

COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES :

Comprendre et discuter
les propositions théoriques
de Christian Le Moënné

Un corpus de textes de 1994 à 2016

Sous la direction de
Pierre DELCAMBRE et Sidonie GALLOT

*Avec les contributions de
Bruno Chaudet, Valérie Lépine, Michel Durampart,
Jean-Luc Bouillon et Bertrand Parent*

COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES :

Comprendre et discuter
les propositions théoriques
de Christian Le Moëgne

Un corpus de textes de 1994 à 2016

ISBN : 978-2-9575064-0-8
Dépot légal : Janvier 2021
©Pierre Delcambre & Sidonie Gallot, 2021

Sommaire

INTRODUCTION	15
---------------------	----

CHAPITRE 1

Quelques clés pour une analyse institutionnelle et culturelle d'une production scientifique	29
--	----

- I. Un professeur « SIC » de la seconde génération, confronté aux transformations de l'Université et de sa recherche, acteur essentiel de l'émergence d'un nouveau programme de recherche : les communications organisationnelles françaises 30
 1. Un professeur SIC de la seconde génération 30
 2. Construire l'émergence des communications organisationnelles françaises : Org&Co (1994-2015...) 40
- II. Un enseignant-chercheur dans les Sciences humaines et sociales de son temps 46
 1. Pour Dosse, une génération post structuraliste, marquée par quatre pôles et des modifications substantielles de conceptions philosophiques. 47
 2. Un enseignant-chercheur pris dans les SHS de son temps pour construire son univers théorique et pratique 50

CHAPITRE 2

Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France	67
--	----

1. Un contexte historique de globalisation pour appréhender les transformations organisationnelles, managériales et communicationnelles 69
2. Un cadre pour comprendre l'émergence, l'institutionnalisation et le rôle de l'information-communication professionnelle dans ce contexte de crises et de transformations 75
3. Des idées pour penser les logiques processuelles tensives des organisations en dépassement : limites, apports et potentiels 83
4. Penser la question symbolique : idéologisation et structuration des imaginaires collectifs 91
5. Penser les normes : des normes anthropologiques aux modèles et dispositifs managériaux de rationalisation et de contrôle 96
6. Penser les formes objectales : artefacts et mémoires d'organisations, informations et prise de formes 103
7. Penser les formes sémiotiques : langages, discours, textes et images d'organisations 111

CHAPITRE 3

Évolution des communications organisationnelles et transformation du capitalisme

123

1. Une analyse des transformations organisationnelles à la lumière des notions d'information et de communication 126
2. Nouvelles formes organisationnelles et leurs évolutions : de la structure aux processus 128
3. Technologies numériques et mutation processuelle des formes organisationnelles 131
4. Retour du capitalisme patrimonial et développement de la communication 134
5. Évolution des formes organisationnelles dans le secteur du bâtiment et dans le contexte d'un office public de l'habitat 137

CHAPITRE 4

La communication et ses acteurs : les enjeux et finalités au-delà de la fonction et des métiers

145

1. La sphère professionnelle : contribution de la communication au déplacement d'un professionnalisme à l'autre 149
2. La communication managériale et le « management » 155
3. Les acteurs professionnels de la communication 158

CHAPITRE 5

« Dislocation-recomposition » : dynamiques organisationnelles face aux mouvements sociotechniques

171

1. L'émergence et la propagation de formes sociales : volontés et ordre spontané 174
2. Le couplage « dislocation/recomposition à l'épreuve des techniques et de la numérisation 184
3. Une approche plus anthropologique et cognitive des dislocations et recompositions organisationnelles 210

CHAPITRE 6

Penser les organisations et leurs transformations : Rationalisations et « formes organisationnelles »

225

1. « Rationalisation » et « normalisation » : un concept récurrent pour appréhender les changements des « formes d'organisation » 228
2. Des « formes d'organisations » aux « formes organisationnelles » : penser les transformations socio-économiques et organisationnelles en longue période 234

CHAPITRE 7

Vers une anthropologie technique du social : in-formation, formes et individuation 247

- I. Des concepts pour renouveler la communication des organisations 248
 - 1. La volonté de dépasser une conception spatiale des organisations... 248
 - 2. ... amène à reconnaître la centralité des phénomènes d'information-communication dans les processus organisationnels... 249
 - 3. ... appelant l'usage de la notion de forme... 250
 - 4. ... qui ne peuvent être réduits à des phénomènes langagiers dans la mesure où il s'agit de dispositif de cristallisation de mémoire... 255
 - 5. ... ont les effets de réalité s'établissement par propagation/pro-pension... 257
 - 6. ... ce qui permet d'analyser toutes pratiques sociales comme des processus d'émergence/altération de formes 259
- II. Perspectives et prolongements des travaux de CLM 260
 - 1. Ensembles sociotechniques et individuation : pour un prolongement des apports de CLM 260
 - 2. Processus d'information-communication et recomposition du groupe professionnel des cadres hospitaliers 264

CHAPITRE 8

CLM critique du « tournant langagier » dans l'analyse des communications organisationnelle : comprendre et discuter 273

- 1. Retour sur les textes de Christian Le Moëne : Pour une théorie non réductionniste des communications organisationnelles 276
- 2. Un dialogue entre une approche des « formes organisationnelles » et une approche des « formes communicationnelles » ? 299

POSTFACE

Questions à Christian Le Moëne 313

Présentation des contributeurs 339

Introduction

L'ouvrage que nous vous proposons est issu d'une idée simple : les transformations de l'université, les modes d'organisation de la production scientifique, des communications et publications permettent mal aujourd'hui le débat et la discussion dans les champs disciplinaires. Les développements des organisations scientifiques collectives (congrès, journées d'études, revues, ouvrages) s'ils « rassemblent » les membres, sont pris dans les exigences actuelles de publication, donc l'augmentation du nombre d'interventions, d'ateliers parallèles, d'articles au détriment des organisations de la dispute et de l'échange nécessaire. C'est vrai aussi pour les chercheurs en « communications organisationnelles ». Pourtant, certes, les collègues poursuivent leurs efforts pour faire avancer perspectives théoriques et méthodologiques dans un monde qui change. Mais nos métiers, qui évoluent aussi, nous laissent de moins en moins de temps de nous lire et de nous écouter...

C'est ainsi qu'est né notre projet de s'arrêter et de lire un – un seul – « auteur », et de mettre collectivement en discussion son approche.

Dans le champ des communications organisationnelles, notre choix de travailler la production scientifique de Christian Le Moëne est lié à plusieurs raisons. C'est d'abord un initiateur qui a aidé à l'émergence d'un champ scientifique qui n'était pas ou peu « reconnu » au moment où certains ont cherché à le faire exister (1995), un champ qui n'était pas forcément « clair » (qu'est-ce que les communications organisationnelles ?) ... et qui est peut-être encore maintenant en construction. Ensuite, nous sommes ici devant une vingtaine d'années de productions (la plupart publiées), connues ou mal connues, peu lues : CLM est plus connu comme organisateur et discutant, un « ténor » à la présence forte durant toutes ces années, et dont tout le monde finit par connaître la « petite musique », les thèmes et items de ses interventions. Enfin car nous avons la conviction qu'il y a chez

ce collègue une vraie ambition théorique et une présence continue dans des publications visibles (les revues majeures du champ) qu'il était important de clarifier, « ramasser » pour les générations de chercheurs les plus jeunes.

Cet ouvrage est donc une tentative pour trouver une forme écrite de la discussion. Plus ou moins aboutie, le lecteur jugera. Notre cahier des charges collectif : expliciter un univers théorique en le prenant chacun par un bout (des chapitres thématiques) puis discuter, dire les apports ou les impasses, les adaptations pour tous ceux qui ont accompagné le développement de ce champ scientifique (la communication organisationnelle au sein des Sciences de l'Information et de la Communication).

Autre volonté, autre portée politique de nos choix éditoriaux : nous avons voulu auto-éditer cet ouvrage collectif. C'est un choix de lectorat et de pratiques de lecture : nous souhaitons que l'ouvrage soit accessible, par son prix et son mode de lecture fragmentable, aux étudiants (master, en cours de thèse) et aux collègues enseignants chercheurs de la communauté et éviter les écueils éditoriaux. Cela nous permet une liberté « rare » mais fondamentale dans la production et la diffusion des idées. Cette forme nous permet de n'avoir pas donné de limites de pages ou de caractères mais de prendre l'espace et le temps nécessaires pour développer les idées des auteurs ; cela nous permet également la liberté d'éclairer et discuter le travail d'un auteur en particulier.

C'est une liberté, de faire, de discuter, puis pour le lecteur d'y accéder, une liberté certaine que nous avons prise, ce sans quoi, une telle production n'aurait pas été possible. C'est donc une autre forme, une autre philosophie de production que celle de l'ouvrage édité chez les éditeurs commerciaux coutumiers de nos travaux. Ce travail a couru sur une longue plage de temps, nous ne voulions pas forcément installer une norme fixe (le nombre de signes), nous souhaitions des allers-retours de lecture pour que la discussion soit ouverte pour chacun, nous souhaitions une responsabilité finale pour chaque contributeur et le sentiment d'un travail mené à son terme, non contraint et abouti.

Comment avons-nous procédé ?

Nous avons commencé par construire un corpus, d'une période allant de 1994 (HDR) à 2016 en nous centrant premièrement sur les textes accessibles, en ligne et en open accès de CLM. Parmi tous les textes

que nous connaissions de lui ou qui faisaient l'objet d'une référence par notre auteur lui-même et qu'il était nécessaire d'ajouter à notre corpus source pour avoir une lecture et une compréhension la plus complète possible, ainsi nous avons établi une bibliographie restreinte de 26 textes, cherché à recueillir le maximum de ces documents, dont certains ne se sont pas révélés « accessibles » mais que nous nous sommes procurés. Cette bibliographie est indiquée en fin d'introduction en annexe 1, avec les régimes d'accessibilité de ces textes.

