

De la logique institutionnelle à la connectivité performative : étude thématique des messages publiés sur les sites web du gouvernement fédéral canadien

Institutional Logic and Performed Connectivity: A Thematic Analysis of Web Messages of Canadian Federal Agencies

**Ivan Ivanov, Professeur agrégé,
Université d'Ottawa, Département de communication
iivanov@uottawa.ca**

Mots clés : institutions, messages, gouvernement, web

Key words: institutions, messages, Government, websites

Résumé

Cette recherche étudie la logique institutionnelle et la connectivité performative des messages officiels publiés par les Institutions Fédérales Canadiennes (IFC) sur leurs sites web officiels. L'analyse thématique de publications institutionnelles sur le web montre que les IFC transmettent des messages qui constituent une logique dominée par la pensée traditionnelle et néo-institutionnelle. Elle désincarne les communications institutionnelles, qui ne parviennent pas à appliquer le principe de connectivité performative recherché par les directives fédérales des communications sur le web.

Abstract

This research focuses on the study of the institutional logic and performed connectivity conveyed by official messages of the Canadian federal institutions (CFI) on their official websites. It aims to highlight the visibility of individuals and publics in institutional messages in the light of the dominant institutional logic of IFC. Our thematic analysis of messages published on CFI websites reveals that they display a strong traditional and neo-institutional logic, but also obscure human visibility and fail to apply the principle of performed connectivity pursued by the official federal communication policy and guideline.

De la logique institutionnelle à la connectivité performative : étude thématique des messages publiés sur les sites web du gouvernement fédéral canadien

Ivan Ivanov, PhD

Introduction

Les modes de communication du gouvernement fédéral canadien ont beaucoup évolué à l'ère du web et des plateformes numériques (Marland, Lewis & Flanagan, 2017) depuis novembre 2015, date d'arrivée au pouvoir du Premier Ministre Justin Trudeau. Une politique nouvelle en termes d'utilisation des médias numériques pour des fins de communication institutionnelle (Lalancette & Raynauld, 2017) a été mise en place et a modifié tant les canaux communicationnels de référence que les messages institutionnels transmis.

La politique fédérale de communication, qui a souhaité uniformiser cette norme, concerne, plus précisément, la coûteuse refonte des sites web des Institutions Fédérales Canadiennes (IFC) (www.canada.ca) qui souhaite augmenter la présence effective des individus dans les espaces numériques et favoriser la connectivité performative (Lalancette & Raynauld, 2017 ; Ekman & Widholm, 2014) afin d'accroître la visibilité des publics sur le web. Les supports et les canaux de communication numérique font ainsi l'objet d'une standardisation constante (Marland, 2017) afin de s'assurer que les messages transmis par les IFC articulent la même logique institutionnelle qui est définie ici comme un ensemble de pratiques sociomatérielles et de constructions symboliques constituant l'ordre institutionnel visible (Friedland & Alford, 1991).

Cette recherche vise à comprendre dans quelle mesure le principe de connectivité performative recherché par la politique fédérale de communication est appliqué aux sites web des IFC. Pour ce faire, nous suivons la communication organisationnelle (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011) afin d'analyser les messages institutionnels comme *présentifiés* (Cooren, 2006) par une multitude d'entités humaines et matérielles visibles. Les thèmes des messages institutionnels deviennent constitutifs dans

le sens où ils configurent la logique institutionnelle des IFC et contribuent – ou non – à la connectivité performative qui met en lien les institutions et les publics internes et externes.

Afin de mettre en lumière ces thèmes constitutifs, nous avons réalisé une analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2016) de messages publiés sur plusieurs sites web gouvernementaux qui a abouti à la construction d'un arbre thématique. Nos résultats montrent que les communications des IFC sont fortement désincarnées, ce qui met en question l'application effective du principe de connectivité performative sur le web des IFC.

Institutions communicantes

Nous abordons l'étude des logiques et des messages des IFC à travers les théories institutionnelles (Lammers & Barbour, 2006) et de la communication en tant que transmission linéaire de messages et de contenus de référence.

Logiques et messages institutionnels

Toute institution communique avec les publics internes et externes à travers une multitude de messages qui encodent des informations, des idées et des symboles relatifs à ses intérêts, valeurs et culture (Thornton & Ocasio 2008).

“An institutional message is a collation of thoughts that takes on a life independent of senders and recipients. It may have the force of rules and is spread intentionally or unintentionally via multiple channels to narrow or wider audiences” (Lammers, 2011, 171).

L'institution communicante peut être représentée comme un conteneur (Axley, 1984) qui produit et stocke des messages officiels avant de les transmettre vers ses divers publics via des outils et des supports adaptés. Grâce à une communication asymétrique et linéaire entre les émetteurs et les récepteurs (Shannon & Weaver, 1949), les institutions diffusent aux individus et aux collectivités humaines des valeurs, des symboles et des normes préfigurés (Selznick, 1957). Cette manière d'aborder les communications institutionnelles est typique du vieil institutionnalisme (DiMaggio, 1988 ; Barley & Tolbert, 1997) qui voit les institutions comme *“constellations of established practices guided by enduring, formalized, rational beliefs that transcend particular organizations and situations”* (Lammers & Barbour, 2006, 364). L'idée de l'existence d'une logique institutionnelle traditionnelle dominante (Weber, 1968) explique très justement le fait que grâce aux messages transmis, les institutions imposent aux individus des cadres d'action et des modes d'emploi afin de déterminer la manière dont ils devraient se comporter (Gioia *et al.*, 2014). Ces messages sont désincarnés,

anonymisés et orientés vers un public large, capable de reconnaître spontanément les contenus et les thèmes transmis avant d'agir (Lammers, 2011) et visent à garantir la conformité des actions individuelles et collectives avec la logique institutionnelle dominante.

Pourtant, les individus et les collectivités humaines existent dans et à travers les logiques institutionnelles qui sont « *the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence* » (Thornton & Ocasio, 1999, 804). Les institutions sont des structures collectives supra-organisationnelles (Friedland & Alford (1991) à travers lesquelles les pratiques symboliques et matérielles individuelles et collectives cristallisent et deviennent routinières. Selon le *néo-institutionnalisme* (Meyer & Rowan, 1977), ce processus est l'institutionnalisation à travers lequel « *social process, obligations or actualities come to take a rule-like status in social thought and action* » (342). Chaque institution garde ainsi certains traits organisationnels qui coexistent avec les caractéristiques institutionnelles et collectives. Selon l'idée de l'institutionnalisme communicationnel (Cornelissen *et al.*, 2015), les institutions sont fondamentalement configurées et constituées par les individus et les collectivités humaines à l'intérieur (salariés et autres membres du personnel) et à l'extérieur (citoyen et usagers) des institutions.

