



**UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**

**FACULTÉ DES SCIENCES  
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES**

---

## **Le son du silence**

**Origines, significations et effets du manque de communication dans  
les organisations**

**Sinisa Hadziabdic**

---

Mémoire de Bachelor

Directrice du mémoire : Mathilde Bourrier

Co-juré : Lucio Baccaro

Semestre de printemps 2013

Université de Genève  
Département de Sociologie  
UNI MAIL, 40 bd du Pont d'Arve  
CH - 1211 Genève 4

[www.unige.ch/ses/socio](http://www.unige.ch/ses/socio)



# Table des matières

## 1. Introduction (p. 1)

- 1.1 Le silence : un fait social (p. 2)
- 1.2 Le silence : un vide communicationnel ? (p. 3)
- 1.3 Silence et politique : entre considérations individuelles et contraintes collectives (p. 4)
- 1.4 Le silence dans les organisations (p. 5)

## 2. Perspectives théoriques (p. 9)

- 2.1 Les concepts clefs (p. 11)
- 2.2 Le point de vue des cadres (p. 14)
  - 2.2.1 Les croyances des cadres (p. 14)
  - 2.2.2 Un choix délibéré et stratégique (p. 16)
  - 2.2.3 Structures qui découlent des choix du management (p. 17)
  - 2.2.4 Récapitulation du point de vue des cadres (p. 18)
- 2.3 Le point de vue des employés (p. 19)
  - 2.3.1 Les « bonnes raisons » des employés (p. 20)
  - 2.3.2 Loyauté et souffrance silencieuse (p. 22)
  - 2.3.3 Relations avec les collègues et avec les supérieurs (p. 24)
  - 2.3.4 Récapitulation du point de vue des employés (p. 26)
- 2.4 Un « climat de silence » (p. 27)
  - 2.4.1 Distinguer climat organisationnel et culture organisationnelle (p. 28)
  - 2.4.2 La formation d'un « climat de silence » (p. 31)
  - 2.4.3 Facteurs renforçant la formation d'un sens collectif (p. 34)
  - 2.4.4 La justice organisationnelle (p. 34)
  - 2.4.5 Spirale de silence (p. 36)
- 2.5 Effets du silence (p. 36)
  - 2.5.1 Conséquences au niveau individuel (p. 37)
  - 2.5.2 Conséquences au niveau organisationnel (p. 38)

## 3. Horizons empiriques (p. 41)

3.1 Rendre le silence audible (p. 41)

3.2 Des questions de méthode (p. 42)

3.2.1 Capter empiriquement le sensemaking collectif (p. 43)

3.3 Opérationnalisation des principaux concepts (p. 44)

3.3.1 La variable clef (p. 45)

3.3.2 Les facteurs individuels (p. 46)

3.3.3 Le concept de « climat de silence » (p. 46)

3.4 Arrière-plan culturel et professionnel de l'organisation (p. 50)

#### **4. Conclusions et regard critique (p. 51)**

4.1 Les organisations aux yeux du sociologue : une multitude de portes sans passe-partout (p. 54)

#### **5. Bibliographie (p. 59)**

---

## 1. Introduction

« Il y a de longues années, vivait un empereur qui aimait plus que tout les habits neufs, qu'il dépensait tout son argent pour être bien habillé. [...] Un jour, arrivèrent deux escrocs qui affirmèrent être tisserands et être capables de pouvoir tisser la plus belle étoffe que l'on pût imaginer. Non seulement les couleurs et le motif seraient exceptionnellement beaux, mais les vêtements qui en seraient confectionnés posséderaient l'étonnante propriété d'être invisibles aux yeux de ceux qui ne convenaient pas à leurs fonctions ou qui étaient simplement idiots. « Ce serait des vêtements précieux, se dit l'empereur. Si j'en avais de pareils, je pourrais découvrir qui, de mes sujets, ne sied pas à ses fonctions et départager les intelligents des imbéciles ! Je dois sur-le-champ me faire tisser cette étoffe ! » Il donna aux deux escrocs une avance sur leur travail et ceux-ci se mirent à l'ouvrage. Ils installèrent deux métiers à tisser, mais ils firent semblant de travailler car il n'y avait absolument aucun fil sur le métier. [...] Dans la ville, tout le monde parlait de la magnifique étoffe, et l'empereur voulu la voir de ses propres yeux tandis qu'elle se trouvait encore sur le métier. Accompagné de toute une foule de dignitaires, dont le ministre et le fonctionnaire, il alla chez les deux escrocs, lesquels s'affairaient à tisser sans le moindre fil. « N'est-ce pas magnifique ? », dirent les deux fonctionnaires qui étaient déjà venus. « Que Votre Majesté admire les motifs et les couleurs ! » Puis, ils montrèrent du doigt un métier vide, s'imaginant que les autres pouvaient y voir quelque chose. « Comment ! [...] mais je ne vois rien ! C'est affreux ! Serais-je sot ? Ne serais-je pas fait pour être empereur ? Ce serait bien la chose la plus terrible qui puisse jamais m'arriver. » « Magnifique, ravissant, parfait, dit-il finalement, je donne ma plus haute approbation ! » Il hocha la tête, en signe de satisfaction, et contempla le métier vide ; mais il se garda bien de dire qu'il ne voyait rien. Tous les membres de la suite qui l'avait accompagné regardèrent et regardèrent encore ; mais comme pour tous les autres, rien ne leur apparut et tous dirent comme l'empereur : « C'est véritablement très beau ! » Puis ils conseillèrent à l'empereur de porter ces magnifiques vêtements pour la première fois à l'occasion d'une grande fête qui devrait avoir lieu très bientôt. [...] Les chambellans qui devaient porter la traîne du manteau de cour tâtonnaient de leurs mains le parquet, faisant semblant d'attraper et de soulever la traîne. Ils allèrent et firent comme s'ils tenaient quelque chose dans les airs : ils ne voulaient pas risquer que l'on remarquât qu'ils ne pouvaient rien voir. C'est ainsi que l'empereur marchait devant la procession sous le magnifique dais, et tous ceux qui se trouvaient dans la rue ou à leur fenêtre disaient : « Les habits neufs de l'empereur sont admirables ! Quel manteau avec traîne de toute beauté, comme elle s'étale avec splendeur ! » Personne ne voulait laisser paraître qu'il ne voyait rien, puisque

cela aurait montré qu'il était incapable dans sa fonction ou simplement un sot. Aucun habit neuf de l'empereur n'avait connu un tel succès. « Mais il n'a pas d'habit du tout ! », cria un petit enfant dans la foule. « Entendez la voix de l'innocence ! », dit le père : et chacun murmura à son voisin ce que l'enfant avait dit. Puis la foule entière se mit à crier : « Mais il n'a pas d'habit du tout ! » L'empereur frissonna, car il lui semblait bien que le peuple avait raison, mais il se dit : « Maintenant, je dois tenir bon jusqu'à la fin de la procession. » Et le cortège poursuivit sa route et les chambellans continuèrent de porter la traîne, qui n'existait pas » (Andersen, 1837, pp. 1-3).

## 1.1 Le silence : un fait social

Est-ce que l'histoire des habits neufs de l'empereur est un simple conte ? Évidemment oui...mais elle permet néanmoins de mettre en évidence des aspects sociologiques intéressants sur lesquels réfléchir. Cet extrait peut être notamment utile pour prendre conscience du caractère éminemment social que certains « secrets ouverts » possèdent (Zerubavel, 2006). L'expérience quotidienne nous montre que ces silences conscients, voulus ne sont pas rares. N'importe qui a eu la possibilité de se trouver face à des situations où tout le monde a connaissance de certaines choses, mais que personne n'ose évoquer publiquement. Il semble que, parfois, il y ait un décalage entre ce qu'on reconnaît dans son intimité et ce qu'on peut admettre en présence d'autres personnes. Pourquoi assiste-t-on à cet apparent paradoxe ? Eviatar Zerubavel (2006) montre que l'explication est à rechercher dans les normes sociales qui gouvernent nos interactions quotidiennes. Il y a des choses qu'on peut dire et d'autres à garder sous silence. Cette distinction n'est pas inscrite dans la nature des sujets dont on parle, mais, pour réussir à reconnaître la subtile ligne qui sépare ce qui est publiquement reconnaissable et ce qui ne l'est pas, il faut apprendre, il faut une socialisation au silence, il faut assimiler les règles de ce qu'on peut remarquer et de ce qu'il est mieux de ne pas voir, pas sentir, ignorer. Ce n'est pas un hasard donc si, dans l'histoire des habits neufs de l'empereur, la personne qui décide de ne pas ignorer ce que tout le monde consciemment ignore est incarnée par un enfant, un individu qui n'a pas encore absorbé, intériorisé les normes tacites que le reste du village respecte. C'est lui qui « révèle » la réalité aux autres puisque son regard naïf lui permet de voir ce que les autres ne veulent pas ou peut-être ne peuvent pas voir.

Nous avons donc constaté qu'une analyse sociologique du concept de « silence » est tout à fait pertinente. La réticence consciente des membres du village peut être analysée comme un fait social au sens de Durkheim (1963). D'un côté il est évident qu'il s'agit d'un phénomène extérieur à la volonté individuelle puisque tout le monde, dans son intimité, connaît la vérité, mais,

---

de l'autre, les contraintes sociales intériorisées au cours des années ne permettent pas de l'admettre publiquement. La seule personne qui ne subit pas la force collective de ces contraintes est celle qui n'est pas encore entrée dans ce tissu social de règles et qui donc n'en subit pas l'influence coercitive. L'influence du silence comme fait social peut émerger dans des contextes particuliers comme dans le cas du défilé de l'empereur, mais, dans une perspective plus large, il peut aussi être appréhendé comme une composante omniprésente des normes sociales caractérisant une société, la culture au sens large. En effet, comme plusieurs études le montrent (Hasegawa et Gudykunst, 1998 ; Huang, Van de Vliert et Van der Vegt, 2005), la signification, la manière dont le silence structure les interactions sociales peut être très différente d'une société à l'autre.

## **1.2 Le silence : un vide communicationnel ?**

En se situant dans une perspective communicationnelle, un regard très naïf pourrait conduire à penser que le « seul silence que l'utopie de la communication connaisse est celui de la panne, de la défaillance de la machine, de l'arrêt de la transmission. Il est une cessation de la technicité plus que l'émergence de l'intériorité » (Le Breton, 1997, p. 11). Tout au contraire, comme les études de sociolinguistique le démontrent (Jensen, 1973 ; Hasegawa et Gudykunst, 1998 ; Ephratt, 2008), le silence ne correspond pas simplement à l'absence de son ou de communication, mais il constitue un élément essentiel de la communication sans lequel les mots ne pourraient pas prendre sens. Comme le remarque David Le Breton (1997), le silence est nécessaire en tant qu'espace réflexif dans un discours puisqu'il « n'y a pas de parole sans silence » (p. 18), silence « et parole ne sont pas contraires, l'un et l'autre sont actifs et significatifs, le discours n'existe pas sans leur liaison mutuelle » (p. 18). Le silence, donc, « participe de la communication à part égale avec le langage » (Le Breton, 1997, p. 18). Il sert à donner un rythme à la conversation et à permettre aux interlocuteurs de donner un sens aux mots échangés, mais en même temps il peut aussi être utilisé pour échanger du sens : le silence peut être éloquent (Ephratt, 2008).

Ces considérations montrent que, d'un point de vue sociologique, le silence ne se laisse pas seulement appréhender comme le produit de contraintes sociales déterminant le comportement individuel. En effet, si dans la section précédente nous avons mis en lumière le caractère collectif du silence, un fait social capable de s'imposer aux consciences individuelles et d'en diriger les actions, une analyse communicationnelle permet d'appréhender le silence comme un élément de l'interaction sociale que les individus sont capables d'exploiter rationnellement. C'est ainsi que la décision de se taire peut être comprise non seulement comme une conformation aux

normes sociales dominantes, mais aussi comme un acte communicationnel que l'individu choisit d'accomplir puisqu'il se trouve en accord avec les buts qu'il se propose d'atteindre dans l'interaction sociale.

Les objectifs qu'on peut viser à atteindre en évitant de s'exprimer dépendent évidemment du sens que les autres donnent à cet acte. Les significations que le silence peut véhiculer sont très variées et l'expérience de la vie quotidienne nous en suggère plusieurs. À l'assentiment de quelqu'un qui se sent coupable en acceptant en silence les reproches qu'il est en train de recevoir, on peut opposer l'envie de défi qu'un employé peut manifester en ne voulant pas répondre aux injonctions de son supérieur, à la complicité de deux amoureux, on peut citer l'embarras qui caractérise le silence de deux personnes distantes qui ne savent que dire l'une à l'autre,...

### **1.3 Silence et politique : entre considérations individuelles et contraintes collectives**

Signe de collaboration, d'assentiment, de soumission, d'opposition, d'indignation,... les rôles que le silence peut jouer sont donc multiples. Toutefois, à l'exception des petites pauses qui donnent un rythme à la conversation, tous ces actes ont un point commun qui les relie. Pour réussir à comprendre leur signification dans l'interaction sociale, il faut presque toujours sortir du simple échange communicationnel en s'interrogeant sur le contexte particulier et sur les acteurs qu'on est en train de prendre en compte. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'un acte qui est motivé par des raisons qui dépassent la communication pure, la simple transmission d'informations. Ces raisons, comme déjà dit, sont à rechercher en particulier dans l'ajustement que les individus font entre les objectifs personnels et les contraintes sociales présentes dans l'interaction avec autrui.

Un des aspects principaux, probablement le principal, qu'une personne prend en compte lorsqu'elle doit décider de se taire ou de s'exprimer est représenté par le contexte politique qui caractérise l'interaction. En effet, ce choix dépend fortement de la position sociale occupée par la personne ou le groupe en question. Dans certains cas, le fait d'éviter de s'exprimer peut être interprété comme un signe de non-collaboration, voire de contestation. Une classe qui s'abstient de répondre aux questions de l'enseignant pourrait être interprétée comme un exemple typique de ce cas de figure. Toutefois, le silence est le plus souvent un comportement qu'on subit, qui est imposé à la personne qui décide de se taire. Il représente en ce sens un signe de domination, de reproduction du pouvoir et des hiérarchies existants plutôt qu'un moyen pour y résister.

Le conte des habits neufs de l'empereur est à nouveau illuminant dans ce



---

sens (Zerubavel, 2006). Le comportement des membres du village, qui refusent d'admettre publiquement leur incapacité de voir le merveilleux manteau de Sa Majesté le roi, aurait été probablement bien différent si à la place de l'empereur il y avait eu un simple villageois. La seule personne qui réussit à rompre la conspiration du silence est celle qui ignore le pouvoir possédé par l'empereur et qui donc n'en subit pas les effets. En sortant du monde des contes, à un niveau microsociologique, nous pouvons penser au silence que le père d'une famille traditionnelle est capable d'imposer à table. Sous un angle plus sociétal, Robin Clair (1998) montre comment les possibilités de prise de parole et l'organisation du silence dans l'espace public servent à renforcer la domination subie par les groupes marginalisés. L'exemple des luttes féministes pour définir comme enjeu politique et donc public les rapports inégaux entre hommes et femmes est emblématique sous ce point-de vue. Enfin, on pourrait aussi se demander dans quelle mesure le mur d'omerta qui entoure certains crimes soit le résultat d'une intériorisation, d'une normalisation collective de l'existence de pouvoirs informels contre lesquels il ne vaut pas la peine de lutter.

Mais si d'un côté le mur de silence croît comme un cancer et il est très difficile pour quelqu'un de décider de le percer, de l'autre il se présente comme une structure de pouvoir très fragile puisqu'un seul « trouble-fête » peut suffire pour le démanteler (Zerubavel, 2006). Dans l'histoire de l'empereur nu, par exemple, la révélation de l'enfant déclenche une réaction en chaîne dans le reste du village qui amène tout le monde à reconnaître ce qui juste avant paraissait comme impossible à admettre publiquement. Évidemment, dans les contextes réels cités dans le paragraphe précédent, les choses sont bien plus complexes et les murs de silence exigent des efforts beaucoup plus importants pour être démolis. Cependant, le principe de la fragilité de ces « secrets ouverts » reste le même. Leur existence se base sur une conspiration collective, sur la collaboration de toutes ou pour le moins de la plupart des personnes impliquées. Un seul ou un groupe restreint de non-conformistes peut suffire pour éroder toute la structure.

## **1.4 Le silence dans les organisations**

Cet apparent vide communicationnel et interactionnel représenté par le silence, par les « secrets ouverts » dont tout le monde connaît l'existence, mais dont personne ne veut entendre parler, souvent ignoré, négligé à cause de sa relative invisibilité, de sa présence tacite, non manifeste mérite donc d'être analysé d'un point de vue sociologique. En d'autres mots, l'ouïe d'un sociologue devrait être en mesure d'entendre le silence non pas comme un moment vide dans les interactions sociales, mais comme un fait social ayant un son très révélateur des dimensions normatives, stratégiques et politiques

qui y sont associées. Le but de ce travail est donc celui d'éclaircir la place centrale que le silence occupe dans les interactions sociales. Avec ce propos en tête, nous avons choisi de nous intéresser à un contexte particulier où les enjeux du manque de communication sont très significatifs. Il s'agit du contexte des relations dans les lieux de travail ou dans les organisations en général. Ce champ d'étude se présente comme particulièrement fertile pour l'analyse du silence puisque plusieurs recherches constatent que le manque de communication entre collègues est un phénomène largement répandu (Milliken, Morrison et Hewlin, 2003). De plus, cet aspect est aussi souvent vu comme ayant des effets néfastes pour le fonctionnement interne et pour le développement des organisations (Morrison et Milliken, 2000 ; Greenberg et Edwards, 2009). Les salariés d'une entreprise, au lieu d'être limités dans leurs possibilités d'expression, devraient être vus comme une source vitale d'informations pour chaque entreprise (Van Dyne, Ang et Botero, 2003). C'est ainsi que nous sommes arrivés à nous poser la question de recherche suivante : quelles sont les origines sociales, les significations subjectives et les effets du silence dans les organisations ? Plus particulièrement, quelles sont les motivations principales qui amènent les membres d'une organisation à garder pour eux certaines informations ou à ne les partager qu'avec une partie de l'organisation ? Quelle signification revête ce silence pour eux ? Est-ce qu'il s'agit de normes sociales à suivre ou d'un moyen stratégique pour atteindre un but ? Enfin, quels sont les effets de ce silence sur le fonctionnement du contexte de travail dans son ensemble ? Est-ce que ce sont des conséquences purement négatives ou y a-t-il aussi des aspects positifs ?

Un tel questionnement de recherche se propose donc de faire un tour d'horizon sur les facteurs individuels et contextuels pouvant amener à l'émergence du silence des membres d'une organisation et sur les effets que ce phénomène peut avoir sur les individus impliqués et sur l'organisation dans son ensemble. Dans chaque cas, nous essayerons de décrire le lien entre les différentes variables citées et le silence dans les organisations sous la forme de relations causales de type probabiliste. En d'autres mots, les différents facteurs analysés seront reliés au silence en tant qu'éléments favorisant l'apparition de difficultés de communication dans les lieux de travail ou, concernant la deuxième partie de la question, en tant que conséquences prévisibles de ces difficultés.

Dans ce but, dans la deuxième partie du travail, nous présenterons les principales recherches qui se sont intéressées, directement ou indirectement, au thème du silence dans les organisations. Les deux facteurs explicatifs clefs précités, à savoir la prise en compte des motivations individuelles et du poids des contraintes contextuelles, représentent les pivots autour desquels la revue de la littérature est structurée. De plus, parmi les contraintes contextuelles, les relations de pouvoir à l'intérieur des organisations occupent

---

une place centrale. Ensuite, en essayant de tenir compte des faiblesses et des atouts des recherches citées dans la revue de la littérature, dans la troisième partie du mémoire nous discuterons les principales difficultés qu'on pourrait rencontrer en se proposant d'aborder empiriquement notre questionnement de départ dans une organisation. Dans la quatrième et dernière partie, nous tracerons un bilan des résultats présentés dans ce travail de bachelor en apportant un regard critique sur les points forts et les faiblesses de celui-ci. Enfin, pour terminer ce mémoire avec une ouverture vers la recherche de terrain, ces observations conclusives seront complétées par des réflexions sur les obstacles principaux qu'un chercheur pourrait rencontrer en essayant d'avoir accès à une organisation pour mener une analyse sociologique des problèmes de communication présents à son intérieur.