Nous, les deux coordinateurs de l'ouvrage, avons aussi travaillé cette masse sur une longue période. À la lecture, notre hypothèse était que tout au long de sa production courraient un certain nombre d'items, repérables notamment par leur récurrence. Ces items nous paraissaient être « la petite musique » de CLM, certaines formules revenant, plus ou moins explicitées ou expansées au gré des thématiques des congrès, colloques ou revues auxquels ils se destinaient. Nous avons donc, texte par texte, fait un premier travail d'analyse thématique des contenus, à partir de laquelle nous avons établi une liste de thématiques et catégories récurrentes qui semblaient couvrir et circonscrire le cœur du champ de discussion ouvert par CLM. Au terme de ce travail, nous avons 8 thématiques que voici :

- (1) Les transformations des entreprises et de leur management, mais aussi des administrations et de leur management. Des crises et des réponses à des crises. Une analyse politique d'évolutions socio-économiques. Une accélération des réorganisations ? (a donné lieu au chapitre 3).
- (2) La communication organisationnelle envisagée sous l'angle du développement et de la transformation des fonctions et des métiers de « la com » (a donné lieu au chapitre 4).
- (3) La « dislocation » et les transformations de l'espace et du temps de la « firme » et d'autres formes organisationnelles. Le lien entre transformations techniques et recombinaisons organisationnelles (a donné lieu au chapitre 5).
- (4) Des concepts pour penser : « formes instituées vs formes artefactuelles » : Castoriadis et les analyses de l'institutionnalisation et de la destitution des formes instituées par les formes processuelles. Une anthropologie pour analyser l'imaginaire collectif (n'a finalement donné lieu à aucun chapitre, voir chapitre 2).
- (5) Penser les organisations et leurs transformations : le management et les systèmes de rationalisation. Le management voulu et les aléas. CLM sur « l'infra-rationnel » (a donné lieu au chapitre 6).

(6) La technique (et les effets des normes internationales produits et services), la technologie (outils, techniques, artéfacts) et « cortex-silex » et les effets des formes objectales. Penser le travail et le monde technique des artéfacts cognitifs : quels acteurs ? (n'a finalement donné lieu à aucun chapitre, voir chapitre 2 et 4).

(7) In-formation et/ou information communication organisationnelle : la « mise en forme », la « prise de formes » et la permanence des altérations et émergences (a donné lieu au chapitre 7).

(8) Une pensée critique d'une approche accordant trop d'importance à la place du langage dans les formes symboliques. Vers une analyse centrée sur la part infra-symbolique et infra-langagière des formes sociales (a donné lieu au chapitre 8).

Nous avons fait émerger et sélectionné 7 d'entre elles. Pour faciliter le travail ultérieur, nous avons alors réalisé une série de fiches analysant chaque texte et pointant les textes « essentiels » pour telle ou telle thématique, ses enjeux de production, et notant scrupuleusement les formules utilisées pour chaque thématique retenue. Ce travail visait à donner des éléments facilitateurs pour les contributeurs auxquels nous allions faire appel.

Nous avons cherché des auteurs-contributeurs dans la communauté des chercheurs en communication organisationnelle. Nous voulions privilégier la génération de chercheurs de la génération d'après CLM ; nous adresser à des chercheurs qui connaissaient le travail de CLM pour avoir été formés par lui ou avoir participé au développement de la communauté française « Org&Co », parfois dès le début. Bien sûr, il s'agissait de trouver des contributeurs bons connaisseurs de telle ou telle thématique. Nous leur avons soumis le projet.

Le cahier des charges était pour eux d'entrer dans la production scientifique de notre auteur par un bout, une seule thématique, et dès lors d'explicitier les formules récurrentes, d'en livrer une interprétation – première partie de leur chapitre – et de mettre ce travail scientifique en discussion – seconde partie. Les collègues se sont mis au travail, dans leurs agendas déjà bien chargés. Le collectif s'est réuni pour que les modalités de travail soient claires et que les orientations de chacun soient connues. Ensuite cela fut le moment de l'écriture et des allers-retours de lecture entre chaque auteur et les coordinateurs.

Alors, ce que nous présentons est un composite : tous les chapitres présentés ne sont pas de la même veine et n'ont pas les mêmes objectifs. L'ouvrage se constitue alors en 2 parties :

Première partie : c'est essentiellement le résultat du travail de réflexion et de coordination du projet qui nous a amenés à appréhender dans sa globalité, la production de CLM. Il en résulte 2 chapitres :

Le premier chapitre (P. Delcambre : **Quelques clés pour une analyse institutionnelle et culturelle d'une production scientifique**) cherche d'abord à proposer un angle d'analyse du travail d'un « professeur », de « sciences de l'information et de la communication », ayant eu un rôle moteur dans la constitution d'un champ scientifique français « les communications organisationnelles », avec le développement d'Org&Co ; il vise aussi à inscrire cette production dans une période avec sa culture souvent peu connue.

Le second chapitre (S. Gallot : **Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France**) propose une interprétation de l'ensemble du travail épistémique de CLM. Ce chapitre vise moins à discuter qu'à présenter les multiples facettes de ce travail et tente de restituer l'imbrication des liens entre les thématiques qui seront ensuite abordées indépendamment.

Seconde partie : Chaque thématique est travaillée et discutée, selon le cahier des charges explicité plus avant, par un auteur. Il en résulte 6 chapitres :

Dans une thématique large autour de : Histoire de... crises et communication...

Bruno Chaudet (chapitre 3 : **Évolution des communications organisationnelles et transformation du capitalisme**) cherche à mettre en lumière ce qu'on pourrait appeler la base de réflexion historique de CLM. Il pointe les éléments d'une perspective évolutionniste d'analyse des transformations des entreprises – et des formes organisationnelles de manière plus large... donc aussi de l'analyse des évolutions du management et du capitalisme, du début du 20^{ème} siècle à nos jours. Cette perspective, en grande partie socio-économique et politique, amène CLM à tisser des liens entre ces transformations, les différentes crises managériales ou organisationnelles, et l'analyse du rôle joué par l'information et la communication : au-delà de la

communication d'entreprise, réponse des années 70 aux crises managériales du post Taylorisme et post Fordisme, CLM analyse l'info-communication comme processus de mise en forme des organisations, notamment à cause du rôle des technologies numériques dans les évolutions des systèmes de d'information, de décision, de communication. En revisitant ses propres travaux consacrés aux plateformes collaboratives et aux logiques processuelles dans le secteur du bâtiment (plus précisément un office public de l'habitat) Bruno Chaudet montre comment il met à l'œuvre une approche de l'évolution des formes organisationnelles inspirée de CLM.

Dans une thématique large autour de : la fonction sociale de la communication : professions et professionnalisations...

Valérie Lépine (chapitre 4 : **La communication et ses acteurs : les enjeux et finalités au-delà de la fonction et des métiers**) s'intéresse à l'approche que fait CLM de la fonction « communication » dans les organisations. Elle pointe la manière dont notre auteur articule une vision critique du rôle que prend la communication dans le développement de valeurs sociétales qui ne sont pas étrangères aux besoins managériaux, et une proximité avec le travail communicationnel des équipes au travail qu'il soutient. Elle montre comment la perspective d'analyse de l'institutionnalisation de la fonction « communication » renvoie chez CLM à une analyse de la « sphère professionnelle capitaliste » et aux tentatives de normalisation managériale. Cette visée normalisatrice touche aussi bien l'espace de la mise au travail et de son organisation que l'espace de l'administration et de son organisation structurelle, et, enfin, l'espace global des relations entre les entreprises et leurs différents environnements. La communication managériale, avec son étendard éthique, plus large que la communication institutionnelle, a les mêmes finalités. Estimant que CLM a plus envisagé la fonction et les pratiques de la communication professionnelle sous l'angle politique que sous l'angle sociologique, Valérie Lépine souligne les angles d'analyse qui ont été multipliés ces dix dernières années par les chercheurs en communication organisationnelle.

Dans une thématique large autour de la « dislocation-recomposition » et des dynamiques organisationnelles...

Michel Durampart (chapitre 5 : **« Dislocation-recomposition » : dynamiques organisationnelles face aux mouvements sociotechniques**) à son tour se focalise sur une thématique récurrente dans les textes de CLM : l'insistance sur les phénomènes de « dislocation des firmes » (à partir des années 1970) et dès lors aux « recompositions ».

C'est l'occasion pour Michel Durampart de s'interroger sur la place que CLM donne aux objets techniques, notamment aux appareillages numériques actuels dans son analyse info-communicationnelle de l'évolution des formes organisationnelles ; il estime qu'il s'agit là de penser les formes actuelles de rationalisation du procès, de l'activité et du travail ; et donc d'analyser à la fois le rôle des dispositifs numériques et des acteurs sociaux qui mettent en œuvre, échangent pour élaborer collectivement les connaissances et les aptitudes qui font que « cela marche quand même ». Michel Durampart développe ici une analyse critique du positionnement de CLM qui privilégie, selon lui, une réflexion sur le rôle des dispositifs numériques comme accélérateurs des phénomènes de dislocation-recomposition des formes organisationnelles, délaissant les effets de rationalisation qui affectent les organisations de travail et les gens au travail, déstabilisant les savoirs acquis sur le travail et contraignant à de nouvelles capacités de flexibilité et de réflexivité.

Dans une thématique large sur les processus de rationalisation des organisations...

Jean Luc Bouillon (chapitre 6 : **Penser les organisations et leurs transformations : Rationalisations et « formes organisationnelles »**) tente de suivre le rapport complexe que développe CLM aux normes et à la normalisation dans son analyse de la transformation actuelle des « formes d'organisation » – comprises comme états stabilisés – et des « formes organisationnelles » – comprises comme en cours d'émergence. Il cherche à comprendre ce qui amène CLM à dire que les formes sociales se développent selon des processus « infra-rationnels ». Jean-Luc Bouillon montre sur quelle culture des SHS de l'époque s'appuie CLM, pour comprendre de nombreux phénomènes : la crise fordiste des années 70, la crise capitaliste des années 90-2000, le phénomène de sous-traitance et d'externalisation qui conduit à la liquidation de la firme, la multiplication de normes techniques et la bureaucratisation néo-libérale, mais ainsi que le lien étroit entre ces dimensions normatives et la « mutation numérique », ou encore le rôle des modélisations gestionnaires dans la normalisation et la rationalisation. Pour Jean-Luc Bouillon, c'est par le concept de forme que CLM en arrive à cette thèse que les formes sociales se maintiennent (font institution), cristallisant nos conceptions, aptitudes anthropologiques, gardant mémoire des actions collectives. C'est en puisant dans ce fond anthropologique qu'est mise en œuvre, pour CLM, une part notable de l'infra-symbolique et de l'infra-langagier dans la mise en forme des organisations comme des sociétés. Cette analyse amène

Jean-Luc Bouillon à cette question : comment penser l'information-communication, si l'expression rationalisée joue un rôle secondaire ? Si la coprésence dans le cours d'action, le partage de références sont renforcés par la matérialité des objets et des outils, ne faut-il pas explorer plus et mieux l'activité communicationnelle elle-même ?