De la communication constitutive à la connectivité performative

Notre cadre théorique postule que la communication n'est pas une simple transmission linéaire d'informations et de messages (Axley, 1986), mais qu'elle est performative de la réalité institutionnelle (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011). Les logiques institutionnelles ne sont pas des cadres d'action symboliques et pratiques, mais sont constituées par les entités humaines et non humaines. Le concept de *présentification*¹ (Cooren, 2013) exprime justement le fait que des différentes entités humaines et non humaines constituent les messages institutionnels et agissent sur les logiques des IFC. Les messages « donnent du corps » (*embodiment*, cf. Cooren, 2006) à ces entités — ils les incarnent et incorporent — et favorisent l'établissement de la connectivité performative entre les IFC et leurs publics internes et externes.

Ce concept permet d'aborder le principe de connectivité performative (Bushey, 2014) à travers l'incarnation des entités humaines dans les messages institutionnels transmis par les IFC aux côtés des autres entités matérielles. La connectivité — la capacité de mettre en relation des émetteurs et des

¹ Nous allons utiliser le verbe *présentifier* pour faire référence à la notion de *presentification* introduite par François Cooren (2006).

récepteurs par la communication — des sites web est performative dans le sens où les messages incarnent et présentent (Cooren, 2006) les individus et les collectivités humaines dans les contenus et les thèmes des messages institutionnels en tant que parties prenantes des politiques institutionnelles. Les thèmes des messages institutionnels sont ainsi constitutifs de la logique institutionnelle et de la connectivité performative et leur étude permet de répondre aux questions :

1) *quels sont les thèmes constitutifs de la logique institutionnelle des IFC ; 2) quel est le rôle de la visibilité des entités humaines pour la mise en pratique du principe de connectivité performative ?*

Méthodologie

Nous avons dressé une image détaillée des différents thèmes encodés dans les messages transmis par les IFC sur le web afin de comprendre quelles sont les entités humaines et non humaines visibles et présentifiées dans ces thèmes. Pour constituer notre échantillon de ministères et agences fédérales dont les publications web sont analysées, nous avons choisi des IFC² qui ont muté leurs sites web vers le domaine unique www.canada.ca et qui communiquent avec un public large et non spécifique. Entre le 21 janvier et le 30 avril 2017, nous avons consulté, copié et sauvegardé toutes les publications sur leurs pages d'accueil ainsi que les publications qui peuvent être lues en cliquant sur les liens actifs (rubriques, encarts, visuels, etc.) depuis les pages d'accueil (un clic sur le lien pour consulter la publication). Nous avons suivi la méthode d'analyse thématique proposée par Paillé & Mucchielli (2016) bâtie autour de l'extraction manuelle d'un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé (thématisation) permettant la construction d'un arbre thématique.

Notre arbre thématique ($n=51$) est subdivisé en quatre axes (A1-A4), dix catégories (C1-C10) et trente-sept thèmes (T1-T37) qui se distinguent par leur degré d'inférence et de généralité et non pas par la fréquence de leur apparition dans le corpus textuel analysé.

Une logique institutionnelle composite

Nous analysons ici les différentes parties de l'arbre thématique et illustrons les entités humaines et non humaines présentifiées avec des extraits du corpus textuel et visuel collecté (notifiés ci-dessous comme « Exemple »).

Axe Social

² Global Affairs ; Canada Revenue Agency ; Employment, Workforce, Development and Labour; Transport Canada ; Environment and Climate Change; Canadian Heritage; Innovation, Science and Economic Development; Immigration and Citizenship; Public Safety Canada.

La partie la plus dense et sous-divisée de l'arbre thématique, l'axe social (A1), est constituée de messages qui dressent une image quasi désincarnée des communications des IFC sur le web. Bien que les thèmes soulevés présentent de multiples entités matérielles, relationnelles et événementielles, les messages des IFC sont dépourvus des voix et de la visibilité de ceux qui y parlent (les émetteurs) et de ceux à qui s'adressent les messages (les récepteurs). Les thèmes du A1 sont constitutifs d'une logique institutionnelle traditionnelle qui ne donne que peu de visibilité et d'existence aux individus et aux collectivités humaines.

Constitué de messages qui regroupent les thèmes relatifs au rôle social et sociétal des IFC, le A1 comporte quatre catégories : identité (C1), collaboration (C2), ouverture (C3) et accessibilité (C4). Parmi elles, la C1 — la plus structurée et complexe — encode des thèmes qui présentent l'identité des IFC. Ces thèmes articulent un ensemble de phénomènes matériels et idéologiques qui affectent la manière dont les publics et les autres institutions perçoivent les IFC. Les thèmes relevés ici (T1-T7) évoquent les relations tissées et maintenues entre les IFC et les différentes divisions territoriales canadiennes et internationales comme les municipalités (T7), les provinces (T6) et les autres institutions fédérales (T5) et étrangères (T4). Une importance première est accordée aux messages qui présentent les différents sites institutionnels (ministères, agences, offices, etc.) dispersés sur le territoire canadien (T2), ce qui correspond bien à la spécificité de la gouvernance étatique du Canada, le fédéralisme.

Exemple (A1.C1.T6.) : « *En plus des initiatives prises dans le cadre du Plan de protection des océans pour améliorer la sécurité maritime, le gouvernement du Canada a déposé, le 12 mai 2017, une loi pour officialiser la Loi sur le moratoire relatif aux pétroliers qui vise le Nord de la côte britanno-colombienne* » (Environment and Climate Change).

Ce type de messages est illustré sur les sites web avec des symboles et des logos officiels comme les emblèmes, la représentation de lieux historiques et de drapeaux provinciaux et territoriaux. Les informations relatives aux sous-divisions administratives et aux sites territoriaux sont principalement présentifiées à travers la voix des politiques et des hauts fonctionnaires (ministres et directeurs d'agences) et sont accompagnées par leurs photographies officielles. En revanche, dans les messages encodés dans la C1, les illustrations et les photographies analysées ne présentent pas des personnes identifiables dans le corps du texte publié (par exemple, le T3 est composé d'images génériques). Lorsque les messages institutionnels évoquent la présence d'individus et de collectivités humaines, ils s'adressent à un public large et anonyme (« les Canadiens », « la population », « les habitants », etc.),

sans préciser qui se cache derrière ces publics. Les communications des IFC sur le web ont cette particularité intégratrice typique du vieil institutionnalisme (DiMaggio, 1988) qui impose une logique de référence, occulte la visibilité des individus et des collectivités humaines et désincarne les messages institutionnels.

