ne pas profiter du réseau, afin d'éviter une position concurrentielle avec les grandes filiales.

Pour les grandes filiales ayant plus de connaissances et de ressources humaines et financières, le travail en réseau peut aussi s'avérer un problème. Pour celles-ci, ce travail en réseau leur fera perdre du temps et des ressources d'un côté, et les mettra en compétition avec les autres grandes filiales, d'un autre côté. Le travail en réseau peut avoir plus d'obstacles que de bénéfices pour les grandes filiales. Ce manque d'intérêt des grandes filiales pour le travail en réseau complique la communication et cause un manque de partage des informations et des expertises, ce qui affaiblit davantage les petites filiales qui ont besoin de ces informations et ne peuvent avoir les ressources humaines ou financières pour aller chercher les informations et les expertises.

### 1.2.2 La dimension « À but non lucratif »

Les OBNL sont différents des autres types d'organisme, notamment parce que leur mission vise à servir des causes. Les personnes qui travaillent dans les OBNL sont souvent motivées par la cause qu'ils servent. Cela explique en partie la forte présence de bénévoles dans ce type d'organisme. La dimension « à but non lucratif » crée des défis particuliers pour l'organisme multinational, et conséquemment pour la fonction de communication. Nous abordons dans cette section deux défis majeurs, soit celui ceux liés au financement et à la gouvernance.

#### 1.2.2.1 Les défis liés au financement

Dans les cas des entreprises lucratives, le capital est une source importante pour l'organisme, et elle lui donne une forme d'indépendance, ce qui n'est pas le cas dans les OBNL qui s'appuient uniquement sur des recours extérieurs, c'est-à-dire les dons privés ou gouvernementaux. Selon Helmig et al. (2004, p. 6) « *This issue of resource dependency is of obvious interest to NPOs which are so dependent on donors and do not have recourse to capital markets for funding.* » Dans le même texte, les auteurs présentent plusieurs exemples de l'influence de donateurs sur les programmes de l'OBNL, et montrent que les OBNL peuvent être sous le contrôle de donateurs qui financent les programmes ou les missions de l'organisme.

Le manque des ressources financières limite le travail de l'OBNL et peut aussi contrôler la communication. Tel que soulevé par Dolnicar et al. (2008, p. 108) : « *The challenge for non-profits, especially those operating in the public sector, and relying heavily on government funding, is to manage competitive grant funding without sacrificing mission imperatives* ».

Par ailleurs, la compétition entre les OBNL est un élément important relié au défi du financement. L'OBNL est en constante recherche de donateurs et de subvention provenant des agences de financement. Elle entre donc en compétition avec d'autres OBNL (Ibid., p. 109).

En somme, le financement est un défi important pour les OBNL ; celles-ci doivent financer non seulement leurs missions, leurs équipes, mais leur présence dans le marché, tout en gardant leur indépendance afin d'accomplir leur mission.

#### 1.2.2.2 Les défis liés à la gouvernance

Le public, les donateurs et les parties prenantes demandent davantage de transparence, de détails sur l'utilisation des dons et sur les opérations

des OBNL. Ainsi, la gouvernance prend de plus en plus d'importance pour les OBNL. Selon Taylor (2014), il existe trois modèles de gouvernance couramment utilisés par les OBNL :

- 1- Le modèle traditionnel : intervention directe du conseil.
- 2- Le modèle Carver (*Carver Policy*) : rôle du conseil axé sur les politiques.
- 3- Le modèle axé sur les résultats : rôle du conseil axé sur les résultats.

Au Canada, tous les OBNL constitués en sociétés sont régis par la Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif ou par une loi provinciale semblable (Taylor, 2014). Ces lois désignent implicitement un modèle de gouvernance des OBNL, qui se résume comme suit : les membres du CA doivent être élus par les membres de l'OBNL ; le CA nomme et supervise le directeur général qui s'occupe de l'embauche du personnel de l'OBNL et de la supervision des activités de l'organisme.

De par nos observations, nous avons compris que le cadre de gouvernance d'un OBNL se compose de 1) un comité administratif (CA), composé des bénévoles spécialisés dans les activités de l'organisme ; 2) le cadre administratif, composé par des salariés responsables de la gestion des départements et des activités de l'organisme ; 3) les employés qui sont des salariés et sous la direction de cadres administratifs ; 4) des bénévoles de différentes spécialités.

En ce qui concerne le pouvoir dans l'organisme et la prise de décisions, le CA a souvent le dernier mot par rapport aux stratégies de l'organisme. Parfois, le CA peut avoir un contrôle complet sur la communication de l'OBNL, y compris les politiques et les activités de communication, ce qui, comme nous le verrons, limite le

rôle de la fonction de communication et des professionnels de communication dans les OBNL.

Selon Dolnicar et *al.* (2008), le style de la gouvernance des OBNL dépend des grandes donations. Il ajoute que les OBNL deviennent de plus en plus dépendants vis-à-vis de leurs donateurs, et cette dépendance les rend vulnérables aux pressions institutionnelles. Les OBNL sont donc obligés de devenir plus « marketing » et « entrepreneuriaux » pour attirer les donations. Ce style de gouvernance donne plus de légitimité à l'OBNL et prouve au donateur qu'il est capable de gérer leurs donations.

Toujours selon Dolnicar et *al.* (2008) ce style de gouvernance change l'environnement des OBNL, de « coopérative » à « compétitive » : « *This changing emphasis involves a strategic departure from traditional nonprofit culture, whose focus is on an altruistic, society-oriented and nonfinancial mission.* » (Dolnicar et *al.* 2008 p. 109),

En somme, bien que les OBNL tentent d'être indépendants dans leur gouvernance pour protéger leur mission et leur objectif (Dolnicar et *al.* 2008), finalement plusieurs d'entre eux sont d'une certaine manière, contrôlés par les donateurs.

### 1.3 Objectif et questions de recherche

Pour contribuer à la littérature et à la pratique portant sur la communication dans les organismes multinationaux, nous souhaitons clarifier la part de légitimité de la fonction de communication, en nous concentrant sur le département et sur des professionnels de communication d'un OBNL multinational. Nous sommes particulièrement intéressées à comprendre : a) quelle place occupe le département de communication dans la structure organisationnelle ? b) quel est le rôle du département

de communication dans le développement des stratégies de communication et les prises de décisions de l'organisme ? c) quels sont les rôles des professionnels travaillant dans le département de communication ? Notons que ces questionnements sont directement ancrés dans le contexte organisationnel qui nous intéresse, soit celui des OBNL multinationaux, avec les défis que cela représente, tel que noté précédemment.

De par les lectures que nous avons réalisées sur le sujet, couplées à notre expérience sur le terrain, nous avons l'intuition que jusqu'à présent, le département de communication n'a pas encore pris sa place et sa légitimité dans plusieurs des organismes multinationaux. C'est pourquoi nous avons opté pour réaliser une étude de cas, afin de présenter un exemple concret et, si possible, en tirer des conclusions pour d'autres organismes multinationaux intéressés par ce sujet.

À partir de ces considérations, nous posons la question de recherche suivante : Comment légitimer la fonction de communication dans un OBNL multinational ?

Découlent de cette question, deux questions spécifiques :

QR 1 : Quels sont le rôle et la place du département de communication dans un OBNL multinational ?

QR 2 : Quel est le rôle des professionnels travaillant dans le département de communication d'un OBNL multinational ?

Ces deux questions permettent de cibler la manière dont la fonction de communication est ou peut-être légitimée à la fois structurellement (dans la mise en place d'un département de communication) et professionnellement (dans l'attribution de rôles et de responsabilités des professionnels de la communication)

#### 1.4 Pertinence scientifique, sociale et communicationnelle

D'un point de vue scientifique, tel que mentionné, il n'y a pas suffisamment de littérature consacrée à la communication dans les OBNL multinationaux, et encore moins concernant le département de communication. Nous espérons par cette recherche contribuer à cette littérature consacrée en apportant un cas spécifique et une lecture axés sur le rôle clé de la communication pour l'OBNL multinational.

L'approche communicationnelle que nous adoptons (développée dans le chapitre 2) de même que l'objet de notre étude qui est centrée sur le département de communication d'un OBNL multinational et ses pratiques, démontrent en ce sens la pertinence communicationnelle de notre recherche. De plus, nous apportons un cas qui peut aussi éclairer ce sujet.

En ce qui concerne la pertinence sociale, faire reposer notre étude sur un cas nous a permis de développer des recommandations afin de légitimer la fonction de communication, développer le département de communication dans ce type d'organisme et explorer le travail du professionnel qui y œuvre.

## CHAPITRE II

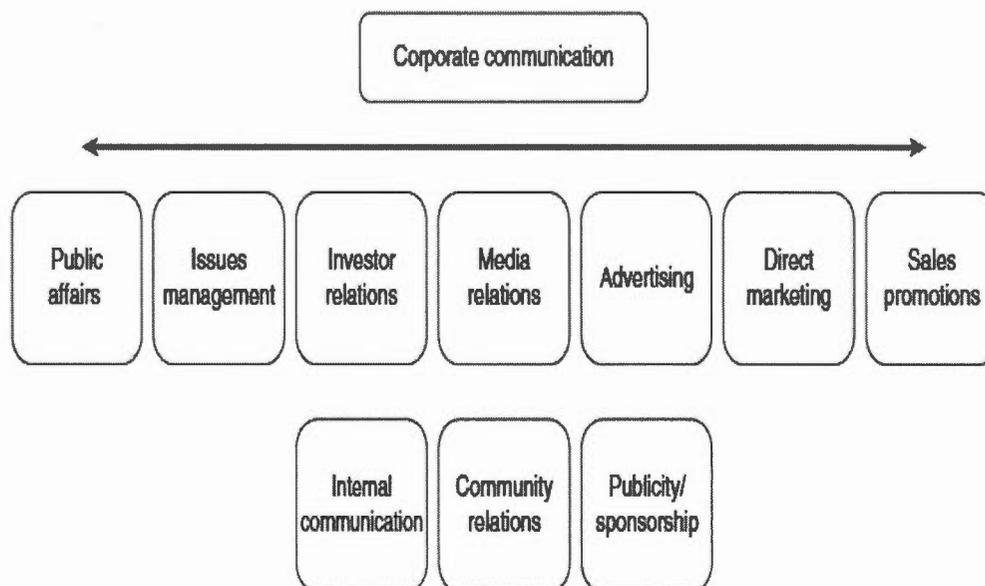
### CADRE CONCEPTUEL

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons le cadre théorique qui découle principalement du modèle de communication corporative proposée par Cornelissen. Ce modèle se base sur une définition intégratrice de la fonction de communication qui inclut à la fois ce que l'on nomme communication interne et externe ; et des pratiques du département de communication qui s'articulent autour de trois éléments : la stratégie, la structure et les professionnels de la communication.

#### 2.1 Retour sur la fonction de communication : Pour une communication intégratrice

Tel que noté dans le chapitre 1, la fonction de communication a comme rôle de maintenir la réputation et les relations de l'organisme à l'intérieur et à l'extérieur (Cornelissen 2004). De plus, elle articule plusieurs sous-fonctions telles que présentées dans la figure 2, ci-dessous. Chacune d'entre elles peut toucher la réputation et les parties prenantes de l'organisme d'une façon ou d'une autre ; c'est pourquoi il importe que la gestion de toutes ces sous-fonctions soit de la responsabilité du département de communication.

Figure 2 : Continuum de la communication corporative (repris de Cornelissen 2011, p. 25)



Selon Cornelissen (2011) - argument qui fait aussi écho à notre expérience professionnelle -, des organismes multinationaux comme Siemens, LafargeHolcim et la Croix-Rouge, pour donner quelques exemples, comprennent l'importance de l'intégration de la fonction de communication dans la stratégie générale de l'organisme, de même que l'importance de la coordination entre le département de communication et les autres départements. Ces organismes ont en commun d'avoir placé le département de communication au niveau supérieur de la hiérarchie organisationnelle ; d'avoir valorisé les professionnels de communication et d'avoir compris leur rôle dans les décisions concernant les stratégies de communication, telles que celles relevant de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'image de marque, de la réputation de l'organisme et de l'identité et la culture organisationnelles. La figure 2, reprise de Cornelissen (2011, p. 25), présente un

modèle type de communication corporative qui inclut sous son parapluie plusieurs sous-fonctions de la communication qui touchent différents aspects de la vie organisationnelle, tant à l'interne comme à l'externe.

## 2.2 Les pratiques de communication corporative : la stratégie, la structure, les professionnels de la communication

### 2.2.1 La stratégie

Selon Cornelissen (2011), il existe plusieurs approches pour mettre en œuvre des plans de communication et élaborer des stratégies de communication d'un organisme. Le but central de la stratégie, pour la plupart des organismes, est de faire correspondre l'organisme à son environnement. Toujours selon Cornelissen, peu de chercheurs étudiant la gestion stratégique discutent de l'environnement de l'organisme, reconnaissent le rôle central de la communication corporative dans l'identification des éléments les plus importants de cet environnement, et l'installation de bonnes relations avec les parties prenantes. Il ajoute que récemment, les organismes ont commencé à comprendre le rôle de la communication dans l'image, la réputation et la production de l'organisme ; en conséquence, les décideurs stratégiques commencent à repenser une stratégie de communication pour répondre aux défis des environnements organisationnels.

Cornelissen (2011) affirme que la stratégie de communication de l'organisme doit être identifiée par rapport aux objectifs de l'organisme et à ses opérations, et au sein des interactions entre l'organisme et son environnement. La formation de la stratégie de communication doit être faite par combinaison entre, d'une part, l'approche de planification, et d'autre part, le comportement émergent, et les activités. La stratégie

ne doit pas être considérée comme étant de niveau fonctionnel pour réaliser les décisions de la direction, mais doit être construite comme une part de la stratégie de l'organisme.

De plus, Cornelissen (2011) affirme que la stratégie de communication doit baser sur le plan des communications pour garantir la faisabilité et la cohérence de la stratégie. Les actions communicationnelles doivent être capables de répondre aux différentes crises et aux changements organisationnels, par exemple.

Pour développer une stratégie de communication efficace, les dirigeants et gestionnaires doivent comprendre le rôle et l'importance du département de communication dans l'organisme. Ceci implique, d'une part, que les professionnels de communication soient inclus dans la planification stratégique de l'organisme et dans la prise de décision, et d'autre part, que la stratégie de communication soit intégrée dans les stratégies globales de l'organisme.

En contrepartie, cela demande aux professionnels de communication d'avoir la capacité de rapprocher la stratégie de communication avec les stratégies de l'organisme pour garantir la collaboration entre les divers départements de l'organisme et l'articulation des décisions organisationnelles.

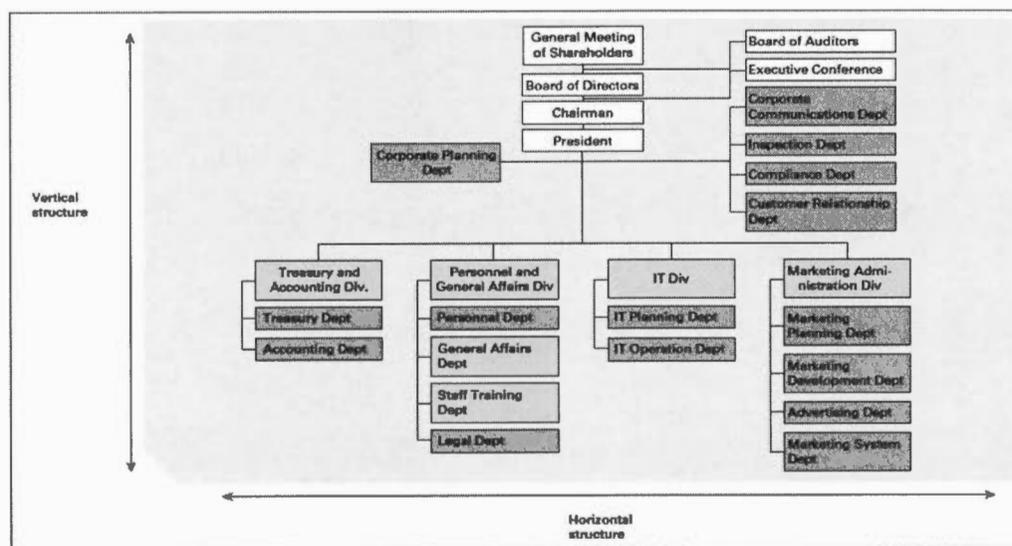
### 2.2.2 La structure

Cornelissen (2011) affirme que l'organisme de la communication se structure d'une façon verticale et horizontale et que cette structure peut varier selon l'organisme, sa taille, son histoire et plusieurs autres éléments comme les alliances politiques, la culture organisationnelle et les facteurs environnementaux.

Chaque organisme peut articuler les sous-fonctions de la communication dans le département de communication, de même que définir le mécanisme de travail de ce dernier. Cela dit, Cornelissen privilégie une structure de la fonction de communication qui favorise le rôle stratégique du département de communication dans la coordination des décisions organisationnelles. Cela implique que le département soit placé dans la partie supérieure de la pyramide organisationnelle (structure verticale), et qu'il ait des liens formels avec les autres directions et départements afin d'en assurer leur coordination (structure horizontale).

La figure 3 montre la structure verticale et horizontale d'une société japonaise de taille moyenne dans le secteur des services financiers. La structure verticale se réfère à la division et à la disposition des tâches dans le département et la disposition du département dans la hiérarchie organisationnelle. La structure horizontale se réfère à la coordination et à la coopération avec les autres départements : ressources humaines, finances, opérations, etc.

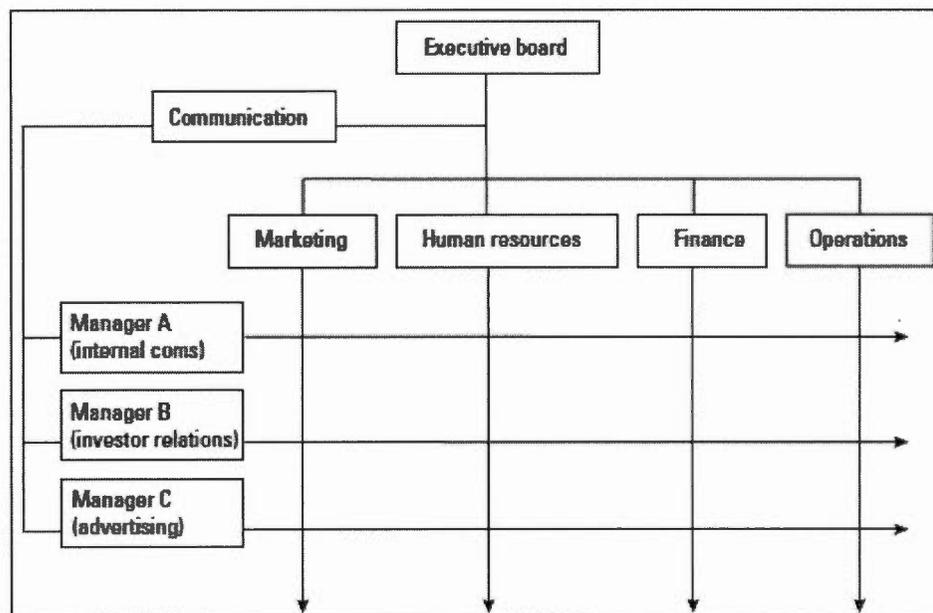
Figure 3 : La structure verticale et horizontale de la communication corporative (repris de Cornelissen, 2004, p. 129)



La création d'une relation équilibrée entre la structure verticale et la structure horizontale conduira à de bonnes pratiques de communication au sein de l'organisme. Pour arriver à cet équilibre, Cornelissen (2011) affirme qu'il y a un besoin de coordination et de collaboration à travers des structures horizontales de travail entre les départements en reliant les communications avec d'autres domaines fonctionnels au sein de l'organisme.