Dans une thématique large autour des formes sociales et de « l'in-formation » ...

Bertrand Parent s'attache lui (chapitre 7 : **Vers une anthropologie technique du social : in-formation, formes et individuation**) à faire comprendre le concept même de « forme » travaillé par CLM à la fois pour analyser les transformations des « formes sociales » et comprendre les émergences et altérations des formes-sources, distinguées analytiquement, mais imbriquées – formes sémiotiques, formes organisationnelles et formes objectales. Bertrand Parent vise à caractériser le mode d'usage de ces concepts chez CLM, un usage qu'il partage, ce qui l'amène à proposer une lecture synthétique des apports théoriques de CLM par la construction de ces concepts. Il estime qu'il s'agit là d'une tentative pour constituer la communication organisationnelle en tant qu'anthropologie technique du social. En effet ces formes sont des phénomènes de cristallisation de mémoires dont les effets de réalité s'établissent par propagation-propension. C'est ainsi que l'on peut comprendre que les processus de constitution des formes sociales sont des processus d'in-formation organisationnelle. Pour Bertrand Parent, cet appareillage théorique permet aussi bien de penser les évolutions organisationnelles d'ensembles socio-techniques que la recomposition de groupes professionnels. Il en développe un exemple dans le monde hospitalier. »

Dans une thématique large sur les langages (idéologie, communications de travail, traces) et la critique des recherches réduisant l'analyse au langagier...

Pierre Delcambre enfin (chapitre 8 : **CLM critique du « tournant langagier » dans l'analyse des communications organisationnelle : comprendre et discuter**) cherche à comprendre comment CLM finit par dire que les transformations des formes sociales se font de manière « infralangagières ». Dans ses premiers travaux il critique les courants de recherche qui ne verraient dans la communication des entreprises et des organisations que des phénomènes idéologiques de gestion symbolique, et dans la communication que de la mise en place de conventions pour coopérer dans l'activité et le travail. Dans un second temps de son travail, construisant sa proposition théorique, CLM reprend sa critique du « réductionnisme » en estimant que c'est faire

fausse route que de ne traiter de la communication que langagière alors que les transformations des formes sociales sont pré-langagières et pré-rationnelles, se propageant essentiellement par cristallisation de mémoires dans des outils et par un partage d'imaginaire et que les significations sociales à interpréter ne sont pas seulement langagières mais des agencements de formes sémiotiques, organisationnelles et techniques. Pierre Delcambre explicite ses réticences et ses désaccords, tout en montrant comment les questions posées par CLM sur les normes, le jeu entre le travail communicationnel du management et celui des gens au travail sont importants pour le développement actuel des recherches en communications organisationnelles.

Notre ouvrage se termine avec une postface sous forme d'un entretien des deux coordinateurs avec CLM. De fait, précision importante, nous avons présenté notre projet à CLM, obtenu de lui des documents qui nous manquaient. Mais nous voulions limiter la collaboration à cela et ne pas lui laisser un droit d'intervention dans notre fabrique collective, qui allait à son rythme... Notre collègue a accepté cela au nom du travail scientifique et du droit à la discussion critique. Nous l'en remercions très vivement. C'est ainsi que chaque chapitre a été produit librement, sans organiser un droit de réponse, le pari étant que cet ouvrage était une « entame », que la discussion viendrait après sous des formes à inventer. CLM découvrira donc nos chapitres avec la parution de cet ouvrage. Néanmoins il n'était pas impossible de trouver une forme de relation de travail : l'entretien réalisé en mai 2020 était pour nous une manière de poser à CLM des questions de méthode, d'éclairage, de vérifier les décalages entre nos interprétations et les siennes. Est-on vraiment l'auteur de tout un corpus qui court sur 25 ans ? Est-on l'interprète le plus autorisé de ce que l'on écrit ? C'est aussi parce que nous ne croyons pas cela que nous estimons que le travail interprétatif de nos collègues est la richesse de cet ouvrage.

Annexe 1 : bibliographie d'appui des contributions de l'ouvrage

- Le Moënné, Ch. (1984). Hayek, une idéologie de boutiquier ?. *Arguments*, n°2, sans pagination.
- Le Moënné, Ch. (1991). Le rôle des consultants en communication. *Les cahiers du Lerass, recherches en sciences de la société*, n°23, 157-174.
- Le Moënné, Ch. (1993). Les « ressources humaines » aux prises avec la communication d'entreprise. Le cas Citroën. *Sciences de la société. Les cahiers du Lerass* n°28, 19-41. Disponible sur le site de la revue, pas en open accès.
- Le Moënné, Ch. (1994). Communication « By smiling around » et crise managériale. *Réseaux*, volume 12, n°64. Les métiers de la communication, 29-52. DOI : <https://doi.org/10.3406/reso.1994.2468>
- Le Moënné, Ch. (1995). Espace public et entreprise : penser la sphère professionnelle. Dans Paillart, I. (dir.), *L'espace public et l'emprise de la communication*, PUG, p.139-162. Disponible en ligne sur books.google.fr
- Le Moënné, Ch. (1997). Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance, *Communication & Organisation* n°12, 273-302. [En ligne], 12 | 1997, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 11 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1999> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1999>
- Le Moënné, Ch. (dir.). (1998) Communications d'entreprises et d'organisations, PUR. Disponible chez l'éditeur.
- Le Moënné, Ch. (1998). Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles dans le secteur social. Dans Ch. Le Moënné (dir) *Communications d'entreprises et d'organisations*, PUR, p.145-164. Disponible chez l'éditeur.
- Le Moënné, Ch., Perriault, J., De Vecchi, X. (2005). Normes. Dans Commission nationale française pour l'Unesco, « *La société de l'information* », *glossaire critique*, La documentation Française.
- Le Moënné, Ch. (2005). L'information et les processus organisationnels : une problématique constructiviste peut-elle être appliquée à une étude de cas. Suivi de : Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles, *Actes du Colloque Le constructivisme et les recherches en SIC*, Béziers 2003, Presses Universitaires de Montpellier.

Ces textes, en réalité inaccessibles, ont été retravaillés et publiés tout récemment : voir en fin de bibliographie 2018

- Le Moënné, Ch. (2006). Apport des recherches en communications organisationnelles aux nouvelles problématisations en SIC. Communication au Colloque Org&Co de Rennes « Pratiques et usages organisationnels des Sciences et technologies de l'Information et de la Communication », p.32.
- Le Moënné, Ch. (2006). Gestion des risques et valorisation de la qualité de service dans la perspective de l'évaluation des processus de services aux personnes. *Cahiers de l'actif*, Toulouse, n°362-363.
- Le Moënné, Ch. (2006 « Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de la communication organisationnelle, *Communication&Organisation*, n°30, (48-76). [En ligne], 30 | 2006, mis en ligne le 21 juin 2012, consulté le 10 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3449> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3449>
- Le Moënné, Ch. (2006). Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles. Dans A. Bouzon (dir.) *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*. (p.103-121). L'Harmattan. Disponible chez l'éditeur, sept 2006.
- Le Moënné, Ch. (2007). Recomposition des espaces et des formes organisationnelles. Dans Y.Chevallier et B.Juanals (dir.) *Espaces physiques et mentaux : identités et échanges*. (p.209-225). Edition du Conseil Scientifique de l'Université de Lille 3. Disponible sur Université de Lille.
- Le Moënné, Ch. (2008). Éthiques et contextes organisationnels. *MEI* (n°29) « Communication, organisation, symboles », 39-54. Accessible sur la revue : <http://www.mei-info.com/wp-content/uploads/revue29/4MEI-29.pdf>
- Le Moënné, Ch. (2008). L'organisation imaginaire ?. *Communication et organisation*, 34(2) 130-152. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2008-2-page-130.htm>.
- Le Moënné, Ch. et Parrini-Alemanno, S. (2010). Management de l'évaluation et communication, *Communication&Organisation*, 38, 5-13 (*Texte liminaire du numéro intitulé « Editorial »*). [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 10 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1365>

- Le Moënné, Ch. (2010). Retour critique sur les travaux d'Org&Co et les recherches en communication organisationnelle en France. Dans C. Loneux et B.Parent (dir.), *Communication des organisations : recherches récentes* (tome 2, p.284-297) L'Harmattan. Livre disponible chez l'éditeur.
- Le Moënné, Ch. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N. Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication* (p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours. <https://books.google.fr/books?id=d67MDwAAQBAJ&pg=PA113&lpg=PA113&dq=v+ers+une+socio-%C3%A9conomie+des+normes+et+des+formes>
- Le Moënné, Ch. (2013). Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2/2013, 7 pages. [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 01 janvier 2013, consulté le 10 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/365> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.365>
- Le Moënné, Ch. (2015). Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ?. Dans S.Alemanno, (dir.) 2015, *Communication organisationnelle, management et numérique* (p.21-42), L'Harmattan. Téléchargeable chez l'éditeur.
- Le Moënné, Ch. (2015). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Communication&Organisation*, 47, 141-157. [En ligne], 47 | 2015, mis en ligne le 01 juin 2018, consulté le 11 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4932> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4932>
- Le Moënné, Ch., et Gallot, S. (2015). Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives. *Communiquer*, 13, 123-143. [En ligne], 13 | 2015, mis en ligne le 01 mars 2015, consulté le 11 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communiquer/1586> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communiquer.1586>
- Le Moënné, Ch. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* en ligne, 9, 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016. URL : <http://rfsic.revues.org/2464>; DOI : 10.4000/rfsic.2464.