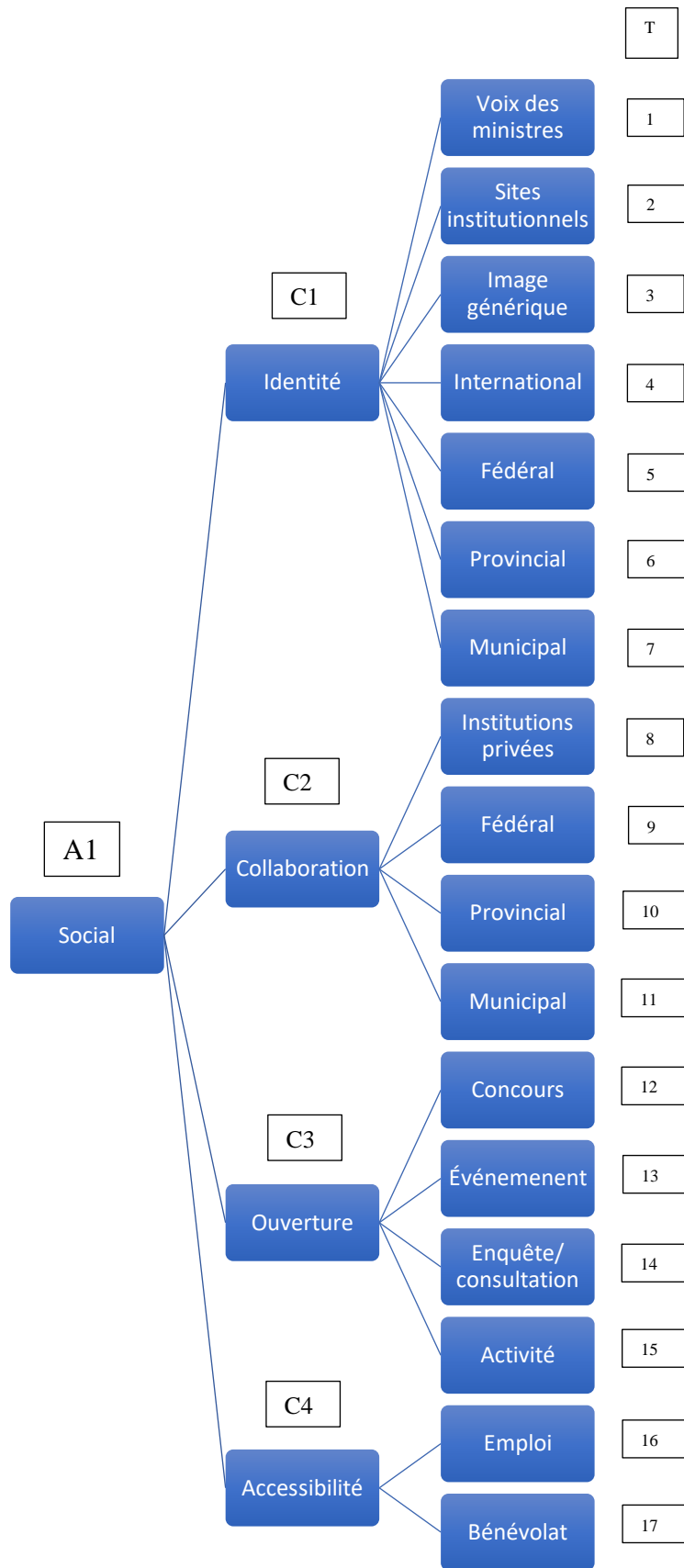


Fig. 1 L'axe Social de l'arbre thématique

Thématiquement très cohérente avec la C1, la C2 regroupe des thèmes qui présentent les collaborations tissées par les IFC avec une tierce entité institutionnelle dans le but d'atteindre des objectifs communs, d'élargir l'étendue des services institutionnels ou de profiter d'une expertise non spécifique et externe à l'institution (T9, T10 et T11). C'est pourquoi dans la C2 sont regroupés des thèmes qui relèvent des collaborations des IFC avec d'autres institutions du secteur privé (T8) dont les services ou les produits sont mis en visibilité par les messages officiels.

Exemple (A1.C2.T9.) : « *Nous travaillons en étroite collaboration avec les autres ministères pour nous assurer que les employés qui ont besoin d'une aide financière en raison d'une paye manquante obtiennent une avance de salaire d'urgence* » (Canada Revenue Agency).

Ce type de messages est constitué autour d'un « nous » qui ne favorise pas la visibilité des émetteurs et des récepteurs. Ce « nous » donne du corps à un public anonyme qui s'autoreconnaît spontanément dans les messages émis par les IFC, sans avoir besoin de connaître l'identité des ceux qui se cachent derrière ce « nous ». C'est pourquoi les messages relatifs aux collaborations et aux partenariats sont thématiquement très cohérents avec ceux portant sur l'ouverture (C3) et l'accessibilité (C4) des IFC : ils s'adressent toujours au même type de public institutionnel. À titre d'exemple, la C3 présente des thèmes liés aux activités et aux interactions (T15) courantes et régulières entre les institutions et les publics canadiens dans un sens large. L'ouverture des IFC est présentée par différents événements (T13) qui se passent ici et maintenant et qui impliquent les publics en tant que parties prenantes. Les thèmes soulèvent diverses activités — sondages, consultations, enquêtes publiques (T14), concours et marchés publics (T12) — qui exigent l'implication et participation effective de ces publics.

Exemple (A1.C3.T14.) : « *[...] après une consultation poussée de spécialistes des forces de l'ordre, de la santé et de la sécurité, ainsi que le travail soutenu du Groupe de travail sur la légalisation et la réglementation du cannabis, le gouvernement du Canada a aujourd'hui déposé un projet de loi visant à légaliser le cannabis, à le réglementer de manière stricte et à en restreindre l'accès* » (Justice).

Ce type de messages possède un effet agrégateur dans le sens où il présente des thèmes qui incorporent la participation des publics, sans pour autant les identifier. Dans la même veine, les messages codés dans la C4 présentent l'accessibilité des IFC (T16 et T17) qui est analysée ici comme la possibilité pour les publics internes et externes de travailler en partenariat avec les IFC ; comme l'opportunité de bénéficier de partenariats déjà mis en place ; ou bien comme l'occasion d'accéder au marché des emplois proposés par les IFC et de postuler aux offres afin d'y travailler. Les IFC

communiquent ici via le web afin de permettre aux publics anonymes externes de devenir une partie prenante interne des IFC.

Bien que ces messages mettent en valeur une identité institutionnelle tournée vers l'ouverture et l'accessibilité, les thèmes soulevés dans le A1 ne présentent pas des individus et des collectivités humaines identifiables. Les émetteurs et les récepteurs des messages demeurent inconnus et leurs identités sont cachées derrière un « nous » unificateur. En érigeant une vieille logique institutionnelle (Barley & Tolbert, 1997), les communications des IFC sur le web perpétuent ainsi des cadres symboliques et modes d'action préétablis et maintiennent le contrôle sur l'(in)visibilité des publics ainsi que sur la logique institutionnelle dominante.