---

## 2. Perspectives théoriques

La littérature scientifique s'intéressant au silence dans les organisations n'est pas très abondante, ce sujet ayant commencé à être abordé de manière spécifique que depuis une dizaine d'années. Une attention si tardive est surprenante au moins pour deux raisons. Premièrement, les difficultés de communication à l'intérieur des organisations apparaissent comme un phénomène assez répandu. À l'aide des réponses d'un échantillon d'employés provenant de secteurs d'activité variés, une enquête de 2003 (Milliken, Morrison et Hewlin, 2003) révèle que la plupart des salariés déclarent garder pour eux au moins quelques-unes de leurs préoccupations au travail. De plus, cette réticence n'est pas limitée à des sujets spécifiques, mais concerne plusieurs thèmes : conflits avec les collègues, manque d'équité salariale, incompetence managériale, désaccord avec les processus de décision dans l'organisation, connaissance d'activités illégales, possibles faiblesses dans le processus de travail,... En second lieu, la conception managériale actuelle pose le silence à l'intérieur des entreprises au centre des préoccupations du management. En effet, la formation des cadres d'aujourd'hui accorde une grande importance à la communication du bas vers le haut de l'entreprise et l'écoute de points divergents est vue comme nécessaire pour le développement des organisations dans un monde toujours plus pluraliste (Morrison et Milliken, 2000).

Malgré ces aspects, les recherches sur le silence dans les organisations n'ont pas encore connu un essor significatif. L'explication de ce fait se situe dans la nature particulière du concept qui pose une série de difficultés aux chercheurs (Van Dyne, Ang et Botero, 2003). En premier lieu, au niveau conceptuel, comme nous avons eu l'occasion de le constater, le silence constitue un phénomène invisible, un espace vide qui est souvent vu comme n'ayant pas une signification et des effets propres. En seconde lieu, cette invisibilité conceptuelle se traduit aussi dans une invisibilité méthodologique. Approcher les sujets que les employés décident de ne pas divulguer n'est pas simple puisque, s'ils décident de se taire, normalement, ils ont de bonnes raisons pour le faire. Au contraire, c'est beaucoup plus aisé de s'intéresser à ce qui est publiquement exprimé. Les personnes qui s'engagent dans des protestations et des activités similaires sont celles qui revendiquent d'être écoutées et sont donc plus disponibles à être interviewées.

C'est ainsi que, jusqu'à récemment, le thème du silence dans les lieux de travail a été traité seulement indirectement, en le considérant implicitement comme le contraire de l'expression explicite des préoccupations des membres d'une organisation (Brinsfield, Edwards et Greenberg, 2009). Dans un premier temps, donc, les études scientifiques se sont intéressées exclusivement aux forces qui conduisent les salariés d'une entreprise à

parler, à s'exprimer, mais pas aux facteurs qui les induisent à rester en silence. Le silence a été donc étudié par le biais de ceux qui manifestent ouvertement leurs inquiétudes, mais sans interroger directement ceux restant en silence. Comme nous le verrons dans la section suivante, cette stratégie n'est pas très convaincante puisque l'absence d'expression n'implique pas forcément la dissimulation volontaire d'informations (Van Dyne, Ang et Botero, 2003). De plus, les études sociologiques sur le silence avant le XXI<sup>e</sup> siècle se sont surtout cantonnées à la sociolinguistique, en s'intéressant aux fonctions communicatives de celui-ci (Jensen, 1973), et à l'anthropologie, en mettant en évidence les enjeux du silence dans la vie quotidienne (Gasparini, 1995 ; Le Breton, 1997).

Le changement de perspective a eu lieu seulement récemment, lorsqu'on a vu l'apparition des deux premiers articles s'intéressant spécifiquement au phénomène du silence dans les organisations (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001). Après ces deux publications pionnières, la littérature scientifique sur le sujet a commencé à se développer. Les études qui se sont emparées de ce nouveau champ d'enquête sont surtout des recherches issues du domaine du management et des travaux sur le comportement organisationnel. Il s'agit de recherches à l'intersection de plusieurs disciplines, dont notamment la sociologie et la psychologie. Avec le sixième numéro du volume 40 de « *Journal of Management Studies* », paru en 2003, on a vu donc apparaître le premier numéro d'une revue entièrement dédié au silence dans les organisations. Ensuite, plusieurs articles dispersés dans d'autres revues se sont ajoutés à cette première vague. Enfin, en 2009, on a assisté à la publication du premier ouvrage qui s'intéresse spécifiquement aux concepts de voix et de silence dans les organisations : « *Voice and Silence in Organizations* » (Greenberg et Edwards, 2009).

À l'aide de ce corpus de publications et de quelques classiques de la sociologie des organisations comme le travail de Michel Crozier (1964) ou l'étude sur les climats organisationnels de Kurt Lewin (1951), dans cette deuxième partie, nous regroupons les principales hypothèses théoriques et résultats empiriques par rapport à notre questionnement de départ. La sélection des thèmes traités est faite en ayant à l'esprit que le but est celui de mener une recherche sociologique. Notre propos n'est pas celui d'expliquer pourquoi un employé particulier décide de ne pas diffuser certaines informations, mais d'identifier les conditions de travail qui rendent ce choix du silence le plus probable dans une organisation. Une métaphore utilisée dans un des travaux de Robert Folger et Daniel Skarlicki (1998) pour prédire les comportements agressifs dans les organisations peut être utile pour illustrer le point de vue adopté dans ce travail. En transposant les discours des deux chercheurs à notre cas, nous pouvons estimer que, réussir à prévoir exactement quel membre de l'organisation se taira à un moment donnée, est autant difficile qu'identifier précisément quels grains de maïs n'éclateront pas

---

dans une casserole avec de l'huile chaude. Si nous assimilons la casserole et l'huile chaude aux logiques dominantes dans une organisation, on déduit que, pour prédire l'émergence de difficultés de communication dans une organisation, c'est beaucoup plus efficace de se concentrer sur ces logiques dominantes que sur les caractéristiques individuelles de chaque employé. Au final, il s'agit donc d'identifier certaines caractéristiques du milieu de travail qui créent un terrain fertile à l'émergence de difficultés dans la circulation d'informations à l'intérieur de l'organisation prise en compte.

Pour mener cette analyse, il est possible de s'orienter selon plusieurs axes : l'acteur concerné, les motivations qu'il donne à son silence, le récepteur théorique qui devrait recevoir le message,... (Milliken et Morrison, 2003). Notre choix est d'examiner les logiques dominantes d'une organisation corrélées au silence en son sein selon le niveau d'analyse, individuel ou contextuel, auquel elles font référence. Après avoir défini précisément ce que nous entendons par le mot « silence », dans la section 2.2 nous nous intéresserons donc spécifiquement aux motivations qui conduisent les cadres à créer, à l'intérieur de l'organisation, des structures qui rendent l'expression des employés difficile. Dans la section suivante, notre intérêt sera plutôt focalisé sur les « bonnes raisons » que les salariés ont pour ne pas divulguer publiquement certaines informations critiques. Ensuite, en passant du niveau individuel à celui contextuel, nous adopterons une approche interactionniste centrée sur le concept de « climat organisationnel » qui nous permettra de mettre en lumière les logiques collectives à l'origine du silence dans les organisations. C'est en croisant ces courants théoriques s'intéressant à différents niveaux d'analyse que nous envisageons d'obtenir une vision globale des facteurs expliquant le manque de communication dans les organisations. Enfin, dans la section 2.5, nous citerons les principales conséquences associées à la présence de problèmes dans la circulation d'informations dans une organisation.

## **2.1 Les concepts clefs**

Dans les deux premiers articles sur le silence dans les organisations (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001) nous trouvons deux définitions de ce concept. Comme nous allons le voir, les deux caractérisations sont compatibles et elles se distinguent seulement dans l'échelle d'observation adoptée, individuelle ou collective.

Concernant la définition au niveau individuel, Craig Pinder et Karen Harlos (2001) définissent le « silence de l'employé » [traduction personnelle] comme le choix intentionnel de ne pas communiquer des informations critiques sur l'organisation dont on fait partie à d'autres membres en mesure de changer ou redresser ces aspects. Cette définition comporte plusieurs implications

(Van Dyne, Ang et Botero, 2003). Premièrement, elle montre que le silence de l'employé est le fruit d'une décision consciente et délibérée de ne pas communiquer certaines choses à d'autres individus. La motivation individuelle est donc centrale. Ensuite, Pinder et Harlos (2001) affirment que les informations cachées sont critiques, elles concernent des problèmes dans l'organisation ou, pour le moins, elles sont vues comme telles par l'individu qui décide de ne pas les faire circuler. Ils ajoutent aussi que les cibles hypothétiques de ce manque de communication sont des personnes internes à l'organisation qui sont en mesure d'améliorer l'état des choses. Il y a donc clairement une connotation négative de ce concept pour le bien-être de l'organisation. Enfin, nous inférons aussi que tous les silences ne sont pas inclus dans la définition : l'oubli de communiquer, par exemple, n'en fait pas partie ainsi que le silence motivé par le fait de ne rien savoir concernant les problèmes de l'organisation et donc de n'avoir rien à dire. Nous pouvons aussi ajouter, de manière symétrique, que la communication explicite d'informations n'exclut pas la présence de silence : quelqu'un peut décider de ne raconter qu'une partie de l'histoire, de ne pas montrer son avis ou de minimiser la portée de ce qui est dit. À nouveau, l'intentionnalité de l'acteur est centrale.

En s'intéressant donc au silence au niveau collectif, Morrison et Milliken (2000) appellent « silence organisationnel » [traduction personnelle] un phénomène collectif dans lequel « le choix dominant à l'intérieur de beaucoup d'organisations pour les employés est celui de garder pour eux leurs opinions et préoccupations par rapport aux problèmes organisationnels » [traduction personnelle] (Morrison et Milliken, 2000, p. 707). Cette définition nous amène à faire des considérations similaires à celles du paragraphe précédent. L'intentionnalité, le caractère critique des informations cachées et la non-assimilation du silence organisationnel à toute forme de silence sont des éléments communs.

La principale différence entre les deux définitions concerne le niveau d'analyse. Dans le dernier concept, les déterminants du manque de communication se situent au niveau du contexte organisationnel, où on voit la formation d'un « climat de silence » (cf. 2.4.1) qui conduit à la conviction partagée que cacher certaines informations est plus convenable que de les exprimer. Le schéma explicatif part donc de variables qui dépassent la rationalité individuelle, analysées dans la section 2.4, qui induisent certaines convictions dans les individus. Ces derniers, enfin, utilisent ces croyances partagées comme motivations pour se taire. Dans le premier concept, en revanche, l'intérêt est tout de suite centré sur les motivations individuelles qui, comme nous le verrons après, peuvent induire la formation de structures organisationnelles qui permettent au silence de se perpétuer.

Donc, en résumant, ces deux définitions se concentrent sur des niveaux



---

d'analyse différents, mais l'emphase sur l'acte intentionnel de cacher des informations critiques est présente dans les deux. La chose qui les différencie est le point de départ de leurs explications : la deuxième essaie d'aller en amont, alors que la première se concentre surtout sur la partie immédiatement précédente à la décision de se taire, à savoir les motivations individuelles. Dans la suite du texte, nous ferons usage alternativement des deux définitions selon l'approche explicative adoptée. Plus précisément, les sections 2.2 et 2.3, centrées sur les motivations individuelles, font appel au silence de l'employé de Pinder et Harlos (2001), alors que la section 2.4, s'intéressant plutôt à des variables contextuelles et collectives, fait référence à la définition de silence organisationnel de Morrison et Milliken (2000).

Un dernier mythe que nous voudrions déraciner par rapport au concept de silence est celui qui le verrait comme un phénomène purement passif et négatif. Ces deux caractéristiques ne lui sont pas forcément propres puisque le silence ne correspond pas simplement à l'absence d'échanges communicationnels explicites, mais c'est la motivation de l'acteur qui décide de cacher intentionnellement certaines choses qui est centrale dans ce phénomène. C'est ainsi que Van Dyne, Ang et Botero (2003) décident de voir le silence dans les organisations comme un concept multidimensionnel, chaque dimension étant liée aux motifs particuliers se trouvant derrière le silence. Il s'agit d'une perspective stratégique, le silence est vu comme un moyen instrumental pour atteindre un but et il est donc le produit d'un choix délibéré de l'acteur. Cette approche les conduit à distinguer trois types de silence.

Le premier type, le silence acquiescent, est le produit de la résignation d'un acteur qui se sent incapable d'avoir une influence sur ce qui se passe dans l'organisation à travers l'expression de ses idées, ses opinions, ses connaissances,... L'exemple typique est représenté par l'employé qui pense que ses supérieurs n'auront aucune envie de l'écouter et qui donc se tait. Il s'agit du type le plus proche du stéréotype décrit dans le paragraphe précédent. Toutefois, la réflexivité de l'acteur est présente et donc la passivité n'a lieu qu'au niveau de l'action, mais pas au niveau des motivations.

La deuxième forme de silence, appelée silence défensif, est le résultat de la peur d'un individu qui essaie d'éviter de s'exposer à des risques en disant ce qu'il sait. L'exemple classique est celui de l'employé qui évite de rendre publics les problèmes créés par un supérieur ou par un collègue pour échapper à une punition ou à la création d'une ambiance de travail tendue. Dans ce cas, il s'agit d'une action délibérée pour se protéger soi-même. Il n'y a pas de passivité donc, mais l'action consciente de l'évitement de possibles risques associés au fait de parler de certaines choses.

Le dernier type, appelé silence pro-actif, est caractérisé par le choix délibéré de ne pas divulguer des informations dans un but altruiste, en

essayant de coopérer avec les autres membres de l'organisation. Des exemples de cette attitude sont représentés par le fait de ne pas diffuser des informations sensibles sur l'organisation à l'extérieur de celle-ci ou de cacher la négligence d'un collègue sur la base d'un sentiment de solidarité. Ici le côté actif est évident, le silence ne sert pas seulement à éviter quelque chose, mais il permet de créer ou de faire continuer un lien social avec l'organisation ou avec le groupe de collègues.

Donc, notre propos est celui de nous intéresser à une forme active de silence en nous demandant qu'est-ce qui amène un employé à cacher intentionnellement des informations qui pourraient être bénéfiques à l'organisation dans son ensemble.

## **2.2 Le point de vue des cadres**

Comme déjà annoncé, pour expliquer les difficultés de communication dans une organisation, la première série d'arguments que nous allons analyser est centrée sur les convictions et les actions des cadres d'entreprise. C'est ainsi que, dans les sous-sections 2.2.1 et 2.2.2, nous allons nous concentrer sur quelles représentations envers leurs salariés et sur le fonctionnement de l'organisation en général peuvent amener les managers à agir de façon à décourager la circulation d'informations à l'intérieur du milieu de travail. Enfin, dans la sous-section 2.2.3, nous allons voir comment ces convictions se traduisent dans la création de structures objectives qui enferment effectivement les possibilités d'expression et qui finissent pour renforcer les convictions initiales des cadres.

### **2.2.1 Les croyances des cadres**

Dans une perspective qui voit les managers comme ceux ayant plus de pouvoir à l'intérieur d'une organisation, capables donc d'imposer leur point de vue aux autres membres, les origines des logiques dominant une organisation sont à rechercher dans les convictions des cadres et dans les choix qu'ils adoptent. C'est la perspective adoptée par le premier article sur le silence, celui d'Elizabeth Morrison et Frances Milliken (2000). Dans la sous-section 2.3.3, nous verrons que cette perspective présente des limites significatives et que l'une des auteures est amenée à réviser sa vision en montrant que les salariés jouent aussi un rôle central dans la création et/ou dans le renforcement des attitudes des cadres (Morrison et Rothman, 2009).

Toutefois, cette approche est utile pour analyser en détail au moins un côté de l'histoire en partant du présupposé que le silence est un phénomène présent dans toutes les organisations, à des intensités variables. Selon

---

Morrison et Milliken (2000), deux catégories de croyances principales amènent les cadres à créer un « climat de silence » (cf. section 2.4) à l'intérieur de l'organisation.

Le premier ensemble de convictions concerne la mauvaise prédisposition des cadres à recevoir des remarques négatives, spécialement lorsqu'il s'agit de commentaires venant de subordonnés. Cette tendance s'explique par la crainte des managers de perdre la légitimité de leur pouvoir. Il semble qu'un feed-back négatif soit interprété comme une mise en discussion de son autorité, comme une perte de crédibilité.

La deuxième série de croyances se réfère à la vision que les supérieurs se font des employés. Selon Morrison et Milliken (2000), il s'agit de jugements issus en grande partie du paradigme économique dominant beaucoup de formations managériales. En premier lieu, les dirigeants voient les salariés comme des êtres égoïstes qui essaient prioritairement de maximiser leur utilité personnelle. En raison de leur égoïsme, ils seraient donc peu aptes à travailler spontanément et des incitations économiques ou des sanctions sont donc vues comme nécessaires. Ces mesures conduisent à créer une distance qui décourage le feed-back. Deuxièmement, comme conséquence à nouveau de l'égoïsme des employés, les managers tendent à penser que seulement eux savent ce qui est mieux à faire pour l'organisation. Ils ne font confiance qu'à eux-mêmes puisque les salariés privilégieraient toujours leurs intérêts personnels à ceux de l'organisation dans son ensemble. Enfin, les auteures ajoutent aussi que les cadres ont souvent l'habitude à considérer l'unité et le consensus dans l'entreprise comme des signes du bien-être de l'organisation en s'opposant à une vision plus pluraliste qui voit dans la confrontation, dans la négociation entre visions divergentes des présupposés nécessaires pour le bon fonctionnement d'une entreprise.

Les chercheuses affirment que ces éléments sont présents dans chaque organisation, mais que leur intensité varie selon les caractéristiques particulières du milieu de travail qu'on prend en compte. Elles citent donc une liste de facteurs qui renforcent, qui rendent plus probable la présence des deux ensembles de convictions précitées. Tout d'abord, un arrière-plan économique ou financier des membres du management, un rapport de longue durée qui les amène à former des liens, des valeurs et des croyances communes et des origines sociales où l'individualisme est plus valorisé que le collectivisme augmentent la probabilité de l'émergence de ces croyances dans les cadres d'entreprise. Ensuite, des entreprises stables et matures qui ne sont pas contraintes à des adaptations continues à leur environnement, des organisations où les préoccupations de réduction des coûts de gestion et du travail sont pressantes, où il y a beaucoup de niveaux hiérarchiques et où le management est recruté de l'extérieur plutôt qu'à travers la promotion de membres internes sont aussi des caractéristiques qui vont dans le sens du

renforcement de ces convictions. Enfin, des entreprises qui présentent des différences importantes dans les caractéristiques socio-démographiques entre le haut et le bas de la hiérarchie organisationnelle et où le capital humain est vu comme contingent, où les travailleurs peuvent être substitués relativement facilement par d'autres, constituent aussi des milieux de travail qui renforcent la vision égoïste que les cadres se font des employés.

### **2.2.2 Un choix délibéré et stratégique**

En suivant ce qui a été dit dans la sous-section précédente, il semble que les préjugés des cadres envers leurs salariés soient le produit d'une incompréhension qui les amène à avoir une vision trop négative sur leurs subordonnés. Le management érige des murs qui limitent l'expression des salariés de bonne foi, en étant convaincu que ça soit la meilleure chose pour l'organisation, alors que cette attitude, en réalité, serait injustifiée puisque les employés seraient moins égoïstes que ce que les dirigeants croient. Cette perspective, de Morrison et Milliken (2000), est celle partagée par la majorité des chercheurs.