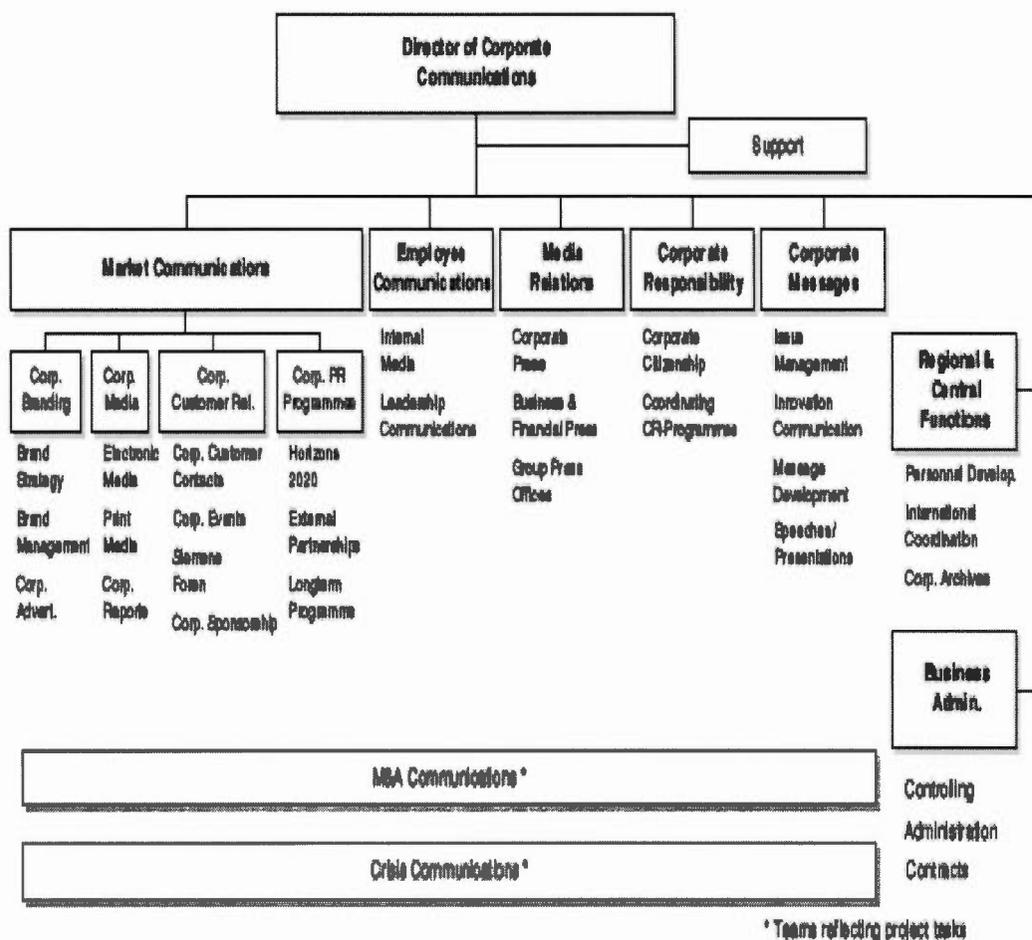
La figure 4 offre un exemple de ce type de structure horizontale qui se base sur un modèle de matrice dans lequel les gestionnaires des communications se rapportent au département de communication et à un autre département (marketing, ressources humaines, finance ou opérations) avec lesquels ils travaillent.

Figure 4 : Modèle de matrice de la structure de la communication (repris de Cornelissen, 2004, p. 131)



La figure 5 propose un modèle type de structure de la fonction de communication qui place le département de communication dans le haut de la hiérarchie tout en intégrant les diverses sous-fonctions de la communication sous son égide.

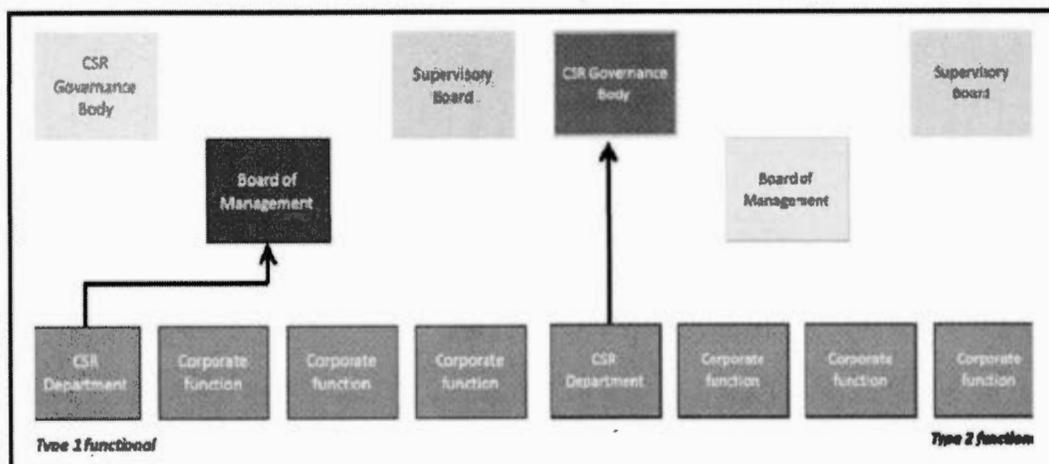
Figure 5 : Structure du département de communication (repris de Cornelissen 2011, p. 27).



Suivant une proposition similaire à celle de Cornelissen, Lock & Seele (2016) proposent différentes manières de structurer le département de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ces modèles sont le résultat d'une analyse de contenu web effectué pour étudier la place du département de RSE au sein des entreprises les plus durables dans le monde. Dans cette étude, les auteurs affirment que 82,9 % des entreprises durables ont un département distinct pour la RSE et qu'il existe trois types différents selon lesquels les entreprises peuvent organiser la RSE.

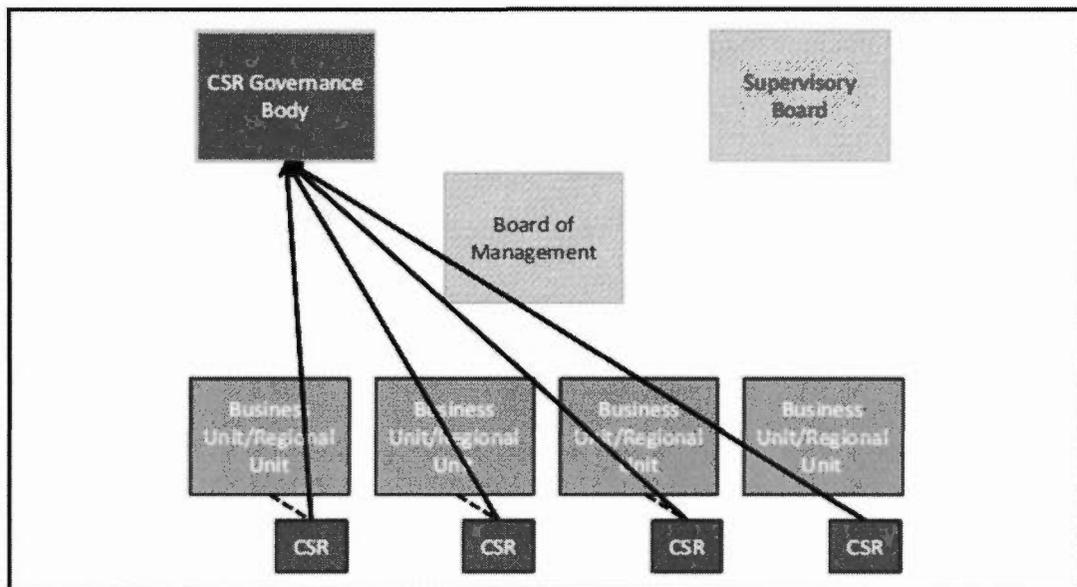
Dans le premier type, la fonction de RSE s'engage dans la mise en œuvre de la stratégie comme tâche principale, mais aussi la formulation et la gestion de la stratégie. Dans le deuxième type, le département de RSE est essentiellement concerné par la mise en œuvre et la gestion de la stratégie et moins par la planification de cette stratégie, ce qui est la responsabilité du comité de gouvernance de RSE (voir figure 6).

Figure 6 : Types fonctionnels 1 et 2 de la structure de la RSE (repris de Lock & Seele, 2016, p. 218)



Le troisième type, nommé « *the embedded type* » (voir figure 7), nous semble particulièrement intéressant parce qu'il situe la RSE à la fois au niveau hiérarchique et de gouvernance de l'organisme, comme dans chacun de ces départements. Dans ce type, le groupe de gouvernance de RSE est concerné par les stratégies et les politiques de RSE, et les responsables de RSE dans chaque département s'occupent de la mise en œuvre de ces stratégies et de la gestion des activités de RSE. Ces responsables de RSE ont des rapports directs avec le comité de gouvernance.

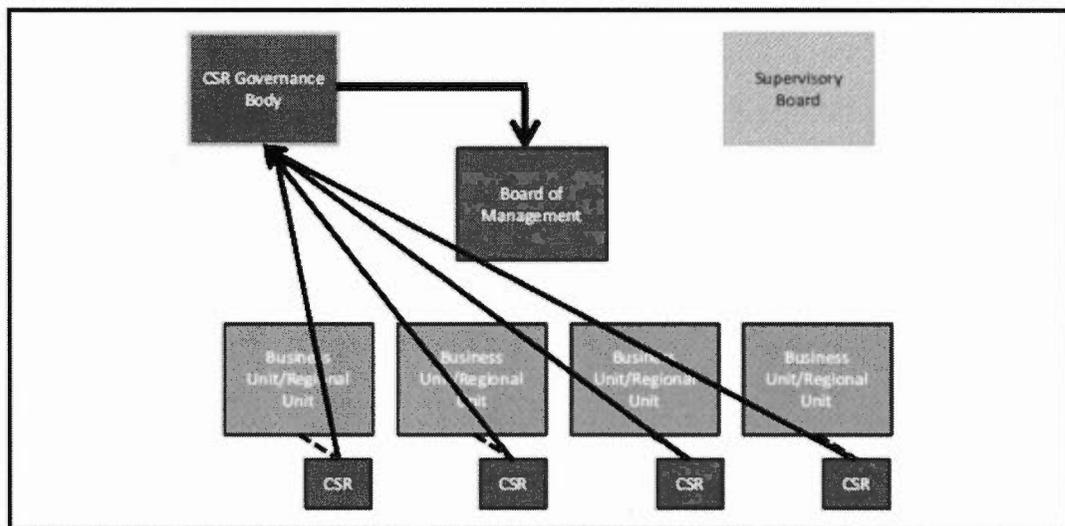
Figure 7 : Le type intégré "*the embedded type*" de structure de la RSE (repris de Lock & Seele, 2016, p. 219)



Un dernier modèle de structure de la RSE présenté par Lock & Seele (2016) (voir Figure 6) propose que le comité de gouvernance de la RSE relève du conseil d'administration de l'organisme. Comme pour le type intégré (Figure 6), les responsables de RSE dans chaque département s'occupent des fonctions opérationnelles liées aux stratégies de RSE et se rapportent directement au comité de gouvernance de RSE. Les auteurs qualifient ce type de structure comme « *infused*

*CSR organization type* », (voire figure 7). Ils trouvent que le travail dans ce type de structure est plus clair et mieux divisé que les autres modèles, étant donné qu'un seul comité de gouvernance de RSE s'occupe de la formulation de la stratégie, et les équipes des départements de RSE s'occupent de la mise en œuvre de ces stratégies, et se rapportent directement au comité de gouvernance.

Figure 8: *The infused CSR organization type* (repris de Lock & Seele, 2016, p. 221)



Pour conclure, et bien que les modèles proposés par de Lock & Seele (2016) offrent des pistes intéressantes, nous croyons que la structure proposée par Cornelissen (2004-2011) dans la Figure 4 est plus adaptée au contexte des organismes multinationaux, notamment parce qu'il permet une plus grande autonomie des filiales ou des associations, tout en assurant la coordination. Il nous semble préférable pour les organismes multinationaux que chaque département de communication dans chaque filiale soit placé à un haut niveau hiérarchique afin de renforcer la légitimité de la fonction de communication et la reconnaissance du rôle stratégique du département de communication.

### 2.2.3 Les professionnels de la communication

#### 2.2.3.1 Des gestionnaires et des techniciens

Tel que discuté au chapitre 1, selon Cornelissen (2004), les professionnels de la communication ont deux rôles : celui de communication fonctionnelle et celui de communication managériale. Dans le premier rôle, les professionnels font les tâches et les activités techniques comme la production de matériels de communication, la rédaction et l'implication des décisions prises par les autres.

Concernant le rôle managérial, les professionnels se concentrent sur la planification et l'implémentation des stratégies de communication, et ils s'impliquent dans les prises de décision organisationnelles.

Selon Cornelissen (2004), le manque de compétences managériales chez plusieurs professionnels de communication affaiblit leur rôle managérial, et par conséquent la reconnaissance du département de communication. Ci-dessous une liste non exhaustive des compétences d'un professionnel de communication, selon cet auteur :

- La communication : maîtrise des techniques de communication comme la rédaction, l'utilisation des outils de communication, la distribution d'informations, etc. ; compréhension de la manière dont les activités de communication s'intègrent dans la stratégie de l'organisme ;
- Le management : savoir comment gérer, planifier et coordonner les pratiques communicationnelles dans le but de servir le plan de l'organisme ;
- La recherche et l'analyse de l'environnement : la collection systématique de

données et l'analyse de résultat de recherche aident les professionnels à fonder leurs actions sur des données et à savoir gérer les textes ;

- La compréhension générale de l'organisme : savoir tout ce qui est lié à l'action, la culture, la vie organisationnelle, les membres et les parties prenantes de l'organisme.

Cornelissen juge qu'il faut travailler davantage le rôle managérial des professionnels de la communication, cela notamment par des formations :

*Further development of the practice and occupation of communications management is needed to enable communications to fulfil its managerial role in the strategic interests of the organization, and is dependent on training and education, the development of a knowledge base, a reflective approach of practitioners and a supportive organizational environment.*  
(Cornelissen 2004, p. 156)

Nous pouvons conclure que le professionnel de la communication n'est pas juste quelqu'un qui maîtrise la langue ou qui sait comment rédiger un rapport et réaliser des plans ; le professionnel de la communication doit être un professionnel qui a des compétences spécifiques. C'est à la fois un gestionnaire, un chercheur et un spécialiste en techniques de communication.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons la méthode de recherche employée, soit l'étude de cas. Suivront la présentation du contexte de la recherche, de même que des stratégies de collecte de données et d'analyse.

#### 3.1 Stratégie de recherche : L'étude de cas

Yin (2003) affirme que l'étude de cas est une méthode de recherche désignée pour aider les chercheurs à retenir des informations plus précises sur un phénomène, un changement dans des contextes sociaux, organisationnel ou même individuel, et toucher d'une façon plus réelle les problèmes contemporains. Yin (2003, p. 3) décrit l'étude de cas comme suit:

*In brief, the case study allows an investigation to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events—such as individual life cycles, organizational and managerial processes, neighborhood change, international relations, and the maturation of industries.*

Yin affirme aussi qu'il ne faut pas voir l'étude de cas comme une stratégie de collecte de données, mais une stratégie qui permet au chercheur de créer son approche spécifique qui comporte des stratégies de collecte et de l'analyse des données correspondant à ses objectifs et à ses questions de recherche. (Ibid.) Pour Yin, l'étude de cas n'est pas qu'une technique de collecte de données, mais « *a comprehensive research strategy* », (Ibid., p. 13).

Cette stratégie de recherche nous a semblé la plus adéquate pour notre étude du département de communication de SES. L'étude de cas que nous avons réalisée nous a donné la possibilité de recueillir plusieurs données provenant de différentes sources d'information pour répondre à nos interrogations.

Puisque la méthodologie de l'étude de cas permet l'articulation de plusieurs types de stratégies, Yin suggère que cette méthodologie demande une collecte de données beaucoup plus complète et détaillée. Les chercheurs doivent compter sur de multiples sources d'évidences mises à contribution qui souligneront la convergence des informations et solidifieront la vraisemblance des résultats en bénéficiant de propositions théoriques préalables pour guider la cueillette et l'analyse des données (Ibid.).

Hamel (1997) précise que l'étude de cas fait appel à des méthodes variées, comme l'observation, l'entretien semi-directif ou des techniques d'analyse du contenu. L'utilisation de cette variété des méthodes a comme but de croiser les angles d'étude ou d'analyse. Il dit aussi que les données recueillies peuvent ainsi se recouvrir et s'éclairer réciproquement pour mieux mettre en relief le cas ciblé (Hamel 1997, p. 103-105).

De son côté, Yin (2003, p.8), dans son livre *Case Study Research Design and Methods*, dit que la force unique de l'étude de cas est "*its ability to deal with a full variety of evidence-documents, artifacts, interviews, and observations*". Selon lui, il y a six sources possibles de collection de données et des preuves pour les études de cas : les documents, les archives, des interviews, l'observation directe, l'observation participante et des artéfacts physiques (p. 98).

Pour approfondir cette recherche, nous avons utilisé une démarche inspirée de

l'ethnographie. Celle-ci, souvent associée aux études de cas qualitatives (Yin, 1994) propose une démarche de recherche qui implique de s'immerger complètement dans la vie de tous les jours des acteurs sociaux du phénomène à l'étude (Van Maanen, 1979).

Cette démarche peut se concentrer sur les comportements d'un groupe, parfois même sur l'activité d'une communauté ou même d'une seule personne. Elle est particulièrement utile pour étudier un groupe social de façon à permettre de considérer les perspectives des membres comme « raisonnables » ou « compréhensibles dans leur contexte ». (Iphofen, 2015, p.6)

### 3.2 Le cas de SES Canada<sup>2</sup>

Nous avons choisi Santé et Soins Canada (SES) parce que cet organisme présente toutes les caractéristiques de l'OBNL multinational que nous cherchions à étudier afin de mieux y comprendre le rôle du département de communication.

SES est un OBNL multinational, présent en Europe et dans 50 pays. Les associations de SES travaillent d'une façon indépendante au niveau local, mais s'organisent en réseaux au niveau international. En ce qui concerne la communication, l'organisme valorise la fonction de communication, et tente de la développer localement et internationalement, mais l'organisme fait face à plusieurs défis qui affectent la communication, comme nous allons le voir au chapitre 4. Dans la section suivante, nous allons présenter le réseau international SES et l'association SES Canada.

---

<sup>2</sup> SES est un nom fictif afin de préserver l'anonymat de l'organisme étudié

### 3.2.1 Réseau international SES

SES est un organisme international indépendant de militants actifs, né vers la fin des années 1900. SES a comme mission de soigner et aider les populations les plus vulnérables, les victimes de conflits armés et de catastrophes naturelles. SES mène des missions d'urgence, et des programmes médicaux de long terme. L'organisme offre des formations d'équipes médicales, des équipes de soins sociales. (Rapport annuel de SES, 2015)

À l'international, SES comprend une vingtaine d'associations et mène une centaine de programmes dans 50 pays, et des millions de personnes dans le monde en bénéficient. Les actions de SES se basent sur plusieurs axes d'intervention comme le soutien aux victimes des crises et des conflits et des guerres, promotion de la santé sexuelle et santé des enfants, diminution des risques des maladies et de catastrophe et enfin, soins aux réfugiés et déplacés. (Rapport annuel de SES, 2015)

Le rapport entre l'association mère et les autres associations de SES dans le monde est un rapport de partenariat. Du point de vue juridique, le nom Santé et Soins est la propriété de l'association mère, qui est la plus ancienne des associations et aussi celle de plus grande taille.

### 3.2.2 Santé et Soins – Canada

La délégation canadienne de SES a été fondée en 1990 à titre de bureau de représentation de SES Suisse et a procédé à ses premières interventions en Asie. En 1999, le Conseil d'administration de SES international reconnaît officiellement l'autonomie de la délégation canadienne. C'est alors que l'organisme commence à recruter ses volontaires et à récolter des fonds pour assurer la réalisation de ses

propres projets.

Le projet Canada est lancé en 1990 à titre d'initiative dans le cadre d'une mission locale. L'objectif premier est la prévention auprès des vulnérables de la rue tout en leur donnant un accès à des soins de santé. À long terme, l'organisme offrira également des soins aux travailleuses du sexe, aux réfugiés et aux immigrants, tout en facilitant leur réinsertion dans les réseaux de santé existants. (Rapport annuel de SES, 2015)

Le département communication de SES se compose d'une personne (le responsable de la communication) il est un jeune professionnel avec une année d'expérience dans le domaine de communication.

Il est à noter que la jeunesse du responsable de la communication et la certaine instabilité du département de communication de SES participent aussi à la légitimité et la reconnaissance de la fonction de communication (Volckrick, 2006). Mais ce contexte n'est pas une exception dans le secteur à but non lucratif. Le taux élevé de roulement personnel dans les OBNL, de même que la forte présence de jeunes professionnels dans la force de travail est considéré comme un problème pour un grand nombre des organisations dans le monde (Koh & Goh, 2015).