Axe Macro-organisationnel

Le deuxième regroupement thématique est structuré dans l'axe Macro-organisationnel (A2). Les IFC communiquent ici comme des supra-organisations (Friedland & Alford, 1991) qui jouent un rôle organisationnel important au-delà des missions sociales et sociétales qu'elles portent. Les messages encodent des thèmes qui présentent des événements, des projets et des programmes à suivre et à venir et qui projettent l'existence des IFC dans un futur maîtrisé et stabilisé. Les individus et les collectivités humaines y sont visibles en tant qu'utilisateurs de bien et de services administratifs, mais leurs traits identificatoires individuels et collectifs demeurent invisibles. Ces messages projettent ainsi une logique typique du néo-institutionnalisme (Meyer & Rowan, 1977) qui valorise le rôle des individus comme membres organisationnels, mais qui ne donne que peu de visibilité à leurs caractéristiques humaines.

Le A2 regroupe des thèmes constitués d'inférences qui établissent des liens analytiques entre les missions institutionnelles et organisationnelles des IFC. Comme le A1, il est particulièrement complexe et sous-divisé : il comporte trois catégories — rôle institutionnel/secteurs d'activités (C5), culture (C6) et planification (C7) — et quatorze thèmes interconnectés (T18-T31).

La C7 est la plus dense et englobe des messages qui présentent des entités relatives à la durabilité, la stabilité et la pérennité des IFC : stratégies (T24), priorités (T25), objectifs/finalités (T26), investissement (T27), délais (T28), projets (T29), programmes (T30) et structure organisationnelle (T31). Ces différentes sous-divisions de l'arbre dessinent les IFC comme des entités plurielles qui communiquent avec une multitude d'acteurs organisationnels et qui adaptent, en conséquence, leurs messages aux différents interlocuteurs et publics. La structure thématique de la C7 démontre que les IFC communiquent comme des organisations qui mènent des missions à long terme, nécessitant une

planification (T28) et une programmation rigoureuse afin d'assurer la pérennité des actions et des événements prévus et à venir. Ces actions s'appuient sur des stratégies organisationnelles (T24) qui valorisent une multitude de priorités (T25) et des objectifs (T26) stratégiques qui sont fréquemment mis en scène sous forme de projets (T29) ou d'investissements (T27).

Exemples (A2.C7.T24. et A2.C7.T29.) : « *Compte tenu de la hausse des risques de catastrophes et des coûts qui en découlent, le gouvernement a affecté, dans le budget de 2014, 200 millions de dollars sur cinq ans en vue d'établir le Programme national d'atténuation des catastrophes (PNAC), conformément à son engagement de bâtir des collectivités plus sécuritaires et plus résilientes* » (Public Safety Canada).

Ce type de messages présentifie des entités événementielles qui font le lien entre le présent stabilisé et le futur incertain, mais maîtrisé grâce aux engagements pris par les IFC. Les destinataires des messages ne sont pas explicitement nommés, mais sont présentifiés à travers les missions administratives provinciales et territoriales des IFC.

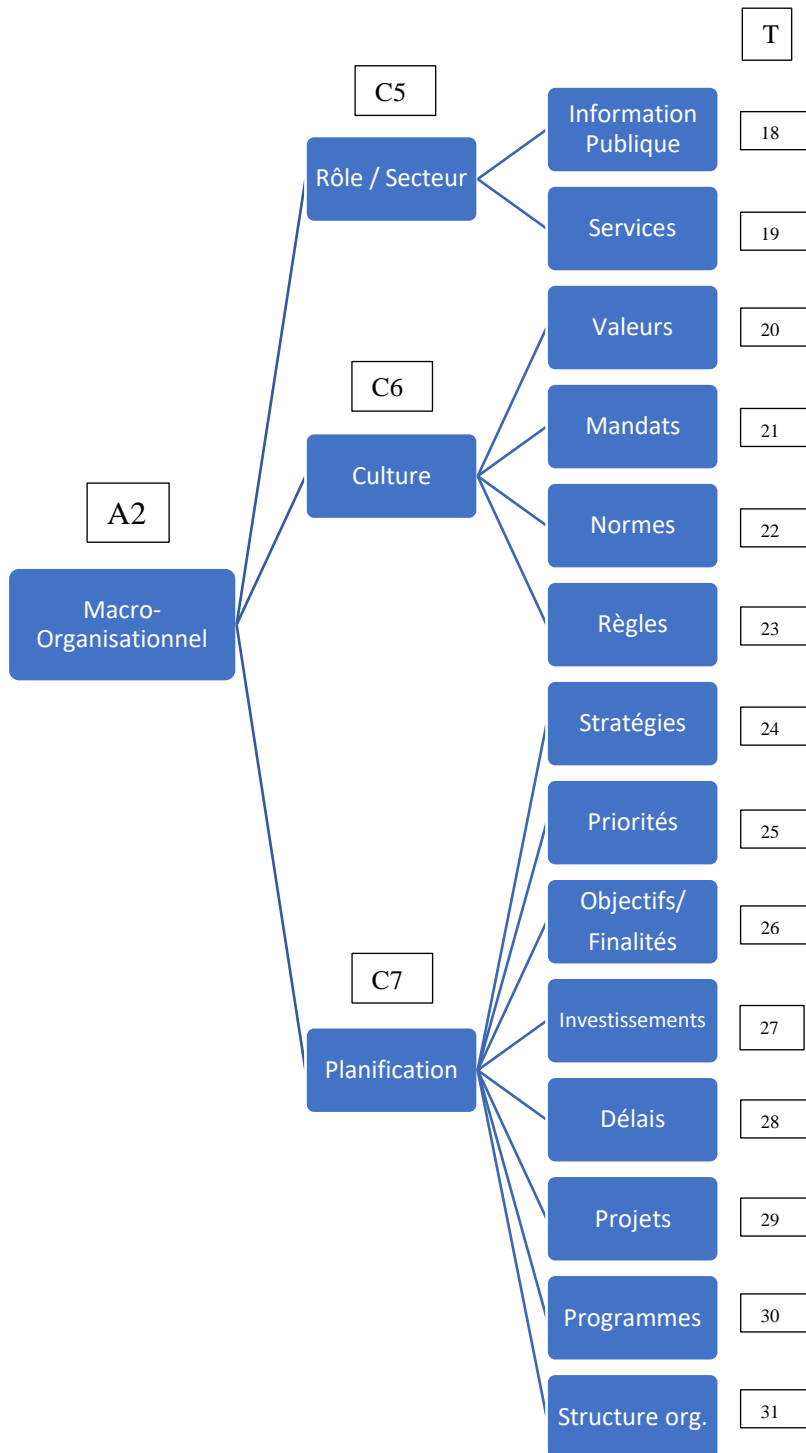


Fig. 2 L'axe Macro-organisationnel de l'arbre thématique

Les huit thèmes (T24-T31) regroupés dans la C7 consolident davantage ce type de logique en présentant les relations que le gouvernement canadien entretient avec de multiples acteurs organisationnels. Nous y retrouvons, par exemple, des messages relatifs à la coordination

interorganisationnelle d'actions, de ressources et de moyens pour atteindre des objectifs prioritaires (T25). Ces communications détaillent l'ensemble des activités d'investissements prévues dans le cadre d'un projet ou d'une mission particulière (T27) ou, encore, des thématiques relatives à la description de la structure hiérarchique de l'organisation et de l'organigramme officiel (T31).