Toutefois, quelques voix discordantes existent dans l'interprétation du bien-fondé de cette vision managériale. C'est ce que nous constatons dans l'article de Jimmy Donaghey, Niall Cullinane, Tony Dundon et Adrian Wilkinson (2011). Les quatre chercheurs soutiennent que les actions du management ne sont pas le résultat d'une mauvaise interprétation des intentions des salariés, mais qu'il s'agit plutôt d'un choix délibéré avec le but de défendre ses propres intérêts, des intérêts qui se trouvent diamétralement opposés à ceux de leurs subordonnés. Il s'agit donc d'une perspective marxiste qui voit l'existence d'une hostilité naturelle entre employeurs et employés, les deux catégories ayant des valeurs, des intérêts et des buts qui ne sont pas compatibles. En d'autres mots, ils nous disent que les croyances décrites par Morrison et Milliken (2000) ne sont pas de simples croyances, mais elles reflètent la réalité des faits. Les employés seraient effectivement enclins à la paresse en donnant la priorité à leur bien-être psycho-physique plutôt qu'à celui de l'entreprise. Morrison et Milliken (2000) feraient appel à des présuppositions du courant des relations humaines qui ont tendance à assimiler les relations de travail à des relations interpersonnelles, les deux types de travailleurs, les cadres et les employés, ayant les mêmes priorités. Pour Donaghey et ses collègues (2011), ces présuppositions sont trop à l'eau de rose et ne valent que dans certains contextes de travail. Dans la plupart des cas, le réalisme des choses contraint, par nature, les employeurs et les employés à adopter des comportements divergents. Les quatre chercheurs affirment aussi que ces choix managériaux ne sont pas forcément néfastes pour les performances de l'organisation. Les convictions des cadres seraient tout simplement le reflet d'une constatation objective des rapports rarement

---

conciliables entre supérieurs et subordonnés qui amènent les premiers à institutionnaliser des structures organisationnelles qui excluent les employés du processus de décision en les empêchant de s'exprimer.

Nous passons donc de problèmes purement communicationnels, où tout s'expliquerait par des incompréhensions liées aux préjugés des cadres envers les employés, à une perspective de négociation et de marchandage rationnel du pouvoir qui verrait les cadres dans une position de domination. Donaghey et ses collègues (2011) supposent l'existence d'une frontière de contrôle fixée par le management où seulement certains canaux, pour certains thèmes discutables, sont ouverts aux employés. Cette frontière peut varier selon les buts et les actions du management d'un côté et la résistance et le consentement des employés de l'autre. L'analyse du silence dans les organisations devrait donc s'intéresser plus à l'organisation matérialiste du travail, en donnant plus d'importance aux problèmes de contrôle et de gestion dont le management doit tenir compte.

C'est ainsi que, dans la sous-section suivante, nous nous intéressons spécifiquement à la nature des structures matérielles érigées par le management des entreprises qui découragent les employés à exprimer leurs soucis par rapport au fonctionnement de leur entreprise.

### **2.2.3 Structures qui découlent des choix du management**

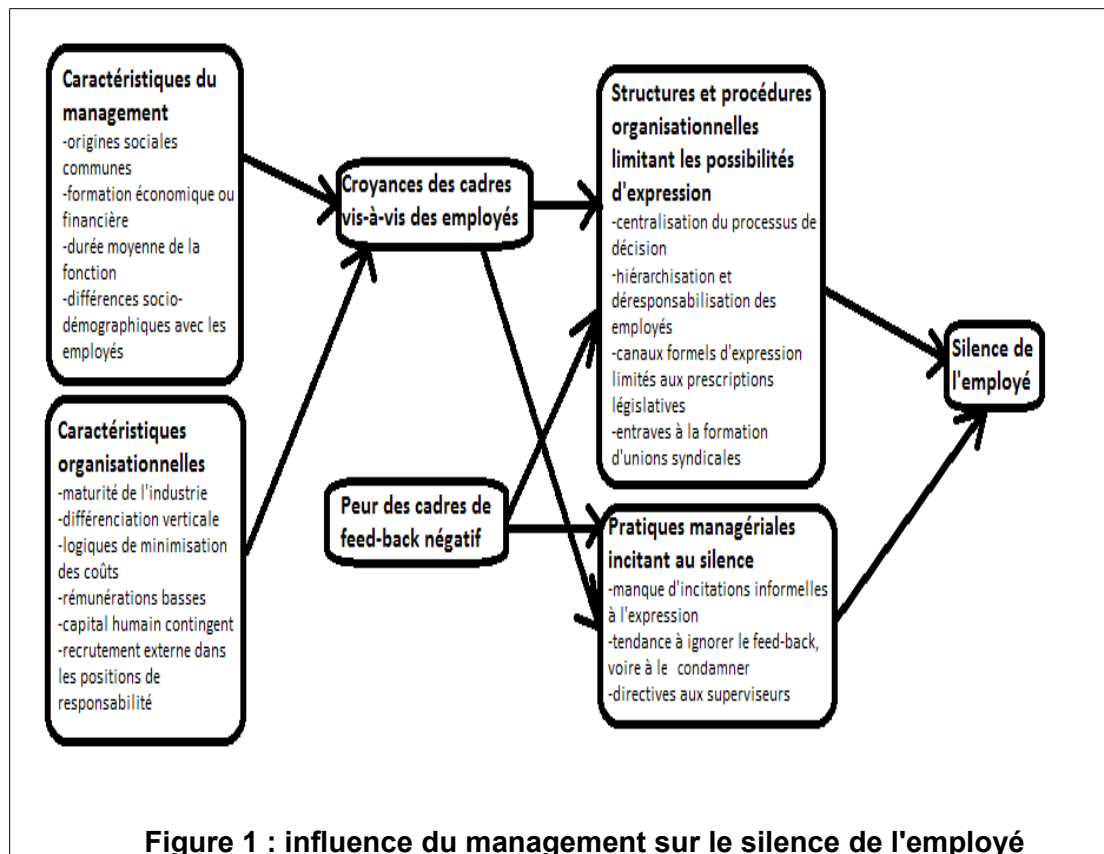
Ce qui a été dit dans les deux sous-sections précédentes se traduit dans des décisions du management qui conduisent à rendre l'expression des employés peu probable et en rendant le silence le choix dominant dans l'organisation considérée. Ces décisions influencent directement les dynamiques et les structures internes. Parmi ces mesures, Morrison et Milliken (2000) citent notamment la centralisation du pouvoir décisionnel visant à exclure la participation des employés. De plus, les sollicitations informelles et les procédures formelles qui permettent la communication du bas vers le haut de l'organisation sont limitées aux strictes normes législatives. Enfin, pour ce qui concerne les quelques employés qui réussissent à ne pas se faire impressionner par ces dispositifs, leurs tentatives d'expression sont soit rejetées sans leur accorder une grande importance soit elles suscitent des réactions négatives qui peuvent arriver jusqu'à la perte du poste de travail.

À ces mesures, Donaghey, Cullinane, Dundon et Wilkinson (2011) ajoutent des actions qui visent à limiter les formations syndicales. Thomas Beamish (2000), dans son analyse de la structure interne d'une entreprise engagée dans l'extraction de pétrole, observe en plus qu'une organisation très hiérarchique parvient aussi à limiter l'envie d'expression des travailleurs. Il explique cette tendance en disant que le faible niveau de responsabilité

conduit l'individu à ne pas se sentir touché par les problèmes de l'organisation. À nouveau en lien avec la structuration verticale, Beamish ajoute aussi qu'un système qui ne permet pas aux employés de monter dans la hiérarchie, en recrutant les supérieurs de l'extérieur, amène ceux en bas de l'échelle à se distancier du bien-être de l'entreprise en se concentrant que sur les tâches strictement prévues dans leur travail. Enfin, Maria Vakola et Dimitris Bouradas (2005) montrent aussi comment les croyances des cadres les amènent à donner aux superviseurs des groupes de travail des directives qui incitent ces derniers à adopter des comportements qui découragent à nouveau l'échange d'informations critiques dans l'organisation.

En résumé, les mesures prises par les supérieurs pour limiter l'expression de leurs subordonnés agissent sur trois niveaux. À un premier niveau ils limitent les possibilités objectives d'expression. Dans une deuxième étape, ils se montrent indifférents ou ils manifestent des réactions négatives par rapport à ceux qui ne se conforment pas au régime de silence. Enfin, sous un registre plus subtil, Beamish (2000) nous rend attentif aux effets démotivants induits chez l'employé par le manque d'importance et de responsabilité dans une organisation perçue comme distante.

## 2.2.4 Récapitulation du point de vue des cadres



---

La figure 1 résume les discours faits à propos de l'influence des cadres d'entreprise sur l'émergence du silence de l'employé. Elle reprend en grande partie le modèle décrit dans l'article de Morrison et Milliken (2000) en ajoutant quelques aspects tirés des publications de Beamish (2000), Vakola et Bouradas (2005) et Donaghey et ses collègues (2011) et en enlevant la partie sur la formation d'un « climat de silence » qui est traitée dans le détail dans la section 2.4. Chaque flèche de ce diagramme est censée représenter une relation causale de type probabiliste où le facteur de départ augmente la probabilité d'apparition de celui d'arrivée. La situation représentée met évidemment en lumière seulement les facteurs favorables à l'apparition du silence de l'employé et la présence et l'ampleur de ceux-ci peuvent varier d'une organisation à l'autre.

Concernant la validité de ce modèle théorique, une seule étude jusqu'à présent s'est occupée de le tester empiriquement. Il s'agit du travail de Vakola et Bouradas (2005). Les chercheurs, en s'intéressant à une entreprise du secteur informatique, montrent que les attitudes des cadres et des superviseurs envers l'échange d'informations critiques et les possibilités effectives de communication ont réellement un impact significatif sur l'émergence d'un comportement silencieux de la part des employés. Le modèle théorique de Morrison et Milliken (2000), dans ses grandes lignes, apparaît donc comme valide et il mériterait d'être testé ultérieurement.

## 2.3 Le point de vue des employés

Dans la section précédente nous avons exploré comment le management d'une entreprise peut induire ses employés à être réticents par rapport à la divulgation d'informations critiques sur l'organisation. Dans le modèle décrit dans la figure 1, la relation entre les variables « Structures et procédures organisationnelles limitant les possibilités d'expression » et « Pratiques managériales incitant au silence » et la variable « Silence de l'employé » représente un effet direct des premières sur la troisième. En vérité, il est possible de mieux expliciter ce mécanisme causal en examinant plus en détail comment un employé particulier interprète et réagit aux actions de ses supérieurs et aux structures organisationnelles mises en place. Pour ce faire, nous allons analyser tout d'abord les calculs entre coûts et bénéfices que les salariés font en réfléchissant aux possibles conséquences d'une communication vers leurs supérieurs. Ensuite, dans la sous-section 2.3.2, nous allons décrire comment l'attachement, la loyauté envers l'entreprise d'appartenance, même lorsqu'elle offre des conditions difficiles, amène l'employé à ne pas se distancier de celle-ci en restant en silence, mais à exprimer explicitement ses soucis pour essayer de changer les choses. Enfin, dans la sous-section 2.3.3, nous allons nous intéresser plus particulièrement

à comment les employés perçoivent la relation plus ou moins hiérarchique qui les lie à leurs supérieurs en observant que ce rapport n'est pas seulement déterminé par les choix des managers, mais qu'il y a une influence réciproque entre les deux catégories d'acteurs.

### **2.3.1 Les « bonnes raisons » des employés**

En se situant dans une perspective similaire à celle de la première sous-section sur le silence des supérieurs, le silence des salariés d'une organisation peut être approché d'un point de vue rationnel en s'intéressant aux « bonnes raisons » que les employés ont pour ne pas divulguer publiquement certaines informations en leur possession. Bien que ces raisons puissent varier selon les thèmes concernés et les possibles récepteurs considérés (Milliken et Morrison, 2003), deux types de motivations sont avancées comme étant celles principales (Morrison et Milliken, 2000).

Tout d'abord, la perception de la faible efficacité que la communication des informations connues a sur les actions des supérieurs décourage toute forme d'expression. L'individu, en étant convaincu que les cadres soient peu disposés à écouter et à prendre des mesures réparatrices, décide de ne pas divulguer les informations en sa possession puisqu'il pense que leur diffusion n'aura aucun effet.

Deuxièmement, au-delà de la non-efficacité de la communication, l'autre explication que les salariés avancent pour motiver leur silence est celle qui concerne la peur de répercussions négatives auxquelles peut amener le soulèvement de certaines questions critiques à l'intérieur de l'organisation. Ces répercussions négatives sont représentées notamment par les réactions négatives du ou des récepteurs du message, que ce soit des supérieurs ou des pairs. Dans le cas des collègues, le risque est celui d'être marginalisé en étant vu comme quelqu'un qui crée des problèmes et auquel on ne peut pas faire confiance. Dans le cas d'un supérieur, les risques qu'on peut courir, au-delà d'une relation interpersonnelle plus tendue, sont plus importants en pouvant arriver jusqu'au licenciement.

Ces deux hypothèses de Morrison et Milliken (2000) ont été confirmées, dans leurs grandes lignes, dans une étude empirique basée sur des entretiens et menée par les deux chercheuses avec Patricia Hewlin (2003). Après avoir constaté que les difficultés de communication sont un phénomène effectivement connu personnellement par la plupart des répondants, elles essayent d'identifier les thèmes principaux qui passent sous silence et les raisons associées à ces silences.

Les thèmes principaux cités concernent des sujets qui signalent la présence de problèmes dans l'organisation. Il s'agit notamment de soucis par



---

rapport à la performance de supérieurs ou de collègues, de problèmes internes au processus organisationnel et de cas de maltraitance. La présence presque exclusive de sujets négatifs est en accord avec les résultats de plusieurs recherches antérieures, notamment avec ce qu'on appelle le « MUM effect » dans la littérature anglo-saxonne (Rosen et Tesser, 1970). MUM est l'acronyme de « keeping Mum about Undesirable Messages » qui signifie « rester silencieux à propos de messages indésirés » [traduction personnelle]. Cet effet met en évidence la réticence que les gens ont généralement dans la communication de mauvaises nouvelles à autrui, notamment à cause de la prévision de la mauvaise réaction, émotionnelle et/ou convertie dans des actions, des récepteurs de tels messages.

En demandant aux interviewés de donner des motivations pour leur silence, les réponses les plus récurrentes se trouvent en accord avec les deux citées au début de cette sous-section (Milliken, Morrison et Hewlin, 2003). La première série de raisons concerne les effets négatifs associés aux réactions des autres : être vu comme quelqu'un qui crée des problèmes, ruiner les relations avec les autres ou être puni lors de la divulgation d'informations négatives. La deuxième catégorie de réponses se réfère à l'inefficacité de l'expression publique des problèmes à l'intérieur de l'organisation : pourquoi se mettre à courir des risques si la divulgation des problèmes internes ne conduira pas à leur résolution ?

Concernant le dernier aspect, la perception que parler publiquement des problèmes de l'organisation n'entraîne aucun changement, des études spécifiques y ont été consacrées. Elles sont rassemblées sous le nom de « syndrome de la sourde oreille » [traduction personnelle]. Concept créé dans le cadre d'une recherche sur le manque de mesures prises dans les organisations à la suite de plaintes de harcèlement sexuel au travail (Peirce, Smolinski et Rosen, 1998), il a été généralisé au silence dans les organisations par Karen Harlos (2001). Dans son article, la chercheuse montre que la présence de structures formelles législativement réglées ne suffit pas à garantir l'écoute et une réponse adéquate aux personnes qui décident de mettre en évidence publiquement les problèmes internes à une organisation. Au contraire, paradoxalement, la présence de ces canaux formels, associée à leur manque d'efficacité, conduit à renforcer le silence dans l'organisation en question puisque la prise de conscience de leur défaillance amène à une déception et à une perception d'injustice encore plus poussée que dans les contextes où des canaux formels ne sont pas prévus. En d'autres mots, à cause des fausses espérances induites par ces structures formelles, en n'étant pas écoutés, la déception que les individus qui décident d'exprimer publiquement leurs préoccupations éprouvent, est nettement plus haute que dans des contextes où ces espérances ne sont pas présentes.

### 2.3.2 Loyauté et souffrance silencieuse

Les motivations des employés citées jusqu'ici se réfèrent exclusivement à des réflexions de type rationnel où l'individu décide de ne pas divulguer des informations critiques sur son milieu de travail en se basant sur un calcul des coûts et des bénéfices associés à l'acte de parler de certains aspects. Ce type de raisonnement, toutefois, n'est pas forcément ni le seul ni celui prédominant dans l'esprit du membre d'une organisation. D'autres logiques moins égoïstes comme l'attachement, la loyauté à l'entreprise peuvent aussi être cruciales dans la décision d'un employé de se mettre en jeu en parlant des problèmes présents dans son organisation. Avant d'analyser ces aspects dans les paragraphes suivants, il est important de souligner que le lien de loyauté dont il est question dans cette sous-section concerne une attitude essentiellement individuelle, un attachement personnel éprouvé envers son entreprise. En revanche, des principes à connotation éthique, morale ou normative qu'un individu peut partager représentent des aspects qui se fondent sur des logiques plus collectives, groupales qui seront prises en compte dans la section suivante, consacrée à l'analyse de ce type de variables.

Albert Hirschman, en 1970, avec son ouvrage « Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States », est probablement le premier à s'être intéressé aux problèmes associés à l'expression d'informations critiques sur le fonctionnement interne d'une organisation lorsque cette dernière se trouve dans un moment de déclin.

Dans sa réflexion, Hirschman identifie deux possibles réponses des membres ou des clients d'une organisation lorsque celle-ci se trouve dans une phase de difficulté : ils peuvent soit décider de la quitter en trouvant une autre organisation qui offre un produit ou des services meilleurs, en suivant la vision économique dominante, soit exprimer à l'intérieur de l'organisation sa propre insatisfaction par rapport aux problèmes en question en essayant d'améliorer les choses, en accord avec une vision plus politique qui pousse à la confrontation discursive. Hirschman suppose que la deuxième option devrait être surtout l'apanage des membres ou des clients loyaux à l'entreprise. Il ne définit pas spécifiquement le concept de loyauté, mais il dit qu'elle devrait être l'expression d'un lien particulier à l'organisation qui ne permet pas de sortir facilement de celle-ci, de la quitter le cœur léger.

Dans l'ouvrage, de manière secondaire, le sociologue considère aussi l'option d'avoir quelqu'un dans l'organisation en déclin qui ne décide ni de s'en aller ni d'essayer de chercher à améliorer les choses, mais de souffrir « en silence, persuadé que les choses iront bientôt mieux » [traduction personnelle] (p.38). Cette alternative, Hirschman la voit seulement comme caractéristique des salariés ou des consommateurs loyaux. Toutefois, il s'agit d'une option que l'auteur envisage que comme stratégie temporaire : si les

---

choses à l'intérieur de l'organisation ne s'améliorent pas rapidement, on devrait s'attendre à une tentative de corriger les problèmes internes en manifestant ouvertement sa propre insatisfaction.

Le travail théorique de Hirschman a eu un grand écho dans le monde académique et il a été l'objet de plusieurs études successives. Par exemple, Caryl Rusbult, Isabella Zembrodt et Lawanna Gunn (1982) ont ajouté un quatrième type de réponse au déclin d'une organisation, le désengagement, caractérisé par la soumission passive et apathique au déclin de l'organisation.

Le lien entre loyauté et tendance à manifester ouvertement sa propre insatisfaction postulé par Hirschman a été analysé empiriquement dans plusieurs publications. En analysant ces travaux, on pourrait avoir l'impression de se trouver devant des résultats contradictoires et incompatibles entre eux. Certains chercheurs constatent la présence d'un lien positif entre loyauté et tentatives actives de changer les choses dans l'organisation (par exemple Spencer, 1986). D'autres, par contre, arrivent à la conclusion opposée en remarquant que les employés loyaux sont ceux qui souffrent en silence, en étant ceux qui se rendent mieux compte du potentiel bouleversement auquel l'entreprise pourrait être soumise en rendant publics ses problèmes internes (Boroff et Lewin, 1997).