Reprise des textes de 2003 publiés localement 2005 :

Le Moëgne, Ch. (2018). Penser l'artificialisation du monde ? Retour sur la question des constructivismes et de la transformation numérique. *Communication & Organisation*, 53, 107-132. [En ligne], 53 | 2018, mis en ligne le 01 juin 2021, consulté le 01 mai 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/6160> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6160>

Chapitre 1

Quelques clés pour une analyse institutionnelle et culturelle d'une production scientifique

Pierre DELCAMBRE
Professeur émérite – Université Lille
Geriico

Il nous¹ est paru nécessaire, avant de laisser le champ aux auteurs qui analyseront différents aspects de propositions théoriques de CLM, de procéder à une présentation plus générale de son activité et de son travail. Pour commencer, je me propose de revenir sur le travail de professeur (« Professeur des Universités »), sur les cadres et contraintes de cette activité, dans la période qui nous intéresse (1990-2015). C'est en effet une période particulière pour les Universités, la Recherche, mais aussi les disciplines des SHS – ici nous nous intéresserons aux Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) : nombre d'évolutions touchent le travail ordinaire et l'activité collective de ceux qui sont en charge, comme Professeur, de la formation à la recherche et du développement scientifique de leur discipline là où ils exercent – tout aussi bien localement que nationalement nous le verrons... et avec une pression normative nouvelle sur le travail « à l'international ». Des évolutions générales, qui dépassent le cadre des SIC, permettent de mieux comprendre certains aspects de la production scientifique et des engagements scientifiques de notre collègue.

Dans un second temps, je tenterai de « mettre en culture » le travail de CLM : ses positionnements scientifiques – théoriques et pratiques – sont issus d'un moment particulier de l'histoire des SHS, à savoir la naissance de nombre de courants de recherches « post-structuralistes » d'une génération de chercheurs « post-soixantehuitards ». Cette lecture permet de ne pas laisser notre chercheur dans la singularité de l'œuvre

¹ Ce chapitre résulte du projet commun des deux porteurs de ce projet d'ouvrage – ce sera alors un « nous » ; mais il est écrit sous la responsabilité de son auteur – alors ce sera un « je ».

qu'il construisait peu à peu, mais de montrer ce qui est mis au travail par les références que ses écrits convoquent.

I. Un professeur « SIC » de la seconde génération, confronté aux transformations de l'Université et de sa recherche, acteur essentiel de l'émergence d'un nouveau programme de recherche : les communications organisationnelles françaises

Un cadrage historique était certainement souhaitable. Nécessaire certes pour ne pas verser dans l'hagiographie, l'hommage ou le « récit de la maisonnée », pour reprendre la formule à Nicole D'Almeida (D'almeida, 2004) s'attachant aux héros fondateurs. Pourtant des initiatives fortes, des moments forts marquent la « carrière » de l'universitaire dont nous voulons discuter les propositions scientifiques, mais nous ne voulions pas décontextualiser une aventure scientifique.

1. Un professeur SIC de la seconde génération

Le projet de ce démarrage de chapitre est pour partie inspiré des propositions historiennes de Robert Boure (Boure, 2002, 2006, 2007), l'affichage de ce qu'il nomme un « historicisme » (Boure, 2006) : pour les membres d'une « discipline » il est intéressant de ne pas en rester à des « histoires spontanées » et de ne pas se satisfaire de l'« histoire officielle » que les institutions soutien de la discipline finissent par établir. À sa suite, pourtant, je sais le caractère lacunaire des sources disponibles ou arrachées à l'oubli par quelques historiens de la discipline. Mon propos, modestement, cherche à mettre en lumière quelques repères, lesquels pourront être discutés : la singularité de mon propos (son ambition extrême en quelque sorte) est de chercher à combiner deux analyses historiques.

La première, dans la lignée du travail de Robert Boure, s'intéressera à la « discipline » et à l'institutionnalisation sociale et cognitive de la discipline, ici les « SIC » françaises. Je reprends à Robert Boure (Boure, 2008, p.11) le jeu des concepts d'institutionnalisation sociale et d'institutionnalisation cognitive. À la suite de Whitney, il les définit ainsi : l'institutionnalisation sociale renvoie aux modes d'organisation internes de la recherche et de l'enseignement, aux structures sociales de reproduction et de légitimation, aux modes d'allocation des ressources, aux systèmes de publication, aux normes sociales ; l'institutionnalisation cognitive renvoie à la formulation des questions de recherche, aux concepts et théories, au travail sur les méthodes, à la délimitation du champ épistémique, aux choix des objets et des

terrains. Robert Bourre entend, pour les « *Sciences humaines et sociales en France* », étudiées sur une longue durée – depuis le 16^{ème} siècle-, « privilégier le social sans ignorer le cognitif ».

C'est cette perspective qui explique la formule que vous avez lue en titre « professeur de la seconde génération » : ici notre auteur est analysé comme un professeur qui prend ses fonctions dans les années 1985-1995, les premiers professeurs de sciences de l'Information et de la communication étant arrivés à la création de cette discipline, entre 1975 et 1985. La base de mon analyse est que les phénomènes d'institutionnalisation en cours ont des effets sur les « membres » de la discipline, et tout particulièrement ceux qui ont à développer les recherches scientifiques. Mais il ne s'agit pas d'un ouvrage sur l'histoire des SIC : je cherche seulement à mieux faire comprendre le travail et l'activité de l'un de ces professeurs de la « seconde génération » dont nous allons étudier et discuter des écrits publiés.

La seconde réflexion historique prend en compte le fait que l'Université, comme d'autres organisations que les « communications organisationnelles » étudient, est une organisation qui vit une période de nombreux et vraisemblablement profonds changements. Le langage courant dira de l'Université que c'est une « institution » et elle en a bien des caractéristiques. Mais, comme d'autres, elle se « désinstitutionnalise », son « autonomie » se transforme sous l'effet de phénomènes comme la « contractualisation », « l'évaluation »... Globalement, deux phénomènes contribuent au changement de l'Université : d'une part la transformation des rapports entre l'État, son ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et les Universités elles-mêmes (les premiers contrats d'Université sont signés en 1990), d'autre part l'organisation de l'évaluation de la recherche (d'abord des grands Établissements Publics à caractère scientifique, culturel et professionnels – CNER en 1989, puis AERES suite à la loi programme pour la recherche de 2006, aujourd'hui l'HCERES (Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). Ce sont les établissements, mais aussi les Unités et Laboratoires, et enfin les formations et diplômes qui sont soumis à évaluation. Je ne me propose pas de faire une étude détaillée de ces transformations, mais de relever les incidences de ces transformations sur le travail et l'activité des professeurs. Je suis ici fidèle à la perspective que je développe dans mes travaux en « communications organisationnelles » : j'essaie de comprendre des salariés au travail, leur activité et leurs communications : ici

comment comprendre l'un d'entre eux et les organisations auxquelles il contribue², pour lesquelles il est en responsabilité et qu'il s'attache à définir, orienter, développer ? C'est pourquoi je me propose de l'analyser « comme un professeur ». Bizarre idée !³ Non pas « Enseignant-chercheur », ni Directeur d'études au CNRS. Et imaginer les différences entre un « professeur », un « cadre d'entreprise », un « manager de proximité » pour mieux identifier les évolutions de l'exercice de son métier est un exercice de décentration salutaire à mes yeux.

Cette perspective me fait analyser les choses un peu différemment de Robert Boure : certes, un professeur est recruté dans une « discipline » – ici une discipline « jeune » – et contribue plus ou moins à l'institutionnalisation sociale et cognitive de cette discipline (l'institutionnalisation dépasse évidemment l'action singulière et unique d'un membre, même éminent !) ; certes il est élu dans un certain état de cette discipline, et j'insiste ici sur ce point en disant qu'il est de la « deuxième génération ». Mais je voudrais pointer le fait que son activité est à la fois « locale » et « nationale », le danger d'une analyse seulement institutionnaliste étant de ne s'attacher qu'à la contribution au « national »⁴. Ordinairement, classiquement, le travail suppose ces deux « terrains »

2 Dès lors je n'étudie pas un « rôle », mais le travail dans une « place » à tenir, une activité située dans le temps (1994-2016) et l'espace (en France, à Rennes).

3 Et en plus plutôt « idéal-typique » car en 1994 CLM n'est pas encore « professeur » en titre. Il soutient en 1990 une thèse en Sciences politiques « *L'ère des communicateurs ? Enjeux sociaux et politiques du phénomène de la « communication d'entreprise » en France (1968-1988)* », date où il devient MCF à Rennes, en 71ème section (SIC) ; il prépare le dossier de l'IUP – Institut Universitaire Professionnalisé – qu'il fonde et dirige en 1992, soutient son HDR en 71ème section à Grenoble³ en (janvier ou mars) 1994, année même où, au Congrès de Toulouse de la SFSIC (en juin, suite à un « appel à » (voir CLM 2009 annexe 1) il contribue puissamment à l'initiative de création d'un groupe de travail « Org&Co ». Il n'est qualifié qu'en 1997 et n'est recruté comme Professeur à Rennes qu'en 1998. Pourtant nous retenons pour étudier son travail et son activité scientifique les années postérieures à l'HDR : il est dès lors bien engagé dans une responsabilité de direction scientifique.

4 Ici encore, en France, il y a danger à considérer le « national » comme le travail auprès des instances nationales, donc en capitale ; ils sont certes importants (CNU, AERES/HCERES, siège de l'association nationale – ici la SFSIC – et de ses réunions). Mais les échanges courants (jurys de thèse par exemple, organisations de colloque et de congrès...) s'appuient aussi sur un état « national » de la discipline, avec ses lieux. Pour la SIC rares ont été les congrès à Paris, et les lieux des rencontres d'Org&Co montrent bien la dispersion et les déplacements liés aux échanges « nationaux » sur le territoire national.

I.1 Une activité locale

Il s'agit de veiller aux éléments du développement. J'en relèverai quatre, qui me semblent « traditionnels » en essayant de montrer les évolutions de la charge de professeur.