### 3.3 Stratégie de collecte de données

#### 3.3.1 Accès au terrain

La recherche d'un organisme multinational qui accepte de nous laisser étudier son département de communication n'était pas facile. En effet, il nous a fallu des mois pour arriver à SES Canada. Au début, nous avons contacté deux organismes

multinationaux à but non lucratif, mais malheureusement les deux ne semblaient pas très ouvertes à ce type d'études. Par la suite, par la technique de boule de neige, nous avons pu joindre un des directeurs de Santé et Soins Canada. L'accueil du directeur fut très positif et encourageant. Pendant que nous négocions l'accès au terrain, nous avons remarqué sur le site de SES Canada que l'organisme recherchait un stagiaire/bénévole en communication pour organiser la participation de SES Canada à l'évènement de santé pour réfugiés 2016. Nous avons jugé que ce stage serait la meilleure chance pour connaître davantage notre terrain de recherche avant de commencer notre étude de cas ; de ce fait, nous avons contacté SES Canada en proposant de faire ce stage en tant que bénévole pendant deux mois (mai et juin 2016).

Notre implication en tant que stagiaire nous a permis de créer une bonne relation et d'établir des liens de confiance avec les membres de l'organisme, et plus spécifiquement avec le chargé de communication et la directrice générale. Cela a été crucial au moment de recontacter SES Canada en janvier 2017 pour établir les modalités de participation à la recherche.

Notons aussi qu'avant d'entamer notre terrain de recherche, nous avons suivi la formation éthique du CERPE pour l'étude concernant des êtres humains (<https://fsh.uqam.ca/decanat/comites-facultaires/cerpe.html>) et obtenu le certificat d'éthique (voir annexe J).

### 3.3.2 Techniques de collecte de données : Observation, entrevues et analyse de documents

L'observation est une des principales techniques de collecte de données de l'ethnographie (Yin, 2003). Pour notre étude de cas, nous avons utilisé la technique

d'observation directe, soit l'observation dans laquelle le chercheur est présent sur le terrain pour prendre des notes, décrire et enregistrer les comportements des acteurs au moment où ils se produisent (N'DA, 2002).

Nous avons envoyé un premier courriel au chargé de communication pour l'inviter à participer à l'observation (voir annexe B); après avoir reçu son accord, nous lui avons envoyé un deuxième courriel contenant davantage d'informations sur la nature et la durée de l'observation (voir annexe D). Par la suite, nous avons partagé le formulaire de consentement certifiant la confidentialité des entrevues (voir annexe H) avec le chargé de communication ; ce formulaire a été signé par lui et par nous avant le début de l'observation.

Plus spécifiquement nous avons suivi (Meunier et Vasquez, 2008) le chargé de communication de SES Canada pendant cinq jours ouvrables de travail, du 20 au 25 février 2017, de 9 h à 17 h ou même plus, selon les heures du travail, dans les bureaux de SES Canada. Nous l'avons accompagné dans ses déplacements liés au travail et avons observé plusieurs réunions. La période de l'observation était un peu limitée, mais notre implication en tant que stagiaire pendant plus de deux mois avant l'observation et le travail quotidien avec le responsable de communication nous ont permis de connaître davantage notre terrain de recherche et la vie quotidienne du département de communication.

Nous avons eu la chance d'avoir accès à un bureau voisin de celui du chargé de communication, rendant ainsi notre observation plus facile. Notons aussi que le chargé, de même que toute l'équipe de SES Canada, a soutenu notre travail et contribué grandement à cette recherche.

Nous avons archivé nos observations par des notes manuscrites dans un journal de bord, ce qui nous a permis d'étoffer nos descriptions du travail du département de

communication de SES Canada.

En plus de l'observation, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires et des membres employés et bénévoles de SES Canada et l'association mère. Nous avons tenté de diversifier l'échantillonnage autant que possible pour examiner la légitimité de la fonction de communication et plus spécifiquement le rôle et la place du département de communications dans la vie de l'organisme et de ses membres.

Les thématiques abordées dans les entrevues reposaient sur : a) la profession de communication, b) le rôle, c) le travail quotidien, d) les défis, e) la relation avec les autres départements (légitimité) et avec l'association mère. (Voir grilles d'entretien, annexes F et G).

Après avoir contacté les participants par courriel pour les inviter à participer à notre étude de cas (voir annexe A), et après avoir reçu leur accord, nous leur avons envoyé un autre courriel pour leur donner davantage d'informations sur la nature et la durée de l'entrevue (voir annexe C). Deux semaines avant les entrevues, nous avons fait parvenir aux participants le formulaire de consentement certifiant la confidentialité des entrevues (voir annexe H). Une copie de ce formulaire a été signée par chaque participant et par nous avant le début de l'entretien.

Nous avons réalisé huit entrevues (quatre avec des gestionnaires, trois avec des membres employés et une avec un membre bénévole) dans la période allant de la fin de février à la mi-mars 2017. Six entrevues ont été réalisées dans les bureaux de SES Canada et les deux autres faites en ligne par Skype. La durée des entrevues a varié de quarante minutes à une heure.

Avant de commencer l'analyse de documents, nous avons communiqué avec la directrice de l'organisme SES Canada pour avoir son approbation pour l'utilisation des documents de l'organisme. Nous avons analysé douze rapports de l'organisme, des documents internes référant à la politique de communication, le plan de communication, les réunions des professionnels de communication de SES, des leçons apprises des activités en Haïti, les opérations nationales et internationales et des informations des sites web de l'association mère et de SES Canada, le rapport annuel de 2015-2016 de SES Canada et l'essentiel du rapport moral de l'association mère (2015).

### 3.4 Stratégie d'analyse

Nous avons utilisé l'analyse thématique qui consiste à souligner les thèmes qui émergent des différents entretiens et documents collectés, dans le but de les comparer et de les relier. Afin de réaliser cette analyse de données, nous avons suivi les étapes proposées dans le livre *Qualitative Data Analysis – A Methodes Sourcebook* de Miles et al. (2014 p. 12-13) :

1- Condensation des données [*Data condensation*] : cette étape inclut la collecte et la sélection des données des entretiens de l'observation et des documents. Après avoir enregistré tous les entretiens afin de garantir les sauvegardes de toutes les informations et réponses de participants, nous avons fait une transcription sous forme de *verbatim* de chaque entretien, ce qui a donné un total de 142 pages, écrites en Times New Roman, 12, interligne 1.5. En ce qui concerne les documents et les sites web, nous avons fait une sélection des pages qui réfèrent de manière générale au rôle et à la place du département de communication dans un organisme multinational et chez les professionnels de la communication (total de 330 pages).

Pour l'observation, nous nous sommes concentrée à détailler les éléments suivants: l'endroit où nous avons fait l'observation, l'organisation et les préparations des évènements, la communication avec les parties prenantes à l'interne et à l'externe, la préparation de documents publicitaires, la communication entre le département de communication et les autres départements, la communication entre les associations SES, la coordination du chargé de communication avec les bénévoles et le stagiaire, les réunions internes liées à la communication (voir grilles d'observation annexe E).

Pour l'observation, nous avons rédigé un rapport quotidien (total de 31 pages caractères de taille 12 et de police Times New Roman) centré sur les deux dimensions suivantes :

- Le rôle et la place du département de communication : la relation avec les autres départements, la relation avec la haute direction, la communication avec le conseil d'administration, les bénévoles et le stagiaire, la participation dans les décisions organisationnelles, la participation dans la planification organisationnelle, la gestion des situations d'affrontement et de résistance et la gestion de crise.
- Les pratiques de travail du chargé de communication comme : les pratiques de communication quotidiennes, les réunions internes liées à la communication, la communication avec les parties prenantes, la communication avec les filiales et le siège social, la participation aux évènements des autres départements, la planification des évènements de communication, la préparation ou exécution de plan de communication, la préparation de documents publicitaires, les pratiques managériales et les pratiques fonctionnaires.

De plus, nous avons expliqué dans ce rapport les difficultés que nous avons rencontrées pendant chaque journée.

2- Affichage des données [*Data display*] : cette étape inclut l'organisation et l'assemblage des informations. Après avoir effectué plusieurs relectures des transcriptions de chaque entretien, nous avons décodé les transcriptions en faisant une analyse individuelle pour chaque entrevue pour localiser les thèmes et les relier. Nous avons pris comme codes de départ ceux identifiés dans la problématique et le cadre théorique, à savoir : département de communication, pratiques de département de communication, professionnels de la communication, rôle managérial, rôle fonctionnel, les défis de l'OBNL ; par la suite, nous avons fait une à deux pages d'analyse de chaque entrevue qui résume les résultats de chaque réponse aux questions des entrevues, dix pages de résumé pour les données d'observation et trois pages de notes qui résument l'analyse de documents.

3- Tirer et vérifier les conclusions [*Drawing and verifying conclusions*] : à cette étape nous avons revisité les résultats obtenus dans l'étape précédente pour répondre à nos questions de recherche, développer notre conclusion et vérifier.

Miles et *al.* (2014) expliquent que le but de cette étape est de traduire les données afin de développer une théorie et de la tester pour arriver à une conclusion. L'analyse transversale des données que nous avons faite nous a permis de regarder les modèles récurrents dans les réponses, et à l'aide de nos rapports d'observation nous sommes arrivés à lire les données à la lumière de notre expérience pendant l'observation du département de communication de l'organisme.

Dans le cadre de ce mémoire, nous ne prétendons pas développer une théorie, mais plutôt explorer un phénomène, ici lié au département de communication et aux professionnels de communication dans l'OBNL SES, à partir du cadre théorique

développé dans le chapitre 2.

L'analyse que nous avons faite dans cette étape portait sur : 1) la place et le rôle qui sont donnés au département de communication chez SES ; 2) la légitimité de la communication et les professionnels de communication à SES Canada ; 3) le rôle managérial et fonctionnel des professionnels de communication de SES Canada ; 4) les défis auxquels SES fait face en tant qu'OBNL multinational.

## CHAPITRE IV

### LA COMMUNICATION ENTRE L'APPRÉCIATION ET LE CONTRÔLE

Les résultats de notre recherche montrent que la communication est valorisée chez SES Canada, mais dans son opérationnalisation, celle-ci perd en importance et se voit réduite à une dimension instrumentale et fonctionnelle. Cette contradiction alléguée entre la reconnaissance de l'importance de la communication et le rôle que cette dernière joue concrètement au niveau de la place et du rôle du département de communication et des professionnels de la communication s'explique, en grande partie, par les défis auxquels SES Canada fait face en tant qu'OBNL international. Ce chapitre est structuré à partir des trois défis que nous avons décelés, à savoir le financement, la gouvernance et le travail en réseau. Nous décrivons chaque défi et abordons ses effets sur la stratégie de la communication, la place du département de communication dans la structure de l'organisme et la définition du travail des professionnels de communication.

#### 4.1 Le nerf de la guerre, c'est le financement!

Notons d'abord que les principales sources de financement de SES Canada proviennent des donations privées, des agences de financement ou de fondations privées et du gouvernement du Canada.

Pour la totalité de nos répondants, le financement des OBNL n'est pas évident, surtout avec la concurrence féroce entre les organismes (OBNL, associations, organismes humanitaires) dans le but d'attirer les donateurs et des bailleurs de fonds, qu'ils soient locaux ou internationaux.

Les défis sont énormes [...] Il y a 75 000 organismes au Canada qui ont le permis d'émettre des reçus d'impôts [...] — ça fait beaucoup, beaucoup, beaucoup d'organisations, au-delà d'une centaine, si ce n'est pas 200 organisations par jour qui peuvent vous solliciter. [...] En plus de ces 75 000 organisations-là, on évalue un chiffre similaire pour le nombre d'organisations qui organisent des campagnes de financement sans avoir le permis d'émission des reçus d'impôt. (Georges<sup>3</sup>, membre de la direction<sup>4</sup> de SES, mars 2017).

La concurrence entre les OBNL pour des ressources de plus en plus limitées n'est pas nouvelle, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1. Or, la manière dont chaque OBNL répond à ce défi et les implications que cela peut avoir dans son organisme sont différentes. Dans le cas de SES Canada, nous avons relevé trois particularités : 1) l'effet structurant des agences de financement (incluant le Gouvernement du Canada), jumelé à un fort désir d'autonomie ; 2) la volonté de garder un équilibre entre des projets nationaux et internationaux ; 3) la délocalisation des ressources entre les différentes associations du réseau international SES.

La première particularité concerne l'effet structurant des agences de financement. Selon la directrice de SES, ces dernières ne sont pas toujours intéressées à donner des petits chèques pour des petits projets, pour elles ce sera le même travail, qu'elles financent un projet de 150 000 dollars ou un projet de quatre millions ; les deux ont besoin de vérifications et de gestion. Donc, elles préfèrent financer quatre ou cinq gros projets plutôt que plusieurs petits projets. Le problème, c'est que SES Canada n'a pas toujours besoin des grands dons parce que cet OBNL opère de petits ou moyens projets, et parce que les grands budgets nécessitent une plus grande équipe de travail. Dans ce cas, SES Canada peut se trouver dans une situation dans laquelle il doit décider entre ne pas faire le projet ou chercher d'autres sources pour financer des

---

<sup>3</sup> Nous avons utilisé des pseudonymes pour référer à nos répondants

<sup>4</sup> Nous avons divisé les participants aux entretiens en deux catégories; la première (membre de la direction de SES) inclut les gestionnaires, et la seconde (membre employé/bénévole de SES) inclut les employés et un bénévole de l'organisme. Comme nous avons un seul bénévole parmi les participants, nous ne pouvons préciser entre bénévole et employé, sinon nous révélerions l'identité du bénévole.

projets de plus petite envergure. Comme le souligne un des membres de la direction : « Le problème c'est qu'on fait face à des agences de financement qui veulent nous donner beaucoup d'argent, mais il faut être capable de gérer cet argent-là. » (Marie, membre de la direction de SES, mars 2017)

Un des répondants donne un exemple du financement de Médecins Sans Frontières (MSF), un organisme similaire à SES, mais qui ne compte pas sur les dons des agences de financement. Selon le site web de MSF, en 2015, 92 % des ressources provenaient de fonds privés (<http://www.msf.ch/nous-soutenir/transparence/>). En entrevue, notre répondant nous a fait noter que MSF est presque entièrement autonome par rapport à ses finances, ce qui lui donne plus de liberté pour décider en toute indépendance de ses actions, comment dépenser ses fonds, du meilleur moment pour cela et de la meilleure manière. Ce n'est pas le cas de SES Canada, qui s'appuie en grande partie sur le gouvernement du Canada et les agences qui financent généreusement les projets internationaux de l'organisme. Cette dépendance impose une forme de contrôle sur l'organisme et la communication, comme nous le fait noter un des membres de la direction : « La liberté de parole diminue quand on reçoit plus d'argent des agences de financement » (Marie, membre de la direction de SES, mars 2017).

Dans un même ordre d'idées, un des membres de la direction de SES Canada a expliqué que SES Canada est très soucieuse de garder un minimum d'autonomie et de ne pas trop dépendre des agences de financement. Elle souligne que l'organisme ne veut pas que ses projets soient sous le contrôle de ces agences. Elle donne comme exemple ce qui est arrivé aux projets de santé sexuelle après la dernière décision du gouvernement américain dirigé par Donald Trump de cesser de financer les organismes ou les programmes qui soutiennent ou participent à la gestion d'un programme d'avortement coercitif ou de stérilisation involontaire, et les effets dévastateurs de cette décision sur les programmes de ces organismes et sur la santé

des femmes. Et, elle nous a parlé de la situation de l'association mère qui souffre, parce que 70 % de son budget est constitué de fonds international payé par des agences de financement, ce qui rend l'organisme très dépendant vis-à-vis de ces agences. Selon notre répondante, c'est exactement ce genre de situation que SES Canada cherche à éviter.

La deuxième particularité concernant les défis liés aux financements réfère à la volonté de SES Canada d'avoir un équilibre financier entre les projets nationaux et les internationaux, ces derniers, au dire d'un des membres de la direction de SES Canada, étant « riches » tandis que les premiers sont « pauvres ». (Nicole, membre de la direction de SES mars 2017). Le manque de financement de projets nationaux ne se reflète pas juste sur les activités de SES Canada, mais sur la communication des opérations nationales. Les budgets des opérations internationales incluent une portion pour la communication, car les agences de financement veulent que l'organisme diffuse les projets et ceux qui les soutiennent. Par contre, les activités de communication de projets nationaux sont financées uniquement par un fonds d'opération de l'organisme, qui est très étroit. Ceci crée un déséquilibre dans le nombre d'activités, d'actions et de temps dédiés à la communication entre les projets internationaux et nationaux. Tel qu'expliqué par un employé de SES Canada : « Pour l'instant, par exemple, il y a des activités de SES, comme des activités nationales qui sont sous-financées. Il n'y a pas assez d'argent par rapport au volume d'activités. » (Sonia, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

La troisième particularité concernant les défis liés au financement a trait à la délocalisation des ressources entre les associations du réseau international SES. Tel que noté dans le chapitre 3, le réseau international de SES se compose de 15 associations de tailles et poids politiques différents situées dans 15 pays. Les gestionnaires de SES décrivent le lien entre ces associations comme étant un

partenariat financier. Ceci est très révélateur de la manière dont les ressources transitent entre les associations.

Une gérante de SES Canada explique que le système de relocalisation des ressources est très utile, parce qu'il permet d'accroître les capacités financières dans le domaine humanitaire. Par exemple, les opérations de SES en Irak.

Cette délocalisation implique alors que l'association de SES qui reçoit le financement n'est pas nécessairement celle qui en fait la mise en œuvre. Par exemple, c'est l'association mère qui coordonne les opérations de SES en Irak avec un financement canadien. En résumé, tel que noté par un membre de la direction de SES Canada : «Donc c'est le gouvernement canadien qui finance beaucoup les projets internationaux [...], mais on sait que le partenaire de mise en œuvre c'est SES Espagne et l'association mère » (Marie, membre de la direction de SES, mars 2017)

L'avantage de la délocalisation des ressources pour SES Canada est que l'association reste présente et impliquée dans les projets de l'organisme à l'international sans avoir besoin d'une équipe qui travaille sur le terrain. Mais l'enjeu se trouve dans le fait que SES Canada obtient de l'argent pour le réseau international sans avoir de retour financier. Selon une répondante, l'organisme SES cherche de nouveaux marchés dans le monde et investit de l'argent collecté par les associations dans les événements de *collecte de fonds* de ces nouveaux marchés. Très régulièrement, SES Canada relocalise de l'argent collecté dans les événements qu'il organise sans vraiment connaître les ententes des autres associations SES. Ceci peut créer une certaine frustration, comme l'extrait suivant l'illustre :

L'Allemagne a une entente avec l'association mère pour le *fund raising*, l'association mère a investi plusieurs millions dans les prochaines années pour faire du *fund raising* en Allemagne [...] alors moi je ne bénéficie de rien de leur part, mais je leur donne de l'argent parce qu'on soumet beaucoup de projets et on leur donne beaucoup de frais administratifs. Donc ils sont gagnants pour

nous, mais moi je ne gagnais pas grand-chose pour le moment. » (Marie, membre de la direction de SES, mars 2017).

Afin de comprendre les implications associées au défi du financement de SES sur la communication et plus spécifiquement concernant le département de communication, il convient de comprendre d'où vient le financement pour les communications de SES Canada. Un de nos répondants nous a expliqué que les postes administratifs comme la gestion générale, la gestion de finance, des opérations nationales et des opérations internationales, par exemple, sont payés par les fonds propres de l'organisme. Le répondant a ajouté qu'il importe de financer ces postes par les fonds de l'organisme, parce que les agences de financement doivent savoir que l'organisme a une équipe capable de gérer les dons. Il spécifie à ce sujet :

Parce qu'effectivement, si tu veux gérer un programme de 32 millions, il va falloir quand même que t'aies le « backbone » dans ton organisation, mais, en même temps, souvent, ces financements-là sont conditionnés à ce que tu prouves que tu l'as déjà en disant qu'on ne va pas donner à une organisation qui n'a pas l'ossature déjà, les moyens de la gérer. [...] parce qu'eux, ils estiment qu'ils n'auraient pas donné ce financement-là à une organisation qui n'avait pas déjà ces capacités-là. (Sonia, membre employé/bénévole de SES Canada, mars 2017)

Pour la communication, ce n'est pas le cas, le financement du poste de chargé de communication est payé par des budgets de quelques opérations internationales, dans lesquelles les bailleurs sont intéressés d'allouer de l'argent à la communication des projets qu'ils ont financés. Ces allocations sont ciblées et ne permettent pas de couvrir toutes les activités et actions de communication ; celles-ci doivent donc être assumées par le fonds de l'organisme.