Pour essayer de sortir de cette apparente impasse, nous nous servons de l'éclaircissement que Subrahmaniam Tangirala et Rangaraj Ramanujan (2009) fournissent dans le neuvième chapitre de « Voice and Silence in Organizations ». Le chapitre en question essaie d'expliquer l'existence de ces résultats contradictoires en se concentrant sur deux aspects : une conceptualisation plus précise et plus large du concept de loyauté et la prise en compte de plusieurs autres facteurs qui sont censés modérer le lien entre loyauté et comportement silencieux ou tentatives actives de changement.

Tangirala et Ramanujan (2009) soutiennent qu'il est pertinent de distinguer deux types de loyauté : une loyauté organisationnelle et une autre professionnelle. La loyauté organisationnelle ils la définissent comme l'identification personnelle ou le lien affectif entretenu par un employé avec son organisation. Ce lien d'appartenance devrait amener l'employé à s'exprimer publiquement en défense de son organisation. La loyauté professionnelle ils la caractérisent comme un lien psychologique, émotionnel que l'employé entretient avec sa profession. Ce lien le conduit à respecter les standards moraux et de performance valorisés dans son métier et qui sont capables d'amener l'individu à faire passer les intérêts de la profession avant les siens. C'est ainsi que la peur de répercussions négatives ou les doutes sur l'utilité de s'exprimer précités (Morrison, Milliken et Hewlin, 2003) devraient être limités par l'engagement professionnel. En résumant, les deux types de loyauté devraient être associées au refus de souffrir en silence en

voyant l'organisation d'appartenance décliner.

Dans un deuxième temps, ils considèrent une liste de facteurs contextuels qui sont censés affecter le lien entre ces deux types de loyauté et le refus du silence. Il s'agit des opportunités objectives de s'exprimer dans l'organisation (canaux formels et justice procédurale (cf. 2.4.3)), la peur de représailles (sécurité psychologique, justice interpersonnelle (cf. 2.4.3) et différences statutaires) et l'efficacité des effets de l'expression explicite de ses propres préoccupations sur le fonctionnement de l'organisation (systèmes de feedback et confiance cognitive dans le management). Ils supposent que le premier et le troisième facteur devraient renforcer le lien postulé, alors que le deuxième aurait tendance à l'affaiblir.

En montrant les possibles et probables effets modérateurs de ces facteurs et en testant empiriquement une partie de ceux-ci dans un autre article (Tangirala et Ramanujan, 2008), ils arrivent à conclure que la relation positive entre les deux types de loyauté et la tendance à refuser le silence, toutes choses égales par ailleurs, devrait être effectivement présente. Les résultats des études qui démontrent le contraire devraient être explicables à travers une analyse du milieu de travail particulier pris en compte. Les contextes de travail des recherches comme celle de Karen Boroff et David Lewin (1997) devraient donc être caractérisés par la présence de facteurs qui modèrent la relation en question en limitant les possibilités d'expression effectives des employés loyaux.

### **2.3.3 Relations avec les collègues et avec les supérieurs**

Au-delà du rapport entretenu avec l'entreprise ou avec sa profession, un autre facteur central dans le choix de s'exprimer ou pas par rapport aux problèmes constatés au travail est celui de la relation interpersonnelle entretenue avec les autres membres, supérieurs ou collègues, de l'organisation.

Concernant les rapports avec les membres de l'organisation qui se trouvent au même niveau hiérarchique, Tangirala et Ramanujan (2008) montrent que le sens d'appartenance au groupe de travail limite les difficultés de communication avec les collègues. Les auteurs expliquent l'existence de ce phénomène en disant que l'identification personnelle au groupe de travail conduit le salarié à se sentir libre d'être plus ouvert avec les collègues en observant les problèmes de l'organisation comme quelque chose qui n'est pas extérieur à lui. Il y est engagé et, donc, toutes choses égales par ailleurs, il aura tendance à bien réfléchir avant de ne pas discuter avec ses compagnons d'informations qui pourraient leur nuire. Cette tendance à l'ouverture, toutefois, reste limitée au groupe de travail en excluant le management.

---

Pour ce qui concerne le management, le discours reste toutefois similaire. Tangirala et Ramanujan (2008) affirment que plus la relation est d'ordre hiérarchique, plus la supervision est vue comme autoritaire, moins l'employé aura tendance à se sentir libre de communiquer. En constatant le même effet, Morrison et Rothman (2009) arrivent à remarquer que la relation hiérarchique n'est pas unilatéralement définie par le management, mais les employés, à travers leur comportement, stimulent aussi la méfiance de leurs supérieurs. Les deux parties contribuent ensemble à la formation de la relation qu'elles entretiennent avec l'autre.

Ces considérations nous amènent à reconsidérer les choses dites dans les sous-sections 2.2.1, 2.2.2 et 2.3.1 à l'aide des articles de Morrison et Milliken (2000) et de Donaghey, Cullinane, Dundon et Wilkinson (2011). Les croyances que les cadres et les employés développent réciproquement seraient ainsi tout simplement le fruit d'une incompréhension. Les problèmes de communication précités seraient donc liées à un effet pervers, à une impasse que les deux parties ne parviennent pas à résoudre puisque leurs actions créent et renforcent celles de l'autre : les supérieurs créent les présupposés pour garder les salariés en silence, ceux-ci en retour se comportent selon les croyances admises par les cadres et ne discutent pas avec eux des informations critiques qu'ils possèdent sur l'organisation, ces comportements amènent les managers à avoir une confirmation de la non-fiabilité des salariés et le cycle continue. On observe donc la formation de deux sous-systèmes dans l'organisation qui se trouvent en contact quotidiennement, mais qui restent séparés l'un de l'autre, convaincus de poursuivre des buts diamétralement opposés. Un exemple de ce genre de contexte paradoxal se trouve dans la description que Crozier (1964) fait de son enquête à la Seita dans « Le phénomène bureaucratique ». L'analyse du sociologue français montrent la présence d'acteurs rationnels, chacun à la recherche de zones d'incertitude lui permettant d'accroître son pouvoir. Cette ambiance compétitive amène les différents groupes de travail à avoir des relations hostiles entre eux. Directeur, chefs d'atelier, ouvriers de production et ouvriers d'entretiens font partie de la même entreprise, mais chacun poursuit des buts tout à fait individuels. La communication ouverte entre les membres de l'organisation serait très utile pour défaire les barrières présentes entre les différents groupes de travail, mais la rigidité des structures bureaucratiques de la Seita ne rend pas possible un tel échange. C'est ainsi que l'entreprise continue à reproduire des relations d'hostilité entre les différentes catégories de travailleurs.

Pour sortir de cette impasse, la création d'une relation d'ouverture et de confiance mutuelle serait fondamentale (Premeaux et Bedeian, 2003). L'employé devrait être convaincu que les confiances qu'il fait à ses supérieurs seront bien accueillies et que, surtout, elles n'entraîneront pas de répercussions négatives. Le développement d'un tel rapport serait crucial,

notamment dans la relation que le salarié entretient avec ses supérieurs directs, ses superviseurs, plutôt qu'avec le sommet du management. C'est en effet ce que Vakola et Bouradas (2000) montrent dans leur enquête sur une entreprise spécialisée dans la production de produits informatiques. Il s'avère que, dans la prédiction de la propension d'un employé à exprimer ouvertement ses préoccupations sur son travail, le rapport entretenu avec les superviseurs a un pouvoir explicatif plus haut que celui qu'il a avec la direction. Cette observation s'explique essentiellement par le fait que les contacts avec les superviseurs sont nettement plus directs et denses que ceux avec le haut de la hiérarchie de l'organisation.

Au final, ce qui ressort, c'est que la relation entre supérieurs et subordonnés est une relation d'interdépendance. Il s'agit d'un jeu d'équilibre entre hiérarchie et égalitarisme, entre distance et proximité où la communication explicite entre les deux groupes profiterait à tous les deux. Nous basculons donc vers une perspective relationnelle, interactionniste des rapports entre dirigeants et employés. Dans la section suivante nous nous apercevrons pleinement du pouvoir explicatif de cette perspective.

### 2.3.4 Récapitulation du point de vue des employés

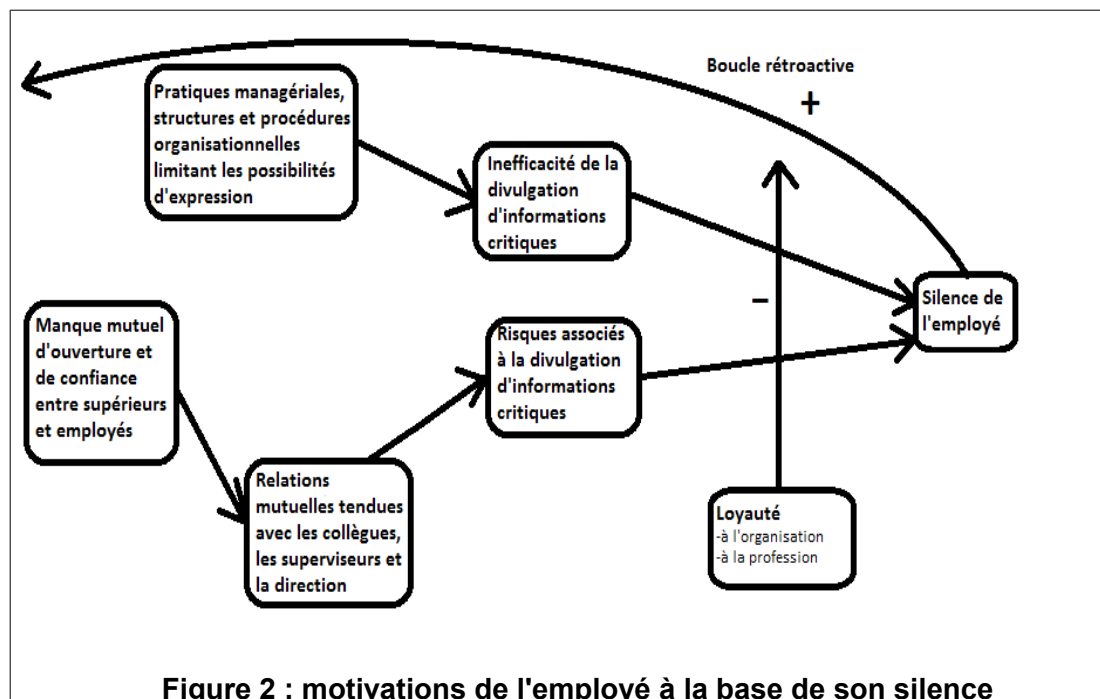


Figure 2 : motivations de l'employé à la base de son silence

La figure 2 récapitule les raisonnements qu'un employé fait en se trouvant face aux pratiques managériales, aux structures et aux procédures organisationnelles qui sont mises en place par les cadres d'une organisation

---

qui partagent les croyances et les peurs décrites dans la sous-section 2.2.1. Dans ce sens, ce diagramme constitue une représentation plus détaillée des deux derniers liens causaux décrits dans la figure 1. Les flèches, à nouveau, symbolisent des liens causaux de type probabiliste où la variable de départ augmente la probabilité d'apparition de celle d'arrivée. Deux flèches, toutefois, représentent des liens de nature différente. Il s'agit de celle qui part de la variable « Loyauté » et de celle qui sort de la variable « Silence de l'employé ». Dans le premier cas, il s'agit d'un effet tampon que l'attachement à l'organisation d'appartenance et à la profession exercée produit en limitant la probabilité de l'émergence du « Silence de l'employé », en accord avec les conclusions de Tangirala et Ramanujan (2009). En effet, les deux auteurs prévoient que l'attachement à l'entreprise et au métier exercé devraient induire le travailleur à ne pas tolérer de voir son organisation décliner sans essayer d'améliorer les choses qui ne marchent pas en les exposant publiquement. Concernant la flèche sortant de la variable « Silence de l'employé », elle met en évidence une remarque faite dans la sous-section 2.3.3 qui nous fait supposer que le comportement silencieux des employés devrait renforcer les préjugés et les peurs des cadres de l'organisation.

## **2.4 Un « climat de silence »**

Jusqu'ici nous nous sommes concentrés sur les « bonnes raisons » que les membres des organisations, dirigeants ou salariés plus bas dans la hiérarchie, avancent pour expliquer leur réticence à s'engager dans l'échange d'informations dérangeantes. Ce niveau d'analyse nous a permis de voir que, lorsque certaines conditions sont présentes, le choix de rester silencieux peut effectivement apparaître comme raisonnable. Toutefois, lorsque ce phénomène devient largement répandu dans une organisation, on peut croire qu'il est assez improbable qu'il s'agit d'une situation qui est « le produit de choix individuels multiples déconnectés » [traduction personnelle] (Morrison et Milliken, 2000, p. 708). En effet, dans un tel contexte, on peut supposer que des forces plus collectives et structurelles devraient agir sur les individus isolés en renforçant systématiquement le silence. Aux logiques individuelles, il faudrait donc ajouter d'autres explications qui s'intéressent plus spécifiquement aux normes, aux logiques collectives dominant le contexte de travail.

Pour motiver l'appel à un niveau d'analyse qui dépasse le niveau individuel, nous pouvons en particulier songer à des contextes où la divergence de certains événements avec les valeurs, les préceptes moraux individuels est si haute que le calcul instrumental des coûts et des bénéfices associés à la discrétion devrait passer en second plan. L'employé, au niveau individuel, devrait se sentir obligé à rendre publiques certaines informations

puisque le fardeau de la responsabilité associée au silence serait insoutenable. Ce cas de figure, selon Thomas Beamish (2000), est celui qu'on retrouve dans le désastre environnemental causé par la contamination de l'habitat aquifère d'une partie des côtes de la Californie par une compagnie d'extraction de pétrole. Le chercheur se demande comment il se fait que, pendant des dizaines d'années, des milliers de salariés ayant connaissance de cette pollution environnementale ne l'aient pas dénoncée aux autorités compétentes. Comment se fait-il que des personnes apparemment « normales » parviennent à cacher des secrets si néfastes pour la population locale ? En essayant de donner une réponse à la question, il arrive à conclure que le seul raisonnement instrumental basé sur les avantages pour le bien-être personnel de chacun ne suffit pas à expliquer ce long mutisme. Pour arriver à faire sens du comportement de ces individus, il faut changer de niveau d'analyse et s'interroger sur les contraintes et les normes collectives caractérisant leur contexte de travail.

Évidemment, l'utilité de la mise en évidence de ces facteurs contextuels va au-delà de ces cas-limite, les contraintes collectives ayant un poids important dans toutes les organisations, même dans celles avec des problèmes moins extrêmes que ceux décrits par Beamish (2000). Ces logiques groupales sont donc au centre de cette section et c'est donc à la notion de « silence organisationnel » créée par Morrison et Milliken (2000) que nous faisons référence ici. Après avoir défini ce qui est un climat organisationnel en général et montré comment un « climat de silence » (Morrison et Milliken, 2000) peut parvenir à se former à l'intérieur d'un groupe de travail, dans la sous-section 2.4.3 nous allons analyser plus en détail les facteurs favorables à l'émergence de cette tendance collective. Ensuite, nous allons nous pencher sur un climat organisationnel particulièrement corrélé à la formation d'un climat de silence : celui de la justice organisationnelle. Enfin, dans la sous-section 2.4.5, nous allons observer comment un climat de silence particulier peut arriver à s'étendre à d'autres domaines en pénétrant toutes les sphères de l'organisation.

#### **2.4.1 Distinguer climat organisationnel et culture organisationnelle**

La notion de climat organisationnel a été vue comme controversée dès ses origines, à la suite de sa création dans les travaux de Kurt Lewin (1951). Elle a notamment suscité des débats au niveau de sa définition, de son utilité théorique et des difficultés qu'elle pose sur le plan méthodologique. (Hellriegel et Slocum, 1974 ; James et Jones, 1974 ; Woodman et King, 1978). Concernant les controverses quant à sa caractérisation et à son pouvoir explicatif, elles sont traitées dans cette sous-section et dans celle suivante. Pour ce qui est des problèmes qu'on rencontre dans son opérationnalisation, ils sont évoqués et discutés dans la partie suivante,



---

consacrée aux principales difficultés qu'on pourrait rencontrer en essayant d'approcher empiriquement notre questionnement de départ.

Le concept de climat de silence, donc, a rencontré tout d'abord des difficultés au niveau de sa définition (Hellriegel et Slocum, 1974 ; James et Jones, 1974 ; Woodman et King, 1978). Encore aujourd'hui, les chercheurs qui en font usage ne sont pas arrivés à un consensus sur sa signification et les différentes définitions présentent encore des différences significatives (Formisano, 2009). Une des raisons de ce manque d'entente se situe dans la confusion qui est souvent faite entre ce concept et celui de « culture organisationnelle » (Denison, 1996 ; Bercovici, Grandy et Mills, 2001). Il suffit de remarquer que l'article de Beamish (2000), cité précédemment, appelle culture organisationnelle des logiques collectives que, dans ce travail, nous considérons plutôt comme des manifestations d'un type particulier de climat organisationnel.

Pour nous, la culture organisationnelle peut être définie comme un ensemble de valeurs, de normes et de croyances partagées par les employés qui guident la vie dans une organisation (Schneider, Erhart et Macey, 2013). Le climat organisationnel, par contre, nous le caractérisons comme un ensemble de perceptions partagées par les employés concernant les événements, les pratiques et les procédures qui se déroulent à l'intérieur de leur organisation (Patterson et al., 2005). Il s'agit clairement de deux notions qui se trouvent proches l'une de l'autre. Les deux font référence à un niveau d'analyse plus haut que celui individuel, que ce soit le groupe de travail, le département ou l'organisation dans son ensemble (Bercovici, Grandy et Mills, 2001), elles s'intéressent aux expériences subjectives des employés concernant le fonctionnement interne de l'organisation (Patterson et al., 2005) et elles impliquent un certain consensus de la part des membres des différents groupes d'une entreprise (Denison, 1996). Toutefois, il ne s'agit pas de deux concepts équivalents. Premièrement, le concept de culture organisationnelle met clairement l'accent sur le point de vue normatif que les employés ont sur leur milieu de travail (Clegg et Bailey, 2007). Il s'agit d'un jugement partagé sur le caractère juste ou injuste de ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation qui s'intéresse à comment, idéalement, devrait être la réalité pour être vue comme acceptable (Bercovici, Grandy et Mills, 2001). La notion de climat organisationnel, en revanche, a des prétentions beaucoup plus réalistes en se focalisant plutôt sur comment les choses qui se passent dans l'organisation sont effectivement perçues, en ayant un caractère plus descriptif qu'évaluatif (Clegg et Bailey, 2007 ; Bercovici, Grandy et Mills, 2001). Nous pouvons aussi supposer qu'un employé devrait nécessiter des processus d'intériorisation, de socialisation de longueur assez différente pour arriver à former ces deux types de visions partagées sur son organisation : au maximum quelques mois pour avoir une perception du climat organisationnel proche à celle des collègues, alors que la formation d'une culture

organisationnelle partagée pourrait voire exiger de remonter à une formation professionnelle commune. D'autres différences se situent au niveau du caractère moins temporaire, moins contingent de la culture qui apparaît comme quelque chose de plus stable, de plus profond que le concept de climat (Bercovici, Grandy et Mills, 2001).