Exemple (A2.C7.T30) : « *Nous étions fiers d'annoncer le rétablissement d'un Programme de contestation judiciaire modernisé et élargi, ce qui permettra de clarifier et de renforcer les droits constitutionnels des Canadiens* » (Justice).

Ce type de messages, qui présentent les programmes gouvernementaux et fédéraux, marque considérablement la structure thématique de C7. Lorsqu'il s'agit de la mise en place de ces projets (T29), les IFC communiquent typiquement des messages qui visent à dresser une image claire et non ambiguë de la structure hiérarchique des IFC (qui fait quoi ? à quel niveau ? en occupant quel poste précisément ?), comme dans les cas des multiples organigrammes officiels publiés sur les sites web. L'incidence des thèmes mettant en visibilité la structure organisationnelle s'inscrit ici dans une perspective plus englobante : celle de la culture organisationnelle (C6) et son incidence et durabilité.

La C6, d'autre part, regroupe des messages relatifs à la stabilité, à la durabilité et à la résistance aux changements par le biais des valeurs (T20), des mandats (T21), des normes (T22) et des règles (T23) qui confèrent aux IFC des caractéristiques singulières liées à la poursuite de missions organisationnelles spécifiques. La portée de ces messages est double : elles présentent des éléments constitutifs de la culture organisationnelle des IFC et permettent ainsi de les distinguer des autres institutions nationales et internationales. Par ailleurs, les thèmes portés par ces messages sont extrêmement routinisés, ce qui nourrit considérablement leur valeur analytique.

Au-delà de ces messages, le A2 encode des thèmes qui présentent les missions administratives des IFC. C'est le cas de la C5, qui regroupe des thèmes portant sur les missions des institutions en tant qu'organisations en charge du service public. Il s'agit de messages qui fournissent diverses informations au sujet d'un service gratuit (T19) et des heures d'ouverture et d'accueil du public d'une agence ministérielle ou d'un office régional (T18). Ce sont typiquement des thèmes qui caractérisent les messages transmis par les organisations publiques qui ont des missions et des objectifs administratifs liés au service public et non pas uniquement aux missions stratégiques (T24) et aux visées politiques.

Exemple (A2.C6.T18.) : « *La date limite pour envoyer la plupart des déclarations canadiennes de revenus et de prestations de 2016 est le 30 avril 2017* » (Canada Revenue Agency).

Voici ici un exemple d'un message routinisé (« marronnier » dans le jargon journalistique), fortement marqué par une valeur informationnelle de portée administrative qui s'adresse à des utilisateurs de services publics. Ce public n'est toujours pas explicitement nommé ou identifié, mais est censé s'autoreconnaître lorsqu'il est visé par les communications des IFC. Les messages des IFC sur le web véhiculent des thèmes constitutifs d'une logique néo-institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977) et présentent des entités qui projettent dans le futur l'existence, la raison d'être et la pérennité des missions administratives des IFC et articulent les projets et les événements à venir afin de promouvoir la culture et les valeurs organisationnelles. Ces thèmes sont adaptés aux différents types de publics internes et externes, qu'ils soient institutionnels (autres institutions fédérales, provinciales ou internationales) ou organisationnels (citoyens et utilisateurs de services publics et administratifs). Dans ces différents groupements thématiques, les entités humaines sont rarement présentifiées et leur visibilité n'est pas un élément constitutif significatif des communications des IFC sur les web. Nous approfondissons ces résultats avec l'analyse des A3 et A4.

Messages institutionnels désincarnés

Lors de l'analyse des A3 et A4 de l'arbre thématique, nous nous intéressons à la visibilité des individus et des collectivités humaines dans les communications des IFC sur le web. Nous nous penchons sur la présentification des publics internes (salariés) et externes (individus, collectivités, groupes, etc.). Cette analyse sera particulièrement mobilisée pour discuter, dans un deuxième temps, le principe de connectivité performative recherché par la politique du gouvernement fédéral canadien.

Axe Professionnel

Les A3 et A4 se différencient significativement des autres axes précédemment analysés. Le A3 encode des thèmes qui donnent de la visibilité aux individus au travail (publics internes), tandis que le A4 aux individus et aux collectivités humaines (publics externes) dans un sens plus large. L'analyse de A3 suggère que les communications des IFC sur le web donnent une visibilité de l'identité professionnelle des publics internes grâce à leurs fonctions au travail. Les destinataires des messages peuvent entrevoir les individus qui travaillent à l'intérieur des institutions, mais ne peuvent les reconnaître que grâce à leurs missions professionnelles. La visibilité des individus au travail dans les thèmes étudiés ne signifie pas ici une « personnification » des messages, parce que même si les salariés sont visibles (s'expriment, sont cités ou sont mentionnés en lien avec un sujet précis), ils ne sont pas reconnaissables, car leur identité n'est pas relevée (l'identité est liée aux traits identificatoires des

personnes présentifiées). Ils sont donc visibles en tant que professionnels, mais invisibles en tant qu'humains.

Il est à noter que le A3 — tout comme le A4 — a une très faible valeur analytique dans la structure générale de l'arbre thématique. Le A3 contient peu de thèmes, qui sont partiellement segmentés et ne sont pas regroupés par catégories, mais sont directement rattachés par des liens thématiques à l'axe. Leur sous-division est peu complexe et leur structure paraît très simplifiée tandis que les inférences établies présentent un rapport très général et éloigné entre les indices et les thèmes relevés. Cela démontre que leur niveau de généralité est trop important pour pouvoir procéder aux regroupements thématiques plus étroits, ce qui témoigne de leur faible valeur analytique et non pas de leur faible fréquence d'apparition. Au niveau analytique, cela signifie que suite aux différents essais de recoupements et de regroupements thématiques, la visibilité des membres du personnel n'est présentifiée que dans quatre thèmes reliés.