Pour les communications, on a parfois dans les projets une obligation de communiquer, comme les projets à l'international, avec le gouvernement en

place actuellement, donc tous les budgets, en Haïti, au Moyen-Orient, ils veulent qu'on communique, ils nous mettent, par exemple, je ne sais pas, 5000, 10 000 (\$) par année pour les communications. Mais tout le reste [...] doit se financer avec les fonds propres de SES. (Marie, membre de la direction de SES, mars 2017)

Ce manque de financement régulier affecte la place et le rôle du département de communication de même que celui des professionnels qui y travaillent. Regardons maintenant de plus près les implications du défi de financement sur les stratégies du département de communication, sa place dans la structure organisationnelle, le rôle et les pratiques des professionnels de communication.

#### 4.1.1 Les implications du défi de financement sur la stratégie de communication.

Rappelons que, selon Cornelissen (2011), le but central de la stratégie de communication est de faire correspondre l'organisme à son environnement. Selon lui, par les stratégies de communication l'organisme peut identifier les éléments les plus importants de cet environnement et établir des voies de communication efficaces et pérennes avec les parties prenantes.

Ce n'est que dernièrement que SES Canada a pu commencer à entrevoir le développement d'une stratégie de communication. Au début de 2017, la haute direction a demandé à la conseillère du plaidoyer de mettre en place un plan de communication qui explique en détail la stratégie de communication qui correspond aux les stratégies de l'organisme.

Durant notre semaine d'observation, nous avons pu observer une réunion du comité de communication de SES Canada; ce comité est composé du chargé de communication, de la directrice générale, du responsable de développements de philanthropie, d'une conseillère en plaidoyer et de deux membres du CA qui sont bénévoles et spécialistes en communication. Le but de la réunion à laquelle nous

avons assisté était de discuter du premier plan<sup>5</sup> de communication chez SES Canada. Ce plan a été fait par la conseillère en plaidoyer en collaboration avec le chargé de communication et avec la participation des gestionnaires de l'organisme. Lors de la réunion, nous avons remarqué que la discussion portait essentiellement sur la faisabilité de ce plan d'un point de vue financier. Notamment, il a été question de voir comment l'organisme allait financer les activités projetées, de la façon de trouver des agences de financement et des services gratuits pour mettre en œuvre ce plan. Il était clair pour toutes les personnes présentes à cette réunion que le manque de financement double le travail de communication et le rend difficile. Selon eux, pour mettre en œuvre le plan de communication il faut chercher des moyens et des outils de communication qui sont peu dispendieux, voire gratuits. Le manque de financement peut entraîner des effets sur la qualité de la stratégie et les résultats de campagnes et des projets de communication. Même si l'organisme développe un plan de communication cohérent et solide sur le papier, sans un budget adéquat, l'opérationnalisation de ce plan demeurera difficile à appliquer.

En abordant ce sujet lors des entrevues, plusieurs des répondants ont dit considérer ce plan incomplet et la stratégie de communication faible à cause de l'absence d'un directeur ou d'une directrice de communication responsable de développer une orientation stratégique pour les communications de SES et d'en assurer sa mise en place. Rappelons que le département de communication de SES Canada est jeune. Au moment de notre entrée sur le terrain, il n'était en place que depuis un an et demi. Cela ne signifie pas que le département n'a jamais existé dans l'histoire de l'organisme ; un des répondants nous a expliqué qu'il y a eu trois changements de direction durant la dernière décennie, ce qui a causé de l'instabilité sur le plan de

---

<sup>5</sup> Selon une répondante, c'est le premier plan officiel de communication de SES Canada depuis la fondation de l'organisme.

communication. En outre, le chargé de communication actuelle a reçu un dossier de communication vide de son prédécesseur :

[...] le département de communication n'était pas un département, c'était une fille qui travaillait et qui appuyait le directeur, qui, lui, était vraiment, euh... c'était comme sa force, les communications ; et ça entraînait des problèmes. Ensuite, il y a eu une personne qui l'a remplacée qui a été là pendant, je pense, un an. Alors ça a été assez catastrophique ; ça a aussi démontré qu'aux communications, il y avait de grandes faiblesses. Pendant six ans l'organisme a souffert des problèmes de gestion et de communication. Et puis, finalement, il y a la direction en place actuellement, qui est entrée et qui a grandement aidé à l'essor des communications. Alors ça, c'est un peu le portrait général d'où on en est en ce moment, il y a le département, parce que je pense qu'on peut parler maintenant d'un département des communications chez SES. (Hanna, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

Selon plusieurs répondants, SES Canada n'a pas la capacité d'engager un directeur de communication ou d'élaborer les stratégies de communication et de créer le travail du département de communications, en raison du manque de ressources financières. L'extrait suivant illustre bien ces propos :

À mes yeux, ce n'est pas encore tout à fait un plan de communication... Ils sont un peu pris dans un sandwich de politique... Peut-être que je me trompe, mais [...] ce n'est pas un plan viable, il est vu dans une vision d'une grande planification stratégique, mais il n'est pas encore [...] on disait que ça prendrait quand même quelqu'un qui fait... qui est directeur des communications en quelque sorte, parce que si... il y a comme un savoir qui n'est pas présent en ce moment, qui n'est présent nulle part. (Hanna, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

Rappelons que, selon Cornelissen (2011), celui qui concevra la stratégie de communication doit très bien connaître les stratégies de l'organisme afin que la communication puisse jouer un rôle clé dans la planification stratégique. Dans le cas

de SES, le défi financier rend difficile l'embauche d'un professionnel de communication capable de créer et de gérer les stratégies de communication pour l'organisme.

#### 4.1.2 Les implications du défi de financement sur la place du département de communication dans la structure organisationnelle

Pour reprendre les propos de Cornelissen (2011), la place du département de communication dans la structure organisationnelle peut jouer un rôle important dans la collaboration entre les différents départements d'un organisme et la mise en cohérence des décisions qui y sont prises. Dans le chapitre 2, nous suggérons qu'idéalement pour ce faire, le département de communication doit être placé dans la partie supérieure de la hiérarchie organisationnelle au même niveau que les autres départements, il doit être en lien direct avec la haute direction et avoir sous son égide les sous-fonctions de la communication.

Chez SES Canada le département de communication relève directement de la direction générale ; celle-ci intègre la direction et le comité des communications. Par contre, il n'y a pas de lien formel entre le département de communication et les autres départements de SES Canada.

Dans la pratique, les relations entre le département de communication et les autres départements se limitent à quelques préparations pour des interviews de presse, des échanges d'informations et des tâches strictement opérationnelles, souvent liées à la collecte de fonds.

SES Canada travaille à restructurer la fonction des communications pour la rendre plus stratégique. Plusieurs répondants ont affirmé que la communication devrait

soutenir l'équipe et que le chargé de communication devrait participer à des réflexions sur les décisions d'orientation stratégique de l'organisme. À l'heure actuelle, de par sa jeunesse et sa taille, le département de communication n'est pas à un stade de développement et de maturité permettant d'assurer la coordination avec les autres départements. Comme noté précédemment, les difficultés de financement empêchent l'organisme d'agrandir le département et d'embaucher un directeur de communication qui pourrait structurer ce département, lui donner sa place dans la structure organisationnelle et créer un niveau de relations de coordination et de collaboration avec les autres départements. Au dire d'un des répondants : « Je pense qu'on peut parler maintenant d'un département des communications chez Santé et Soins, il grandit, mais il grandit sans tête... Parce qu'il n'y a pas de direction, il n'y a pas assez d'argent pour engager quelqu'un qui serait à la direction des communications. » (Hanna, membre employé/bénévole de SES, mars 2017.)

En revanche, chez l'association mère le cas est différent : 17 professionnels travaillent dans le département de communication, dont un directeur, qui est un salarié et travaille sous la responsabilité du CA. Le département de communication de l'association mère est en charge à la fois du plan de communication et du plan de collecte de fonds lié aux fondations. Le directeur de communication se trouve au même niveau que les autres directeurs dans la hiérarchie organisationnelle et possède le même poids politique que les autres directeurs. Nous trouvons ici une structure similaire à celle prônée dans le chapitre II.

#### 4.1.3 Les implications du défi de financement sur le rôle et les pratiques des professionnels de communication

Nous avons argué dans le cadre conceptuel que les professionnels de communication jouent deux rôles : un rôle managérial et un rôle fonctionnel. Durant l'observation,

nous n'avons pas noté d'actes managériaux dans le travail du chargé de communication, sauf en ce qui a trait à la gestion du budget des activités de communication et à la coordination des stagiaires. Le rôle du chargé de communication est purement fonctionnel ; le rôle managérial est porté par la direction générale et le CA de SES Canada. Plusieurs répondants ont argué que les professionnels de communication doivent être capables de proposer des solutions stratégiques pour rendre les missions de SES concrètes. Ils ajoutent que la communication aide l'organisme à faire valoir sa visibilité, sa crédibilité, sa légitimité et son financement. Les propos suivants d'un des membres de la direction illustrent bien ce point :

Tous les développements de l'organisation, énormément de développements vont passer à un moment à travers les mains de la communication que ce soit le recrutement des gens, le financement, la visibilité, la légitimité, la crédibilité en tant qu'expert ; tu peux avoir des super experts, si tu ne leur donnes pas des plateformes, des opportunités pour s'exprimer, pour être visible, personne ne va le savoir. Donc oui, absolument, c'est fondamental. (Sonia, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

Lors des entrevues, plusieurs répondants ont souligné l'absence de rôle managérial pour le chargé de communication et que son rôle est réduit malgré lui à une dimension opérationnelle :

Je pense qu'il faudrait probablement investir dans le nombre de personnes. Une personne pour faire la communication et les événements, c'est impossible. [...] Les événements, ça prend tellement de temps, c'est comme si la personne était condamnée malgré elle, malgré tout son talent, à faire des opérations. [...] La définition de son rôle, présentement pour moi, ça ne fonctionne pas. C'est vraiment un travail à temps plein, les communications, de réfléchir, d'intégrer l'ensemble, tout ce qu'il y a à faire, d'intégrer chacun des composants de l'organisation. [...] Malheureusement, je pense que c'est une décision qui est très financière pour le moment, plus que par manque de volonté. (Georges, membre de la direction de SES, mars 2017)

Notons aussi que dans la politique actuelle de communication de SES Canada (qui sera mise à jour prochainement par le comité de communication), le rôle du chargé de communication n'est pas établi. La responsabilité des communications de l'organisme repose sur le président, la direction générale et les personnes désignées par le président.

Aux problématiques que nous venons de soulever, s'ajoute aussi le manque de temps et de ressources professionnelles. Rappelons que le département de communication est composé d'un seul professionnel, assisté par la direction, et est soutenu par un comité composé de professionnelles de la communication qui sont aussi membres du CA. Afin de mener les activités de communication, SES se voit donc appelé à chercher des bénévoles et des stagiaires non rémunérés pour assister au travail de communication. Bien que cela puisse apporter de l'aide au chargé de communication, il reste que celle-ci est inégale en matière d'expertise ponctuelle. De plus, cela requiert, à certains égards, plus de gestion et de coordination.

Les bénévoles peuvent être des professionnels de la communication, comme c'est le cas de quelques membres du comité de communication, des agences qui offrent des services de communication et de publicité gratuits à SES Canada par exemple, ou des gens qui participent aux événements de l'organisme comme les marches, les conférences. Ce type de bénévole offre son aide pour des actions ponctuelles comme prendre des photos, aider dans l'organisme logistique d'un événement, faire des traductions, etc.

C'est aussi le cas pour les stagiaires non rémunérés qui, eux, sont souvent des étudiants de communication ou de programmes liés à la communication. Les stagiaires passent des périodes plus longues dans l'organisme selon les besoins de

celui-ci et selon les objectifs du stage, mais il s'agit aussi d'une aide ponctuelle. Tel que noté précédemment, l'accompagnement des stagiaires, le suivi et l'évaluation de leur travail reposent sur le chargé de communication. Ce travail est à recommencer chaque fois qu'un nouveau stagiaire arrive. Ce roulement de personnel affecte la stabilité et l'uniformité dans les communications de l'organisme, comme le souligne un de nos répondants :

Par exemple, on fait appel à une graphiste pour le gala, mais on ne ferait pas appel à elle pour faire l'évènement pour remercier les bénévoles, alors c'est souvent comme une invitation faite dans Word... Donc, il n'y a pas uniformité dans les communications, en ce moment. (Hanna, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

Il est important de mentionner que le problème d'uniformité se manifeste aussi dans les sites web, les rapports et les outils de communication de SES Canada. Un des répondants a pointé ce problème d'une façon intéressante: « Moi, en fait, je disais : si on me donnait la responsabilité d'uniformiser les communications de SES, si je prenais 4 % des bénéfices que ça générerait, je pense que je serais millionnaire. » (Hanna, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

Par ailleurs, notons aussi qu'il n'est pas facile de trouver un stagiaire en communication. Nous avons participé à une réunion où le chargé de communication a manifesté sa préoccupation par rapport à la recherche de stagiaire. Nous avons donc remarqué le travail supplémentaire que le chargé de communication doit réaliser pour recruter les stagiaires, tout d'abord, pour ensuite les former, les coacher et les évaluer.

Par ailleurs, nous avons aussi noté que les autres membres de l'organisme qui ne sont pas directement associés au département de communication s'impliquent et participent au développement des activités de communication, afin d'assister le chargé de communication. Mais là encore, cette participation reste ponctuelle, car elle

ne correspond pas au mandat premier de ceux qui s'y impliquent. La participation de ces différents acteurs dans le développement est de mettre en œuvre des activités de communication de SES; ils ont comme effet de disperser le travail de communication, et conséquemment de diluer les décisions qui théoriquement devraient correspondre au département de communication.

Pour conclure, nous aimerions rappeler que Cornelissen (2011) affirme que l'absence ou la faiblesse du rôle managérial des professionnels de communication amoindrit la portée des stratégies de communication, de même que le positionnement du département de communication dans la hiérarchie de l'organisme. En ce sens, nous croyons qu'il est important de veiller à ce que les professionnels de communication aient les plateformes et les opportunités pour jouer les deux rôles qui leur correspondent.

#### 4.2 La gouvernance : de la gestion à la domination

Le mode de gouvernance de SES Canada combine le mode associatif et celui correspondant aux OBNL (voir chapitre 1), jumelés à une dimension internationale. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est important de noter que même au sein du réseau international de SES, il existe des différences concernant le mode de gouvernance de chaque association, comme le souligne un des membres de SES : « Les façons de gouverner et la vie associative sont différentes d'un pays à un autre. » (Sonia, membre employé/bénévole, mars 2017)

Cela dit, les associations SES se rejoignent sur certains points : chaque association SES a un CA (Comité Administratif) ; les membres du CA sont des bénévoles et ce sont eux qui votent les orientations de l'organisme. Chaque association a un président et un directeur général. Le président de l'association est un bénévole et membre du

CA, mais le directeur général est un salarié qui n'est pas membre du CA, et donc n'a pas le droit de vote concernant les décisions organisationnelles stratégiques, financières ou communicationnelles. Donc, en ce qui concerne les décisions locales de chaque association SES, le directeur général doit « briefer » le président du CA sur le sujet; ce dernier et les autres membres du CA votent sur la décision à prendre, et la communiquent au directeur général.

Pour mieux expliquer les conséquences de cette forme de gouvernance, prenons un exemple concernant une décision qui touche la communication de SES Canada. Mentionnons d'abord que chez SES Canada, le président du CA est aussi le porte-parole officiel de l'organisme. Lorsque SES Canada reçoit une demande d'une agence médiatique pour une entrevue ou un rapport sur un sujet à l'égard de l'organisme, selon la politique de communication de l'organisme (Document interne, avril 2009), le processus de réponse à cette demande est le suivant : le chargé de communication collecte les informations sur cette agence et remplit un gabarit qui contient des informations sur les médias, les publics cibles, le journaliste, la date, l'heure et le lieu, le type d'entrevue, l'angle, le thème, les personnes à passer en entrevue, la documentation ou l'information transmise. Après avoir complété cette collecte d'information, elle en discute avec la direction générale qui, elle, détermine qui va dire quoi. La directrice générale va alors chercher l'approbation du président du CA. Pour ce faire, elle envoie les informations au président, propose un candidat convenable comme porte-parole qui a de l'expérience sur le sujet de l'entrevue. Après avoir obtenu l'accord du président, la directrice doit « *briefer* » le candidat afin que ce dernier se prépare pour l'entrevue. Ces étapes doivent se répéter pour chaque demande d'entrevue, rendant le processus de prise de décision lent et compliqué.

Le mode de gouvernance est d'autant plus complexe au niveau du réseau international de SES. En cas de décisions concernant le réseau, les directeurs

généraux des 15 associations doivent « *briefer* » leurs présidents et les présidents doivent se rencontrer avec leurs CA respectifs pour se prononcer sur ces décisions. Selon plusieurs répondants, ce processus fait de la prise de décision une opération trop lourde, ce qui complique le travail de l'organisme, et affaiblit la communication et la coopération entre les associations. Un des répondants a soutenu que l'organisme souffre d'une absence de gouvernance internationale et que c'est un défi de « s'entendre »; les associations n'ont pas le même mode de gouvernance, ce qui rend la coopération et la communication entre elles difficiles (nous reviendrons sur ce point dans la section 4.3.). La même répondante a dit que l'exigence d'avoir des décisions consensuelles alourdit encore plus le processus décisionnel. Dans ce sens, elle suggère qu'il devrait y avoir une délégation du pouvoir décisionnel :

Le défi, franchement, c'est de s'entendre sur une démarche à suivre sans avoir une instance qui décide, parce que comme on n'a pas de gouvernance internationale, y a jamais personne qui tranche. [...] Il faut une délégation du pouvoir décisionnel, on ne l'a pas et cela crée beaucoup de problèmes. (Marie, membre de la direction de SES Canada, mars 2017)

Faisant écho à ces propos, un autre répondant va jusqu'à dire que le manque d'un comité décideur jumelé à la différence de mode de gouvernance des associations de SES n'affaiblit pas seulement la communication et la collaboration entre les associations, mais le lien de confiance. Il souligne que les positions des associations ne sont pas claires et qu'il existe un manque de transparence dans les ententes des associations, ce qui crée une sorte de confusion et de doute sur la faisabilité de la coopération entre elles, surtout au niveau financier.

Nous analyserons dans ce qui suit les implications de la gouvernance locale et internationale sur le rôle stratégique du département de communication, sa place dans la structure organisationnelle et le rôle et les pratiques des professionnels de communication.

#### 4.2.1 Les implications de la gouvernance sur la stratégie du département de communication

Comme nous avons vu dans l'exemple présenté précédemment concernant la demande d'entrevue d'une agence médiatique, le mode de gouvernance de SES Canada tend à réduire le rôle du département de communication à une dimension opératoire, notamment liée à la collecte d'information. Le département ne participe pas aux décisions sur les stratégies de communication de presse ni au choix des candidats ou même à leur préparation.

Pour expliquer ce point, revenons à la politique de communication externe de SES Canada. Ce document accorde les politiques et les procédures spécifiques en ce qui concerne les trois axes de communication de SES Canada, soit les activités liées aux relations avec les médias, les conférences publiques et les activités de témoignage. La politique de communication met l'accent sur la cohésion en matière de communication organisationnelle, la sécurité sur le terrain des volontaires et autres membres de SES Canada, des autres délégations nationales, et vise à minimiser les risques juridiques de poursuite, et à maintenir une réputation positive de l'organisme.

Malgré l'existence d'une politique de communication, nous avons été témoins pendant la période de recherche de deux situations problématiques associées à des activités de communication externe qui pourtant sont bien établies dans le document.

Une de ces situations a été rapportée par un de nos répondants : quelques semaines avant notre entrée dans le terrain, un des membres de SES a réalisé une entrevue à la télévision entraînant quelques déceptions auprès d'autres membres de l'organisme. Bien que la sélection du porte-parole ait été faite suivant les critères établis dans la politique de communication externe, le répondant a noté un manque dans la

préparation de l'entrevue, et souligné une absence de vision stratégique et à long terme des actions de communication. La deuxième situation correspond à la participation de deux membres de SES Canada à un reportage de télévision sur une des activités de l'organisme, cette participation a été faite sans consulter le département de communication. Le reportage réalisé un matin de février a été diffusé le jour même au téléjournal de midi, ce qui n'a pas laissé suffisamment de temps au chargé de communication pour réagir.