Des réflexions similaires à celles du paragraphe précédent amènent André Savoir et Luc Brunet (2000) à assimiler la culture organisationnelle à l'identité d'une organisation ou à des sous-groupes de celle-ci et le climat organisationnel à l'humeur caractérisant un moment historique particulier d'une entreprise. En se recentrant sur les problèmes de communication qui nous concernent, un exemple tiré du monde médical peut être utile pour montrer la subtile différence existant entre ces deux concepts. En nous intéressant au travail des infirmières, nous pouvons supposer que la déontologie professionnelle intériorisée au cours des années devrait les amener à donner toujours la priorité au bien-être du patient en divulguant publiquement les problèmes qu'elles constatent au cours de leur activité. Dans des contextes particuliers, néanmoins, ce choix peut être très mal vu par la direction de l'organisation et les préceptes éthiques précités peuvent être mis de côté en observant le développement d'une tendance généralisée au silence. Dans cet exemple, les valeurs professionnelles incitant à la protection du patient sont des éléments faisant partie de la culture organisationnelle des infirmières, alors que le choix de rester en silence est à considérer comme la conséquence du climat organisationnel particulier dominant le contexte de travail. La notion de culture organisationnelle fait donc référence à des dimensions beaucoup plus intimes, plus stables caractérisant l'identité de la profession d'infirmière, alors que le climat organisationnel est un concept beaucoup plus contingent, humoral, capable de changer selon les contraintes présentes dans l'organisation à un moment donné. C'est ainsi que Denise Rousseau (1988) arrive à remarquer que le concept de climat organisationnel peut être opérationnalisé à travers une analyse relativement superficielle du contexte de travail auquel on s'intéresse, alors que la culture organisationnelle exige une connaissance profonde et contextualisée de l'entreprise et de la profession étudiées.

Cette dernière observation est celle qui nous a amené à choisir de nous intéresser en détail seulement au concept de climat organisationnel dans les paragraphes suivants. Ce dernier, comme nous le verrons dans la partie suivante, même s'il pose des problèmes méthodologiques considérables, est nettement plus simple à aborder que celui de culture organisationnelle et il nous permet de faire des réflexions indépendantes des caractéristiques particulières d'une organisation. Ce choix ne nous empêche toutefois pas, le cas échéant, de faire appel à des observations d'ordre culturel qui peuvent être corrélées au silence organisationnel. Par exemple, on peut supposer que les valeurs professionnelles du milieu médical pourraient avoir une incidence

---

nettement plus importante que celles caractérisant le travail dans un bureau lorsqu'une infirmière doit décider d'échanger ou pas des informations sensibles avec un médecin.

#### **2.4.2 La formation d'un « climat de silence »**

Nous avons donc vu que le concept de climat organisationnel se concentre sur les perceptions partagées des employés faisant partie d'une organisation par rapport au fonctionnement interne de celle-ci. Benjamin Schneider et Arnon Reichers (1983) mettent l'accent sur le fait que chaque organisation est imprégnée par plusieurs types de climats organisationnels selon les pratiques et les procédures auxquelles on décide de s'intéresser. C'est ainsi que, par exemple, ils affirment que ces perceptions collectives peuvent se référer à la sécurité à l'intérieur de l'organisation ou à sa performance. Notre but est celui de nous intéresser à la possibilité de la création d'un « climat de silence » caractérisé par la perception partagée que l'expression publique d'informations critiques concernant l'organisation n'est ni bienvenue ni efficace (Morrison et Milliken, 2000). Cette perception doit dépasser les calculs instrumentaux des individus en se fondant sur des convictions collectives des membres.

La question qui se pose maintenant est de savoir comment ce processus de formation collective du sens a lieu et quelle stratégie peut-on utiliser pour arriver à le capter empiriquement. Historiquement, Kurt Lewin (1951) fut le premier chercheur à faire usage du concept de climat organisationnel. Sa vision sur la formation d'un climat organisationnel se résume dans la formule :

$$C = f(E,P)$$

qui postule que le comportement C d'une personne P peut être prédit à travers une fonction f qui relie les caractéristiques de l'environnement E et de la personne P. La fonction f est supposée être en lien avec la perception que la personne se fait de son organisation. Cette formule, bien que séduisante, pose la grande difficulté de réussir à faire une distinction nette entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'individu puisque les deux éléments exercent une influence réciproque en interagissant de manière continue (Formisano, 2009). C'est ainsi que d'autres théories ont été formulées pour rendre compte de l'émergence des perceptions collectives se formant dans un milieu de travail. À travers une analyse de la littérature (Hellriegel et Slocum, 1974 ; James et Jones, 1974 ; Schneider et Reichers, 1983 ; Formisano, 2009), nous pouvons distinguer trois perspectives principales qui essaient de résoudre le problème posé par l'équation de Lewin (1951).

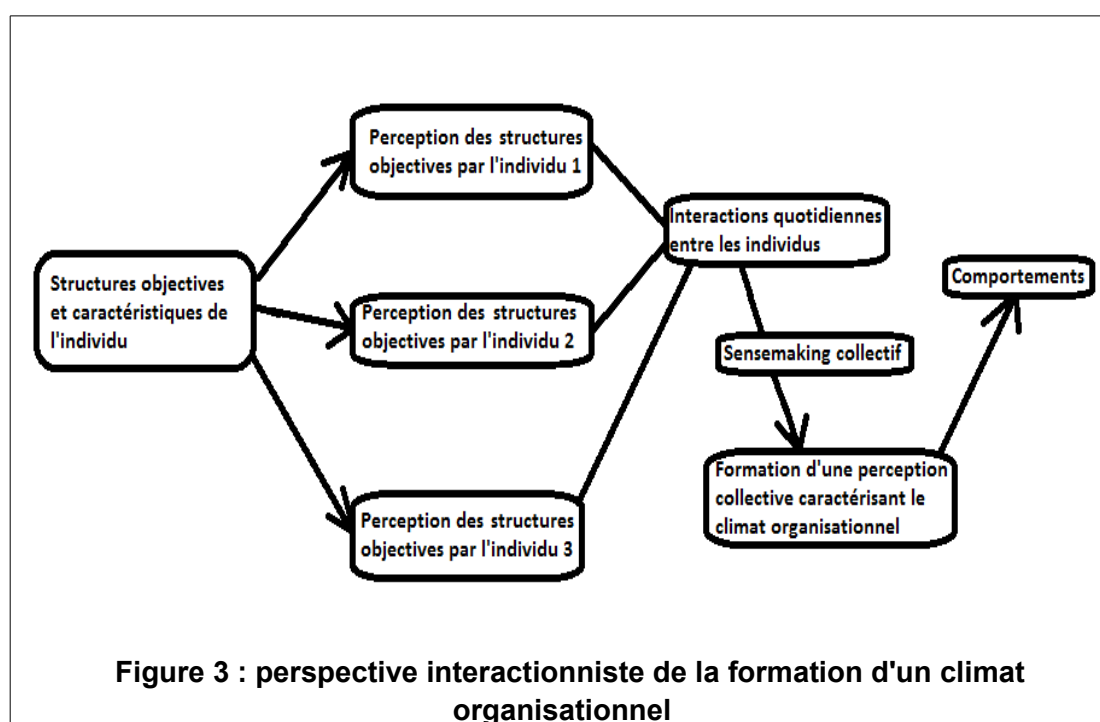
La première, que nous pouvons appeler vision structuraliste ou

objectiviste, se concentre sur le premier argument de la fonction  $f$ , à savoir l'environnement  $E$ , en postulant que les convictions collectives seraient le simple reflet des structures objectives présentes dans une organisation (Hellriegel et Slocum, 1974 ; James et Jones, 1974). Cette approche, en étant fondée sur des indices objectifs, apparaît comme prometteuse au niveau de son applicabilité empirique. Toutefois, ce sont précisément des évidences empiriques à en dévoiler les faiblesses principales. Comme Schneider et Reichers (1974) le montrent, les caractéristiques objectives d'un même environnement de travail peuvent être perçues de manière très différente par les différents groupes de travail qui s'y trouvent. Cette approche représente donc une vision totalement déterministe de la formation du climat organisationnel où les membres de l'entreprise seraient complètement conditionnés par les contraintes objectives, alors que, en réalité, les deux facteurs s'influencent réciproquement.

Si la théorie précédente donne trop de poids aux structures objectives, d'autres auteurs ont reformulé la formule de Lewin (1951) vers l'extrême inverse. Nous pouvons regrouper ces perspectives sous le terme d'individualistes (Hellriegel et Slocum, 1974 ; James et Jones, 1974). Dans cette vision, c'est l'individu avec ses besoins, ses valeurs et ses croyances qui détermine sa perception du fonctionnement de l'organisation. Les principaux inconvénients de cette approche résident dans son incapacité de s'intégrer avec les structures objectives présentes dans l'organisation, les individus étant ceux qui déterminent de manière autonome leurs perceptions. De plus, elle aussi ne réussit pas à rendre compte de l'hétérogénéité des perceptions qu'on constate entre les différents groupes de travail composant une organisation (Schneider et Reichers, 1974).

C'est ainsi que nous arrivons à considérer une troisième et dernière perspective qui nous apparaît comme la plus appropriée pour expliquer la formation d'un climat organisationnel et que nous pouvons appréhender sous le terme d'interactionniste (Formisano, 2009). À l'aide de cette approche, on réussit à dépasser la distinction entre structures objectives et caractéristiques subjectives des membres d'une organisation en les combinant et en arrivant donc à limiter les faiblesses des deux premières théories. La stratégie consiste dans le fait de garder tous les déterminants de la formule de Lewin (1951) en y ajoutant une autre variable, les interactions quotidiennes avec les collègues, qui est censée être à l'origine de l'homogénéité des points de vue qu'on constate dans un groupe de travail. La figure 3 (cf. page suivante) représente schématiquement ce que nous entendons par là. Sur la base des structures objectives présentes dans l'organisation et de ses caractéristiques personnelles, chaque membre de l'organisation parvient à former une vision subjective du fonctionnement du milieu de travail. Les interprétations subjectives singulières sont ensuite comparées, négociées, modifiées et stabilisées par rapport à celles des autres membres lors des interactions

quotidiennes (Schneider et Reichers, 1974). Ce processus socio-psychologique de confrontation des visions subjectives, appelé sensemaking collectif par Karl Weick (1995), devrait conduire les individus à former une perception collective homogène du fonctionnement de l'organisation. Cette perception collective est ce qui caractérise le climat organisationnel et qui, au final, devrait être à l'origine de comportements similaires d'individus travaillant ensemble au quotidien. Dans notre cas, ces comportements sont représentés par la décision de ne pas faire circuler publiquement des informations critiques connues sur le fonctionnement interne de l'organisation.



L'atout principal de ce modèle théorique réside dans le fait de réussir à intégrer les structures organisationnelles et les caractéristiques personnelles en expliquant comment des individus assez différents se trouvant dans le même groupe de travail parviennent à avoir une perception uniforme des pratiques et des procédures de leur entreprise. Le problème principal, comme dans toute approche interactionniste, est représenté par la difficulté de capter empiriquement le processus collectif de formation de sens, appelé sensemaking ici. Comme nous le verrons dans la partie suivante, constater effectivement la présence de ce processus peut ne pas être simple puisque, comme Weick le souligne (1995), les circonstances dans lesquelles il se manifeste de manière évidente sont représentées par des situations inhabituelles, inusuelles, qui s'écartent du fonctionnement routinier de l'organisation étudiée. En s'intéressant à un contexte de travail stable, où les dynamiques internes ne sont pas en train de subir de gros changements, le

chercheur pourrait donc rencontrer des difficultés à identifier des mesures explicites de ce processus. Néanmoins, au moins au niveau théorique, le sensemaking représente un outil conceptuel très utile qui nous permet de faire sens de l'homogénéité des perceptions collectives des membres d'une organisation. De plus, même si avec quelques obstacles, nous verrons que les autres étapes décrites dans le modèle sont opérationnalisables.

En revenant plus spécifiquement sur notre questionnement de départ, notre but est de nous intéresser à un climat organisationnel particulier appelé « climat de silence ». Comme décrit précédemment, les perceptions collectives caractérisant ce type de climat sont représentées par la peur de répercussions négatives et par la croyance en l'inefficacité de divulguer publiquement les problèmes présents dans l'entreprise d'appartenance.

### **2.4.3 Facteurs renforçant la formation d'un sens collectif**

Plusieurs facteurs peuvent influencer la formation d'un climat organisationnel. Ces facteurs sont à peu près les mêmes pour chaque type de climat et ils reposent sur le principe que, plus la densité des interactions interindividuelles est haute, plus la co-construction d'une perception collective commune sera intense (Ashforth, 1985). Parmi ceux-ci, Ashforth (1985) nous suggère que la densité des interactions devrait être haute si les employés présentent des caractéristiques similaires. Il motive cet aspect en disant qu'on a tendance à interagir surtout avec les personnes avec lesquelles on est d'accord et qui ne nous obligent pas à remettre en discussion nos convictions. Ces similitudes tendent aussi à rendre plus probables le développement de relations informelles, celles qui se développent hors du cadre de travail, en créant donc un effet cumulatif.

En s'intéressant plus spécifiquement à l'organisation du travail, Morrison et Milliken (2000) montrent que l'interdépendance dans le processus de travail oblige les employés à coopérer, à échanger leurs points de vue en augmentant ainsi la densité des interactions et les perceptions communes. Elles postulent le même effet lorsque la force de travail est stable, lorsque les mêmes personnes travaillent dans le même lieu de travail depuis des années. Enfin, Beamish (2000), nous rend attentifs au fait que l'isolement de l'organisation par rapport à l'environnement extérieur est aussi un aspect favorable à la formation de significations communes détachées de celles habituelles.

### **2.4.4 La justice organisationnelle**

Un concept crucial dans l'analyse du climat de silence d'une organisation est celui de justice organisationnelle. Le terme de justice, dans le langage

---

commun, est utilisé en lien avec les concepts d'équité, de justesse et de correction. Comme le remarquent Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Wesson, Christopher Porter et Yee Ng (2001) dans leur revue méta-analytique de la littérature, cette définition familière dépend fortement du système social ou philosophique dans lequel on se situe. De la même façon, le concept de justice organisationnelle ne peut pas être défini de manière objective, mais un acte ou un comportement particulier peut être défini comme juste que si la majorité des individus le perçoivent comme tel. Nous voyons donc que le concept de justice organisationnelle pourrait être aisément remplacé par celui de « climat de justice » puisqu'il s'accorde parfaitement à la définition d'un type particulier de climat organisationnel.

Toutefois, pour sortir de cette apparente impasse dans la mesure empirique de la justice organisationnelle, Colquitt et ses collègues (2001) montrent que les recherches sur la justice organisationnelle ont conduit à distinguer quatre dimensions de ce concept en facilitant l'accessibilité empirique. La première facette de la justice organisationnelle est appelée justice distributive et concerne l'équité dans la distribution des fruits et des allocations de l'organisation. La deuxième dimension, la justice procédurale, s'intéresse à la justesse du processus qui a conduit à la distribution des fruits et des allocations précitées. Les dernières deux dimensions concernent plus spécifiquement les relations humaines au sein de l'organisation. Dans le cas de la justice interpersonnelle, l'intérêt est centré sur la politesse, la dignité et le respect des cadres envers les salariés. Enfin, pour ce qui concerne la justice informationnelle, elle rend compte de l'effective mise à disposition des employés d'informations véridiques sur comment les distributions et les procédures à l'intérieur de l'organisation fonctionnent.

En arrivant donc à expliquer notre intérêt pour la justice organisationnelle, celui-ci est motivé par plusieurs évidences empiriques qui montrent que le climat de justice d'une organisation est lié causalement à l'apparition de nombreux comportements au sein de l'organisation (Conlon, Meyer et Nowakowski, 2005). Les chercheurs montrent que parmi ces comportements nous retrouvons aussi le silence organisationnel. En se basant sur les recherches d'autres auteurs, Donald Conlon, Christopher Meyer et Jaclyn Nowakowski (2005) supposent l'existence d'une corrélation positive entre la perception d'un climat d'injustice dans une organisation et la réticence des employés à parler publiquement des problèmes en son sein. Ce lien causal donnerait une explication en plus de l'efficacité des mesures prises par le management et décrites dans la section 2.2.3 dans la création d'un climat de silence. Une étude empirique qui s'intéresse spécifiquement à montrer le lien entre une dimension de la justice organisationnelle, celle procédurale, et le silence des employés est celle de Tangirala et Ramanujan (2008). Les deux chercheurs montrent que la perception d'un climat procédural équitable est effectivement capable de diminuer l'effet d'autres variables qui induiraient les

employés à garder un régime de silence. Le principal résultat qu'on observe c'est que le seul fait d'offrir à quelqu'un la possibilité de participer de quelques façons, d'avoir une influence dans le processus de décision, de pouvoir exprimer sa voix a la capacité de changer significativement la perception d'un climat injuste vers un autre plus légitime en limitant le développement du silence organisationnel.

#### **2.4.5 Spirale de silence**

Une dernière approche qui pourrait se révéler très fructueuse dans l'analyse de la formation et de la perpétuation d'un climat de silence est représentée par la théorie de la « spirale de silence » d'Elisabeth Noelle-Neumann (1974). En s'inspirant des considérations de Tocqueville sur la tyrannie de l'opinion majoritaire, la chercheuse arrive à supposer que les individus auraient tendance à devenir silencieux et à continuer à l'être en se conformant à l'opinion publique majoritaire qui rejette l'acceptabilité de certains thèmes. Cette aptitude s'explique par le désir des individus à rechercher le soutien public. Lorsqu'ils ressentent qu'une idée est partagée par la plupart des individus, ce soutien les amène à l'exprimer. Par contre, en craignant de rester isolés, lorsqu'une position ne semble pas avoir le support de la plupart des présents, ils auraient tendance à ne pas la rendre publique. Ce mécanisme conduit à un cycle qui renforce toujours plus l'affirmabilité des lieux communs et, à l'opposé, qui amène les opinions minoritaires dans une spirale de silence.

Une application empirique intéressante de ce principe est présentée dans l'article de Frances Bowen et Kate Blackmon (2003). Les deux chercheuses testent l'idée de la spirale de silence dans un contexte de travail en s'intéressant en particulier aux effets de ce principe sur des minorités invisibles, les gays et les lesbiennes. Elles montrent que la spirale de silence, dans ce cas, est capable d'acquérir une puissance même plus large que celle prévue dans le modèle de Noelle-Neumann (1974). En effet, il s'avère que, le fait de cacher leur identité sexuelle amène les homosexuels et les homosexuelles à ne pas exprimer leurs vraies opinions de manière générique, même dans des questions qui sont complètement détachées de leur orientation sexuelle.

### **2.5 Effets du silence**

Après avoir considéré les conditions et les mécanismes individuels et collectifs qui amènent à la formation d'un climat de silence dans une organisation, nous pouvons essayer de voir quels effets cette situation peut avoir sur le fonctionnement de l'organisation au niveau de ces membres, mais



---

aussi au niveau de l'entreprise dans son ensemble.

Parmi les effets positifs de la décision de ne pas s'engager dans des conversations sur les problèmes de l'organisation, le principal avantage dont les gens jouissent est lié à l'évitement de conflits désagréables (Perlow et Williams, 2003). C'est ainsi que, au moins temporairement, l'impression est celle d'avoir contourné une situation inconfortable en réussissant à garder une certaine harmonie dans les relations avec les collègues. Toutefois, comme Leslie Perlow et Stephanie Williams (2003) le mettent bien en évidence, cette harmonie ne dure que jusqu'à ce que le problème se présente une nouvelle fois et continuer à se taire devient difficile.

De manière similaire, Van Dyne, Ang et Botero (2003) soulignent que la sincérité totale, dans les interactions, ne représente pas toujours la meilleure stratégie pour entretenir de bonnes relations avec autrui. C'est ainsi qu'ils supposent que, dans certains contextes, le fait de ne pas tout dire aux collègues de travail peut être un choix tout à fait positif pour l'employé et pour le reste de l'organisation. L'exemple qu'ils donnent est celui du silence prosocial lorsqu'un individu décide de ne pas divulguer publiquement des informations critiques sur des collègues avec le but de protéger ceux-ci de sanctions venant de la direction. Le silence, dans ce cas, est un moyen pour renforcer la confiance mutuelle à l'intérieur d'un groupe de travail.

Si nous nous focalisons ensuite sur les avantages dont le management pourrait bénéficier, Robert Bies (2009) met l'accent sur les difficultés que la direction d'une entreprise peut rencontrer en devant gérer un flux d'informations intense et continu venant des subordonnés. Le silence, dans ce cas, représenterait un phénomène bénéfique en évitant de surcharger le travail du management avec un flux d'informations inutiles à traiter.