(1) Je commencerai par un élément qui a été stratégique dans la mise en place de la discipline SIC et dans le rôle local des Professeurs, surtout quand la discipline est jeune et que les Professeurs ne sont pas nombreux : l'existence d'une formation doctorale. Il est assez loin le temps où les seules rencontres avec le Professeur qui encadre votre thèse faisait office de formation. Une carte historique de l'installation des formations doctorales « SIC » en France permettrait de relever que la discipline s'est progressivement installée dans des « hauts lieux », en sus de Paris. Pour une discipline « jeune » plusieurs questions se posaient : comment former en SIC alors que l'on a été soi-même formé dans d'autres disciplines⁵ ? Et comment aboutir à une discipline, même « plurielle », si les seules références des jeunes chercheurs sont celles de « son » professeur ? Or cette question se pose aussi pour la seconde génération, faite de gens formés dans d'autres disciplines dans le début des années 1970 et qui ont à un moment viré de bord et voulu s'inscrire dans les champs de recherches de la jeune discipline⁶. Ici on notera, au risque de la répétition, les dates pour notre collègue Rennais (une formation en philosophie nourrissant la dimension épistémologique de son travail scientifique, une thèse sous la direction d'Erik Neveu à Rennes 1 en Sciences politiques en 1990, et ce travail sur les « communicateurs » l'amène à obtenir un poste de MCF en 71^{ème} section à la même date à Rennes 2 ; une HDR en 71^{ème} s'ensuit, mais sans qualification dans la foulée...). Certes, il était encore possible à cette date, surtout à Paris, de jouer sur sa propre notoriété pour attirer auprès de son université de futurs thésards ; mais, progressivement, et localement, la question a été de construire des cursus qui permettent d'aller jusqu'à la thèse.

(2) Un autre élément « stratégique », donnant lieu à nombre de luttes ou de négociations pas toujours faciles : la place spécifique des professeurs dans le recrutement de leurs plus jeunes collègues

5 Je renvoie ici encore aux travaux de Robert Boure (Boure, 2007) qui liste les « DEA » des débuts de la discipline (Bordeaux 3, Grenoble 3, Nice, Paris IV et EHESS). Il analyse aussi qui sont les Professeurs qui ont accepté en 1975 de se déclarer comme relevant de la « 52^{ème} section du CCU » (1972-1979) organisation précédant le CNU -1987 et la 71^{ème} section.

6 R.Boure (Boure, 2007) note encore que les premières filières SIC concerneront la Presse, le Cinéma et l'Audio-visuel, les Relations Publiques et la Documentation.

(MCF, mais aussi ATER). Ici les évolutions des commissions de spécialistes peuvent nous intéresser... si l'on n'oublie pas que, dans les démarrages de cette discipline, localement, faute de professeurs déjà installés en SIC-71^{ème} section, les commissions trouvaient des professeurs, tuteurs ou alliés, locaux et s'appuyaient sur d'autres, extérieurs, pour garantir la « spécialité ». Les professeurs, une fois assez nombreux, une relative autonomie était possible, mais cela pouvait engendrer aussi plus de conflits internes. Derrière l'existence et la composition de ces commissions, on relève le rôle des professeurs dans la « conquête » de postes locaux nouveaux, évitant la marginalisation par « assèchement » ou « étranglement » de la discipline, et leur permettant le développement. La définition de l'intitulé du poste est elle aussi stratégique (l'intitulé est-il générique ou peut-on « fermer » en affichant une sous-spécialité ?) ; de même les écrits définissant le profil souhaité sont apparus peu à peu dans ces années-là, procéduralisant plus cette part de l'activité⁷.

(3) Or, ici encore, il faut noter les effets du statut particulier des SIC, détachées des Lettres et proches des Sciences Humaines et Sociales par l'étude d'objets associés à de nombreux mondes sociaux, et professionnels. Les SIC, localement, se sont appuyées sur des formations professionnelles nombreuses. Dans le démarrage, les années 1975-80, l'enjeu des SIC était d'obtenir des MST (Maîtrise de Sciences et Techniques, niveau Maîtrise). On comprend que les IUP Infocom aux filières Bac+1 à Bac +4, dans les années 1990-2000 ont été une opportunité forte... avant le passage au système LMD⁸ qui transforma la filiérification aboutissant au M2 et aux formations doctorales... Mais il faut noter que les filières technologiques courtes des « IUT » étaient présentes dès les années 1967 ; toutes ces formations professionnelles n'étaient pas « en information-communication », mais le développement des « ressources » en poste pour les jeunes chercheurs en SIC passaient par une veille politique sur les créations d'établissements, de filières, de postes, et sur le meilleur contrôle possible des

7 Il est donc intéressant, pour chaque Université, de voir comment des « spécialités » SIC ont pu s'établir, notamment par la nomination de candidats « locaux ». Les glissements possibles à chaque nouveau poste de professeur disponible peuvent transformer le paysage local (on peut comparer Rennes2 en 1990 et Rennes2 en 2015 par exemple).

8 Les « mastaires » sont conférés aux titulaires de DESS et de DEA comme grade en 1999. La réforme LMD s'étale sur plusieurs années, accrochée à ce qu'on appelle le « processus de Bologne » à partir du début des années 2000. Les IUP mis en place dans les années 1990 et soutenus sous le ministère Allègre 1997-2000 (de Bac+ 2 à la maîtrise Bac+4) mettront un temps à se réorganiser dans le système LMD.

recrutements en SIC⁹. Là encore, on imagine les « négociations locales » plus ou moins faciles, la « veille stratégique » exigeant d'être de plus en plus proche de la direction d'une Université et des autres Universités de la Région. Le nombre d'enseignants-chercheurs augmentait donc...

(4) Ici, il me semble que nous sommes en face d'une inflexion du travail des professeurs. Une inflexion dans la maintenance de réseaux de contacts pour « suivre » les évolutions des formations... et bien sûr, à partir du moment où l'évaluation et la contractualisation vont localement définir les périmètres, les axes de développement, les politiques de postes, dans chaque Université... où l'AERES (seconde partie des années 2000) va aussi prendre en charge l'évaluation des formations et des diplômes... un gros travail de recueil de données et d'écriture de rendu compte et de « projet » va augmenter la charge ou transformer le travail de « politique des postes » des professeurs. « Veiller au grain » se complique par la multiplication des acteurs de la contractualisation et de l'évaluation¹⁰, ou encore, dans des contextes locaux de faiblesse des ressources, on imagine que la concurrence interne latente typique des Universités exige un « suivi des affaires », des tensions et des négociations...

(6) Autre aspect conséquent du travail (charge individuelle) et de l'activité (dynamique organisée et collective) des Professeurs : la définition même du projet scientifique du « futur professeur » : un objet aussi obligé que le « projet de service » d'un postulant à un poste de responsable de service d'une administration d'État ou Territoriale. Ce projet (comme dans le secteur culturel où l'on est nommé sur projet et où l'on a un an pour établir un texte pour discussion conventionnelle ?) reste aujourd'hui appuyé sur le

9 Pour les IUT dont nous évoquons l'importance en termes d'ouverture de postes dans la spécialité des SIC, on trouve les dénominations « Information Communication », « Carrières sociales » et « Techniques de commercialisation » dès cette date, puis « Génie des télécommunications et réseaux » en 1992, « Services et réseaux de communication » en 1993. Par académie et donc sur l'ensemble du territoire régional, il faudrait repérer ici celle de Rennes : depuis 1970 Lannion a un département Information Communication (dépendant de Rennes I). La création de postes en SIC dans ces établissements de premier cycle aux objectifs d'interdisciplinarité est un des éléments à analyser pour comprendre les difficultés propres aux carrières de jeunes enseignants chercheurs éloignés de l'Université de référence en termes de recherches SIC.

10 On peut retrouver un écho de cette charge nouvelle dans un passage de l'éditorial signé de Christian Le Moëne et Sylvie Parrini-Alemanno pour le numéro de *Communication&Organisation* consacré au « Management de l'évaluation et communication », *Communication&Organisation*, 2010, n°38, p.5-13 (Texte liminaire du numéro intitulé « Éditorial »).

moment de l'HDR et sur la candidature au poste de professeur (un projet supposé personnel). Mais il est de plus en plus lié à une politique... (de laboratoire ?) validée par l'établissement. De fait, il s'agit non pas seulement de développer ses propres travaux, mais de fédérer autour de soi une équipe, proposer un « axe » et un programme de travail¹¹. Il s'agit aussi d'avoir une « masse critique » qui vous protège des fusions ou regroupements jugés stratégiques par les autorités universitaires locales ou nationales¹². Les équipes développent un projet, un programme ; avec un programme d'invitation, des « séminaires ». Une attention spécifique est portée aux « jeunes chercheurs », car ce n'est pas seulement l'équipe qui est évaluée par l'AERES, mais aussi les membres de l'équipe ou du laboratoire : il s'agit d'être publiant¹³. Certains professeurs orienteront l'activité de leur équipe vers la publication à plusieurs auteurs, écriture partagée dans la fabrique et la reconnaissance, d'autres favoriseront leur présence dans les journées qu'ils organiseront. C'est plutôt cette voie qui sera celle du CERSIC à Rennes où CLM, développant une politique de colloques et journées d'études ouvre à de jeunes chercheurs la possibilité d'intervenir et publier, produit nombre d'« appel à communications » construisant des thématiques attendues, et propose des orientations par nombre d'introductions et de conclusions orales.

11 A Rennes, on s'intéressera au progressif établissement d'un programme propre, lié au Préfic(s), donnant lieu à document et séminaire (2008-2011) intitulé « Entre Normes et Formes », puis à un colloque à Rennes début septembre 1011.

12 Ce point encore est complexe à observer : il faut parfois se regrouper pour se stabiliser comme « Équipe d'accueil (EA), comme le Centre d'Études et de recherches en SIC (Rennes, Christian Le Moënné) dans le cadre du PREFics (Pôle de recherches Francophonies Interculturel, Communication, Sociolinguistique). Si devenir une « équipe d'accueil » est accessible, essayer de devenir une équipe CNRS (UMR) est difficile car les exigences sont fortes. Il est possible de s'associer localement à une équipe CNRS en place (A Toulouse, l'Ecorse d'Anne Mayère avec le CERTOP (Centre d'étude et de recherche Travail Organisation Pouvoir) en sociologie des formes de régulation et leurs conséquences. Sur le cas du Gripic (au Celsa Paris IV, voir Véronique Richard : Richard, 2014).