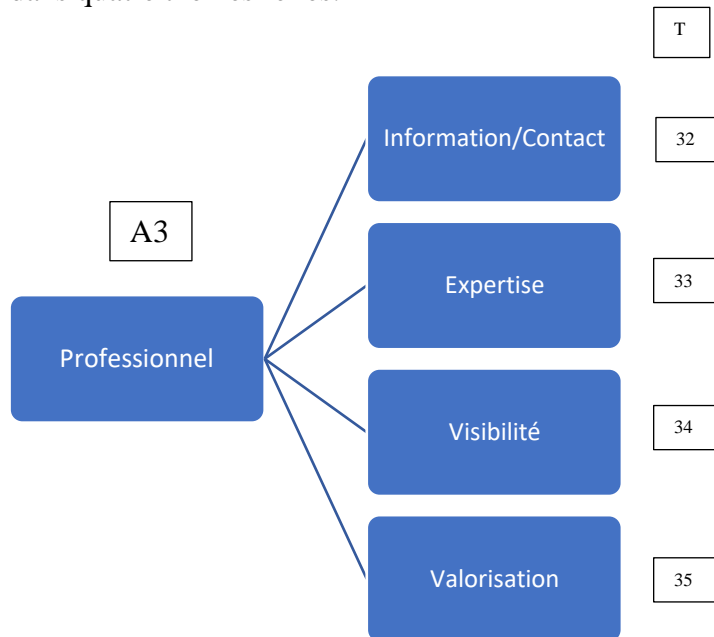


Fig. 3 L'axe Professionnel de l'arbre thématique

Le A3 de l'arbre thématique intègre des thèmes qui présentifient les salariés dans leur environnement professionnel. Il s'agit de thèmes en lien avec différents aspects de la vie professionnelle des membres du personnel des IFC : information/contact (T32), expertise (T33), visibilité (T34) et valorisation (T35).

Le T32 encode des messages d'ordre « pratique » permettant soit de joindre un professionnel non identifié, soit de contacter une équipe identifiée, mais constituée d'individus non identifiables. Lorsque l'identité des membres du personnel n'est pas dévoilée, il s'agit souvent de salariés cachés derrière des titres professionnels (les experts en comptabilité, l'équipe marketing, les professionnels de communication, etc.), des boîtes courriel génériques ou des plateformes téléphoniques.

Exemple (A3.T32.) : « *Veillez communiquer avec l'équipe du Canada en fête par courriel à PCH.defi-challenge.PCH@canada.ca* » (Canadian Heritage).

Ce type de messages courts et informatifs est très caractéristique des communications des IFC sur leurs sites web. Au-delà du mérite d'être clair et non ambigu, il donne une impression d'ouverture et de personnalisation des contacts professionnels pour les publics externes, même si l'identité individuelle (nom, prénom, contact, emplacement, etc.) des personnes au travail reste voilée. Ce même principe marque le T34 qui regroupe des messages qui présentent des salariés non pour révéler des contacts potentiels à joindre, mais pour donner une raison d'être aux actions menées, ou bien, pour argumenter la mise en place de projets ou de décisions prises par les directions des IFC. Les salariés présentifiés dans les messages institutionnels demeurent toujours non identifiables et leur identité reste voilée même s'ils sont nommés et mis en visibilité grâce à un nombre de caractéristiques professionnelles.

Exemple (A3.T34.) : « *Notre centre d'appels à Toronto trie les problèmes de paye [...] Un total de 216 conseillers en rémunération travaillent dans nos bureaux satellites de Gatineau, de Winnipeg, de Shawinigan et de Montréal* (Canada Revenue Agency).

Le message dans cet exemple ne porte pas directement sur la valeur professionnelle des salariés de l'Agence du revenu du Canada, mais sur la mobilisation et les efforts de l'agence pour assurer ses missions quotidiennes. Autrement dit, ce message ne présente que la face professionnelle des individus au travail, en occultant leur face humaine.

Par ailleurs, un faible nombre de regroupements fait émerger des thèmes qui présentent directement la valorisation et la reconnaissance professionnelle. Dans le T35, les thèmes sont regroupés lorsque la présentation des employés dans les messages des IFC évoque leurs accomplissements ou qualités au travail ou lorsqu'ils sont nommés en guise d'exemple de bonne conduite et de réussite professionnelle. Cette visibilité vise à identifier les individus au travail et à reconnaître leur valeur professionnelle, ce qui valorise non seulement leur existence, mais aussi leur « donne du corps » dans les communications gouvernementales sur le web.

Exemple (A3.T35.) : « *L'Agence du revenu du Canada (ARC) est reconnue comme étant l'une des meilleures administrations fiscales du monde, notamment en raison de son personnel dévoué et talentueux* » (Canada Revenue Agency).

Cette fois-ci, ce n'est plus le destinataire externe du message qui est censé s'autoreconnaître, mais bien le destinataire interne, celui qui travaille entre les murs des IFC. Ce type de messages présentifie des groupes spécifiques de salariés travaillant au sein de l'ARC : ceux qui se reconnaissent comme faisant partie des « meilleures administrations fiscales du monde ». La présentification des expertises professionnelles multidomaines (T33) vient renforcer cette visibilité des professionnels au travail. Elle relève du domaine de la reconnaissance et de l'identification des salariés à l'intérieur des IFC, tout comme le T33 qui aborde l'expertise à travers la mise en valeur de connaissances et d'habiletés particulières ou reconnues comme supérieures par la hiérarchie ou par les publics externes non identifiés.

Exemple (A3.T33) : « *La Direction générale compte parmi ses employés plus de 70 professionnels, principalement des ingénieurs et des économistes des quatre coins du Canada. Les programmes d'infrastructure de transport apportent au Ministère une vaste expertise technique et scientifique et des conseils sur lesquels fonder ses décisions* » (Transport Canada).

Cette mise en valeur du corps professionnel n'a pas d'effet identificatoire pour les « 70 professionnels » du Transport Canada, mais unificateur d'un public dispersé dans les « quatre coins du Canada ». Ce type de messages donne de la visibilité aux individus et aux collectivités au travail, mais cette visibilité fragmentaire et partielle (visibles, mais non identifiables) reste au second plan dans les communications sur le web derrière les visées sociales et macro-organisationnelles des IFC. L'individu est visible grâce à ses caractéristiques professionnelles et non pas à ses qualités et valeurs individuelles et personnelles. C'est pourquoi dans le A3 l'individu est visible, mais sa visibilité en tant qu'être humain reste dans l'ombre des institutions.

Axe Humain

Comprendre dans quelle mesure les communications des IFC sur le web donnent de la visibilité et présentifient — non — aux entités humaines est l'objectif de l'analyse de la branche ultime de l'arbre thématique (A4). Elle a pour point de départ le postulat basique de l'institutionnalisme communicationnel (Cornelissen *et al.*, 2015) qui conçoit les institutions comme configurées par les individus et les collectivités humaines grâce aux messages institutionnels qui les présentifient et qui favorisent ainsi la connectivité performative entre les IFC et ses publics. L'analyse du A4 explicite à

quel point les communications institutionnelles occultent la visibilité de la face humaine des publics internes et externes et à quel point elles sont désincarnées et dépourvues de corps humains.