Toutefois, généralement, le silence est vu comme un comportement ayant des conséquences néfastes pour le fonctionnement d'une organisation dans son ensemble et aussi au niveau du bien-être de ses membres (Tangirala et Ramanujan, 2008). Dans les sous-sections suivantes, nous allons donc nous intéresser aux conséquences négatives que le manque de communication induit aux niveaux individuel et organisationnel dans un milieu de travail.

### **2.5.1 Conséquences au niveau individuel**

En s'intéressant donc aux conséquences que le silence provoque sur la situation psychologique des membres d'une organisation, le premier effet qu'on constate généralement, notamment pour les employés se trouvant dans la partie inférieure de la hiérarchie, concerne le niveau de satisfaction et d'engagement qu'on éprouve au travail (Vakola et Bouradas, 2005). Le plaisir et la motivation pour la profession tendent à perdre d'intensité lorsque

l'individu ne sent pas qu'il peut participer activement au bon fonctionnement de son entreprise (Conlon, Meyer et Nowakowski, 2005). En se sentant peu valorisé, le salarié finit pour s'engager dans son travail uniquement par rapport aux tâches formellement prévues par le rôle qu'il occupe dans l'organisation (Morrison et Milliken, 2000).

Pour les employés qui continuent toutefois à garder un certain niveau d'attachement à l'organisation, à la profession ou aux relations avec les collègues, les conséquences sont encore plus importantes (Tangirala et Ramanujan, 2009). Pour ce genre de personnes, les conflits moraux, éthiques associés au fait de ne pas être en mesure d'améliorer le contexte de travail sont considérables. En effet, cet état d'isolement communicationnel provoque une souffrance significative qui peut se manifester à travers la hausse du stress au travail jusqu'à arriver à des troubles psychologiques plus graves comme la dépression (Tangirala et Ramanujan, 2008).

Si nous essayons enfin de nous mettre à la place des cadres d'une entreprise, il est possible de supposer que même pour eux ce climat de silence ne soit pas agréable. En effet, renfermés dans leur tour d'ivoire, ils éprouvent probablement aussi des états émotionnels peu enviables comme la sensation de se trouver seuls à devoir contrôler des employés qui leur sont hostiles. La description de l'ambiance à la Seita faite par Crozier (1964) semble aller à l'encontre de ces constatations. En effet, le sociologue français montre que le directeur de l'entreprise se trouve dans une situation de solitude absolue de laquelle il ne peut pas sortir à cause de la rigidité des structures bureaucratiques. Cette solitude l'amène à voir les autres membres de l'organisation comme lui étant hostiles et à adopter une conduite de type autoritaire.

### **2.5.2 Conséquences au niveau organisationnel**

Si les effets au niveau du bien-être des membres sont bien loin d'être positifs, les choses ne marchent pas mieux au niveau de l'entreprise dans son ensemble. En particulier, la non-circulation d'informations critiques rend les décisions prises en son sein comme le résultat d'une seule vision, celle des cadres, qui ne peuvent pas avoir une vue d'ensemble des besoins de l'organisation (Morrison et Milliken, 2000). L'entreprise tend donc à avoir une différenciation verticale des rôles où les décisions sont prises par des technocrates qui ont souvent peu d'informations sur la réalité empirique des choses qui se passent lors de l'exécution des tâches qu'ils assignent. Aux cadres manque l'apport fondamental des informations venant des employés qui leur permettrait de détecter et de corriger les dysfonctionnements dans les processus organisationnels (Vakola et Bouradas, 2005). On voit donc le développement d'une évidente asymétrie informationnelle entre le bas et le haut de la hiérarchie organisationnelle.

---

C'est ainsi que le processus de décision tend à être caractérisé par une centralisation extrême et les actions des acteurs formant l'organisation ne sont pas coordonnées entre elles (Morrison et Milliken, 2000). La capacité d'adaptation de l'organisation aux changements de l'environnement externe, mais aussi aux dynamiques internes d'un monde de travail toujours plus multiculturel et cosmopolite, est aussi très limitée (Edmonson et Moingeon, 1998 ; Milliken et Lam, 2009). De plus, de cette manière, beaucoup de comportements à risque, voire illégaux, ont la possibilité de se diffuser sans être signalés (Tangirala et Ramanujan, 2008). Tous ces facteurs ont comme résultat de diminuer la performance, la compétitivité et donc aussi les probabilités de survie de l'organisation (Morrison et Milliken, 2000).

Dans la perspective de Donaghey, Culinnane, Dundon et Wilkinson (2011), ces effets négatifs sont vus comme inévitables, découlant de la matérialité de l'organisation du travail qui ne permet pas un rapport interpersonnel de proximité entre employeurs et employés. Cette vision marxiste a certainement un côté de vérité, mais il est aussi certain que la plupart des effets néfastes précités sont corrigeables. Par exemple, de nombreux exemples issus de la presse décrivant des tragédies sur les lieux de travail (Greenberg et Edwards, 2009), nous montrent que les risques qu'on court à cause du silence organisationnel seraient évitables à travers une meilleure circulation des informations. Le silence organisationnel représente un phénomène néfaste pour le bon fonctionnement des organisations et l'introduction de mesures encourageant les employés à divulguer publiquement les problèmes qu'ils constatent à l'intérieur de leur milieu de travail seraient donc plus que souhaitable.



---

### **3. Horizons empiriques**

Dans cette troisième partie, nous allons décrire les principales difficultés qu'on pourrait rencontrer en essayant d'approcher empiriquement les modèles théoriques présentés dans la revue de la littérature. Il s'agit de montrer les obstacles posés par le fait de détecter un phénomène apparemment intangible comme le silence, de mettre en évidence les avantages et les limites des différentes méthodes utilisables, de voir comment les différents concepts pourraient être opérationnalisés empiriquement et de tenir compte aussi d'autres aspects contextuels capables d'influencer les résultats des liens théoriques testés.

#### **3.1 Rendre le silence audible**

Lorsqu'on décide d'aborder le sujet du silence dans les organisations, le chercheur se trouve tout d'abord confronté à la difficulté de créer des indices empiriques qui lui permettent de détecter l'existence de ce fait social, de le rendre en quelque sorte audible, tangible. En effet, par nature, il s'agit d'une notion qui pose des problèmes lorsqu'on veut constater sa présence et les formes qu'elle assume dans le milieu de travail (Tangirala et Ramanujan, 2008). Il s'agit d'un phénomène interne, privé à chaque personne dont on n'a pas de manifestations directes et qui donc échappe à l'observation et à la mesure. Une des solutions possibles serait celle d'inférer la présence du silence organisationnel lorsqu'on n'observe pas de manifestations ouvertes de problèmes à l'intérieur d'une organisation. Comme Tangirala et Ramanujan (2008) le soulignent, cette stratégie n'est pas très convaincante puisque l'absence de communication n'implique pas forcément la suppression intentionnelle d'informations critiques de la part des individus. La seule voie pour approcher ce concept consiste donc dans le questionnement direct des membres d'une organisation sur leur réticence à rendre publics les dysfonctionnements qu'ils observent dans leur milieu de travail. Nous pouvons ajouter que ce procédé, même s'il est le seul possible, risque toujours de se trouver biaisé par le manque de sincérité des individus. Ce possible manque d'ouverture est lié aux bonnes raisons citées auparavant que les gens ont pour être discrets par rapport à certains sujets. Pour limiter ce biais, il est de fondamentale importance que le chercheur réussisse à convaincre les répondants de l'absolue confidentialité et de l'anonymat garantis dans le cadre de la recherche. Dans ce but, il serait plus que souhaitable d'organiser une rencontre informelle préalable du chercheur avec l'ensemble des membres de l'organisation analysée où il a la possibilité d'explicitier clairement les objectifs de la recherche en mettant bien en évidence l'absence de risques dans la divulgation des données récoltées.

### 3.2 Des questions de méthode

En s'intéressant donc aux méthodes dont on pourrait se servir pour saisir la présence du silence dans les organisations, nous constatons que ce phénomène se laisse aborder à la fois quantitativement et qualitativement. Le choix d'un type de méthode, comme d'habitude, présente des avantages et des inconvénients par rapport à l'autre.

Concernant l'approche quantitative, se servant d'un questionnaire, nous constatons qu'il s'agit de la méthode utilisée le plus souvent. Son efficacité en termes de ressources exigées permet normalement d'approcher le concept de silence sur de larges échantillons et de contrôler l'effet conjoint de plusieurs variables (cf. par exemple Tangirala et Ramanujan, 2008 ; Boroff et Lewin, 2007). Cette approche pourrait aussi présenter l'avantage d'être perçue comme plus confidentielle par les répondants puisqu'elle n'implique pas forcément un contact direct avec ces derniers.

Toutefois, l'efficacité des méthodes quantitatives cache aussi des faiblesses évidentes. L'inconvénient majeur concerne l'impossibilité de se faire une vision globale sur le contexte de travail analysé. Un questionnaire peut avoir été conçu de manière très minutieuse, mais il y a toujours le risque de ne pas avoir considéré la spécificité du cas en question en oubliant des déterminants centraux dans la présence ou absence du silence dans une organisation. C'est ainsi que des méthodes qualitatives, par exemple une enquête ethnographique (Fletcher et Watson, 2007) ou des entretiens (Morrison et Milliken, 2003), se montrent aussi utiles. Le principal avantage qu'elles offrent est celui de donner la possibilité de se faire une vision plus globale des logiques communicationnelles au sein d'une organisation. Elles permettent notamment de détecter le mécanisme collectif, le jeu de relations qui peuvent amener à la formation d'un climat de silence (Morrison et Milliken 2003). Les points faibles de ces approches sont opposés aux points forts des questionnaires. En particulier, les approches qualitatives sont plus exigeantes en termes de temps à investir et elles ne permettent donc pas d'interroger autant d'individus qu'à travers des questionnaires. C'est ainsi que l'enquête quantitative de Tangirala et Ramanujan (2008) comprend plus que six-cents répondants, alors que le nombre d'entretiens effectués par les collaborateurs de Morrison et Milliken (2003) ne dépasse pas une quarantaine de personnes.

En conclusion, si on a les ressources pour le faire, la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives semble être le procédé le plus souhaitable pour approcher empiriquement le silence dans les organisations. Par exemple, nous constatons les avantages de la triangulation dans l'article de Beamish (2000) où le chercheur combine enquête ethnographique, statistiques quantitatives, articles de presse et rapports officiels en

---

réussissant à avoir une vision globale des logiques qui ont conduit au désastre écologique auquel il s'intéresse.

### **3.2.1 Capter empiriquement le sensemaking collectif**

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, le processus socio-psychologique de formation collective de sens à l'intérieur d'une organisation, appelé sensemaking collectif (Weick, 1995), peut poser des difficultés à être capté empiriquement. Bien que Weick le décrive comme une dynamique interne aux organisations qui se produit de manière continue dans les interactions entre individus, le chercheur met aussi l'accent sur le fait que ce processus devient manifeste surtout dans des situations qui se trouvent en contradiction avec le fonctionnement habituel de l'organisation. En effet, une fois que les membres d'une organisation ont atteint une vision partagée sur ce qui se passe à son intérieur, le processus de confrontation de leurs perceptions individuelles devrait avoir tendance à diminuer d'intensité. C'est ainsi que, en se proposant d'observer empiriquement cette formation collective de sens dans une organisation qui n'a pas subi des changements récents dans son fonctionnement et dans la composition de ses membres, un chercheur pourrait trouver des difficultés à détecter des mesures explicites de ce phénomène. Une fois que les perceptions collectives ont atteint une certaine stabilité en devenant plus ou moins homogènes, il est difficile de revenir en arrière dans le temps pour décrire le processus à l'origine de cette stabilisation. La seule possibilité qui semble rester au chercheur est d'essayer de reconstruire ce processus en demandant aux membres d'en retracer les étapes principales. Puisque ces étapes pourraient avoir suivi une évolution différente pour chaque membre, une approche qualitative à travers des entretiens ou des focus groups devrait être privilégiée par rapport à des instruments de mesure plus standardisés comme les questionnaires.

Ces difficultés, évidemment, diminuent d'importance si l'organisation qu'on prend en compte se trouve dans une phase de changement, d'instabilité ou de crise. C'est exactement dans ce genre de circonstances que, d'après Weick (1995), le sensemaking collectif entre collègues devient le plus évident en permettant au chercheur de récolter des observations et des mesures directes de son développement. C'est ainsi que la plupart des recherches sociologiques ayant essayé de capter empiriquement ce phénomène se sont concentrées sur des moments particuliers de la vie d'une organisation où la recherche d'une formation collective du sens parmi les différents acteurs est manifeste. Il s'agit notamment d'analyses s'intéressant à des situations de crise (Weick, 1993 ; Mullen, Vladi et Mills, 2006) ou aux moments suivant un désastre (Mills et Weatherbee, 2006) où les difficultés associées à la coordination entre acteurs ayant différents points de vue mettent bien en évidence l'importance du sensemaking collectif. À ces études s'en ajoutent

d'autres qui examinent la manière dont les membres d'une organisation réagissent à l'introduction de nouvelles procédures (Seligman, 2006) ou qui analysent les stratégies adoptées par un nouveau venu pour faire sens de dynamiques internes à l'organisation qui lui apparaissent comme nouvelles (Louis, 1980 ; Cherim et Tafaghod, 2012). Cette dernière catégorie de recherches nous suggère une autre possibilité pour analyser le sensemaking collectif à l'intérieur d'une organisation même si celle-ci ne se trouve pas dans une phase d'instabilité. Pour capter ce processus de formation collective de sens, le chercheur pourrait se servir du nouveau venu en s'intéressant à comment sa vision sur l'organisation change au cours de l'interaction avec les autres membres. Dans ce but, des entretiens réguliers ou un suivi même plus continu dans les activités quotidiennes de celui-ci (Czarniawska, 2007) pourraient représenter de bonnes stratégies. Mais le chercheur pourrait aussi envisager de jouer lui-même le rôle du nouveau venu en s'engageant dans une observation participante, à découvert ou à couvert, qui lui devrait permettre de constater personnellement la façon dont sa perception de l'organisation change en interagissant avec les membres de l'organisation. La dernière stratégie, l'observation participante incognito, bien que très exigeante en termes de temps pour le chercheur, pourrait être très utile pour contourner les difficultés d'accès à une organisation auxquelles nous nous intéresserons à la fin de ce travail.

### **3.3 Opérationnalisation des principaux concepts**

Aux considérations sur les difficultés liées à la nature du phénomène du silence organisationnel et aux choix des méthodes à adopter, s'ajoutent des questions d'ordre conceptuel. Si nous analysons les différentes publications citées précédemment qui abordent empiriquement le silence dans les organisations et d'autres concepts reliés (loyauté, climat de silence,...), la première constatation à faire concerne le manque d'un consensus sur les constructions théoriques à utiliser pour caractériser ces notions. En effet, comme Brinsfield, Greenberg et Edwrads (2009) le remarquent, ces concepts ont été conceptualisés et définis de manière différente selon les chercheurs. Les auteurs de « Voice and Silence in Organizations » prônent donc, dans le futur, d'augmenter la clarté des constructions théoriques en essayant d'utiliser des définitions communes pour permettre la comparabilité des différentes études. Pour le concept de silence, par exemple, ils estiment que la définition multidimensionnelle de Van Dyne, Ang et Botero (2003) semble être une des plus prometteuses à utiliser et à tester dans les recherches futures. Ce discours vaut aussi pour les autres concepts. Par exemple, dans la section 2.3.2, nous avons eu la possibilité d'observer un exemple pratique de comment une définition peu précise du concept de loyauté peut rendre difficile l'explication de résultats empiriques apparemment divergents



---

(Tangirala et Ramanujan, 2009).

Dans les sous-sections suivantes, nous allons donc tout d'abord nous focaliser sur la description des principales dimensions qui pourraient être adoptée dans l'opérationnalisation des différentes variables citées dans la revue de la littérature. Ces dimensions peuvent être utilisées pour approches ces variables à travers des approches qualitatives, en s'en servant par exemple pour structurer un guide d'entretien ou une grille d'observation, ou quantitatives, en les exploitant pour élaborer les items d'un questionnaire. Concernant ces dernières méthodes, dans le cas des concepts de silence organisationnel et de climat de silence, les réflexions sur leur dimensionnement seront complétées par des considérations spécifiques sur les difficultés posées par les analyses statistiques à mener sur les réponses obtenues dans un questionnaire. Nous allons notamment voir que le passage du niveau d'analyse individuel à celui collectif mérite d'être examiné dans le détail.

### **3.3.1 La variable clef**

Comme nous l'avons décrit dans la section 2.1, notre variable clef, le silence dans les organisations, peut être approchée sur le plan individuel, dans ce cas on parle de « silence de l'employé » (Pinder et Harlos, 2001), et à un niveau collectif, en l'appelant dans ce cas « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000). Dans le cas de données récoltées par questionnaire, pour distinguer les deux niveaux et voir si le silence présente des homogénéités dans les groupes de travail et/ou dans l'organisation dans son ensemble, il est nécessaire d'agréger les réponses individuelles obtenues. Ce genre d'agrégation de données peut être menée en utilisant différentes techniques statistiques (Chan, 1998) et, dans notre cas, une moyenne des réponses peut être vue comme un indicateur synthétique suffisant pour mesurer la tendance générale au silence dans une organisation (Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar, 2011). Pour tester le degré d'homogénéité des réponses, il est possible de se servir de plusieurs indicateurs, dont notamment la mesure du consensus à l'intérieur du groupe ( $r_{wg}$ ) utilisée dans différents articles (Tangirala et Ramanujan, 2008 ; Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar, 2011).

Concernant plus précisément l'opérationnalisation proprement dite, comme vu plus haut, il serait intéressant de tester la validité de la conceptualisation multidimensionnelle de Van Dyne, Ang et Botero (2003) en utilisant les items qu'ils proposent pour chaque dimension à la fin de l'article. Enfin, comme nous avons déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, la fiabilité des réponses sur un comportement intangible comme le silence dans les organisations peut être très variable d'un sujet à l'autre. Pour limiter ce biais, il est très important que le chercheur réussisse à convaincre les

répondants de l'intérêt de la recherche et à garantir l'anonymat et la confidentialité du traitement des données. Au-delà de ces précautions, il pourrait aussi être utile de créer un indice qui tient compte de la tendance plus ou moins marquée que chaque individu a à donner des réponses socialement désirables (en s'inspirant par exemple de la stratégie adoptée par Tangirala et Ramanujan, 2008).

### **3.3.2 Les facteurs individuels**

Concernant les différents facteurs individuels cités dans les sections 2.2 et 2.3, la plupart de ceux-ci ne semblent pas poser de grands problèmes au niveau de leur opérationnalisation. Un exemple de l'utilisation empirique d'une partie de ceux-ci est présenté dans l'article de Vakola et Bouradas (2005). Les deux chercheurs, avec le but de mesurer la présence effective de canaux communicationnels pour l'expression des employés et explorer les attitudes de la direction et des superviseurs envers le silence, se servent de plusieurs indicateurs sous forme d'affirmations à évaluer sur une échelle de Likert à quatre points.

Le concept de loyauté est peut-être le seul à mériter quelques discours supplémentaires. Comme nous l'avons vu dans la sous-section 2.3.2, son effet modérateur sur l'émergence du silence dans les organisations ne fait pas l'objet d'un consensus parmi les chercheurs qui s'y sont intéressés. Certains arrivent à conclure que les employés loyaux seraient plutôt enclins à souffrir en silence, alors que d'autres supposent que l'attachement à l'organisation d'appartenance devrait être à l'origine d'une réaction active privilégiant l'expression explicite du mécontentement éprouvé. Une des probables raisons de cette divergence se situe au niveau de l'opérationnalisation pas suffisamment précise de ce concept et de la non-considération de possibles effets d'interaction avec d'autres facteurs. En suivant la proposition de Tangirala et Ramanujan (2009), une tentative de solution à cette apparente impasse pourrait être celle de considérer le concept de loyauté comme étant composé par deux dimensions, une qui exprime l'attachement à l'organisation et une autre qui rend compte du lien entretenu avec la profession exercée.