Tel que noté en introduction de ce chapitre, SES Canada reconnaît l'importance de la fonction communication et du rôle stratégique que cette dernière doit jouer dans le développement de l'organisme. Or, dans ce que nous avons pu observer, le mode de gouvernance tend à réduire le travail de communication à des opérations fonctionnelles. Ceci se manifeste, par exemple, dans l'absence de participation du chargé de communication dans les décisions stratégiques de l'organisme. S'ajoute à cela une description des tâches qui n'est pas claire : il n'y a pas une description officielle des responsabilités et aires de compétences du département de communication dans la politique de communication. Les membres de l'organisme veulent plus de participation de la communication dans la prise de décision, mais le mode de gouvernance actuel n'offre ni l'espace ni de réelle légitimité pour ce faire.

Nous avons demandé à nos répondants si le manque de participation du département de communication dans les stratégies organisationnelles était dû au fait que ce dernier se compose d'une seule personne ; la réponse a été unanime : « non. » Ils ont plutôt soulevé le mode de gouvernance, la politique de communication et l'intervention de plusieurs membres hors du département dans le travail de communication ; selon eux, toutes ces interventions causent un délai dans les activités de la communication, et ne donnent ni espace ni liberté au chargé de communication pour bien jouer son rôle. Nos répondants ont en majorité souligné la nécessité de changer la politique de communication pour que certaines des décisions

locales ne passent pas par le CA dans l'organisme et pour que le chargé de communication ait un terrain de jeu stable et clair.

#### 4.2.2 Les implications du mode de gouvernance sur la place du département de communication dans la structure organisationnelle

Comme noté dans la section 4.1.2, le département de communication est sous l'autorité de la direction générale. À part ce lien formel, le département n'est aucunement lié aux autres départements et directions de l'organisme. (Voir Figure 8, page 58). Dit autrement, formellement parlant ces autres départements doivent « passer » par la direction générale pour « atteindre » le département de communication.

Comme nous l'avons expliqué dans le cadre conceptuel (Chapitre II), afin de renforcer la place du département de communication, celui-ci doit avoir une relation directe avec la haute direction (notamment pour participer au développement des stratégies organisationnelles), de même qu'avec les départements (pour développer et maintenir une relation de coopération et coordination). Dans le cas de SES Canada, tel que noté par une répondante : « la hiérarchie n'est pas si claire. » (Hanna, membre de SES, mars 2017)

Selon la politique de communication, la direction générale est la première responsable de la communication, par contre c'est le CA qui approuve les décisions associées à la communication, et tel que noté plus haut, son président est le porte-parole officiel de l'organisme. Dit simplement, le chargé de communication accomplit les tâches de communication, selon les ordres de la direction générale, lesdits ordres ayant été approuvés par le CA.

Le lien (non officiel) avec les autres départements se limite au transfert d'information pour des entrevues, à l'assistance dans des événements de collecte de fonds. Le département de communication n'a aucun rôle formel dans la discussion, la réflexion, le développement des stratégies des autres départements. D'ailleurs, le département de communication ne fait pas partie du comité de direction, ce dernier étant composé par la directrice générale, le chargé de communication, le gestionnaire principal du développement et de la philanthropie, la conseillère en plaidoyer, deux bénévoles professionnelles de communication. Ceci en dépit, comme nous l'avons noté à maintes reprises, de la reconnaissance de l'importance accordée à la communication par tous nos répondants.

#### 4.2.3 Les effets du défi de gouvernance sur le rôle des professionnels de communication et leurs pratiques

Tel que noté, la politique de communication de SES Canada n'inclut pas le poste ni la description du rôle du chargé de communication; encore moins, elle établit sa double fonction managériale et fonctionnelle. Ceci jumelé au fait que plusieurs des membres de SES Canada « font de la communication », pour ainsi dire, contribuent à brouiller les frontières des responsabilités liées à la communication et à rendre le rôle du chargé de communication flou. Par conséquent, il devient difficile de créer un département de communication indépendant et de donner la légitimité requise à la communication pour jouer son rôle stratégique dans l'organisme.

Selon ce que nous avons observé, il semble exister un décalage entre les visions que certains répondants ont du rôle du professionnel de communication et la légitimité qu'ils donnent au département de communication sur le terrain. Par exemple quand SES Canada a décidé d'envoyer un de leurs membres pendant 10 jours au mois d'octobre 2016, après l'ouragan Matthew en Haïti, pour collecter de l'information (ex : témoignages, données, photos et vidéos) afin de la rendre disponible dans le réseau SES; le chargé de communication n'a pas été choisi pour cette mission sous prétexte de manque de temps ou d'expertise en démarches humanitaires. Or, il est de notre avis que ce type de travail correspondait directement à ce qui serait attendu du chargé de communication.

Certains répondants affirment que le manque de clarté concernant le rôle du chargé de communication crée une surcharge de travail, qui, couplée au contrôle du CA dans la prise de décision liée aux communications, rend presque impossible le développement du rôle managérial du chargé de communication.

Notons aussi les problèmes liés à l'accessibilité de l'information tant à l'interne qu'à l'externe. Par exemple, la coordination entre les associations SES n'est pas assez forte (nous verrons cela dans la section 4.3 consacrée au réseau), donc les informations ne sont pas facilement accessibles pour elle. De plus, chaque fois que le chargé de communication a besoin d'une information, il doit fournir un effort supplémentaire pour la trouver, ou revenir à la directrice générale pour repérer l'information. Par conséquent, on peut remarquer aussi que le manque d'information affaiblit le rôle managérial et l'indépendance du département de communication, et rend le chargé de communication dépendant de la directrice générale dans son travail quotidien.

En résumé, nous observons que le mode de gouvernance de SES Canada tend à brouiller le rôle du professionnel de la communication. Le manque de définitions

formelles entre le département de communication et les autres départements, de même que la participation de plusieurs membres de l'intérieur et de l'extérieur de SES Canada nous donnent l'impression que tout le monde participe au travail de communication, mais qu'au final ce que ce travail implique n'est pas clair. Cela complique l'attribution des responsabilités et affaiblit la légitimité du département de communication de même que la reconnaissance du rôle managérial du professionnel de communication.

#### 4.3 Le défi du travail en réseau

Un dernier défi que nous avons décelé concerne celui lié au travail en réseau. Dans le chapitre 1, nous avons abordé ce défi et nous avons expliqué qu'avoir un réseau fort a beaucoup d'avantages, mais la création d'un réseau n'est pas un travail facile. Entre autres, les petites filiales peuvent se sentir contrôlées, voire menacées, par les grandes filiales et le siège social d'une organisation. En conséquence, les petites filiales peuvent se refermer sur elles-mêmes et ne pas profiter du réseau, afin d'éviter une position concurrentielle avec les grandes filiales.

Pour bien comprendre les implications de ce défi pour les communications, rappelons d'abord la façon dont le travail est coordonné entre les associations. Le réseau international de SES rassemble 15 associations ; L'association mère est la plus grande association, et comme elle est la propriétaire de la marque SES, elle a le pouvoir décisionnel d'exclure une association du réseau. La relation entre les associations de SES est une relation de partenariat et non une relation de siège social avec des filiales. De plus, l'association mère est en train de réorganiser le réseau pour qu'il soit plus démocratique. Pour reprendre les termes d'un de nos répondants : « On est des partenaires, avec une petite cellule de coordination. » (Rose, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

Les défis liés au travail en réseau sont exprimés chez SES comme une difficulté à s'entendre entre les associations :

Le défi c'est de s'entendre [...] Sur le même territoire européen, à peu de distance, qui a la même bannière, celle de Santé et Soins, on a deux discours différents. Et ça, en matière de communication, ça pose des enjeux extrêmement complexes, voire dangereux à mon sens pour la crédibilité de l'organisation. » (Nicole, membre de la direction de SES, mars 2017)

En effet, il arrive parfois que les participants à une réunion du réseau SES aient des idées différentes sur le même sujet :

Sinon, un autre exemple, en fait le challenge qui existe dans les campagnes réseau, c'est qu'on fait face à des réalités quand même différentes même si on touche au même sujet comme la santé des mères des enfants, l'immigration on ne la vit pas de la même façon, le public qu'on touche ne vit pas les choses de la même façon, donc on ne peut pas les adresser de la même manière. (Simon, membre employé/bénévole de SES, mars 2017).

Par exemple, dans un cas rapporté par un de nos répondants, deux associations SES partageant la même frontière géographique avaient des perceptions opposées sur la prostitution. Une de ces associations avait développé des campagnes publicitaires pour criminaliser les clients et des travailleurs du sexe, alors que l'autre association avait pris la position inverse en proposant la décriminalisation des clients et des travailleurs.

Aux différences d'opinions s'ajoute le processus décisionnel de l'association mère qui, selon les dires d'une de nos répondantes, est très compliqué. Par exemple, les décisions concernant les campagnes publicitaires du réseau prennent beaucoup de temps, ce qui complique la coopération avec les autres associations SES : « Ainsi, les décisions mettent très longtemps à être prises. Et quand elles le sont, et qu'on informe

les autres pays du réseau, souvent, c'est déjà un peu trop tard.» (Rose, membre employé/bénévole, mars 2017). Cette même répondante précise qu'à cause de ce problème, SES n'a pas réussi à « co-construire » le réseau; elle souligne aussi que les campagnes habituelles de communication ne suffisent pas pour renforcer l'image du réseau SES.

Selon la même répondante et sur la question de communication entre les associations, l'association mère n'a pas un rôle dans les stratégies ou les plans de communication d'autres associations, mais comme c'est l'association qui a l'équipe de communication la plus grande et qui possède plus de ressources financières, c'est elle qui propose une campagne internationale pour le réseau. Une répondante nous a expliqué que les associations SES ont le sentiment que l'association mère les écrase ; par contre, les gens de l'association mère ont l'impression que leur travail n'est pas pris en compte, ce qui crée des relations tendues entre les associations : « Donc, une double incompréhension sort tout le temps ; c'est-à-dire qu'il y a une méfiance de la part des autres SES vis-à-vis de la France. » (Rose, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

Pendant le travail de terrain, nous avons noté que les membres de SES Canada ont fortement souligné que l'association mère n'était pas le siège social de l'organisme, mais un partenaire du réseau international de SES. En même temps, ils reconnaissent la difficulté de rester compétitif à l'international et de garder l'identité SES Canada quand l'association mère détient la marque SES.

D'autres répondants ont souligné qu'il n'est pas facile pour un organisme multinational comme SES de ne pas avoir un siège social, car cela cause plusieurs problèmes de coordination et de coopération opérationnelle et financière :

L'autre problème c'est que le siège n'est pas officiel ; c'est l'association mère, pour le moment, et, par intérim l'association mère et SES Espagne qui gouvernent le réseau. Mais c'est sûr qu'ils sont quand même prudents, ils ne veulent pas trop imposer des décisions ; et l'association mère, parce qu'elle a plus de moyens financiers, soutient des délégations, mais qui sont dans ses intérêts. (Marie, membre de la direction de SES, mars 2017)

Durant notre observation, nous avons assisté à une rencontre téléphonique entre des chargés de communication du réseau sur le sujet de communication de crise. Nous avons remarqué le manque de coordination et de précision des tâches entre les gens de communication du réseau SES. Les membres de SES Canada ont attribué ce problème à la nouveauté des moyens de communication entre eux (l'usage de Slack<sup>6</sup> comme plateforme venait d'être mis en place lors de notre observation) et au manque d'expertise de certains membres du réseau dans la communication en situation de crise.

Notons que par rapport aux défis soulevés dans le chapitre 1, nous avons trouvé une référence à celui concernant la diversité culturelle dans quelques réponses touchant le travail en réseau. Une des répondantes a souligné la difficulté de travailler avec les membres du réseau SES, à cause de leurs façons différentes de travailler. Elle a donné l'exemple des membres qui préfèrent donner des réponses verbales vis-à-vis de ceux qui veulent communiquer tout par écrit. Une différence qu'elle a expliquée en matière de culture:

Ensuite, il y a des cultures de travail, qui sont complètement opposées ; d'autres SES dans le monde ont des cultures de travail très verbales, c'est beaucoup dans la communication physique, on échange [...] C'est beaucoup une culture verbale, et le refus de tout mettre sur papier, tout ça... Mais c'est sûr que comme réseau, c'est difficile d'exister comme ça, parce que si tout est verbal,

---

<sup>6</sup> Slack est une plate-forme de communication collaborative.

ça repose beaucoup sur les personnes ; ça veut dire que le jour où moi je pars, il n'y a plus d'ententes verbales, comme sur un bazar à Istanbul, mais ça ne marche pas ! On ne peut pas faire ça ! Parce qu'on a quand même des millions de dollars en jeu, ce sont des projets de 20 millions de dollars, donc je peux pas juste dire : oui, oui, on s'est entendus, on s'est appelés... je ne négocie pas du safran ! Il faut quand même un minimum, et ça, c'est difficile encore. (Marie, membre de la direction de SES, mars 2017)

Regardons maintenant les implications du travail en réseau sur la communication.

#### 4.3.1 Les effets du défi de travail en réseau sur la communication

Au niveau de la communication, la difficulté à « s'entendre » entre les associations du réseau SES se manifeste surtout dans le partage de connaissance et d'information. Sur la question du plan de communication, certains répondants expriment la difficulté qu'ils ont vécue en essayant d'obtenir un exemple d'un plan de communication d'une autre association. SES Canada a tenté de communiquer avec plusieurs associations, mais la coopération était négative. De plus, plusieurs répondants ont dit regretter de ne pas avoir accès au trésor de données des grandes associations SES comme l'association mère et SES Espagne, par exemple. Le manque d'informations et de données sur des sujets ou des projets communs chez le réseau SES complique les opérations, augmente les dépenses et affaiblit l'unité de l'image de l'organisme à l'international, et de plus, l'association peut se sentir isolée.

Nous, on a essayé de sortir aussi notre propre communiqué [...] on a partagé toutes les informations au réseau, mais je veux dire il n'y a pas grand-chose... il y a des choses qui ont été relevées, mais leur cheval de bataille est quand même très européen en Europe, et comme la majorité des membres du réseau sont en Europe, on se retrouve un peu isolés, SES US et SES Canada. (Simon, membre employé/bénévole de SES, mars 2017)

SES Canada ne profite pas vraiment de l'avantage d'être un membre d'un organisme multinational et des privilèges de la communication du réseau, comme l'échange de connaissances et de l'expertise et les campagnes de communication à l'international. Par exemple, lors de situations critiques comme l'ouragan Matthew à Haïti, où se trouvent plusieurs missions de SES, la collecte des informations était un défi, et la communication entre les associations SES s'est avérée insuffisante, ce qui obligea SES Canada, qui avait une opération là-bas, à y envoyer quelqu'un pour collecter des informations pour le réseau :

Voilà, je pourrais parler de l'ouragan Matthew, pour nous c'était le plus gros défi [...] nous aussi on voulait avoir des informations, des chiffres, donner une plus-value, pas juste dire « Pauvre Haïti » et garder les choses plus superficielles, on voulait savoir quoi faire sur le terrain. Donc, pour ça, en discutant avec les autres membres du réseau, on a rapidement compris qu'il fallait envoyer quelqu'un sur le terrain comme responsable des communications ; on a pu envoyer une Canadienne responsable sur le terrain pour aider, écrire des messages, faire circuler l'information, pas très longtemps — deux semaines —, mais assez pour savoir ce qui se passait au milieu du réseau. (Thomas, membre de la direction de SES, mars 2017)

Cet exemple nous montre comment le partage de connaissance et d'information dans le réseau a obligé SES à changer sa stratégie de communication pour un projet international. Autant que, si le réseau de SES avait été fort et la communication entre eux efficace, SES Canada aurait pu recevoir les informations en ligne en communiquant avec les autres membres de communication du réseau sur place. Il importe de clarifier que, selon une répondante, il n'y avait aucun chargé de communication de SES en Haïti. Et les membres de l'association mère qui étaient en ligne de front n'ont pas partagé couramment les informations avec SES Canada, qui avait besoin de ces informations pour communiquer la situation aux médias, aux donateurs et aux bailleurs qui avaient financé l'opération en Haïti : « Pour Santé et Soins France, il n'y avait pas autant de souci et d'intérêt pour faire parler Santé et

Soin, surtout dans le réseau qui ne les concernait pas. » (Thomas, membre de la direction de SES, mars 2017)

Cette relation tendue entre l'association mère et les autres associations complique la coopération entre les professionnels de communication dans le réseau. De plus, les efforts mis par les équipes de communication pour créer un réseau de communication fort restent sporadiques avec l'absence d'un responsable dans le réseau qui pourrait organiser des formations et des rencontres fixes entre les professionnels de communication, et développer des programmes pour améliorer la communication de l'organisme. À nos yeux, le plus grand perdant, c'est le réseau SES.

À la lumière de cette analyse, nous avons noté que tous nos répondants reconnaissent la communication comme étant stratégique et importante pour les opérations de l'organisme tant sur les plans nationaux qu'internationaux; de plus, ils notent que la communication est essentielle pour la coopération entre les membres de l'organisme au Canada et entre les membres de l'organisme du réseau SES. Or, dans l'opérationnalisation de la communication, notamment dans la place et le rôle qui est donné au département de communication et dans la reconnaissance du rôle managérial des professionnels de la communication, la communication perd en importance et se voit réduite à une dimension instrumentale et fonctionnelle. Nous discutons ces résultats dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous revenons sur les questions concernant la légitimité de la fonction de communication chez SES en tant qu'OBNL multinational et sur les défis de ceci, afin de discuter de la littérature sur ce sujet au regard des résultats de notre recherche. Par la suite, nous expliquerons comment le département de communication peut répondre à ces défis en revenant sur trois éléments : la stratégie, la structure et les professionnels de la communication. Pour conclure cette section, nous reviendrons sur l'objectif, la démarche, les questions de recherche et les réponses que nous avons trouvées, sur les limites de notre travail et les futures recherches qui se dessinent à la suite de cette première exploration du sujet. Des recommandations pour les OBNL multinationaux seront aussi offertes.

#### 5.1 Retour sur la légitimité de la fonction de communication

Ces dernières années, la fonction de communication a commencé à prendre peu à peu sa place dans les organismes multinationaux. Notre étude de cas en est un exemple. Comme nous l'avons noté, les membres de SES apprécient et valorisent le rôle de la communication. Or, nous postulons que malgré cette reconnaissance, la fonction de communication n'a pas encore atteint sa pleine légitimité. Tous les participants dans les entrevues ont souligné que la communication est une fonction essentielle dans l'organisme, mais si nous regardons de plus près la manière dont sont déployées les dimensions structurelles, stratégiques et de ressources humaines, nous observons que la communication perd en légitimité. Par exemple, pendant l'observation nous avons vécu plusieurs situations où les membres de l'organisme ont pris des décisions qui touchent la fonction de communication sans pour autant se concerter avec le chargé

de communication. Nous avons remarqué aussi que le travail du département de communication n'était pas clairement défini, et que le chargé de communication ne participait pas au développement des stratégies de l'organisme ; son rôle était limité à un rôle purement fonctionnel.

Nous avons tenté de comprendre pourquoi la fonction de communication n'a pas pris sa place et ne joue pas son rôle complet chez SES, malgré la reconnaissance que les membres de SES lui portent. Voici quelques tentatives de réponse à la lumière des études référées au chapitre 1 et du cadre théorique présenté au chapitre 2.

En ce qui concerne la légitimité, Volckrick (2006) note que la légitimité de la fonction de la communication est liée à celle des professionnels de la communication et à la structure du département de communication. Plus le département est mis au même niveau hiérarchique que les autres départements, plus il gagne en légitimité. Plus la relation du professionnel de communication est directe avec la haute direction, plus la légitimité et le rôle de ces professionnels sont forts.

Chez SES Canada, certaines pratiques de la fonction de communication ne vont pas dans le sens proposé par Volckrick (2006). Le département de communication n'est pas au même niveau hiérarchique que les autres départements. La relation du chargé de communication est directe avec la haute direction, mais il n'existe pas de relation formelle avec les autres directeurs de département. De plus, les difficultés d'accès aux informations et aux connaissances sur le réseau de SES, de même que les problèmes de coordination entre les associations du réseau, rendent le chargé de communication fortement dépendant de la haute direction pour trouver des réponses à ces questions et conséquemment pouvoir agir.

Nous avons aussi noté que le mode de gouvernance de l'organisme et le fort contrôle du CA sur les stratégies, processus et activités de communication externe limite le rôle et la place du département de communication, et des professionnels qui y

travaillent. Ceci est renforcé par l'inexistence de la définition du rôle de chargé de communication dans la politique de communication de SES Canada. Rappelons que la reconnaissance du rôle de la fonction de communication passe par une reconnaissance des professionnels.