Pour constituer cette branche de l'arbre thématique, nous avons regroupé dans le A4 les thèmes relatifs à la visibilité des individus et des collectivités humaines (qu'il s'agisse de salariés, de citoyens ou d'autres publics internes et externes). Les faibles segmentation et densité thématiques de A4 sont semblables à celles de A3, avec une différence importante : la mise en inférence de certaines catégories est si générale qu'elle ne permet pas de rattacher des thèmes à certaines catégories. C'est le cas du C8 (contact spécifique) et du C9 (voix du public/reconnaissance humaine). Au niveau analytique cela signifie que, bien que ces catégories regroupent des thèmes qui ont un rapport étroit avec les questions de recherche, leur incidence empirique est faible. En l'occurrence, ces regroupements thématiques ne permettent de constituer que trois C (8-10) et deux T (36-37).

Dans les thèmes du A4, les entités humaines sont clairement identifiées et reconnaissables, même si parfois il ne s'agit pas d'un individu, mais d'un groupement d'individus (collectivités, minorités, groupes religieux et ethniques, etc.). À titre d'illustration, dans la C8 sont regroupés des thèmes portés par des messages du type « *Pierre-Olivier Herbert, Attaché de presse, 819-997-7788* » (Canadian Heritage). Il s'agit ici de messages qui nomment et identifient des salariés, ce qui marque une différence importante avec le A3.T32., car ils permettent de reconnaître clairement la/les personne(s) physique(s) derrière la fonction professionnelle. Ce même principe est suivi dans tout l'axe et c'est pourquoi le A4 est constitué comme un axe thématiquement distinct et séparé du A3. Il est important de noter que même si la récurrence d'un thème ne le fait pas plus ou moins analytiquement important qu'un autre, la totalité des messages du C8 met en visibilité toujours le même type de professionnels, peu importe le ministère concerné : ceux de la fonction communication (attachés de presse, relationnistes, rédacteurs, responsables des communications ou des relations publiques, etc.). Ce résultat — peu étonnant compte tenu du rôle d'interface des relationnistes entre les IFC et les médias — permet de démontrer empiriquement qu'une partie importante de la face humaine visible des IFC est constituée de messages qui présentent l'identité des professionnels de la fonction communication.

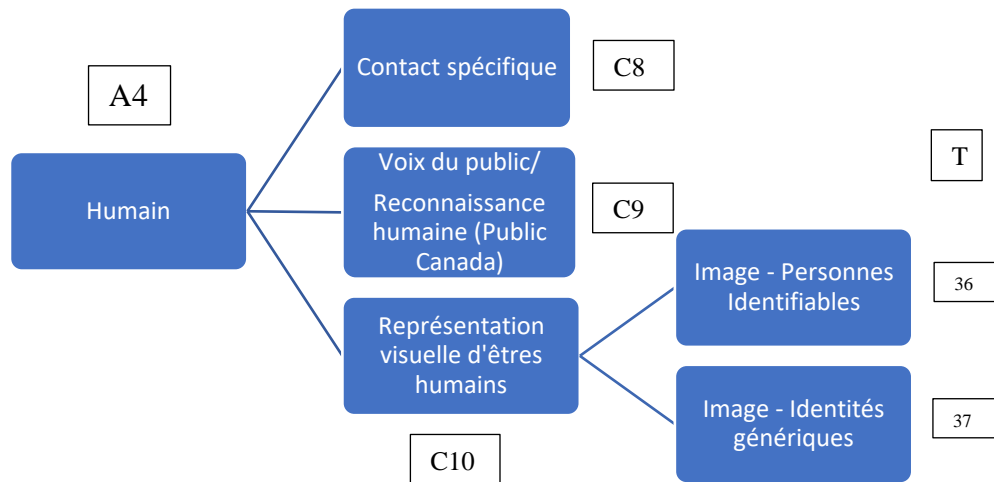


Fig. 4 Axe humain de l'arbre thématique

La C9 intègre également des thèmes qui présentent les publics externes (les citoyens canadiens dans un sens large) et révèlent leur face humaine grâce aux informations identificatrices. Autrement dit, les messages institutionnels favorisent la visibilité d'un type de public que nous avons appelé Public Canada (C9) notamment parce qu'il regroupe différents types de publics externes, dont les identités et voix collectives sont clairement distinguées et reconnaissables.

Exemple (A4.C9.) : « *Le budget [...] investit dans le bien-être des Canadiens en ciblant la santé mentale, les soins à domicile et les soins de santé pour les Autochtones* » (Canada Revenue Agency).

Il est clair dans cet exemple que l'Agence du revenu du Canada s'adresse aux destinataires bien identifiés — les populations autochtones — et que l'auto-identification des publics destinataires du message n'est plus requise. Bien que l'analyse thématique ne fournisse pas de résultats quantitatifs, nous pouvons tout de même souligner que les thèmes constitutifs de la C9 ont été beaucoup plus fréquemment relevés dans l'étude des messages émis par certains ministères à cause de leurs missions institutionnelles spécifiques (notamment Canadian Heritage, Immigration and Citizenship et Canada Revenue Agency). Néanmoins, l'arbre thématique ne fournit pas de regroupements thématiques par ministère et agence, ce qui est une des limites de ce type d'analyses à visée exploratoire. Au-delà de cette limite, il faut souligner la faible valeur analytique des messages thématiques dans la C9 : même si les différents publics canadiens sont visibles dans les messages institutionnels, leur visibilité a une faible incidence sur les communications des IFC sur le web.

Parmi les trois catégories du A4, la C10 (représentation visuelle d'êtres humains) présente un niveau d'inférences plus étroit. Elle est la seule catégorie du A4 à être sous-divisée en thèmes : T36 — images

de personnes identifiables et T37 — images d'identités génériques. La C10 est constituée essentiellement de l'analyse de photographies et d'images qui sont traitées au même niveau que les messages textuels. Ces deux thèmes présentent des visages d'individus et de groupe d'individus en rapport étroit avec différents sujets (immigration, territoires, relations internationales, finances, impôts, tourisme, etc.). La différence entre les T36 et T37 est que dans le premier, les personnes photographiées sont identifiables sur la photographie ou l'image ET dans le texte qui l'accompagne. Autrement dit, il y a une corrélation directe entre l'identité de la personne visible sur la photographie et l'identité de la personne présentée dans le texte qui notifie l'image ou dans la légende de la photographie (c'est-à-dire que c'est la même personne physique).

Exemples (A4.C10.T36.):



<p>Uzi Kamal</p>  <p>La famille d'Uzi a quitté la Syrie dans les années 1990 pour venir au Canada, cette nouvelle terre d'accueil qui a répondu à toutes leurs attentes.</p>	<p>Mohamed</p>  <p>Depuis son arrivée au Canada à titre de réfugié, en mai 2015, Mohamed se sent comme chez lui et en sécurité.</p>
---	---

Image 1 Interviews/portraits de réfugiés publiés sur *Immigration and Citizenship*.³



³ Source : <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/refugees/welcome-syrian-refugees/stories.html>

Image 2 *Après trois années passées en Jordanie à titre de réfugié, Abdelsater se réjouit à l'idée de travailler au Canada et d'offrir à ses enfants un bel avenir (Immigration and Citizenship)⁴.*

Dans ces exemples il est ainsi possible d'identifier trois individus, Uzi, Mohamed et Abdelsater, leur photographie n'est pas générique et représente bien les trois individus ci-nommés. Il en est de même dans les textes annexés aux photographies et c'est bien cette corrélation qui fait la différence entre le T36 et le T37. Dans ce deuxième thème, l'identité de la ou des personnes visibles sur les photographies et les images ne correspond pas à l'identité de la ou des personnes mentionnées dans le texte. Il s'agit dans ce cas d'images ou de photographies génériques (banques d'images) qui décoorent le contenu textuel.