### **3.3.3 Le concept de « climat de silence »**

Nous en venons donc à discuter le concept le plus controversé cité dans nos modèles explicatifs du silence organisationnel. Comme nous l'avons souligné dans la section 2.4, la notion de climat organisationnel a été l'objet, depuis sa création, d'un intense débat sur le plan de sa définition, de son utilité théorique et des problèmes qu'elle pose à être mesurée empiriquement. Les deux premiers niveaux de la controverse ont été traités

---

dans la section 2.4, alors qu'ici nous nous concentrons sur le troisième, à savoir les difficultés qu'on rencontre lors de son opérationnalisation. En observant la figure 3, qui résume le processus par le biais duquel les perceptions collectives caractéristiques d'un climat organisationnel se forment, plusieurs étapes posent des difficultés à être mesurées.

Tout d'abord, dans la première étape, nous nous trouvons devant la nécessité de récolter des données sur les structures objectives présentes dans l'organisation et sur les caractéristiques de ses membres. Concernant les caractéristiques individuelles, elles ne devraient pas poser de grands problèmes puisqu'il suffit de prévoir de poser des questions qui s'intéressent aux variables socio-démographiques usuelles (sexe, âge, niveau de formation, revenu, état civil, origine ethnique,...), mais aussi à des aspects plus liés au travail exercé (position hiérarchique, ancienneté de l'appartenance à l'organisation, appartenance à un syndicat ou pas,...). Les structures objectives, par contre, ne sont pas simples à décrire. En effet, il est possible de songer à une grande quantité de procédures et de pratiques caractérisant une entreprise. Les nombreux questionnaires existant pour évaluer le climat organisationnel global d'une entreprise montrent que le choix des dimensions à prendre en compte n'est pas évident (cf. par exemple ceux décrits dans Furnham et Goodstein, 1997 ; Patterson et al., 2005 ; Formisano, 2009). Dans notre cas, puisque nous nous intéressons à un type de climat particulier, le climat de silence, nous avons la possibilité de restreindre le champ des aspects objectifs d'une organisation qui nous intéressent. Les facteurs objectifs cités dans le modèle de Morrison et Milliken (2000), décrits dans la figure 1, constituent une liste assez exhaustive. Toutefois, nous pouvons sans doute songer à d'autres variables qui pourraient être corrélées au choix de se taire d'un employé. Une liste idéale de ces facteurs n'existe pas et c'est donc le chercheur qui, au final, a la liberté de décider quelles dimensions structurelles prendre en compte. Pour nous, la liste de Morrison et Milliken (2000), apparaît comme satisfaisante. Il serait néanmoins utile de prévoir de l'adapter aux caractéristiques particulières de l'organisation à laquelle on décide de s'intéresser.

Ensuite, le schéma de la figure 3 prévoit trois autres étapes qui concernent la perception individuelle que chaque membre se fait des structures objectives, les interactions quotidiennes entre individus et le processus de sensemaking collectif. Les perceptions individuelles ne sont pas au centre de notre intérêt puisque le concept de climat organisationnel prend sens que pour des perceptions partagées et, de plus, si le processus de sensemaking collectif se trouve déjà dans une phase avancée, celles-ci devraient être presque superposées à celles collectives. Concernant les interactions quotidiennes entre les individus, elles non plus ne sont pas au centre de nos analyses en nous servant surtout comme outil théorique pour expliquer la formation des perceptions collectives. Toutefois, il pourrait être

intéressant de mesurer l'intensité de ces interactions en opérationnalisant les facteurs cités dans la sous-section 2.4.3 pour voir si la densité des contacts entre les individus est corrélée au degré d'homogénéité des perceptions collectives. Enfin, comme nous l'avons déjà remarqué, le processus de sensemaking collectif est difficilement opérationnalisable dans une organisation qui n'est pas en train de subir de gros changements, notamment à travers les items d'un questionnaire. Dans cette sous-section, où nous voulons surtout mettre en évidence les difficultés posées par une analyse quantitative du concept de climat de silence, nous décidons donc de ne pas élaborer des dimensions mesurables de ce concept en le considérant plutôt comme un outil conceptuel nous permettant d'expliquer l'émergence de croyances partagées sur l'organisation à l'intérieur de chaque groupe de travail.

Nous pouvons donc nous pencher sur l'étape centrale du schéma présent dans la figure 3, à savoir l'opérationnalisation des perceptions collectives des membres de l'organisation. En nous intéressant spécifiquement aux problèmes posés par l'usage d'un questionnaire, nous nous trouvons devant le dilemme de réussir à obtenir des données au niveau collectif, alors que celles-ci ne peuvent être récoltées qu'à travers les réponses individuelles données par chaque membre. Pour avoir la possibilité de faire une analyse au niveau collectif, nous nous inspirons du procédé adopté par Morrison et ses collègues (2011) dans l'opérationnalisation d'un climat inverse à celui de silence, un « climat de voix » [traduction personnelle]. Ce procédé fait référence à un modèle d'agrégation qui rentre dans la catégorie de « déplacement du référent du consensus » [traduction personnelle] selon la classification de Chan (1998). Il s'agit d'une stratégie qui se compose de deux étapes. Tout d'abord, les questions qu'on pose ou les affirmations qu'on donne à évaluer, doivent se référer à la perception que l'individu se fait des croyances collectives, celles qu'il croit être dominantes pour ses collègues et pas celles qu'il a personnellement, même si évidemment les deux choses peuvent coïncider. C'est ainsi que, en suivant les deux dimensions du climat de silence décrit par Morrison et Milliken (2000) (inefficacité et risques de répercussions négatives dans la divulgation d'informations critiques sur l'organisation), les items associés à ce type de climat pourraient être opérationnalisés ainsi : « Les membres de votre organisation, à votre avis, pensent courir des risques lorsqu'ils décident de parler de... » et « Les membres de votre organisation, à votre avis, pensent que parler de...est inutile puisque le management n'adoptera pas de mesures significatives pour améliorer les choses » en les complétant par une série de thèmes qui reprennent les sujets ayant été cités comme ceux les plus saillants dans les problèmes de communication (cf. sous-section 2.3.1). Ensuite, pour voir si les perceptions au niveau des groupes de travail peuvent réellement être utiles pour prévoir le silence organisationnel, il faut tester la présence d'une certaine homogénéité dans les réponses à l'intérieur des groupes de travail

---

(James, 1982 ; Chan, 1998 ; Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar, 2011), mais aussi s'assurer qu'il y a une certaine variance, une certaine hétérogénéité entre les groupes (James, 1982 ; Chan, 1998). Cette dernière vérification est nécessaire pour montrer que le groupe de travail représente effectivement le niveau d'analyse le plus pertinent pour analyser les perceptions collectives caractérisant un climat de silence. La constatation d'une homogénéité des perceptions entre les différents groupes devrait amener le chercheur à considérer l'agrégation des réponses à des niveaux plus élevés, comme le département ou l'organisation dans son ensemble (Zohar et Luria, 2005). Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés à ce propos, par exemple l'indicateur de consensus à l'intérieur du groupe ( $r_{wg}$ ) présenté dans les articles de Tangirala et Ramanujan (2008) et de Morrison et ses collègues (2011). Si on parvient effectivement à constater une homogénéité des perceptions à l'intérieur des groupes de travail et une hétérogénéité entre ceux-ci, il est finalement possible de calculer une mesure qui résume les perceptions individuelles en perceptions collectives, par exemple une simple moyenne (Tangirala et Ramanujan, 2008 ; Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar, 2011).

Enfin, la dernière partie du schéma représenté dans la figure 1 nous conduit à nous focaliser sur le lien entre le climat de silence existant dans une organisation et notre variable clef, le silence organisationnel. L'objectif est de tester dans quelle mesure les comportements silencieux déclarés sont corrélés aux perceptions partagées sur l'organisation présentes dans les différents groupes de travail. À ce stade, à nouveau, il faut tout d'abord agréger les réponses individuelles. Après avoir créé nos deux variables agrégées, climat de silence et silence organisationnel, il est nécessaire de tester la significativité de leur lien à travers des modèles de régression. Dans les articles de Tangirala et Ramanujan (2008) et de Morrison et ses collègues (2011), les chercheurs se servent d'un modèle de régression hiérarchique linéaire. Si le lien est significatif, on a réussi à montrer que les perceptions collectives caractérisant le climat de silence sont effectivement corrélées à la rétention d'informations de la part de ceux qui les partagent. Au-delà de montrer la significativité de ce lien, il pourrait aussi être intéressant de voir si le pouvoir explicatif des perceptions collectives dans les groupes de travail est supérieur à celui de la même variable considérée à un autre niveau d'analyse. Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar (2011), par exemple, montrent que les perceptions collectives du climat organisationnel qu'ils examinent ont une capacité explicative nettement plus élevée que les perceptions individuelles dans la prédiction des comportements individuels liés à l'échange d'informations dans le milieu de travail analysé.

### **3.4 Arrière-plan culturel et professionnel de l'organisation**

Un dernier aspect dont il faut tenir compte lorsqu'on s'apprête à faire une enquête sur le silence dans une organisation, concerne l'arrière-plan culturel et professionnel de celle-ci. Il s'agit d'un aspect qui limite évidemment les possibilités de généralisation des résultats d'une étude. De plus, comme nous l'avons souligné dans la sous-section 2.4.1, réussir à analyser la culture d'une organisation ou d'une profession est un exercice qui exige l'investissement du chercheur dans des recherches très approfondies. Pour contourner cet obstacle en matière de temps exigé, la meilleure stratégie est celle d'exploiter les vertus de la triangulation des méthodes en s'assurant que, dans les entretiens, les membres eux-mêmes parviennent à décrire les subtilités morales, éthiques et normatives de leur organisation et de leur métier.

---

## 4. Conclusions et regard critique

Nous nous sommes immergés dans ce mémoire à travers le conte des habits neufs de l'empereur. Cette histoire nous a permis de mettre en lumière le caractère éminemment social qui caractérise certains silences. L'objectif initial du travail consistait à montrer que le silence peut représenter un objet d'étude sociologique tout à fait pertinent. En réfléchissant sur des aspects de la vie quotidienne qui semblent aller de soi, nous avons mis en évidence les rôles communicationnels joués par le silence, son usage comme moyen stratégique dans les interactions sociales et les enjeux notamment politiques qui sont associés aux situations dans lesquelles ce fait social apparaît. Nous sommes donc arrivés à tirer une première conclusion concernant la nature sociologique du silence. Cet apparent vide communicationnel et interactionnel, en réalité, émet un son très clair pour l'ouïe d'un sociologue qui l'entend comme un élément chargé de significations sociologiques très marquées.

Après avoir constaté l'intérêt effectif d'une analyse sociologique du concept de silence, nous avons décidé d'analyser plus en détail son importance dans un contexte particulier, celui des relations dans le monde du travail ou dans les organisations en général. L'intérêt pour ce contexte particulier est motivé par un apparent paradoxe qui concerne la place centrale accordée à la communication entre collègues. D'un côté, les théories de management actuelles donnent une grande importance à l'échange d'informations entre collègues de travail pour le bon fonctionnement et le développement durable de toute entreprise. De l'autre côté, les faits montrent une réalité différente dans laquelle les difficultés de communication dans les lieux de travail sont un phénomène que la plupart des travailleurs connaissent au quotidien. C'est ainsi que nous sommes arrivés à nous demander quels facteurs sont à l'origine de l'émergence du silence dans les organisations et quelles conséquences ce phénomène comporte dans le déroulement des activités internes aux organisations.

Pour répondre à ce questionnement de départ, après avoir défini les deux conceptions de silence dans les organisations présentes dans la littérature scientifique, nous avons essayé de nous mettre à la place des dirigeants et des employés plus bas dans la hiérarchie avec le but de comprendre les « bonnes raisons » qu'ils peuvent avoir pour ne pas échanger des informations critiques sur ce qui se passe à l'intérieur de leur organisation d'appartenance. À travers les différents apports théoriques et empiriques cités, nous avons constaté que les difficultés de communication sont le fruit d'une relation d'interdépendance entre ces deux catégories d'acteurs qui contribuent mutuellement à renforcer les préjugés de l'autre en conduisant à la perpétuation du silence dans les organisations. Cette analyse centrée sur

les motivations individuelles, bien qu'utile, se montre insuffisante pour expliquer l'absence généralisée de circulation d'informations dans les organisations, notamment dans certains contextes extrêmes. Nous avons donc complété le premier type d'explication par une autre approche qui s'intéresse à des forces qui dépassent les raisonnements individuels. À travers cette perspective, nous avons montré comment des logiques collectives, notamment au niveau du groupe de travail, sont capables de s'imposer sur les consciences individuelles et de diriger les actions des membres d'une organisation. Pour aborder ce niveau d'analyse collectif, nous nous sommes notamment servis des concepts de « climat de silence », de justice organisationnelle et de spirale de silence. Enfin, nous avons analysé les effets, surtout négatifs, induits par le silence sur le fonctionnement des organisations. Après cette partie théorique, nous avons discuté les principales difficultés qu'on pourrait rencontrer en décidant d'aborder empiriquement notre questionnement de départ à travers les perspectives présentées dans la revue de la littérature.

En essayant d'esquisser les principaux atouts et faiblesses de ce travail, la première réflexion qui nous vient à l'esprit concerne le caractère singulier du sujet d'étude choisi. En effet, le silence est un phénomène social qui présente la particularité d'être omniprésent dans les interactions de la vie quotidienne et d'être en même temps vu comme quelque chose allant de soi, ne méritant pas de recevoir une grande attention. Un des points forts de ce mémoire est donc représenté par l'aptitude, propre au sociologue, à analyser ce qui pour la plupart des personnes apparaît comme évident. S'intéresser au silence d'un point de vue sociologique signifie réussir à redécouvrir la réalité sous un angle négligé qui permet de mettre en lumière des logiques fondamentales de nos relations au quotidien.

Sur le plan théorique, le fait d'avoir abordé le silence en utilisant différentes perspectives sociologiques représente aussi un élément positif du travail. Nous avons approché le silence dans les organisations à l'aide de la théorie du choix rationnel, à travers le constructivisme et l'interactionnisme symbolique et, en moindre partie, aussi par le biais d'approches marxistes et culturalistes. Chaque perspective a enrichi l'analyse théorique de notre questionnement de départ en mettant en évidence chacune des aspects différents du phénomène analysé.

En s'intéressant plus en détail aux facteurs explicatifs cités, les modèles théoriques présentés offrent un tour d'horizon qui n'est certainement pas exhaustif, mais qui devrait toutefois englober les déterminants principaux du silence dans les organisations. Les situations décrites dans ces modèles font évidemment référence à des cas idéaux-typiques où les aspects favorisant l'essor de difficultés communicationnelles sont tous présents de manière importante. Nous pouvons supposer que le poids de ces facteurs varie



---

d'organisation à organisation et que celles où la plupart de ceux-ci se manifestent soient celles avec le plus de problèmes dans l'échange d'informations entre leurs membres.

La variable explicative la plus intéressante et aussi la plus controversée est représentée par la notion de « climat de silence ». Elle est certainement un des points forts du travail puisqu'elle permet de changer de niveau d'analyse en s'intéressant aux logiques groupales et organisationnelles liées au silence dans les organisations. Toutefois, si d'un côté elle apparaît comme très utile, de l'autre la notion de climat de silence pose aussi de nombreux problèmes au niveau de son opérationnalisation empirique. Comme nous l'avons vu, le choix des dimensions à considérer lors de sa mesure n'est pas simple et le processus de formation des perceptions collectives, le sensemaking collectif, pose des difficultés à être mesuré dans une organisation qui ne se trouve pas dans une phase de changement ou d'instabilité.

En nous intéressant ensuite à d'autres difficultés empiriques que le sujet du silence organisationnel pose au chercheur, nous avons vu qu'un des obstacles principaux est lié à la nature même de cet objet d'étude. Réussir à aborder un phénomène apparemment invisible, intangible comme le silence dans les organisations pose des difficultés considérables. De plus, même après avoir réussi à élaborer des stratégies pour l'approcher, les doutes sur la fiabilité des réponses récoltées sont toujours présents puisque le risque d'un biais de manque de sincérité des personnes interrogées est significatif.

Enfin, en essayant de réfléchir à la portée des considérations faites dans ce mémoire, il peut être intéressant de remarquer qu'une analyse organisationnelle du phénomène du silence pourrait être appliquée de manière fructueuse dans de nombreux domaines. En effet, le terme « organisation » désigne une entité générique qui inclut des personnes, des structures et des rôles liés de manière organique (Zingarelli, 2003). C'est ainsi que les études sur les organisations pourraient être élargies à des entités qui dépassent l'ensemble restreint des milieux de travail. Une organisation représente un microcosme, une micro-société, un laboratoire social qui permet d'observer sur petite échelle des phénomènes qui peuvent être caractéristiques de la société dans son ensemble. Rien ne nous empêche donc de croire que les dynamiques présentées ici sur le silence organisationnel ne soient pas aussi applicables aux problèmes de communication présents dans les églises, les écoles, les prisons, les familles, voire dans des organisations criminelles. Pour chacun de ces cas, il serait intéressant d'appliquer les différentes perspectives théoriques mobilisées dans notre travail en essayant de comprendre comment niveau individuel et collectif se combinent pour donner comme résultat un silence systémique.

## **4.1 Les organisations aux yeux du sociologue : une multitude de portes sans passe-partout**

Les considérations faites dans les pages précédentes sont le produit de réflexions théoriques sur le rôle que le silence joue dans les interactions sociales et, plus en particulier, dans les relations entre les membres d'une organisation. Pour conclure ce mémoire, nous voudrions sortir du monde des abstractions conceptuelles et nous concentrer plus en détail sur quelques enjeux de la première difficulté empirique à laquelle un chercheur se trouve confronté lorsqu'il veut explorer les difficultés de communication à l'intérieur d'une organisation. Il s'agit évidemment des obstacles qu'on peut rencontrer pour accéder à l'organisation en question.

Pour décrire ces difficultés et les solutions qu'on peut adopter pour les contourner, dans cette section, nous nous inspirons de l'ouvrage de Martha Feldman, Jeannine Bell et Michele Tracy Berger (2003) intitulé « *Gaining Access: A Practical and Theoretical Guide for Qualitative Researchers* ». Il s'agit d'une des rares tentatives de synthèse des stratégies dont un chercheur peut se servir pour avoir accès à des terrains d'enquête qui apparaissent comme difficilement pénétrables.

En essayant d'élaborer une stratégie d'accès à une organisation, un des premiers aspects dont un sociologue doit être bien conscient concerne le fait qu'il n'existe aucune recette magique permettant d'accéder à n'importe quelle organisation. Si nous assimilons les organisations à des portes qu'on essaie d'ouvrir, il apparaît évident qu'il n'existe aucune stratégie universelle qui garantit l'ouverture de chacune. De plus, une organisation, généralement, ne possède pas une seule voie d'accès, mais elle se compose de plusieurs entités, chacune exigeant d'être approchée de manière séparée. C'est ainsi que, par exemple, obtenir l'autorisation du management d'une entreprise n'implique pas forcément que les différents groupes de travail ou les individus qui la composent soient bien prédisposés à collaborer avec le chercheur, surtout pour ce qui concerne un sujet si délicat comme le silence organisationnel. Ce qui ressort, donc, c'est que les organisations, pour le chercheur, se présentent comme une multitude de portes à ouvrir pour lesquelles il n'existe aucun passe-partout. La seule option qui reste au sociologue est de trouver la bonne clef, la bonne stratégie d'accès qui s'adapte à l'organisation prise en compte, au groupe de travail étudié et parfois aussi aux caractéristiques personnelles des individus considérés. L'accès à une organisation ne se réduit donc pas à l'obtention d'une autorisation, mais il s'agit plutôt d'un processus continu et dynamique. Faire une enquête dans une organisation équivaut à établir et à entretenir des relations avec tous les individus qu'on se propose d'étudier. Dans ces relations, le sociologue doit faire preuve d'une certaine capacité de flexibilité

---

et de persistance.