Argenti (1996) soutient que le rôle managérial des professionnels de communication accorde plus d'importance à la fonction de communication dans l'organisme multinational. Brunton et *al.* (2015) explique aussi que donner de la légitimité à la fonction de communication et renforcer sa place dans le management de l'organisme peut aider à bien planifier les stratégies de communication et à renforcer ses pratiques, ce qui peut soutenir les stratégies de l'organisme multinational, légitimer ses activités et protéger sa réputation.

La place et le rôle de la fonction de communication chez SES Canada sont encore ambigus, surtout en ce qui concerne le rôle managérial du chargé de communication. De plus, le manque de ressources financières et le faible budget alloué à la communication limitent la présence et les activités du département de communication. Pareillement, il ne faut pas oublier le fait que le département de communication chez SES Canada est composé d'un seul professionnel de communication ; pour bien réaliser ce travail, celui-ci est assisté par des bénévoles ou des stagiaires, avec toutes les difficultés que cela entraîne.

Avila (2004) juge que la légitimité donne plus du pouvoir aux professionnels et au département. De son côté, Cornelissen (2004-2011) explique que les deux rôles (managérial et fonctionnel) des professionnels de communication ont la même importance. Au sujet des professionnels de communication chez SES, les grandes associations comme celle de la France, par exemple, qui a le plus grand département de communication, ne prennent pas part dans la formation des professionnels de communication. Également, il est important de rappeler que le rôle du chargé de

communication n'est pas défini, et limité à l'exécution des plans de communication déjà faits par les autres départements. Il est également pertinent de noter que les répondants relient l'absence du rôle managérial à celle d'un directeur de communication.

## 5.2 Retour sur les défis liés à la dimension multinationale des organismes

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, la dimension multinationale des organismes comporte plusieurs défis qui ont un impact sur le travail de la fonction de communication. Plusieurs auteurs (Karjalainen, 2010; Marschan et *al.*, 1997), Harzing et Noorderhaven, 2005), ont argué que la langue, la distance géographique, la culture et le travail en réseau ont des effets sur la communication de l'organisme multinational.

Dans notre étude de cas, nous avons remarqué que les défis précisés par la littérature n'ont pas été nommés comme tels ni ressentis, par les membres de SES Canada. Pendant les entrevues, un seul répondant a trouvé que la langue pourrait être un défi dans la communication avec la population et les gouvernements locaux pendant les opérations internationales de l'organisme, mais pas entre les membres de SES. Les sept autres répondants ont signifié que la langue n'était pas vraiment un défi pour l'organisme. Il en était de même pour la distance géographique. Concernant la diversité culturelle, celle-ci était plutôt considérée comme un avantage pour plusieurs répondants; ce qui fait écho à l'argument de Adler (1994) qui trouve que la diversité culturelle dans l'organisme multinational est souvent bénéfique.

Le seul défi qui a fait l'unanimité chez nos répondants, c'est le travail en réseau. Plusieurs ont confirmé que le réseau est très essentiel pour SES et que la communication en réseau joue un rôle clé dans la coopération entre les différentes

associations. Les répondants ont souligné que la communication en réseau peut faciliter leur travail et peut aider SES dans la planification et les opérations, et dans la rapidité et l'efficacité du transfert d'information dans les situations critiques comme les crises.

Selon Gurkov (2015), la valeur du travail de l'organisme en réseau est supérieure à celle des entités indépendantes. Et cette valeur peut être acheminée par l'allocation des ressources entre les filiales et par la création d'un fort lien entre les filiales. Les filiales peuvent s'aider l'une l'autre de plusieurs façons, parfois par le soutien financier, parfois par les échanges d'information, d'expériences et de bonnes pratiques.

Pendant l'observation, nous avons découvert que le réseau de SES est en construction ; la directrice générale de SES Canada nous a expliqué que les associations de SES travaillent actuellement sur le « *Road-Map* » de SES, un projet collectif entre les associations SES pour créer un réseau fort de l'organisme et approfondir la coopération et le travail en réseau.

Dans la littérature portant sur les organismes multinationaux, le travail en réseau apparaît comme une nécessité pour assurer la coordination entre les filiales et l'organisme mère œuvrant dans divers pays. La communication dans le réseau est vue comme étant essentielle pour l'échange des informations et des expertises entre les membres de différents niveaux (Gupta et Polonsky, 2014). Cet échange peut faciliter le travail des membres des organismes et faire gagner du temps, de l'énergie et de l'argent.

Le chargé de communication de SES Canada nous a mentionné plusieurs fois que la difficulté d'accès aux informations lui ajoute plus de travail. Chaque fois qu'il a besoin d'informations sur une opération de l'organisme à l'international, il doit

envoyer des courriels à plusieurs associations SES, mais les réponses sont rares ou tardives. L'absence d'une source d'information officielle et centralisée oblige le chargé de communication de SES Canada à se tourner vers la haute direction pour chercher des réponses et des informations, ce qui, comme nous l'avons noté, affaiblit l'indépendance du département de communication au sein de l'organisme.

Selon Ghoshal *et al.* (1994), il existe deux sortes de communication dans le réseau : la communication entre les filiales et le siège social et la communication entre les filiales elles-mêmes. Les auteurs ajoutent que pour créer un réseau et des liens forts et assurer la transformation des informations et des connaissances, il faut installer et maintenir des canaux de communication directe et indirecte. Les répondants ont souligné le besoin d'avoir une communication et un réseau fort entre les associations pour activer l'échange des informations et des connaissances. Mais nous avons remarqué que les canaux de communication entre les associations ne sont pas suffisants.

Gurkov (2015) affirme que la coopération entre le siège social et la filiale et celle d'une filiale à l'autre dans l'échange des produits et de la technologie dans le réseau, cette coopération peut forcer les filiales à créer et maintenir des canaux de communication effective sans ou avec l'assistance d'un siège social. Par ailleurs, il explique que l'assistance des grandes filiales est cruciale, surtout pour les nouvelles filiales. Encore une fois, ce n'est pas le cas de SES, les réunions entre les professionnels de communication sont peu nombreuses à cause du manque de coordination entre les départements des communications de SES et la faiblesse de la participation des grandes associations dans l'échange des informations en réseau. Par ailleurs, l'absence d'un siège social peut jouer un rôle clé à ce sujet. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, l'association mère est propriétaire de la marque, mais n'est pas considéré comme siège social de l'organisme. En conséquence, il n'y a

pas un bureau mère qui puisse lier les associations et créer un réseau de communication fort.

Bref, selon les résultats de notre étude, les défis de la langue, de la diversité culturelle et de la distance géographique ne sont pas vécus comme tels par les membres de SES Canada, mais cela ne signifie pas que dans d'autres organismes multinationaux, ces défis ne seraient pas vécus comme des enjeux (voir à ce sujet, Karjalainen (2010), Ghoshal et Bartlett (1988), Marschan et *al.* (1997)). En outre, le défi lié au travail en réseau, qui est très présent chez SES Canada, pourrait être vécu comme un avantage dans d'autres organismes qui ont réussi à développer de forts réseaux entre leurs filiales.

### 5.3 Retour sur les défis liés à la dimension OBNL des organismes

Tel que vu dans le chapitre 1 (section 1.2), les OBNL ont des défis spécifiques qui se résument principalement au financement et à la gouvernance. La forte dépendance que les OBNL ont vis-à-vis de leur donateur impose des limites aux activités de l'organisme et, dans le cas qui nous intéresse, de la fonction de communication. Nous l'avons noté, les dons provenant du gouvernement et des agences de financement peuvent mettre l'OBNL sous leur influence, ce qui se traduit dans la définition du travail de communication et la délimitation de l'aire de compétence du département de communication. Lors des entrevues, plusieurs répondants ont mentionné que l'OBNL peut perdre sa liberté de parole à cause du contrôle des donateurs et qu'elle doit être très prudente pour éviter un conflit avec ceux-ci. Les grands donateurs accordent souvent un budget pour la communication du projet qu'ils financent, qui vise notamment à informer le public de leur participation et de leurs dons, dans le but de gagner plus de popularité, ou parfois pour attirer plus de votes.

L'ironie, c'est que les défis des OBNL liés au financement ne découlent pas uniquement du manque de ressource. Le contraire peut aussi entraîner des problèmes. Nous l'avons dit dans le cas de SES, parfois les OBNL reçoivent de grands montants des agences de financement pour mettre en place des projets spécifiques à l'international. Par exemple, le gouvernement du Canada accorde des dons importants aux projets internationaux de SES Canada, autant que les projets nationaux comme la clinique mobile, et la clinique médicale de première ligne pour personnes migrantes sans couverture médicale est financée par des dons privés.

Plusieurs répondants ont indiqué que le département des projets internationaux est beaucoup plus riche que le département des opérations locales, ce qui crée un déséquilibre entre les départements de l'organisme. En plus de la disparité de financement entre les deux départements, ce genre de don peut générer deux problèmes pour le travail de communication : le premier, c'est un déséquilibre entre, d'une part, la communication des projets internationaux financés souvent par le gouvernement et les agences de financement, projets qui ont de l'argent pour faire de la communication et, d'autre part, les projets nationaux financés par des donations privées et individuelles qui n'ont pas la possibilité de payer pour leur communication. Pour répondre à ce premier problème, SES Canada fait de la communication pour les projets nationaux avec l'aide des dons des agences de publicité, l'utilisation des médias sociaux gratuits et la participation dans des événements locaux avec d'autres OBNL ; souvent, les budgets de ces participations sont très bas.

Le deuxième problème, c'est la gestion des grands dons qui nécessite plus de travail administratif et de ressources humaines, ce qui pousse l'organisme SES à déplacer l'argent entre les filiales pour ne pas perdre les dons. Par exemple, SES Canada a dû distribuer les ressources dans le réseau SES quand il a reçu un don substantiel du gouvernement canadien pour un projet international. Le don a été localisé en France,

car l'association mère a davantage la capacité de gérer cet argent, et possède une grande équipe qui travaille sur le même projet.

Le travail en réseau devient ici un mécanisme pour assurer la capacité de l'OBNL de recevoir des dons généreux et de les gérer. Or, ce ne sont pas tous les OBNL qui peuvent s'organiser de la sorte. Et pour ceux, comme SES, qui le font, ce mode de financement et les impératifs qui viennent avec ne sont pas sans difficultés dans les relations entre les associations. Rappelons-le, certaines associations contribuent davantage aux financements de projets communs que d'autres, ce qui crée des frustrations.

Le deuxième défi de la dimension OBNL, c'est la gouvernance. À ce sujet, Taylor (2014) explique que les lois canadiennes aident à dessiner un modèle de gouvernance des OBNL. Poussés par les donateurs qui veulent savoir comment l'OBNL dépense les dons et demandent plus de transparence et de surveillance, les OBNL et les gouvernements créent un système de gouvernance qui dépend de la surveillance des membres du CA (qui sont des bénévoles ne bénéficiant pas de l'argent de l'organisme) sur les activités des OBNL. L'auteur insiste sur l'importance de séparer les rôles du CA et de la direction générale.

À partir de notre observation chez SES Canada et après l'analyse de quelques documents et réponses des participants, nous sommes d'avis que le modèle de gouvernance de SES accorde beaucoup de pouvoir au comité administratif (CA) qui exerce une sorte de contrôle sur les activités de l'organisme, incluant la fonction de la communication, et qui influence la légitimité de celle-ci. Par exemple, la politique de communication de SES Canada ne donne aucun rôle formel au chargé de communication et accorde toutes les responsabilités liées à la représentation et à la diffusion au CA et à la direction générale. Toutes les sortes d'activités liées à la communication externe de SES Canada relèvent de la directrice générale et

du président de l'organisme, qui est aussi le porte-parole de l'organisme. Si le président n'est pas disponible pour représenter l'organisme, la directrice générale propose des noms de spécialistes, et c'est au président de choisir la personne convenable pour le remplacer.

Pour développer davantage le rôle et la légitimité de la communication, il faudrait revoir la politique de communication afin que celle-ci donne plus de place à la fonction de communication. Les éléments à considérer dans cette révision, selon nos observations, seraient les suivants : 1) donner plus de rôle et de légitimité aux professionnels de la communication ; 2) réduire le contrôle sur toutes les activités liées à la communication au département de communication ; 3) limiter l'intervention directe du CA dans les activités de communication ; 4) ajuster le rôle de gestion générale dans la communication à la supervision et à la direction.

Ce qui est prometteur, c'est que la directrice générale de SES Canada nous a expliqué que cette politique sera le sujet de la prochaine réunion du comité de communication.

Au sujet de la gouvernance, tel qu'indiqué dans le chapitre 1, les bénévoles sont des membres essentiels dans le travail des OBNL (Kreutzer et Jager, 2011). Non seulement le mode de gouvernance s'appuie sur des bénévoles (membres du CA), mais aussi le manque de financement oblige les OBNL à impliquer des bénévoles et les stagiaires non rémunérés pour l'opération de leurs activités.

Dans le cas de SES Canada, deux catégories des bénévoles participent aux activités de l'organisme. La première catégorie inclut les bénévoles qui participent occasionnellement aux activités et ceux qui participent régulièrement aux comités comme le CA ou le comité de communication. L'autre catégorie inclut les stagiaires non rémunérés qui s'occupent de l'exécution ou de l'assistance aux projets dans

une période fixe comme agent d'implication d'un évènement de communication, par exemple.

Les deux catégories de bénévoles ont un rôle clé dans le travail de communication. Par exemple, le comité de communication de SES Canada inclut deux bénévoles, professionnels de la communication, qui participent aux réunions et offrent leurs conseils et soutien au chargé de communication. Ces deux bénévoles sont aussi membres du CA, elles représentent la communication lors des réunions du CA.

Lors de l'entrevue avec une de ces deux bénévoles, celle-ci nous a fait valoir leurs efforts pour donner plus de bénéfices et de place au département de communication dans l'organisme, bien que la tâche ne soit pas facile.

La participation des bénévoles peut aider la communication, mais elle doit être très bien organisée et appréciée (Preston et Brown, 2004). Dans le cas de SES Canada, une des répondantes a souligné l'importance de donner plus de temps et d'informations aux bénévoles, pour qu'ils puissent bien se préparer et participer.

Un autre point relatif à l'implication des bénévoles, qui découle de nos observations, concerne les stagiaires non rémunérés. Ceux-ci sont souvent des étudiants avides d'expérience ou qui, comme dans mon cas, cherchent un terrain pour réaliser une étude de cas. Pendant notre observation, la participation des stagiaires nous a semblé avoir des bénéfices, mais des complications aussi. Le département de communication de SES Canada a toujours besoin de stagiaires de communication pour aider le chargé de communication qui a comme responsabilité de former ces stagiaires et de surveiller leur travail. Il est vrai que cela peut aider le chargé à compléter des tâches quotidiennes plus rapidement, et à avoir du soutien pour des projets de communication ponctuels; mais la recherche de stagiaires, leur formation et leur suivi prennent beaucoup de temps et d'énergie au chargé de communication. Avec le

manque de capacité et de ressource pour recruter des professionnels de communication, les stagiaires restent la seule solution pour le département de communication, côte à côte avec les bénévoles.

Bref, les résultats de notre recherche montrent que les défis liés à la dimension OBNL sont liés l'un à l'autre. La dépendance financière aux grands donateurs génère un modèle de gouvernance qui réduit la marge de manœuvre des OBNL concernant le travail de communication. De plus, le manque de financement contraint l'engagement de nouveaux professionnels, ce qui se traduit par la participation de stagiaires et de bénévoles, qui, nous l'avons noté, ne vient pas sans complication.

#### 5.4 Comment répondre à ces défis par la fonction de communication ; Stratégie, structure, professionnels de communication

Nous l'avons souligné au chapitre 2, Cornelissen (2004-2011) explique que la communication dans l'organisme s'articule sur trois éléments : la stratégie, la structure et les professionnels de communication. Selon lui, la stratégie de communication, en d'autres mots le plan de communication, doit être davantage liée au plan général de l'organisme. L'auteur indique que cette stratégie renforce le rôle managérial du professionnel de communication, la reconnaissance de ce rôle étant clé pour assurer la légitimité de la fonction de communication.

Dans le cas de SES, le plan de communication que nous avons examiné était le premier en son genre. Ce plan a été élaboré par une conseillère de plaidoyer qui a travaillé avec une directrice de communication dans un autre organisme similaire à SES. Avant ce plan, les activités du département étaient construites selon les besoins ponctuels de l'organisme et des autres départements sans nécessairement avoir une vision à long terme. Plusieurs répondants ont indiqué que le manque d'un plan de

communication pendant des années chez SES a laissé le département de communication sans stratégie.

Cornelissen (2011) indique que le développement d'un plan de communication nécessite de bien comprendre les stratégies locales et internationales de l'organisme et de la collaboration entre les participants de communication et les autres gestionnaires pour définir les besoins de l'organisation, ses problèmes et les stratégies nécessaires pour résoudre ces problèmes.

Pour revenir au cas de SES Canada, il faut indiquer que l'organisme donne de plus en plus à la communication de l'attention et de la reconnaissance. Le développement d'un plan de communication est une étape importante pour le département de communication. Bien que le plan ait besoin d'être retravaillé selon certains des répondants, et que le chargé de communication n'était pas le responsable de la planification de ce plan, nous pouvons dire que c'est un pas dans la bonne direction pour développer un département de communication.

L'activation du rôle de chargé de communication dans les prochains plans permettra de donner formellement une place à la stratégie de l'organisme, et de même dans la structure organisationnelle. Aussi, cela pourra faire développer davantage le rôle managérial du professionnel de la communication. Par ailleurs, la modification de la politique de communication peut aider à 1) donner plus de rôle managérial et de légitimité aux professionnels de la communication ; 2) réduire le contrôle sur toutes les activités liées à la communication au département de communication ; 3) limiter l'intervention directe du CA dans les activités de communication ; 4) ajuster le rôle de gestion général dans la communication à la supervision et à la direction.

Concernant la structure, Cornelissen (2011) juge que le département de communication doit être organisé d'une façon qui permet de coordonner la fonction

de communication avec les autres fonctions de l'organisme. La meilleure façon pour y réussir est que l'organisme se dote d'une structure qui permet aux professionnels de communication de coordonner leurs activités avec les autres départements et d'avoir des liens directs avec la haute direction. Une façon de s'y prendre, tel que noté au chapitre 2 (voir figure 4), est de placer le département de communication au même niveau hiérarchique que les autres départements.

Dans le cas de SES Canada, le département est nouveau et se compose d'une seule personne, le chargé de communication, qui est liée directement à la direction générale. L'absence d'un département de communication qui soit au même niveau hiérarchique que les autres départements de SES Canada, comme les opérations nationales ou le département de finances et de l'administration, par exemple, affaiblit la légitimité de la fonction de communication. Placer le département au même niveau hiérarchique, donne plus de marge de manœuvre au chargé de communication dans les négociations et développement des plans et des politiques de communication, et lui accorde un plus grand contrôle sur les activités de communication externe de l'organisme qui sont actuellement sous le contrôle du CA.

Le fait de placer le département de communication dans la partie supérieure de la pyramide organisationnelle comme nous avons expliqué dans le chapitre II (voire 2.2.2, p. 32) peut permettre de mieux clarifier les rôles de la fonction de communication au sein de cet organisme et de définir les responsabilités des professionnels de communication, ce qui réduit l'ambiguïté pour les autres membres de l'organisme.

Finalement, concernant les professionnels de la communication, Cornelissen (2011) souligne que ces derniers jouent deux rôles, un managérial et un fonctionnel ou opérationnel. Il précise qu'il ne faut pas favoriser un rôle aux dépens de l'autre.

Comme noté au chapitre 2, le rôle managérial des professionnels de communication donne plus de place et de présence à la fonction de communication dans l'organisme.

Plus le professionnel de communication sait jouer ce rôle, plus il approfondit la légitimité du département de communication. Le rôle fonctionnel est important aussi, le professionnel de communication doit être capable d'exécuter les stratégies de communication et de savoir comment développer les activités de communication.

Donc, le professionnel de communication est à la fois un planificateur et un exécutant. De par notre expérience professionnelle, nous avons trouvé que chaque projet de communication s'amorce par l'observation, passe par la planification, l'exécution, le suivi et finit par l'analyse des résultats. Pour suivre ces étapes, les professionnels de la communication doivent pouvoir, selon Cornelissen (2011), comprendre les stratégies de l'organisme, planifier les plans de communication en concordance, les exécuter, surveiller leur mise en place et étudier les résultats de ce plan afin de l'améliorer.