Exemples (A4.C10.T37):



Image 3 *Images génériques publiées sur le site web du Canadian Heritage (source URL supprimée)*



Image 4 *Images génériques publiées sur le site web du Canada Revenue Agency au sujet de l'Allocation canadienne pour enfants (source URL supprimée)*

⁴ Source: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/refugees/welcome-syrian-refugees/first-2500-process/phase-2.html>

Dans le T37, les individus sont visibles et clairement identifiés par leur appartenance culturelle, religieuse ou, encore, par leur nationalité. La particularité relevée ici est que même lorsqu'il est tout à fait possible de photographier ce groupe d'individus de taille réduite, les photographies génériques sont préférées. Cela résulte en une présentification disloquée : l'image et le texte présentent des identités différentes bien qu'il s'agisse des mêmes personnes. Cette présentification montre que les communications des IFC sur le web sont partialement incarnées même lorsqu'elles présentent des personnes et des groupements d'individus identifiables.

Conclusion

Nos résultats ont montré que les messages des IFC sur le web projettent une logique très typique du vieil institutionnalisme et du néo-institutionnalisme. La richesse et la densité des différentes sous-divisions des A1 et A2 explicitent la manière dont les messages présentent des thèmes qui s'adressent à un public large et anonyme dont la visibilité est occultée. Dans les communications des IFC sur le web, les émetteurs et les récepteurs des messages sont amenés à s'auto-identifier alors que leurs traits identificatoires demeurent dissimulés. Quant aux individus et aux groupes internes des IFC (salariés), ils sont identifiés, reconnus et valorisés uniquement par leurs caractéristiques professionnelles. Même lorsque les messages présentent différents types de salariés (A3), leur visibilité n'est que partielle, car elle ne dévoile pas les traits identificatoires de ceux qui parlent et de ceux à qui s'adressent les messages. Quant à la visibilité des publics externes (A4), elle est incarnée à travers une présentification disloquée : les communications des IFC sur le web nomment et identifient certains individus et collectivités humaines, mais les présentent visuellement par des photographies génériques.

Au-delà de la force constitutive des différents thèmes identifiés, deux entités humaines présentifiées dans les messages marquent les communications des IFC sur le web : les officiels fédéraux (ministres, directeurs, administrateurs, etc.) et les professionnels de la fonction communication (relationnistes communicants, attachés de presse, etc.). Ils jouent non seulement le rôle d'interface entre les IFC et les publics institutionnels, mais incarnent également la face humaine visible des ministères et des agences fédérales étudiés. Nos résultats montrent l'importance de ces deux groupes de salariés très différents pour la perméabilité et l'accessibilité des IFC, mais questionnent en même temps l'atteinte du principe de connectivité performative (Lalancette & Raynauld, 2017) recherchée par la politique des communications numériques des IFC. Autrement dit, la politique fédérale sur les communications et

l'image de marque explicitée dans la directive sur la gestion des communications — qui souhaite mieux prendre en compte la présence et la visibilité des individus sur le web et favoriser la connectivité performative — n'est pas effectivement appliquée aux sites web des IFC. Notre analyse thématique laisse présager que si les individus et les collectivités humaines sont plutôt invisibles sur les sites web des IFC et si les messages institutionnels sont désincarnés, la mise en pratique effective du principe de connectivité performative recherché par la politique de communication de IFC sur le la plateforme canada.ca est remise en question.

Néanmoins, les résultats de cette étude sont limités uniquement à l'analyse des sites web et ne prennent pas en compte autre type de plateformes usitées par les IFC. Élargir l'étude de la réception des messages sur les médias sociotechniques, comme Facebook, Twitter et Instagram, est un des prolongements nécessaires de cette étude. Il est fort probable que les messages qui présentent les entités humaines et non humaines configurent différemment les communications et les logiques institutionnelles des IFC selon le type de média numérique étudié. Compte tenu du rôle des médias sociaux et des technologies socionumériques pour les communications des IFC avec les citoyens, de telles études trouvent toute leur raison d'être tant dans les politiques actuelles mises en place par le gouvernement Trudeau que dans celles à venir après les élections fédérales de 2019.

Références

Axley, S. (1984). Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. *The Academy of Management Review*, 9 (3), 428–437.

Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18, 93–117.

Bushey, J. (2014). Convergence, connectivity, ephemeral and performed: new characteristics of digital photographs. *Archives and Manuscripts*, 42 (1), 33–47.

Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Eds), *Communication as Organizing: Explorations in the Dynamic of Text and Conversation* (pp. 81–100) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Lormont, Le Bord de l'eau, coll. Perspectives anthropologiques.

Cooren, F., Taylor, J.R. & Van Every, E. J. (2006). *Communication as Organizing: Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cooren, F. A., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32, 1149–1170.

Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. Introduction to a special topic forum. *Academy of Management Review*, 40 (1), 10–27.

DiMaggio, P. J., (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Eds.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (pp. 3–22), Cambridge, MA: Ballinger.

Ekman, M., & Widholm, A. (2014). Twitter and the celebritisation of politics. *Celebrity Studies*, 5 (4), 518–520.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7, 123–192.

Lalancette, M., & Raynauld, V. (2017). The Power of Political Image: Justin Trudeau, Instagram, and Celebrity Politics. *American Behavioral Scientist*, 1–37.

Lammers, J. C. (2011). How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 25 (1), 154–182.

Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16 (3), 356–377.

Lammers, J. C., & Garcia, M. A. (2017). Institutional Theory. In C. R. Scott & L. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 195–216). Wiley Blackwell, Oxford: UK.

Marland, A. (2017). Strategic Management of Media Relations: Communications Centralization and Spin in the Government of Canada. *Canadian Public Policy*, 43 (1), 36–49.

Marland, A., Lewis, J.P., & Flanagan, T. (2017). Governance in the Age of Digital Media and Branding. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 30 (1), 125–141.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences sociales* (4^{ème} Ed.). Armand Colin : Paris.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Thornton, P.H. (2001). Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition. *Organization Science*, 12: 294–311.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3): 801–843.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The handbook of organizational institutionalism* (pp. 99–129). Thousand Oaks, CA: Sage.

Weber, M. (1968). *Economy and society* (G. Roth & C. Wittich, Trans.). Berkeley: University of California Press. (Original work published 1906–1924).