Essayer d'esquisser une stratégie d'accès universelle aux organisations représente donc une tentative destinée à échouer. Toutefois, des considérations générales sur les principales difficultés que le chercheur doit résoudre peuvent être faites. En particulier, bien que les procédures pratiques à adopter soient différentes d'une organisation à l'autre, deux éléments restent des constantes que le sociologue doit prendre en compte. Pour convaincre les membres d'une organisation à prendre part à son enquête, le chercheur doit premièrement réussir à mettre en évidence des éléments de la recherche qui la rendent attractive aux yeux des potentiels participants. Deuxièmement, notamment dans une enquête sur un sujet aussi délicat comme le silence organisationnel, il est aussi important de parvenir à limiter les croyances sur les possibles conséquences négatives que la recherche pourrait avoir sur les répondants. Comme nous allons le voir, les stratégies à disposition du chercheur pour atteindre ces deux buts sont très variées et c'est lui, selon le type d'organisation, de groupe de travail ou d'individu qu'il se trouve devant, qui doit essayer de comprendre quelle est la plus efficace.

Un premier type de facteur motivationnel pourrait être représenté par l'usage d'incitations monétaires. Cette voie d'accès, même si elle pourrait se révéler fructueuse dans des cas individuels, nous paraît assez inadaptée pour entamer une enquête dans une organisation. En effet, l'autorisation pour mener l'enquête doit premièrement passer par le management et les cadres d'une organisation pourraient se montrer sensibles à de telles incitations que si elles étaient de grande ampleur. Un tel procédé pourrait donc être envisagé que dans une phase suivant le consentement du management et il devrait toutefois être combiné à d'autres stratégies.

Une deuxième porte d'entrée à exploiter concerne l'attractivité que le chercheur lui-même peut réussir à développer aux yeux des potentiels répondants. Cette attractivité pourrait être liée à l'existence d'une relation antérieure à l'enquête. C'est ainsi que connaître les cadres d'une entreprise devrait faciliter l'accès à l'organisation. De la même façon, le fait d'être connu par des membres plus bas dans la hiérarchie pourrait aussi être un fait positif pour que ces personnes diffusent une certaine confiance dans le chercheur aussi auprès de leurs collègues. Sans ce genre de relations préalables, le chercheur doit alors être capable de travailler sur la présentation de soi en essayant le plus possible de donner une image de crédibilité et de confiance. Pour réussir à créer une telle image de soi, il est primordial de connaître pour le moins les caractéristiques principales du contexte organisationnel étudié. D'autres aspects sur lesquels mettre l'accent peuvent varier beaucoup d'une organisation à l'autre. Par exemple, l'utilité de mettre en évidence le rôle académique qu'on occupe, peut dépendre beaucoup du type de personnes qui se trouvent au sein de l'organisation. C'est ainsi que, en menant une

enquête dans une prison, mettre en avant ses qualifications universitaires peut être avantageux avec la direction, mais on peut imaginer que ça ne conduirait pas à établir une relation de confiance avec les détenus. Le chercheur doit donc être capable de savoir adapter sa propre identité à la vision du monde des personnes qu'il se propose d'étudier. Cette adaptation ne doit pas forcément être dirigée vers la recherche d'une relation de proximité ou de similarité. La chose importante c'est que l'image qu'on donne de soi doit pouvoir apparaître comme acceptable et respectable par les potentiels répondants. Réussir à créer une telle image est un élément indispensable pour que les membres d'une organisation décident d'accepter de participer à la recherche et ensuite de donner des réponses sincères ou d'avoir des comportements spontanés sans avoir des craintes par rapport à celle-ci.

Enfin, une dernière stratégie, probablement la plus importante, sur laquelle il faut insister pour donner des motivations aux potentiels participants à une enquête sur le silence organisationnel, est représentée par l'accent à mettre sur la pertinence, sur l'utilité intrinsèque du sujet qu'on veut étudier. Dans notre cas, il s'agit de montrer aux membres de l'organisation étudiée qu'une recherche sur les problèmes de communication qu'ils connaissent au quotidien peut être très stimulante et utile pour tout le monde. Dans cette tentative, il est très important que le chercheur réussisse à agir à la fois sur le management et sur les salariés. Pour ce qui concerne le management, il pourrait être utile de mettre l'accent sur les effets néfastes que le silence organisationnel induit au niveau du fonctionnement et de la performance de l'organisation. Pour ce qui est des employés plus bas dans la hiérarchie, souligner la situation inconfortable dans laquelle ils se trouvent à cause de leur réticence à parler n'est probablement pas un aspect fondamental puisqu'ils sont les premiers à s'en rendre compte. Pour leur garantir une participation sincère et spontanée à l'enquête, la dimension sur laquelle il faut se concentrer est celle des craintes associées à l'enquête. En effet, comme nous avons vu, si la peur de représailles des collègues ou du management constitue une des raisons principales pour laquelle les salariés évitent de s'exprimer, il est évident que la même crainte pourrait être la source d'un biais dans les réponses ou dans les comportements qu'on observe dans l'enquête. Dans ce cas, avec la collaboration du management, il est nécessaire une fois de plus de mettre en évidence le caractère scientifique de l'étude où anonymat et confidentialité sont deux aspects centraux. Toutefois, les mettre bien en évidence de manière objective pourrait ne pas suffire et c'est ainsi que nous revenons sur l'importance cruciale de la relation, de l'image de soi que le sociologue réussit à construire aux yeux des membres de l'organisation.

La portée de ces réflexions ne se limite toutefois pas à une simple description des procédés à suivre pour parvenir à accéder à une

---

organisation. Leur sens va au-delà de cette interprétation superficielle. Ce que nous avons voulu montrer dans les paragraphes précédents, c'est que la stratégie qu'on adopte pour accéder à une organisation n'influence pas tout simplement les possibilités d'accès du chercheur, mais aussi et surtout la manière dont cet accès a lieu. Et la manière dont cet accès a lieu a sans doute une influence sur la qualité des données récoltées, mais aussi sur les méthodes que le chercheur peut effectivement mobiliser. En effet, nous pouvons considérer que, parmi les techniques d'enquête à disposition du sociologue, il y en a certaines qui sont plus intrusives, qui exigent un degré de confiance entre enquêteur et enquêté plus haut que d'autres.

En voulant mener une enquête sur le silence organisationnel, un sociologue ne devrait jamais oublier de considérer ce lien entre manière d'accéder à une organisation et méthodes utilisables par la suite. Comme nous avons eu l'occasion de le souligner dans la section 3.2, le silence dans les organisations représente un phénomène qui se laisse aborder à travers une grande variété de méthodes. Le chercheur doit donc bien avoir en tête que certaines de celles-ci seront possibles que s'il réussit à avoir un accès de qualité dans l'organisation. Cette observation est d'autant plus vraie si on souligne à nouveau les craintes qui sont associées au thème de ce mémoire. C'est ainsi que le questionnaire peut être considéré comme l'instrument d'enquête qui pose le moins d'exigences en termes de qualité d'accès en pouvant être utilisé, idéalement, sans que enquêteur et enquêté se rencontrent. L'entretien, par contre, en ayant le face-à-face comme présumé indispensable, représente déjà une méthode d'enquête plus intrusive qui nécessite un minimum de confiance entre les deux interlocuteurs. L'observation des pratiques internes à l'organisation constitue enfin la technique la plus invasive et qui exige une coordination encore plus poussée entre enquêteur et enquêté. Dans le cas de cette dernière technique, toutefois, il faudrait aussi distinguer entre types d'observation. Pour analyser le phénomène du silence organisationnel, on pourrait envisager au moins quatre en ordre croissant d'exigences en termes de qualité d'accès. Tout d'abord, on pourrait songer à une observation qui se limite à certains moments de l'activité de travail, dont notamment des assemblées collectives où les salariés auraient la possibilité d'exprimer publiquement leurs soucis. Ensuite, nous trouvons l'observation participante à découvert et à couvert qui, selon le type d'emploi visé pour pouvoir se faire embaucher, peuvent exiger un long investissement en termes de temps de formation. Enfin, l'observation circonscrite à des activités précises pourrait être élargie à un suivi continu où le sociologue accompagne comme une ombre un membre de l'organisation au cours de toute sa journée (Czarniawska, 2007). Ces trois dernières stratégies, bien que la dernière soit très difficile à réaliser pratiquement, auraient la grande vertu de permettre au chercheur de suivre effectivement tout le processus relié au silence d'un employé en partant de la constatation d'un problème, de la réticence à le

diffuser publiquement jusqu'aux effets que cela produit sur le bien-être psychologique de la personne concernée.

En conclusion, dans cette dernière section, nous avons eu l'occasion de constater que l'accès à une organisation représente une phase cruciale d'une enquête empirique sur le phénomène du silence organisationnel. Nous avons vu que l'élaboration d'une « stratégie d'accès passe-partout » est un projet destiné à l'échec puisque l'entrée dans une organisation est assimilable à un processus dynamique et continu dans lequel il n'est pas possible de faire abstraction des caractéristiques particulières de l'organisation que l'on cherche à étudier. De plus, nous nous sommes aussi rendus compte que la qualité de l'accès est un élément qui peut avoir une grande influence sur les méthodes d'enquête dont le chercheur peut se servir au cours de la recherche. En complétant ce que nous avons dit dans la section 3.2, nous pouvons donc affirmer que, en devant choisir quelles techniques adopter pour analyser les problèmes de communication dans une organisation, le sociologue ne doit pas seulement tenir compte des ressources matérielles à sa disposition, mais aussi de la qualité d'accès à l'organisation qu'il est capable de construire. Cela est notamment vrai pour un sujet comme le silence dans les organisations qui se présente comme délicat à traiter et qui en même temps se laisse aborder à l'aide d'un ensemble varié de méthodes.

---

## 5. Bibliographie

Andersen Hans Christian (1837), *Les habits neufs de l'empereur* [en ligne], [http://www.akadem.org/medias/documents/Habits\\_neufs\\_empereur-7.pdf](http://www.akadem.org/medias/documents/Habits_neufs_empereur-7.pdf) (consulté le 28.3.2013).

Ashforth Blake E. (1985), Climate Formation: Issues and Extensions, *The Academy of Management Review*, vol. 10, n. 4, pp. 837-847.

Beamish Thomas D. (2000), Accumulating Trouble: Complex Organization, a Culture of Silence, and a Secret Spill, *Social Problems*, vol. 47, n. 4, pp. 473-498.

Bercovici Dov, Grandy Gina et Mills Albert J. (2001), *Organizational Culture as a Framework for Organizational Analysis: Renewed Fad or Enduring Heuristic?*, Paper presented at the Annual Conference of the Atlantic Schools of Business, Halifax, Octobre 2001.

Bies Robert J. (2009), Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors, in : Greenberg Jerald et Edwards Marissa S., *Voice and Silence in Organizations*, Bingley : Emerald, pp. 157-171.

Boroff Karen E. et Lewin David (1997), Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, n. 1, pp. 50-63.

Bowen Frances et Blackmon Kate (2003), Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 1393-1417.

Brinsfield Chad T., Edwards Marissa S. et Greenberg Jerald (2009), Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, in : Greenberg Jerald et Edwards Marissa S., *Voice and Silence in Organizations*, Bingley : Emerald, pp. 3-33.

Chan David (1998), Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n.2, pp. 234-246.

Chreim Samia et Tafaghod Marzieh (2012), Contradiction and Sensemaking in Acquisition Integration, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 48, n. 1, pp. 5-32.

Clair Robin P. (1998), *Organizing Silence: A World of Possibilities*, New York : State University of New York Press.

Clegg Stewart R. et Bailey James R. (2007), *International Encyclopedia of Organization Studies*, vol. 3, Thousand Oaks : Sage.

Colquitt Jason A., Conlon Donald E., Wesson Micheal J., Porter Christopher O. L. H. et Ng Yee K., (2001), Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n. 3, pp. 425-445.

Conlon Donald E., Meyer Christopher J. et Nowakowski Jaclyn M. (2005), How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?, in : Greenberg Jerald et Colquitt Jason A., *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, pp. 301-327.

Crozier Michel (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Le Seuil.

Czarniawska Barbara (2007), *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Ljubljana : Copenhagen Business School Press.

Denison Daniel R. (1996), What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *The Academy of Management Review*, vol. 21, n. 3, pp. 619-654.

Donaghey Jimmy, Cullinane Niall, Dundon Tony et Wilkinson Adrian (2011), Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis, *Work, Employment and Society*, vol. 25, n. 1, pp. 51-67.

Durkheim Emile (1963), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : PUF.

Edmonson Amy et Moingeon Bertrand (1998), From Organizational Learning to the Learning Organization, *Management Learning*, vol. 29, n. 1, pp. 5-20.

Ephratt Michal (2008), The Functions of Silence, *Journal of Pragmatics*, vol. 40, n. 1, pp. 1909-1938.

Feldman Martha S., Bell Jeannine et Berger Michele T. (2003), *Gaining Access: A Practical and Theoretical Guide for Qualitative Researchers*, Walnut Creek : Altamira Press.

Fletcher Denise et Watson Tony (2007), Voice, Silence and the Business of Construction: Personal, Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities, *Organization*, vol. 14, n. 2, pp. 155-174.

Folger Robert et Skarlicki Daniel P. (1998), A Popcorn Metaphor for Employee Aggression, in : Griffin Ricky W., O'Leary-Kelly Anne et Collins Judith M., *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*, Stamford : JAI Press, pp.43-68.

Formisano Vincenzo (2009), *Analisi del clima organizzativo: il caso di un*



- 
- istituto du credito, *Rivista Bancaria – Minerva Bancaria*, n. 1-2, pp. 47-82.
- Furnham Adrian et Goodstein Leonard D. (1997), The Organizational Climate Questionnaire, in : Pfeiffer Jossey-Bass, *The Annual, 1997 Consulting*, vol. 2, San Francisco : Pfeiffer, pp. 163-179.
- Gasparini Giovanni (1995), Il silenzio: le dimensioni sociali, *Studi di Sociologia*, fasc. 2, pp. 111-129.
- Greenberg Jerald et Edwards Marissa S. (2009), *Voice and Silence in Organizations*, Bingley : Emerald.
- Harlos Karen P. (2001), When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, n. 3, pp. 324-342.
- Hasegawa Tomohiro et Gudykunst William B. (1998), Silence in Japan and the United States, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 29, n. 5, pp. 668-684.
- Hellriegel Don et Slocum John W. Jr. (1974), Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies, *The Academy of Management Journal*, vol. 17, n. 2, pp. 255-280.
- Hirschman Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge Massachusetts : Harvard University Press.
- Huang Xu, Van de Vliert Evert et Van der Vegt Gerben (2005), Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally, *Management and Organization Review*, vol. 1, n. 3, pp. 459-482.
- James Lawrence R. (1982), Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement, *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n. 2, pp. 219-229.
- James Lawrence R. et Jones Allan P. (1974), Organizational Climate: A Review of Theory and Research, *Psychological Bulletin*, vol. 81, n. 12, pp. 1096-1112.
- Jensen Vernon J. (1973), Communicative Functions of Silence, *ECT. A Review of General Semantics*, vol. 30, n. 3, pp. 249-257.
- Le Breton David (1997), *Du silence*, Paris : Métailié.
- Lewin Kurt (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, New York : Harper.
- Louis Meryl Reis (1980), Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative*

*Science Quarterly*, vol. 25, n. 2, pp. 226-251.

Milliken Frances J., Morrison Wolfe Elizabeth (2003), Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 1563-1568.

Milliken Frances J., Morrison Wolfe Elizabeth et Hewlin Patricia F. (2003), An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 1453-1476.

Milliken Frances J. et Lam Nancy (2009), Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning, in : Greenberg Jerald et Edwards Marissa S., *Voice and Silence in Organizations*, Bingley : Emerald, pp. 225-244.

Mills Helms Jean et Weatherbee Terrance G. (2006), Hurricanes Hardly Happen: Sensemaking as a Framework for Understanding Organizational Disasters, *Culture and Organization*, vol. 12, n. 3, pp. 265-279.

Morrison Wolfe Elizabeth et Milliken Frances J. (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, pp. 706-725.

Morrison Wolfe Elizabeth et Milliken Frances J. (2003), Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 1353-1358.

Morrison Wolfe Elizabeth et Rothman Naomi B. (2009), Silence and the Dynamics of Power, in : Greenberg Jerald et Edwards Marissa S., *Voice and Silence in Organizations*, Bingley : Emerald, pp. 111-133.

Morrison Wolfe Elizabeth, Wheeler-Smith Sara L. et Kamdar Dishan (2011), Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice, *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, n. 1, pp. 183-191.

Mullen Jane, Vladi Natalie et Mills Albert J. (2006), Making Sense of the Walkerton Crisis, *Culture and Organization*, vol. 12, n. 3, pp. 207-220.

Noelle-Neumann Elisabeth (1974), The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion, *Journal of Communication*, vol. 24, n. 2, pp. 43-51.

Patterson Malcolm G., West Michael A., Shackelton Viv J., Dawson Jeremy F., Lawthom Rebecca, Maitlis Sally, Robinson David L. et Wallace Alison M. (2005), Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 4, pp. 379-408.

Peirce Ellen, Smolinski Carol A. et Rosen Benson (1998), Why Sexual

---

Harassment Complaints Fall on Deaf Ears, *The Academy of Management Executive*, vol. 12, n. 3, pp. 41-54.

Perlow Leslie et Williams Stephanie (2003), Is Silence Killing Your Company?, *Harvard Business Review*, vol. 81, n. 5, pp. 52-58.

Pinder Craig C. et Harlos Karen P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, in : Ferris Gerald R., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, Greenwich : JAI Press, pp. 331-369.

Premeaux Fontenot Sonya et Bedeian Arthur G. (2003), Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 1537-1562.

Rosen Sidney et Tesser Abraham (1970), On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect, *Sociometry*, vol. 33, n. 3, pp. 253-263.

Rousseau, Denise M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, pp. 139-159.

Rusbult Caryl E., Zembrodt Isabella M. et Gunn Lawanna K. (1982), Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, n. 6, pp. 1230-1242.

Savoie André et Brunet Luc (2000), Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance?, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n. 3, pp. 179-200.

Schneider Benjamin, Erhart Mark G. et Macey William H. (2013), Organizational Climate and Culture, *Annual Review of Psychology*, vol. 64, pp. 361-388.

Schneider Benjamin et Reichers Arnon E. (1983), On the Etiology of Climates, *Personnel Psychology*, vol. 36, n. 1, pp. 19-39.

Seligman Larry (2006), Sensemaking throughout Adoption and the Innovation-Decision Process, *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, n. 1, pp. 108-120.

Spencer Daniel G. (1986), Employee Voice and Employee Retention, *Academy of Management Journal*, vol. 29, n. 3, pp. 488-502.

Tangirala Subrahmaniam et Ramanujan Rangaraj (2008), Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, vol. 61, n. 1, pp. 37-68.

Tangirala Subrahmaniam et Ramanujan Rangaraj (2009), The Sound of Loyalty: Voice or Silence?, in : Greenberg Jerald et Edwards Marissa S., *Voice and Silence in Organizations*, Bingley : Emerald, pp. 203-224.

Vakola Maria et Bouradas Dimitris (2005), Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, vol. 27, n. 5, pp. 441-458.

Van Dyne Linn, Ang Soon et Botero Isabel C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 6., pp. 1359-1392.

Weick Karl E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 4, pp. 628-652.

Weick Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks : Sage.

Woodman Richard W. et King Donald C. (1978), Organizational Climate: Science or Folklore?, *The Academy of Management Review*, vol. 3, n. 4, pp. 816-826.

Zerubavel Eviatar (2006), *The Elephant in the Room: Silence and Denial in Everyday Life*, New York : Oxford University Press.

Zingarelli Nicola (2003), *Lo Zingarelli. Vocabolario della lingua italiana*, Milan : Zanichelli.

Zohar Dov et Luria Gil (2005), A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n.4, pp. 616-628.