13 L'AERES a mis en ligne les critères d'identification des chercheurs et enseignants « publiant » en mars 2008. Pour ce qui est des SHS, la valeur de la publication est alors définie à l'aune de trois catégories : internationales, nationales et locales ou professionnelles. Les articles publiés dans des revues locales ou professionnelles sont comptabilisés, tantôt au titre de la recherche, tantôt au titre de la diffusion de la culture scientifique ou de la valorisation selon les disciplines.

1.2 Une activité nationale

Une autre facette, un second « pied » de la dynamique de cette activité d'un responsable scientifique de recherches et formations à la recherche dans l'Université, c'est le « national ». Soyons simplement attentifs à ne pas oublier qu'investir le national se fait de deux manières : la participation à des institutions nationales, mais aussi la mise en place de réseaux d'alliances et de circulations. Le premier point est plus abordé et documenté : la « discipline » est organisée sur un territoire national et donne lieu à gestion de « carrières » (qualification et promotions parfois) : c'est le rôle du CNU où siègent des élus et des nommés des deux corps A – « professeurs » – et B « Maîtres de Conférences ». Dans la perspective historique qui est la mienne, pour les « Sciences de l'Information et de la Communication », ce qui est appelé le CNU et la 71^{ème} section du CNU à la date de cette publication est marqué par une dimension agonistique. On peut en effet concevoir qu'une telle instance dont les décisions jouent sur l'entrée en poste et la carrière de gens est sujette à des conflits. La dimension agonistique, qui pourrait prendre de multiples formes, a été longtemps marquée par le clivage droite gauche, qui s'est appuyé sur des groupes (comme pour les listes issues de syndicats) et sur des fortes figures aspirant à une représentation nationale. Tous les membres ne participent pas à ces luttes, mais elles sont le paysage même d'élections régulières et de changements réguliers. En ce qui concerne notre étude, et plus particulièrement celle de l'émergence de « communications organisationnelles » comme domaine accepté et légitime de la discipline, il n'est pas sans conséquences que ces luttes s'appuient sur des personnes qui les incarnent et, au-delà de la dimension politique – sensible dans de nombreuses luttes publiques pour la conquête de l'Etat dans ces années de « passage à gauche » (1981-1987) puis de « cohabitation » (1987-2002), puis de passage à droite (2002-2012) – défendent une conception et un « périmètre de la discipline ». Or, les luttes droite-gauche avaient aussi une forme dans la jeune discipline. Charles-Pierre Guillebeau (plusieurs fois Président de la section « Sciences de l'Information et de la Communication » du Conseil National des Universités, avant 1984 puis en 1988), fondateur de ce qui deviendra le CELSA au sein de la Sorbonne¹⁴, haut lieu de la formation universitaire à la communication d'entreprise (les 4 domaines enseignés étaient Relations, Sociales, Relations

14 Voir sur Charles-Pierre Guillebeau à la fois R.Boure (ainsi la note 14 dans Boure, 2007a, p.269 et la thèse d'A. Zozima (Zozima, 2017, p.75-84).

Publiques, Marketing-Publicité et Journalisme), fondateur de la revue Humanisme et Entreprise¹⁵, était en lutte avec deux autres grandes figures pour la Présidence du CNU, Jean Meyriat¹⁶ puis Bernard Miège. Dès 1985 Meyriat et le CNU définirent les domaines de spécialité précisant « le périmètre » de la jeune discipline et donc les conditions d'entrée (et de transfert : il s'agissait aussi de dire à quelle condition des travaux réalisés dans des domaines réputés d'une autre section pouvaient être reconnus comme « de la discipline ») – sur ce point voir encore Boure 2006, §23-24-.

On peut penser que cette opposition « droite/gauche », assez frontale, et encore sensible en 1992, au moment où Bernard Miège préside le CNU, a rendu plus complexe la légitimité du travail en « communications d'entreprises »¹⁷, possiblement suspectées d'être « fonctionnalistes » ou de réaliser des travaux amélioratifs commandités par les entreprises, d'être somme toute trop peu critiques pour être scientifiques¹⁸.

15 L'HDR de Françoise Bernard (Bernard, 1998), en quatre volumes, est une étude des évolutions de cette revue.

16 Membre de la première heure et Président du Comité des SIC fondateur de la discipline en 1972, comité transformé en SFSIC dont il fut le premier Président (1977-1984) ; il ne devint Président du CNU (1984-1987) que grâce au vote du collège des Maîtres de Conférences, majoritairement syndiqués à gauche -dans les catégories de l'époque encore en cours – et au premier basculement « à gauche » du collège des Professeurs (Boure, 2006, note 17).

17 Sans avoir à documenter, j'en veux pour preuve le passage d'une intervention publique de Christian Le Moëgne, à Rennes en 2009, publiée en 2010, contre les « caciques » de la 71^{ème} section (Le Moëgne, 2010, p.291, note 13 « Le rejet ou la négation persistants, par une partie significative des caciques de la discipline, de l'existence d'un champ dynamique et théoriquement très structuré de recherches sur les communications organisationnelles pourrait à vrai dire amener les chercheurs à rechercher des recompositions disciplinaires proches de ce qu'ont construit nos collègues d'Amérique du Nord. Si la délimitation bureaucratique administrative des disciplines devient un frein pour le développement des recherches, elle finit inévitablement par être remise en cause ». Le Moëgne se représente (cas unique en présidence de la SFSIC) et est élu président de la SFSIC de 2012 à 2014. Ce même passage est apaisé dans la version du même texte retravaillé avec Sidonie Gallot (Le Moëgne et Gallot, 2015).

18 Cet aspect que je relève est encore complexe à travailler, faute de documents. Boure (2006, §29) note que B.Miège et P.Moeglin explicitent leur position, lors du congrès de 1990, à Aix : « Défendre la recherche critique ». Il estime dans le même texte que la préparation du 7^{ème} congrès, celui d'Aix, marque un tournant dans l'affirmation des Sic par les questions ouvertes et débattues (Boure, 2006, note 18). C'est ce travail qui donne lieu à une des premières publications collectives présentant les « facettes » et domaines des SIC (*CinémaAction* n°63, 1992 « Les théories de la communication »). On notera que, dans cette publication, trois textes auront une dimension « communications organisationnelles », celui de Christian Le Moëgne, alors MCF 71^{ème} (Le Moëgne 1992), celui d'Arlette Bouzon, alors Attachée temporaire de recherche à Toulouse (Bouzon, 1992) et celui de Brigitte Guyot, alors MCF 71^{ème} section à l'INTD (Guyot, 1992).

Ce qui précède montre bien le jeu particulier, qui semble caractéristique des SIC entre les instances nationales de « représentation » pour l'évaluation et la promotion des « membres » et celles de direction politique élue d'une organisation représentant la communauté et de ses domaines lors des congrès. Faisant suite au Comité des SIC, la SFSIC va jouer un rôle clef dans cette période d'institutionnalisation de la jeune discipline, quand bien même son congrès n'aurait lieu que tous les deux ans. Certes ainsi l'association construit un espace de publication, un espace de visibilité et de reconnaissance où les jeunes Maîtres de Conférences parfois formés dans une autre discipline vont apprendre l'état de la discipline, son actualité, vont trouver les autres membres proches de leurs orientations et de leurs objets et pourront aussi y gagner de la notoriété, mais il faut noter aussi que la SFSIC construit un espace symbolique national non parisien¹⁹ ainsi qu'un espace plus ou moins vif de débats : la direction de cette association, la composition de son Conseil d'Administration, ses orientations, la construction des thématiques de congrès sont donc, pour nombre de membres de la 71^{ème} section « stratégiques », à nouveau dans cette période de stabilisation de la discipline²⁰ où, après une HDR, s'installeront les « professeurs de seconde génération ».

Ce côté stratégique, cette dimension publique collective du « national » ne doit pas faire oublier l'activité ordinaire des professeurs au « national », soutenue par l'interconnaissance construite par l'Association, mais aussi alimentée par leur travail continu ; constituer les jurys de thèses, lesquelles se multiplient avec le temps, dans un cadre où des spécialisations se font jour, inviter pour des conférences ou des colloques locaux, et se déplacer à leur tour, amène la constitution de « réseaux » de soutien ou d'interconnaissance, permettant de

19 Si l'on considère avec R.Boure que le Congrès d'Aix (1990) marque un tournant, tournant qui intéresse aussi notre argumentation, on observera une constante dans les deux périodes : les lieux des congrès « tournent » et un bon observateur pourra analyser dates et lieux dans leurs significations (Compiègne 1978 ; Bordeaux 1980 ; Grenoble 1982, Paris 1984, Rennes 1986, Strasbourg 1988, Aix 1990 ; puis Lille 1992, Toulouse 1994, Grenoble 1996, Metz 1998, Paris-Unesco 2000, Marseille 2002, Béziers 2004, Bordeaux 2006, Compiègne 2008, Dijon 2010, Rennes 2012, Toulon 2014.

20 Je suis sur ce point d'accord avec l'analyse de R.Boure : il semble bien qu'une nouvelle période s'ouvre aussi pour la SFSIC après 1990. La décennie qui suit est notamment marquée par la pugnacité de débats sur la portée des SIC dans les politiques de recherches, leurs rapports et différenciation avec les « technologies de l'information et de la communication » -désignées parfois comme STIC-. Les enjeux sont avivés par le rapport du Conseil National d'Évaluation sur les Sciences de l'Information et de la communication publié en mars 1993.

« piocher » dans un stock de professeurs de la discipline et de la spécialité²¹, pour éviter de constituer des jurys « multidisciplinaires » de spécialistes, une pratique qui se retourne parfois contre les thésards eux-mêmes. Ces échanges permettent aux professeurs de faire vivre localement leur domaine de spécialité, voire de mettre en place une politique locale de publication.

Activité locale et nationale se combinent donc dans deux dimensions – alimentées certes différemment et vécues plus ou moins intensément – et permettent des dynamiques professionnelles qui me semblent se transformer sur la période considérée. Pourtant l'analyse ne suffit pas pour comprendre l'émergence des « communications organisationnelles françaises ». Il faut s'arrêter un moment sur le groupe Org&Co et comprendre les enjeux scientifiques attachés à son existence.