Dans le cas de SES, le rôle assigné au chargé de communication est uniquement fonctionnel. Cela s'explique, entre autres, par la jeunesse de ce poste dans la structure de l'organisme et aussi par les défis liés aux financements des projets, comme noté plus haut. Le travail du chargé de communication a été, d'une certaine manière, créé de rien en répondant aux besoins ponctuels de SES, et ceci avec le soutien de la direction générale et du comité de communication. Le contexte fait que le rôle managérial du chargé de communication n'a pas pu être, jusqu'à maintenant, développé.

Nos répondants se sont rendu compte que le rôle managérial du chargé de communication est absent, et qu'il gagnerait à être développé. Cette prise de conscience nous semble être un premier pas vers la reconnaissance de ce rôle.

## 5.5 Synthèse

Pour résumer, il importe pour l'OBNL multinational d'avoir un département de communication afin de relever ses défis, mais pour que la fonction de communication soit effective, l'organisme doit : 1) placer le département de communication à un haut niveau dans la structure de l'organisme ; 2) assurer que la stratégie de communication soit bien liée aux stratégies de l'organisme ; 3) bien choisir les professionnels de communication et leur donner une légitimité pour qu'ils jouent bien leurs rôles managérial et professionnel.

## CHAPITRE VI

### CONCLUSION

Cette recherche a été motivée par notre passion pour la fonction de communication, par notre expérience professionnelle et par les difficultés que nous avons vécues pendant notre travail dans le domaine de la communication au sein d'organismes multinationaux.

L'objectif de ce mémoire était de comprendre le rôle et la place du département de communication dans un OBNL multinational selon trois dimensions : la stratégie, la structure et le rôle des professionnels. Ainsi cherchions-nous à interroger la légitimité de la fonction de communication dans ce contexte organisationnel particulier, notamment en relevant les défis auxquels font face les OBNL multinationaux et la manière dont la communication peut y répondre.

Pour bien cerner cette problématique, nous avons exploré l'historique de la fonction de communication et l'enjeu de la légitimité selon la définition du travail de communication, la reconnaissance du département de communication et de ses professionnels. Par la suite, nous avons présenté le contexte organisationnel qui nous intéresse en exposant les défis liés aux dimensions multinationales et à but non lucratif. Ce portrait nous a permis de proposer la question de recherche suivante : comment est légitimée la fonction de communication dans un OBNL multinational ? Question que nous avons déclinée en deux sous-questions : quels sont le rôle et la place du département de communication dans l'OBNL multinational ? (Q1). Quel est le rôle des professionnels travaillant dans le département de communication ? (Q2)

Afin de répondre à ces questions, nous nous sommes appuyée sur les travaux de Cornelissen (2004-2011) portant sur la communication stratégique. Ce cadre théorique nous a permis de déceler trois éléments clés qui participent à la reconnaissance et à la légitimité de la fonction de communication dans le contexte des OBNL multinationaux : la stratégie, la structure et les rôles des professionnels de la communication.

Méthodologiquement parlant, notre recherche s'est basée sur une étude de cas par l'entremise de SES Canada, un OBNL multinational œuvrant dans le domaine de l'humanitaire. Notre étude de cas s'est déroulée entre février et mars 2017 au sein des bureaux de SES Canada ; elle a inclus une semaine d'observation, huit entrevues avec des gestionnaires et des membres de l'organisme, et une analyse documentaire. L'analyse de ces trois sources de données nous a permis de dresser un portrait de l'état actuel de la fonction de communication dans cet OBNL multinational.

Les résultats de notre recherche montrent que le rôle du département de communication (Q1) devrait être de soutenir les stratégies de l'OBNL et de les lier au plan de communication. Le département de communication devrait tenir également un rôle clé dans la création d'un réseau avec les autres filiales ou associations de l'OBNL à l'international et dans l'approfondissement des relations avec les parties prenantes de l'organisme. De plus, le département de communication joue un rôle essentiel dans le développement de ses relations et de sa coopération avec les autres départements de l'OBNL multinational.

En ce qui concerne la place du département de communication (Q1), les résultats indiquent que celui-ci devrait être placé au même niveau hiérarchique que les autres départements de l'OBNL multinational. Par ailleurs, le lien direct entre les professionnels de communication et la haute direction est essentiel aussi. Il est donc recommandé que ces professionnels dépendent directement de la haute direction. De

même, le rapport doit être moins contrôlant du côté du CA, ce dernier doit apporter plus de confiance au professionnel de communication et lui donner plus de place et de rôle dans les décisions qui concernent la communication de l'organisme.

Au sujet du rôle des professionnels de communication dans l'OBNL multinational (Q2), les résultats révèlent que ces derniers relèvent d'un rôle managérial et d'un rôle fonctionnel. Nous avons conclu aussi que les professionnels de la communication doivent adopter ces deux rôles de manière égale et en parallèle. Par exemple, pour gérer une campagne de communication, le professionnel doit planifier l'évènement et prendre des décisions adéquates pour tout ce qui est lié à cet évènement : le budget, la gestion des participants, la gestion de plan médiatique d'un côté, et la formation du matériel de visibilité, la rédaction, l'organisme et le suivi de l'implication de l'évènement d'autre part. Par conséquent, le rôle fonctionnel de communication ne peut être séparé du rôle managérial pour acheminer une activité de communication.

Notre travail est limité à plusieurs égards : d'abord, notre étude de cas est basée sur un seul OBNL multinational. De plus, bien que le département de communication de cet OBNL ait commencé récemment d'avoir son budget indépendant et son plan d'action détaillé, à cause de la difficulté de financement de l'OBNL ce département est composé d'un seul employé supporté par le comité de communication, des bénévoles et des stagiaires. C'est pourquoi nous ne pouvons transférer les résultats de notre recherche à d'autres OBNL multinationaux. Cela dit, certains éléments nous semblent pouvoir s'appliquer à d'autres organismes, comme les difficultés de financement ou l'enjeu de la gouvernance.

Ensuite, la précaution que nous avons prise dans la diffusion des résultats de l'analyse de l'étude de cas ne nous a pas permis d'entrer dans les détails de certains enjeux et défis liés à la fonction de communication dans cet organisme. Tout en préservant la confidentialité de nos répondants, nous avons tout de même pu dégager plusieurs

points intéressants afin de répondre à nos questions de recherche. Une étude comparative avec deux ou trois cas nous aurait sans doute permis de développer davantage d'autres points sans porter préjudice aux personnes impliquées dans l'étude.

Dans de futures recherches, nous aimerions aborder davantage la communication de RSE pour étudier le rôle de la communication dans la protection des organismes à but lucratif et l'utilisation des RSE, parce que ce genre de communication est plus présent dans ce type d'organismes. Nous voudrions aussi étudier le cas d'un département de communication idéal pour présenter les meilleures méthodes et pratiques de communication d'un organisme multinational ; ce n'était pas nécessairement le cas du département de SES, relativement jeune, et en train de se construire et de se développer.

## ANNEXES

### ANNEXE A : PREMIERE PRISE DE CONTACT, EXEMPLE DU COURRIEL ENVOYE AUX PARTICIPANTS

Madame/Monsieur,

Je vous contacte aujourd'hui pour vous inviter à participer à mon projet de recherche sur le rôle du département de communication d'un OBNL multinational afin de réaliser mon mémoire de maîtrise en communication à l'UQAM.

Au cours de mon travail dans le domaine de la communication dans de nombreux organismes multinationaux, en grande partie OBNL, j'ai remarqué l'importance du département de communication dans le travail et la progression de l'organisme. Ainsi, j'ai pensé à développer une recherche sur ce département dans un OBNL multinational pour faire avancer des réflexions sur son rôle et ses pratiques communicationnelles au sein de ce genre d'organisme.

Je réalise cette recherche dans le cadre de mon projet de mémoire, dirigé par Consuelo Vasquez du département de communication sociale et publique à l'UQAM.

Votre participation à cette recherche consiste en une entrevue d'une durée d'environ 60 minutes, qui portera sur quelques points ayant des liens avec le département de communication et les pratiques communicationnelles de SES en tant qu'organisme multinational.

Vos idées, réflexions et propositions m'aideront à avoir une meilleure compréhension

des pratiques communicationnelles et du rôle du département de communication dans un OBNL multinational comme SES.

Si la participation à cette recherche vous intéresse, veuillez me le faire savoir et je vous enverrai plus des détails. Vous pouvez me contacter si vous avez des questions, je serai ravie d'y répondre.

Roula Nanae

(514) 929-7704

[roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

ANNEXE B :

PREMIERE PRISE DE CONTACT,  
EXEMPLE DU COURRIEL ENVOYE AU CHARGE DE COMMUNICATION DE  
SES

Monsieur,

Je vous contacte aujourd'hui pour vous inviter à participer à mon projet de recherche sur le rôle du département de communication d'un OBNL multinational afin de réaliser mon mémoire de maîtrise en communication à l'UQAM.

Au cours de mon travail dans le domaine de la communication dans de nombreux organismes multinationaux, en grande partie des OBNL, j'ai remarqué l'importance du département de communication dans le travail et la progression de l'organisme. Ainsi, j'ai pensé à développer une recherche sur ce département dans un OBNL multinational pour faire avancer des réflexions sur son rôle et ses pratiques communicationnelles au sein de ce genre d'organisme.

Je réalise cette recherche dans le cadre de mon projet de mémoire, dirigé par Consuelo Vasquez, du département de communication sociale et publique à l'UQAM.

Votre participation à cette recherche consiste en l'observation du département de communication à partir d'une observation (*shadowing*) du chargé de communication de SES Canada pendant une semaine (cinq jours de travail).

Vos idées, réflexions et propositions m'aideront à avoir une meilleure compréhension des pratiques communicationnelles et du rôle du département de communication dans un OBNL multinational comme SES.

Si la participation à cette recherche vous intéresse, veuillez me le faire savoir et je vous enverrai plus des détails. Vous pouvez me contacter si vous avez des questions, je serai ravie d'y répondre.

Roula Nanae

(514) 929-7704

[roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

ANNEXE C :

DEUXIEME PRISE DE CONTACT,  
EXEMPLE DU COURRIEL ENVOYE AUX PARTICIPANTS

Madame/Monsieur,

Je vous remercie pour l'intérêt et l'attention que vous portez à ma demande.

Voici un ensemble d'informations sur ce projet de recherche auquel je vous ai invité à participer.

Votre participation à cette recherche consiste en une entrevue d'une durée d'environ 45 à 60 minutes, qui portera sur certains des éléments suivants : les pratiques communicationnelles de l'organisme, le rôle du département de communication, la participation du département de communication dans les décisions stratégiques et les activités d'un projet clé de votre département, les relations entre le département de communication et votre département.

Les données seront utilisées pour étudier l'importance du département de communication dans la vie de l'organisme et de ses membres, et pour mesurer les connaissances des membres de l'organisme sur le département de la communication, ses rôles, et si l'absence de ce département peut affecter l'organisme, et comment.

Afin de fixer une date pour notre entrevue, je vous invite à me faire part de votre disponibilité la plus proche possible.

Merci encore une fois pour votre contribution à ma recherche.

Roula Nanae

(514) 929-7704

[roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

ANNEXE D :

DEUXIEME PRISE DE CONTACT,  
EXEMPLE DU COURRIEL ENVOYE AU CHARGE DE COMMUNICATION DE  
SES

Monsieur,

Je vous remercie pour l'intérêt et l'attention que vous portez à ma demande.

Voici un ensemble d'informations sur ce projet de recherche auquel je vous ai invitée à participer. Votre participation à cette recherche consiste en l'observation du département de communication à partir d'une observation (shadowing) du chargé de communication de SES Canada.

L'observation nous permettra d'être en contact avec des détails concernant les pratiques communicationnelles du département de communication de SES. Elle ne vise pas une tâche particulière exécutée par vous, mais l'ensemble des tâches qui constituent votre fonction.

Pendant l'observation, nous allons prendre des notes, décrire et enregistrer vos pratiques au moment où elles se produisent pendant une semaine (cinq jours de travail).

Afin de fixer une période appropriée pour effectuer l'observation, je vous invite à me faire part de votre disponibilité la plus proche possible.

Merci encore une fois pour votre contribution à ma recherche.

Roula Nanae

(514) 929-7704

roula.nana@gmail.com

ANNEXE E :

GRILLES D'OBSERVATION

Éléments d'observation	Action	Description du lieu d'observation	Aspect temporel (moments, durée)	Moyen et technique utilisés	Réussite ou échec	Notes supplémentaires
<b>Le rôle et la place du département de communication</b>						
La relation avec les autres départements						
La relation avec la haute direction						
La communication avec le conseil d'administration						
La communication avec les bénévoles et le stagiaire						
La participation dans les décisions organisationnelles						
La participation dans la planification organisationnelle						
Des situations d'affrontement et de résistance						
La gestion de crise						



ANNEXE F :

GRILLES D'ENTRETIEN 1,  
LES QUESTIONS POUR LES ENTREVUES AVEC LES GESTIONNAIRES DE  
SES

Introduction faite par la chercheuse : *Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette entrevue dans le cadre de mon cheminement à la maîtrise et de mon projet de mémoire. J'aimerais discuter avec vous de quelques points qui ont des liens avec le département de communication et les pratiques communicationnelles de SES comme un organisme multinational. Vous pouvez exprimer vos points de vue sur le sujet librement, peu importe s'ils sont positifs ou négatifs.*

*Vos idées, réflexions et propositions m'aideront à avoir une meilleure compréhension des pratiques communicationnelles et du rôle du département de communication dans un organisme multinational comme SES. Je comprends très bien l'importance de la confidentialité de votre opinion ; vos noms ne seront pas divulgués et aucune information ni commentaire que vous ferez ne seront divulgués à vos gestionnaires ou à l'organisme en votre nom.*

<u>Thèmes</u>	<u>Questions</u>
Introduction	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Racontez-moi comment vous êtes arrivé à SES?</li><li>2. Décrivez-moi votre rôle ?</li><li>3. Quelle implication avez-vous dans le travail de communication de SES ?</li><li>4. Quelle est la relation que vous avez avec le département de communication de SES Canada ?</li></ol>
La profession de	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Selon vous, quelles sont les exigences éducatives les plus importantes pour un poste en tant que chargé de</li></ol>

communication	<p>communication ?</p> <p>6. Quelles sont les qualifications requises pour réussir dans cette fonction ?</p> <p>7. Quelle est la compétence la plus importante chez les professionnels de communication ?</p> <p>8. Quand les gens quittent cette carrière, quelles sont les raisons habituelles ?</p>
Le rôle	<p>9. Comment décrivez-vous le rôle des professionnels de la communication ?</p> <p>10. Comment décrivez-vous les différences entre la communication, le marketing et les relations publiques, et quel est le rôle de chaque fonction dans SES en tant qu'organisme multinational ?</p> <p>11. Habituellement, le département de communication est responsable du plan de communication d'une entreprise. Comment cela fonctionne-t-il chez SES ? Pourriez-vous me décrire les étapes, contenus et personnes impliqués dans le développement d'un plan de communication (création du plan, mise en place, évaluation) ?</p> <p>12. Quel rôle joue le département de communication dans la relation de l'organisme avec ses parties prenantes, qu'elles soient internes (employés) ou externes ?</p> <p>13. Quelle est la position du département de communication dans la structure décisionnelle de SES ? Quelles sont les décisions qui lui correspondent ? Pouvez-vous me donner un exemple ?</p> <p>14. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation : les professionnels de la communication ont un rôle managérial</p>

	<p>et un rôle fonctionnel ? Si oui, comment les décrivez-vous ?</p> <p>15. Sentez-vous que vous ne savez pas vraiment quel est le rôle du département de communication ? Pensez-vous que le service de communication devrait expliquer davantage son rôle dans l'organisme, et comment ?</p>
Les défis	<p>16. Commençons par le côté multinational de SES. Sur quel projet de communication internationale avez-vous récemment travaillé et qui a été particulièrement intéressant ?</p> <p>17. Quels ont été les défis dans ce projet spécifique ? Comment les avez-vous gérés ? Qu'en est-il de la distance ? Et de la relation avec l'association mère et les filiales ?</p> <p>18. De manière plus générale, quels problèmes/défis pouvez-vous citer concernant le travail de communication d'un organisme multinational ?</p> <p>19. Maintenant si nous considérons la diversité culturelle, quels sont les avantages et désavantages pour les communications de travailler dans un organisme international ? Qu'en est-il de la langue ?</p> <p>20. Comment le département de communication fait face à cette diversité ?</p> <p>21. Explorons maintenant le côté OBNL. Quelles sont les contraintes qui rendent la communication des OBNL plus difficile que pour les organismes à but lucratif, par exemple ?</p> <p>22. À votre avis, quelles sont les différences entre le département de communication des OBNL et le département de communication d'une entreprise lucrative ?</p>

	<p>23. Habituellement, le financement est l'un des défis les plus difficiles des OBNL. Quels sont les effets de ce défi sur le travail du département de communication ?</p> <p>24. Quel a été le défi le plus difficile auquel vous avez été confronté comme chargé des communications ? Parlez-moi d'un moment où vous avez dû faire face à ce problème/défi.</p>
<p>Les relations avec les autres départements (légitimité) et avec l'association mère</p>	<p>25. Pouvez-vous décrire la relation entre le département de communication et votre département ?</p> <p>26. Pourriez-vous me parler d'un projet important sur lequel vous avez travaillé avec le département de communication ?</p> <p>27. Partagez-vous ou discutez-vous le plan stratégique de votre département ou vos projets avec le département de communication. Et pourquoi ?</p> <p>28. Avez-vous déjà rencontré un problème dans la mise en œuvre d'un projet ou d'un plan et pour lequel vous avez obtenu l'appui du département de communication ? Pouvez-vous me partager cette expérience ?</p> <p>29. Mise en situation : Le chargé de communication a interféré dans une décision que vous avez prise ou dans un projet de votre département parce que cette décision ou le projet ne respecte pas les directives de communication ; que feriez-vous en ce cas ?</p>
<p>Conclusion</p>	<p>30. Dans un monde idéal, que feriez-vous pour améliorer le travail du département de communication ? Dans quels domaines de communication investiriez-vous le plus ?</p>
<p>Au revoir</p>	<p>31. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter ou sur laquelle vous souhaiteriez revenir ?</p> <p>32. Avez-vous des questions pour moi ?</p>

ANNEXE G :

GRILLES D'ENTRETIEN 2,  
LES QUESTIONS DES ENTREVUES AVEC LES CHARGES DE  
COMMUNICATION

Introduction faite par la chercheuse : *Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette entrevue dans le cadre de mon cheminement à la maîtrise et de mon projet de mémoire. J'aimerais discuter avec vous de quelques points qui ont des liens avec le département de communication et les pratiques communicationnelles de SES comme un organisme multinational. Vous pouvez exprimer vos points de vue sur le sujet librement, peu importe s'ils sont positifs ou négatifs.*

*Vos idées, réflexions et propositions m'aideront à avoir une meilleure compréhension des pratiques communicationnelles et du rôle du département de communication dans un organisme multinational comme SES. Je comprends très bien l'importance de la confidentialité de votre opinion ; vos noms ne seront pas divulgués et aucune information ni commentaire que vous ferez ne seront divulgués à vos gestionnaires ou à l'organisme en votre nom.*

<u>Thèmes</u>	<u>Questions</u>
La profession de communication	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pourquoi avez-vous choisi cette profession ?</li><li>2. Qu'est-ce que vous aimez et qu'est-ce que vous n'aimez pas dans le domaine de la communication ?</li><li>3. Quel est le cheminement de carrière typique dans le domaine de la communication ? Jusqu'à quel point pouvez-vous avancer ? Quelle a été votre expérience ?</li><li>4. Quelles sont les compétences/exigences éducatives les plus importantes pour un poste en tant que chargé de communication ?</li></ol>

	<p>5. Quelles sont les qualifications requises pour réussir dans cette fonction ?</p> <p>6. Quels conseils spéciaux donneriez-vous à un étudiant qui cherche à se qualifier pour ce poste ?</p> <p>7. Quand les gens quittent cette carrière, quelles sont les raisons habituelles ? Et si vous quittiez votre emploi, quelles seraient vos raisons ?</p> <p>Plus spécifiquement par rapport à SES :</p> <p>8. Qu'est-ce qui vous a amené à travailler ici ? Racontez-moi comment vous êtes arrivée à SES?</p> <p>9. Aviez-vous reçu une description pour votre poste en communication ? Si oui, quelle était cette description ? Qui l'a développée ? Comment vous a-t-elle été présentée ?</p> <p>10. Avez-vous reçu une formation ? Pouvez-vous me décrire le processus, les étapes, le contenu de cette formation ? Qui était responsable de cette formation ?</p> <p>11. Quel est le rôle de l'association mère dans la description, la sélection et la formation des employés de communication dans les filiales de SES ?</p> <p>12. Concernant le suivi du travail que vous faites, à qui rendez-vous des comptes ? Comment cela se passe-t-il ? Quel est le rôle de l'association mère dans le suivi du travail de communication.</p> <p>13. Comment s'articule votre travail à SES dans votre plan de carrière ?</p>
Le rôle	<p>14. Quel est votre rôle comme chargé de communication ? Quelles sont les dimensions principales de ce rôle ?</p>

	<p>15. Concernant plus spécifiquement le plan de communication, qui est responsable de la planification, de l'exécution et de la gestion du budget lié au plan de communication? Quelle est l'implication des autres départements de SES Canada dans ces dossiers? Et de l'association mère ?</p> <p>16. Comment SES évalue-t-elle le plan de communication/l'efficacité du projet ?</p> <p>17. Avez-vous déjà rencontré un problème majeur dans la mise en œuvre d'un projet ou d'un plan de communication? Pouvez-vous me raconter cet épisode? Comment avez-vous réagi? Qu'avez-vous fait ?</p> <p>18. Avez-vous une expérience d'un plan ou projet de communication particulièrement bien réussi? Pouvez-vous me partager cet épisode? Quels ont été les facteurs de succès ?</p> <p>19. Parlons de la relation de SES avec ses parties prenantes (interne et externe); quel rôle y jouez-vous? Quelle est l'implication des autres départements de SES Canada dans ces dossiers? Et de l'association mère ?</p> <p>20. Comment SES évalue-t-elle les relations avec ses parties prenantes ?</p> <p>21. Avez-vous déjà rencontré un problème majeur de relations concernant une partie prenante de SES? Pouvez-vous me raconter cet épisode? Comment avez-vous réagi? Qu'avez-vous fait ?</p> <p>22. Avez-vous une expérience particulièrement bien réussie? Pouvez-vous me partager cet épisode? Quels</p>
--	---

	<p>ont été les facteurs de succès ?</p> <p>23. Parlons maintenant de la prise de décision : quel type de décisions prenez-vous dans votre département ? Quelle est l'implication des autres départements de SES Canada dans ces décisions ? Et de l'association mère ?</p> <p>24. Comment SES évalue-t-elle l'efficacité dans la prise de décision ?</p> <p>25. Avez-vous déjà rencontré un problème majeur de relations concernant une décision qui a été prise et qui touchait directement les communications ? Pouvez-vous me raconter cet épisode ? Comment avez-vous réagi ? Qu'avez-vous fait ?</p> <p>26. Avez-vous une expérience particulièrement bien réussie ? Pouvez-vous me partager cet épisode ? Quels ont été les facteurs de succès ?</p> <p>27. Selon vous, quelle est la place qu'occupe le département de communication de SES dans la structure décisionnelle de SES ?</p> <p>28. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation : les professionnels de la communication ont un rôle managérial et un rôle fonctionnel ? Si oui, comment les décrivez-vous ? Avez-vous des exemples à me donner liés à votre travail chez SES ?</p> <p>29. Comment décrivez-vous les similitudes différences entre la communication, le marketing et les relations publiques, et quel est le rôle de chaque fonction dans SES ?</p>
--	--

Le travail quotidien	<p>30. Pourriez-vous décrire une journée typique au travail ? Que faites-vous exactement ? Quelles sont les tâches/fonctions/responsabilités de votre emploi ?</p> <p>31. Avec qui collaborez-vous régulièrement, sur quels dossiers ?</p> <p>32. Qu'est-ce qui fait qu'à la fin d'une journée vous vous dites : beau travail! Travail accompli!</p>
Les défis	<p>33. Commençons par le côté multinational de SES. Sur quel projet de communication internationale avez-vous récemment travaillé et qui a été particulièrement intéressant ?</p> <p>34. Quels ont été les défis dans ce projet spécifique ? Comment les avez-vous gérés ? Qu'en est-il de la distance ? Et de la relation avec l'association mère et les filiales ?</p> <p>35. De manière plus générale, quels problèmes/défis pouvez-vous citer concernant le travail de communication d'un organisme multinational ?</p> <p>36. Maintenant, si nous considérons la diversité culturelle, quels sont les avantages et désavantages pour les communications de travailler dans un organisme multinational ? Qu'en est-il de la langue ?</p> <p>37. Comment le département de communication fait-il face à cette diversité ?</p> <p>38. Explorons maintenant le côté OBNL. Quelles sont les contraintes qui rendent la communication des OBNL plus difficile que pour les organismes à but lucratif, par exemple ?</p>

	<p>39. À votre avis, quelles sont les différences entre le département de communication des OBNL et le département de communication d'une entreprise lucrative ?</p> <p>40. Habituellement, le financement est l'un des défis les plus difficiles des OBNL. Quels sont les effets de ce défi sur le travail du département de communication ?</p> <p>41. Quel a été le défi le plus difficile auquel vous avez été confronté comme chargé de communication ? Parlez-moi d'un moment où vous avez dû faire face à ce problème/défi.</p>
<p>Les relations avec les autres départements (légitimité) et avec l'association mère</p>	<p>42. Pouvez-vous décrire la relation entre vous et la haute direction de SES Canada ?</p> <p>43. Comment croyez-vous que les autres départements de SES Canada voient le rôle du département de communication ?</p> <p>44. Quel rôle joue l'association mère dans les communications ?</p> <p>45. Dans quel sens la coopération avec les départements de communication dans les autres filiales vous aide-t-elle dans votre travail quotidien ?</p> <p>46. Mise en situation : Votre patron est fou d'une idée, mais vous pensez qu'elle est contraire à la directive de communication de l'organisme ; que feriez-vous ?</p>
<p>Conclusion</p>	<p>47. Dans un monde idéal, que feriez-vous pour améliorer le travail du département de communication ? Dans quels domaines de communication investiriez-vous le plus ?</p>

Au revoir	48. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter ou sur laquelle vous souhaiteriez revenir ? 49. Avez-vous des questions pour moi ?
-----------	--

## ANNEXE H :

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT CERTIFIANT LA CONFIDENTIALITE DES ENTREVUES AVEC LES GESTIONNAIRES, LES MEMBRES DE SES

#### **Titre de la recherche**

Le rôle du département de communication d'un OBNL multinational : Une étude de cas.

#### **Étudiant-chercheur**

Roula Nanae, Maîtrise en communication (recherche générale), Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

Téléphone : 514 929-04

Adresse courriel : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

#### **Direction de recherche**

Consuelo Vasquez, Directrice de la recherche, Professeure, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

#### **Préambule**

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique que la chercheuse puisse réaliser une entrevue (variant de 45 minutes à une heure) avec les participants à la recherche. Les entrevues seront enregistrées en audio pour faciliter leur transcription.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

### **Objectifs de la recherche**

L'étude a pour but de comprendre les pratiques communicationnelles d'un OBNL multinational et le rôle du département de communication dans ce genre d'organisme.

### **Participation à la recherche**

Votre participation à cette recherche consiste en une entrevue d'une durée d'environ 60 minutes, qui portera sur quelques points ayant des liens avec le département de communication et les pratiques communicationnelles de SES en tant qu'organisme multinational.

### **Nature et durée de votre participation**

Vous allez participer à une entrevue d'une durée d'environ 60 minutes, qui portera sur certains des éléments suivants : les pratiques communicationnelles de l'organisme, le rôle du département de communication, la participation du département de communication dans les décisions stratégiques et les activités d'un projet clé de votre département, les relations entre le département de communication et votre département.

Vos idées, réflexions et propositions m'aideront à avoir une meilleure compréhension des pratiques communicationnelles et du rôle du département de communication dans un OBNL multinational comme SES.

**Risques et avantages liés à la participation**

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche. Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de la science.

**Confidentialité des informations**

Nous allons préserver la confidentialité des informations recueillies lors de l'entrevue des membres de l'organisme. Les noms des participants, les individus cités, le titre des projets mentionnés seront remplacés par des pseudonymes. Nous allons attribuer un numéro de code à la place des noms de chaque participant dans l'entrevue. L'accès à la liste des codes sera accessible par la chercheuse seulement.

Aucune information personnelle ne sera transmise à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

Il est possible que votre identité soit retracée de manière indirecte lors du rapport oral et du résumé exécutif ou au sein du mémoire déposé sur Archipel. C'est pourquoi vous auriez la chance de réviser votre propos avant citation dans le mémoire.

**Déclaration**

En participant à cette recherche, vous ne courez aucun risque ou inconvénient particuliers. En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur les pratiques communicationnelles d'un organisme à but non lucratif (OBNL) multinational.

**Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, à : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com), ou au numéro de téléphone indiqué à la

dernière page de ce document.

En pareil cas, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillies au moment de votre retrait seront détruits.

### **Indemnité compensatoire**

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

### **Des questions sur le projet ?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec la chercheuse responsable du projet : Roula Nanae.

Mobile : (514) 929-7704.

Adresse courriel : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

Pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche : le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CERPÉ2) par l'intermédiaire de sa coordonnatrice Caroline Vrignaud à l'adresse : [cerpe2@uqam.ca](mailto:cerpe2@uqam.ca)

### **Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

## CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Nom :

Prénom :

Date :

Signature :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Nom :

Prénom :

Date :

Signature de chercheur (ou de son représentant) :

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Roula Nanae. Mobile : (514) 929-7704. Adresse courriel : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

**CONSENTEMENT À L'ENREGISTREMENT AUDIO DES ACTIVITÉS DE  
TRAVAIL ET ENTREVUES AVEC LA CHERCHEUSE**

Je consens à ce que mes **entrevues** soient enregistrées sous format **audio**

Oui

Non

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheuse \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_  
(Ou de son représentant)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

## ANNEXE I :

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT CERTIFIANT LA CONFIDENTIALITE DE L'OBSERVATION D'UN DEPARTEMENT DE COMMUNICATION A PARTIR D'UNE OBSERVATION DU CHARGE DE COMMUNICATION DU DEPARTEMENT DE COMMUNICATION DE SES

#### **Titre de la recherche**

Le rôle du département de communication d'un OBNL multinational : Une étude de cas.

#### **Étudiant-chercheur**

Roula Nanae, Maîtrise en communication (recherche générale), Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

Téléphone : 514 929-7704

Adresse courriel : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

#### **Direction de recherche**

Consuelo Vasquez, Directrice de la recherche, Professeure, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal.

#### **Préambule**

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique que la chercheuse puisse réaliser une observation de département de communication à partir d'une observation (*shadowing*) des pratiques du chargé de communication de SES Canada au moment où elles se produisent pendant une semaine (cinq jours de travail). Nous allons utiliser la technique d'observation directe non participante du travail du département de communication de SES Canada. Nous allons archiver nos observations par la prise de photographies et des notes manuscrites dans un journal de

bord, ce qui nous permettra d'étoffer la description des pratiques des professionnels de communication.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

### **Objectifs de la recherche**

L'étude a pour but de comprendre les pratiques communicationnelles d'un OBNL multinational et le rôle du département de communication dans ce genre d'organisme.

### **Participation à la recherche**

Votre participation à cette recherche consiste en l'observation du département de communication à partir d'une observation (*shadowing*) du chargé des communications de SES Canada durant pendant une semaine (cinq jours de travail).

L'observation nous permettra d'être en contact avec d'importants détails concernant les pratiques communicationnelles du département de communication de SES. Elle ne vise pas une tâche particulière exécutée par le chargé de communication, mais l'ensemble des tâches qui constituent sa fonction.

### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation à cette recherche consiste à me permettre de faire une observation de votre travail en tant que responsable du département de communication de SES

durant une période cinq jours ouvrables.

Vos idées, réflexions et propositions m'aideront à avoir une meilleure compréhension des pratiques communicationnelles et du rôle du département de communication dans un OBNL multinational comme SES.

### **Risques et avantages liés à la participation**

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche. Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de la science.

### **Confidentialité des informations**

Afin d'assurer la confidentialité des résultats, le nom de l'organisme, le nom du chargé de communication et le terrain seront anonymes. Il est possible que votre identité soit retracée de manière indirecte dans la diffusion des résultats de la recherche (rapport oral et résumé exécutif; mémoire de maîtrise). C'est pourquoi vous pourrez réviser vos propos avant citation.

Une fois l'observation terminée, les notes seront conservées dans des fichiers sécurisés par un mot de passe (les informations et les notes ne seront accessibles qu'aux chercheuses). Les fichiers et les retranscriptions seront détruits à la fin du projet, qui durera environ un an. Et les données recueillies ne serviront que dans le cadre de la présente recherche.

### **Déclaration**

En participant à cette recherche, vous ne courez aucun risque ou inconvénient particulier.

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur les pratiques communicationnelles d'un organisme à but non lucratif multinational (OBNL).

**Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, à : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com), ou au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document.

En pareil cas, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillies au moment de votre retrait seront détruits.

**Indemnité compensatoire**

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

**Des questions sur le projet ?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec la chercheuse responsable du projet : Roula Nanae. Mobile : (514) 929-7704. Adresse courriel : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

Pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche : le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CERPÉ2) par l'intermédiaire de sa coordonnatrice Caroline Vrignaud à l'adresse : [cerpe2@uqam.ca](mailto:cerpe2@uqam.ca)

**Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

## CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Nom :

Prénom :

Date :

Signature :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Nom :

Prénom :

Date :

Signature de chercheur (ou de son représentant) :

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Roula Nanae.

Mobile : (514) 929-7704.

Adresse courriel : [roula.nana@gmail.com](mailto:roula.nana@gmail.com)

**CONSENTEMENT À LA PRISE DES PHOTOGRAPHIES ET DES NOTES  
MANUSCRITES DANS UN JOURNAL DE BORD**

Je consens à ce que mes **activités de travail** soient photographiées.

Oui

Non

Je consens à ce que mes **pratiques** soient enregistrées dans un journal de bord.

Oui

Non

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheuse \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

(Ou de son représentant)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

## ANNEXE J:

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

**UQÀM** | Comités d'éthique de la recherche  
avec des êtres humains

No. de certificat: 1618  
Certificat émis le: 27-01-2017

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 2: communication, science politique et droit, arts) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Le rôle du département de communication d'un OBNL multinational : Une étude de cas
Nom de l'étudiant:	Roula NANAË
Programme d'études:	Maîtrise en communication (recherche générale)
Direction de recherche:	Consuelo VASQUEZ

#### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Mouloud Boukala  
Président du CERPE 2 : Facultés de communication, de science politique et droit et des arts  
Professeur, École des médias

## ANNEXE K:

### RAPPORT ÉTHIQUE - FIN DU PROJET

#### UQÀM | Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains

18 janvier 2018

Nom de l'étudiante, de l'étudiant : Roula Nanae  
Numéro de la demande : 1618  
Programme : Maîtrise en communication (recherche générale)  
Titre du projet : Le rôle du département de communication d'un OBNL  
multinational : Une étude de cas

**Objet : Rapport éthique - Fin du projet**

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 2) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE 2 vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Mouloud Boukala  
Président du Comité

c.c. : Madame Consuelo VASQUEZ

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. (1994). *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle*. Ottawa : Éditions Reynald et Goulet (p .324)
- Argenti, P.A.(1996). *Corporate communication as a discipline: toward a definition*, Management Communication Quarterly, vol. 10 (1), p. 73–98
- Avila, L.S. (2004). *Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social*, Communication et organisation, récupérée de <http://communicationorganisation.revues.org/2889> ;DOI :10,400 0/Communicatin organisation.2889
- Brunton, M. Kankaanranta, A. Louhiala-Salminen, L. et Jeffrey, L. (2015). *Are Strategic Communication Management Competencies and Personal Attributes Global? A Case Study of Practice in Finland and New Zealand*, International Journal of Business Communication
- Carayol, V. (1992). *Les structures de communication*, Communication et organisation. Récupéré de <http://communicationorganisation.revues.org/1585>;DOI:10,400 0/communicatio norganisation.1585
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. (3ed) edition Los Angeles: SAGE, Print.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. London: Sage.
- Dolnicar, S. Irvine, H. Lazarevski, K. (2008). *Mission or money? Competitive challenges facing*, public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13, p.107-117.
- Egelhoff, W. (1991) *Information processing theory and the multinational corporation*. Journal of International Business Studies, Vol. 22 (3).

- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.
- Harzing, A., Noorderhaven N., (2005). *Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under Asia-Pacific Journal of Management*, Vol. 23, p 167–185.
- Helmig, B. Jegers M. and Lapsley I. (2004). *Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview*, Working Paper Series Nonprofit Management, WP NPO No. 1, Chair of Nonprofit Management & Marketing University of Fribourg Switzerland
- Iphofen AcSS R. (2015). *Research Ethics in Ethnography/Anthropology*, DG Research and Innovation of the European Commission (EC).
- Goodman., M. (2004) *Today's corporate communication function*, Chapter 13, *Handbook of corporate communication and public relations, Pure and applied*. Routledge, New York
- Goldhaber, G.M. (1990). *Organizational Communication*, Wm. C. Brown, Dubuque.
- Ghoshal, S. Korine, H. and Szulanski, G. (1994). *Interunit communication in multinational corporations*, Management Science, vol. 40 (1), p. 96–110.
- Ghoshal, S. Bartlett, C.A. (1988). *Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations*, Journal of International Business Studies, vol. 19, p. 365–388.
- Gupta, A. et Govindarajan, V., (1991). *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*. Academy of Management, vol. 16 (4), p. 768-792.
- Gupta, S. Polonsky, M. (2014). *Inter-firm learning and knowledge-sharing in multinational networks: An outsourced organization's perspective*, Journal of Business Research, vol. 67, Issue 4, p. 615-622.
- Gurkov, I. (2015). *Communications between manufacturing units of multinational corporations*, National Research University Higher School of Economics (HSE). Moscow
- Karjalainen, H. (2010). *La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?* Revue française de gestion, vol. 204, p.33-52.

- Kreutzer, K. Jager, U. (2011). *Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, p. 634-66.
- Koh, H.C. Goh, C.T. (2015). *An Analysis of the Factors Affecting the Turnover Intention of Non-managerial Clerical Staff: A Singapore Study*, *The International Journal of Human Resource Management*, 6,(1), p. 122-131.
- Lock, I. Seele, P. (2016). *CSR governance and departmental organization: a typology of best practices*, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701, vol. 16 p. 211-230
- Marschan, R. Welch, D. et Welch, L. (1997). *Language: The Forgotten Factor in Multinational*, *Management European Management Journal*, vol. 15 (5), p. 591-598
- McGoon, C. (1993). *Life's a beach for communicators*, *Communication World*, vol. 10 (1), p.12-15
- Meunier, D. Vasquez, C. (2008), "On shadowing the hybrid character of action: a communicational approach", *Communication Methods and Measures*, vol. 2 No. 3, p. 167-192.
- Miles, M. B. Huberman A. M. et Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis — A Methodes Sourcebook*, Thousand Oaks, Sage Publications. p. 12–13
- N'DA P. (2002). *Méthodologie de la recherche. De la problématique à la discussion des résultats*, (2e éd.) p.144, Abidjan, EDUCI.
- Park, H. Sun Dai, H. et Harrison, J.K. (1996). *Sources and consequences of communication problems in foreign subsidiaries: the case of United States firms in South Korea*, *International Business Review*, vol. 5 (1) p. 79-98.
- Perspective Monde. [s.d.]. *Firme Multinationale*, récupéré de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1686>
- Preston, J.B. Brown, W.A. (2004). *Commitment and performance of nonprofit board members*. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), p.221-238.
- Taylor, D. (2014). *Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser*, Cahiers d'information à l'intention des

administrateurs, Publications de CPA Canada, récupéré de  
[www.cpacanada.ca/gouvernance](http://www.cpacanada.ca/gouvernance)

Van Maanen, J. (1979). *The Fact of Fiction in Organizational Ethnograph*.  
*Administrative Science Quarterly*, vol. 24(4), p. 539-550.

Volckrick, E. (2006). *Légitimité et Communication*, Recherches en communication  
n° 25, l'Université catholique de Louvain

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods* (2e éd.). Newbur Park,  
Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods* (4e. éd.). Thousand  
Oaks, Sage Publications