2. Construire l'émergence des communications organisationnelles françaises : Org&Co (1994-2015...)

C'est la « thèse » que je défendrai ici, voulant faire comprendre l'activité de l'un des professeurs SIC de la seconde génération, qui a travaillé le développement des recherches dans le domaine des « communications organisationnelles » en cherchant à rassembler des chercheurs travaillant dans ce domaine non encore identifié : il est apparu nécessaire à un certain nombre d'enseignants chercheurs de la SFSIC de mettre en place, vivre et contribuer à des échanges dans un groupe « Org&Co »²². Et cela est devenu le « troisième pied » de professeurs SIC de la seconde génération pour ce domaine en émergence.

2.1 Un groupe et sa dynamique

L'enjeu initial renvoyait aux rapports à la SFSIC (et au rôle de la SFSIC vis-à-vis du CNU), enjeux que Christian Le Moëne portait certainement plus que d'autres, juste après avoir passé son HDR, soutenue à Grenoble et l'ayant amené à débattre avec B. Miège. L'initiative collective « Org&Co » était de construire un domaine et de le faire reconnaître comme « groupe de recherche SFSIC »²³, en espérant tourner

21 En ce sens, l'analyse des jurys de thèses en « SIC-Communication organisationnelle » -71^{ème} section permettrait d'établir ces premiers réseaux où s'élaborent des identités de sous domaines de SIC.

22 Historiquement la SFSIC proposait de soutenir des Groupes d'Études et de Recherches. Il en existait à la SFSIC avant Org&Co (voir SIF) – <https://www.sfsic.org/index.php/la-sfsic-300064/groupe-d-etudes-et-de-recherches-sfsic-ger/2902-groupe-d-etudes-et-de-recherches-sfsic-ger>

23 La chose fut faite après le colloque de Toulouse, soutenu par le nouveau Président, Jean Mouchon, qui soutient en même temps un autre Groupe, le GRAM, d'analyse des médias. Rien d'automatique à tout cela : sous la présidence suivante, de

un trait sur les années de méfiance de cette association vis-à-vis de la « communication d'entreprise » (voir plus haut). Reconnu par la SFSIC, le groupe profita des congrès pour obtenir une demi-journée de rencontres et contributions spécifiques, et avança sa propre organisation. Il est à mon sens notable que le caractère stratégique d'une présence dans les instances dirigeantes de la SFSIC fut dès l'époque une préoccupation de membres d'Org&Co²⁴.

L'initiative de créer un groupe peut aussi se comprendre comme une manière de réunir des forces scientifiques dispersées, à la fois parce que certains jeunes Maîtres de Conférences se trouvaient en IUT, lieux sans « labo » et souvent éloignés des Universités-mères, et parce que le nombre de jeunes docteurs visant à se définir comme chercheurs en « communication des organisations » était encore faible. Le premier « colloque » de Rennes réunit 13 contributeurs, celui de Lille en 2000, 19 !

Très vite, le groupe s'organisa comme groupe scientifique avec un coordinateur « tournant »²⁵, la mise en place d'une lettre, d'un site... le tout autoproduit. Les journées se multiplièrent, débordant le cadre des journées de colloque avec publication²⁶. Le groupe pouvait faire état de ses travaux et publications et les premières tentatives de synthèse réalisées par les coordinateurs virent vite le jour²⁷. Le groupe était ouvert et invitait, sur des thématiques émergentes, des chercheurs d'autres disciplines. Les colloques organisés entre deux congrès de la SFSIC installaient une géographie différente, celle d'un « réseau » de ce qui devenait la (ou les) communication(s) organisationnelle(s).

Jean Devèze, un autre groupe « Théories et Pratiques Scientifiques » ne fut pas agréé (voir Boure, 2006).

24 Jean Devèze, présent dans les démarrages d'Org&Co fut président de la SFSIC après Jean Mouchon. Christian Le Moëgne le fut aussi (2001-2002, puis une seconde fois 2012-2014), Françoise Bernard lui succéda de 2002 à 2006 à ce poste, Gino Gramaccia de 2006 à 2008.

25 Pour la période 1994-2016 : Christian Le Moëgne puis Françoise Bernard, puis Arlette Bouzon, seule puis en duo avec Vincent Meyer, Catherine Loneux en duo avec Bertrand Parent, puis Bertrand Parent avec Sylvie Parrini Alemanno, puis cette dernière seule ; le tout selon des périodicités variables. Le site d'Org&Co permet de suivre l'actualisation de cette charge.

26 Une fois passées les deux premières éditions, éditées aux PUR, après un moment de « panne », les publications reprirent chez L'Harmattan.

27 Un signe de cette légitimité construite est que le travail de bilan dépassa le cadre des synthèses de coordinateurs, comme ce fut le cas avec le chapitre de Nicole D'Almeida et Yanita Andonova « La communication des organisations » dans l'ouvrage de type synthèse de Stéphane Olivesi *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline* publié en 2006 aux Presses Universitaires de Grenoble.

2.2 Org&Co et les communications organisationnelles

L'identité d'un groupe est une chose, ses rapports avec la discipline et son association nationale une autre (il n'était pas question d'être une sous-discipline, solution qui a eu cours dans d'autres aires géographiques). Mais que construisaient en fait les membres qui contribuaient dans ce cadre ? Org&Co avec son appellation provocante, peu académique, rompant avec « Relations Publiques » et « Communications d'Entreprise », n'était-il qu'un lobby oeuvrant à l'intérieur d'une organisation, ou un nouvel espace d'auto-promotion concurrentiel, dans un entre soi plus protégé ? Oser la question permet d'ouvrir d'autres réponses²⁸. Pour ma part (Delcambre, 2008 et 2011), j'ai évité de faire une difficile synthèse²⁹ en m'intéressant de plus près à ceux qui formaient dans ces années-là (1995-2010) les nouveaux jeunes chercheurs en communications organisationnelles, d'où mon analyse en termes de « seconde génération ». J'ai tenté de montrer que leur formation de base, leurs références théoriques du temps de leur formation, leurs terrains, leurs objets, leurs méthodes pouvaient donner une autre analyse que la « variété » ou, mot plus négatif, la « dispersion », le manque d'unité ou de cohérence scientifique collective. En utilisant le terme discutable de « paradigme », j'ai cherché à identifier ce qui différenciait la dizaine de responsables scientifiques que l'on pouvait entendre et lire dans cette petite communauté, en décrivant un état momentané. Je reviendrai rapidement sur deux points. En premier lieu, cette analyse montre bien une variété de responsables scientifiques « cohabitant » et il m'a semblé qu'Org&Co, pour être un lieu d'échanges productifs, ne pouvait se satisfaire de la coprésence autopromotionnelle de chacun, mais devait identifier les éléments d'entente et de discussion entre tel ou tel « paradigme », et savoir laisser d'autres organiser la dispute quand cela pouvait arriver.

J'avais qualifié le travail de Christian Le Moëne (de Bernard Floris aussi) de « paradigme des logiques sociales », un des 5 ou 6 présents en 2007 :

« Un paradigme des logiques sociales des phénomènes communicationnels et informationnels, basé sur des travaux de sociologie

²⁸ Bien sûr on peut ne pas se poser de question et estimer que, dans les jeux académiques, ouvrir un espace d'un sous-champ de la communication était tout simplement « institutionnellement pertinent ».

²⁹ J'ai tenté de poursuivre la description de ce champ français, pour la période 2008-2018 dans la seconde édition du handbook *La Communication Organisationnelle* (Grosjean et Bonneville, 2019).

(Boltanski et Thévenot 1991, Castoriadis 1975, Linhart, 2008) et sur l'analyse des évolutions des formes d'organisation des entreprises dans un environnement qui exige de nouvelles réponses idéologiques, organisationnelles et communicationnelles pour la mise au travail. Les auteurs, dans ce cadre, pensent l'information et la communication comme deux nouvelles formes du management et de la gestion des entreprises, aspects d'un nouvel état du capitalisme. Ils analysent les transformations des normes et des formes du capitalisme informationnel (Le Moëgne, 2004), ou, au-delà de l'activité des services qui lui sont explicitement dédiés, le rôle d'une nouvelle fonction symbolique (la communication), contrôlée par les directions (Floris, 1996 ; Olivesi, 2002). De tels travaux portent leur attention sur les mutations en cours en se basant sur des enquêtes nécessairement larges qui cherchent à comprendre les situations locales. Certains travaux croisent les logiques sociales et la philosophie de l'action instituée et de l'espace public » (D'almeida, 2007) ³⁰.

Par cette qualification, je voulais prendre en compte l'ouverture politique et économique de leur analyse des organisations. Et encore, leurs avancées sur le fait que ces organisations –entreprises, administrations d'Etat ou Territoriales, Services sous régime associatif... – ont maille à partir – dans une perspective info-communicationnelle – avec l'Espace Public. Dans une perspective de « logiques sociales », une organisation est aussi en lien avec ses financeurs et leurs intérêts, dans la grande complexité actuelle des formes de financements, elle se transforme aussi dans un monde de normes et de régulations, nationales parfois, internationales pour d'autres aspects.

Mais, précisément, la position de Christian Le Moëgne visait à combiner ses propres travaux, préciser sa place dans le domaine des communications organisationnelles avec un autre travail : contribuer à l'orientation d'un collectif. Cette contribution a pu prendre deux formes : le bilan et le programme. Notre collègue a été ambivalent à l'égard du bilan (Le Moëgne, 2009 ; Le Moëgne et Gallot, 2015). Disons qu'il marquait sa réticence à l'égard d'une histoire d'Org&Co fait par ses propres membres, et à l'égard d'un bilan trop rapide³¹,

30 Pour ne pas alourdir la bibliographie de ce chapitre, je n'ai pas repris ces références ici. On consultera donc les bibliographies de Delcambre 2008 ou Delcambre 2011.

31 Dans les titres de ses interventions, on trouve en 2001 et 2009 le terme de bilan ainsi qu'en 2015. Mais il y a chez lui une préférence pour le retour critique (le titre de son intervention à Rennes devient ainsi « retour critique » dans la publication de 2010) le questionnement (« questions sur » est un type de titre fréquent -2004, 2005, et encore en 2016) et la discussion sur les « programmes » 2002, 2007, 2009.

conscient en plus du travail considérable que réclame une entreprise telle que « documenter » les travaux en « communications organisationnelles ». Il a plus volontiers fait des propositions en termes « programmatiques », osé des « perspectives ».

2.3 Org&Co et les communications organisationnelles : un programme de champ

L'ouverture internationale a amené des confrontations entre programmes et approches théoriques (belges avec A. Gryspeerdt - Gryspeerdt, 2000 – et bien sûr canadiennes), grâce au début d'une réflexion appuyée sur une interconnaissance (Carayol, 1998)³². C'est en précisant sa position que Christian Le Moëne a été amené à revenir sur l'aventure « Org&Co », en particulier dès lors que des enseignants chercheurs d'Org&Co ont cherché à repositionner l'approche communicationnelle sous la « marque » « Approches Communicationnelle des Organisations », cousinant avec les CCO (Constitutive Communication Organisation) canadiennes (Bouillon, et al, 2007). La réaction de Christian Le Moëne, telle que je l'analyse, donne à la fois un programme rennais qu'il publie (Entre Normes et Formes, 2008-2011 sur le site de Préfics) et fait connaître (par exemple « Le programme « entre normes et formes » et son heuristique pour analyser les processus organisationnels », Lille, GERICO, janvier 2009), et une relance épistémologique à destination du collectif, appuyée sur I. Lakatos. Il emprunte à cet auteur, non cité jusque-là, l'analyse d'un « noyau dur », d'une « heuristique positive » et « négative », et des concepts de « programme d'objet » et de « programme de champ », en s'intéressant à une dynamique scientifique qui chez Lakatos ne repose pas sur la « falsification » comme chez Popper, mais sur la conception d'une « tradition souche » qui doit subir des révisions et les adaptations nécessaires aux reconfigurations historiques³³. Je ne reprendrai ici que les définitions des « programmes d'objet » et de « programme de champ », le second étant pour Christian Le Moëne ce qui convient à l'analyse du programme français d'Org&Co « communications organisationnelles », un programme qu'il estime de « faible portée ».

32 Il faut noter le rôle joué par l'équipe de Bordeaux et sa revue *Communication&Organisation* dans le développement des échanges internationaux à cette époque.

33 Christian Le Moëne produit une première fois son analyse en 2009, à Rennes (publication 2010) et valorise une nouvelle fois cette analyse en la reprenant de manière très proche, simplement « scénarisée » par les questions de Sidonie Gallot (Le Moëne et Gallot, 2015), dans un texte pensé pour un public canadien.

Un programme d'objet est « un programme qui, à l'intérieur de grands champs de recherche déjà existants, se propose de construire des objets et des problématiques de recherche et d'en défendre la validité épistémologique, théorique et méthodologique et la légitimité disciplinaire au regard des paradigmes dominants dans le champ ».

En revanche

« un programme de champ se donne pour objectif d'ouvrir un nouveau champ de recherche. Il s'agit donc d'élargir au maximum la perspective et de ne pas la fermer sur une problématique ou une définition particulière. C'était la caractéristique centrale de la notion de « communication(s) organisationnelle(s) », suffisamment floue et imprécise pour que chacun puisse finalement y mettre ce qu'il souhaitait, sans avoir à faire des efforts de justification pour pouvoir s'y situer. La condition minimale d'un programme de champ est qu'il est nécessaire de définir à chaque fois les concepts et notions utilisés, c'est-à-dire, pour ce qui nous concerne, ce que l'on entend par communication, information, organisation, communication organisationnelle, problématique communicationnelle, approche communicationnelle ou informationnelle, etc. (...) » (Le Moëne, 2010, p.292).

Une telle définition, épistémologique certes, pose non seulement des problèmes d'« heuristique positive » (ici CLM note une volonté unitaire) ou d'« heuristique négative » (ici CLM note les ruptures souhaitées et néanmoins l'acceptation de l'inscription collective en SIC), mais encore, dans la perspective d'analyse du travail et de l'activité des universitaires contribuant au champ qui est la mienne, et en tenant compte que ce programme de champ est porté principalement par un groupe d'études et de recherches, Org&Co³⁴, des questions d'orientation collective (qu'est-ce qui fait évoluer un programme de champ) voire de « pilotage » (est-ce que les contributeurs d'un programme de champ se coordonnent, sont pilotés). Des questions de « communications organisationnelles » somme toute !

II. Un enseignant-chercheur dans les Sciences humaines et sociales de son temps

Dans la partie précédente, j'ai voulu proposer un cadre de compréhension du travail de CLM, en le plaçant comme un acteur d'un phénomène auquel il contribue, mais qui le dépasse : l'institutionnalisation

³⁴ Dans l'entretien avec Sidonie Gallot Christian Le Moëne estime que l'activité scientifique liée à ce programme de champ est « foisonnante en France » et que « la grande souplesse du programme a dynamisé le groupe d'études et de recherches qui en a été le principal vecteur et porteur ».

sociale d'un champ de recherche (communications organisationnelles) et d'une discipline (les Sciences de l'Information et de la Communication), en France.

Dans la mesure où nous voulons, dans les chapitres qui suivent, expliciter et discuter sa construction théorique, ou certains éléments de celle-ci, il nous a semblé, Sidonie Gallot et moi, qu'il fallait oser faire plus. En effet, le fait de nous centrer les uns après les autres sur le travail de CLM risquait d'en faire un « menhir ». D'autant plus que, comme beaucoup d'autres professeurs, il vise à affirmer et développer sa « singularité » et que c'est bien celle-ci que nous travaillons.

Pourtant, une clé de compréhension pour situer cette singularité est bien de contextualiser aussi ses approches épistémologiques et théoriques³⁵. Cette tentative à laquelle je vais me livrer me semble autant nécessaire que critiquable.

Nécessaire, car l'ambition théorique de CLM est forte. Ses lecteurs et ses auditeurs ont tous été frappés par l'ampleur de ses références bibliographiques, faites d'auteurs inhabituels dans notre champ, trop nombreux pour qu'on les lise à notre tour, donnant parfois l'impression qu'il s'agit là d'une épistémologie inaccessible ou surplombante. Il y a donc un effort certain, dans les chapitres suivants, pour prendre ce travail par un bout (nos thèmes), expliquer et discuter. Les contributeurs – je suis le seul « senior » – sont de la génération suivante, deux d'entre eux seulement formés par CLM ; chacun développe son propre travail : nous respectons là un principe de diversité et la spécificité des univers de chacun. Or, je voudrai insister sur ce point : si tous les contributeurs participent eux-aussi à l'institution sociale et cognitive du champ et de la discipline, les rencontres, les échanges ne construisent pas ipso facto une culture partagée. Il n'est pas sûr du tout qu'une culture « du champ » existe déjà. Or c'est bien une telle culture qui donnerait des clefs pour comprendre.

Critiquable : qui suis-je pour faire comme si je pouvais décrire un contexte et faire partager une culture ? Dire d'où je parle – je le ferai par des incises et par des notes – permettra de voir les limites de mon projet. Dire comment j'ai travaillé pour faire cette tentative permettra de pointer les faiblesses liées à mes méthodes de travail. Car je veux tenter d'inscrire CLM dans les SHS de son temps.

35 Lui-même, comme tous, doit définir sa posture et son apport. Christian nous a donné accès à un document actualisé encore en 2016, où il inscrit scrupuleusement tous ses travaux, selon les catégories classiques, et où il définit son apport. Je reprends avec son autorisation ce court texte en annexe 1.

Rapidement pour la méthode, je me suis appuyé sur l'ouvrage de François Dosse, *L'empire du sens. L'humanisation des sciences humaines* (La Découverte 1995), un « livre enquête » qui tente de décrire et comprendre la « recherche de pointe » en sciences humaines, dans les années 80-95, celle menée par une génération de jeunes chercheurs « marquée par Mai 68 », dit encore la quatrième de couverture de cet ouvrage. Ce livre m'avait éclairé en son temps sur ma propre aventure intellectuelle, le reprendre est tout aussi éclairant maintenant. Cela permet notamment de situer les auteurs d'une partie notable des bibliographies de CLM. De fait, autre élément de méthode, j'ai aussi repris toutes les bibliographies des textes de notre corpus. Il ne s'agit pas là des lectures de notre auteur, ni de sa bibliothèque mais de ce qui a été « mis au travail » pour chaque occasion de publication. Je sais le risque de positivisme qui touche les analyses de bibliographies, tant les stratégies de citation sont variées et variables³⁶. J'ai néanmoins fait ce travail pour, d'abord, repérer les auteurs régulièrement cités – encore une fois, dans notre corpus-, aller voir qui sont ces gens que je n'ai généralement pas lus, et tenter ainsi de rendre compte de l'univers de culture scientifique mis au travail par CLM.

Je travaillerai donc ici en deux temps. D'abord suivre l'analyse que fait François Dosse de cette génération montante. Puis chercher à « mettre en culture » quelques aspects du travail théorique et pratique de CLM³⁷.

I. Pour Dosse, une génération post structuraliste, marquée par quatre pôles et des modifications substantielles de conceptions philosophiques.

A l'issue de son enquête et des séminaires qu'il a organisés de 1992 à 1994, Dosse estime que les jeunes chercheurs « de pointe » qu'il a rencontrés ont des « ressemblances de famille » et des convergences (Dosse, 1995, p.8). Il situe quatre pôles.

Le premier : Michel Serres et le centre de sociologie de l'innovation (Dosse, 1995, p.21-40). Nombreux sont les chercheurs qui se rencontrent, autour de l'École des mines³⁸ dans la « galaxie des disciples de Michel Serres » : tout un courant d'approche critique de la science

36 De plus, pour CLM, il y a les bibliographies de fin de texte, phénomène classique, mais s'y ajoutent aussi souvent des notes de bas de page avec des références. Enfin il y a les auteurs estimés « classiques » et pour lesquels c'est une coutume, on n'indique pas de référence précise -mais on étend jusqu'où ceux qui sont « classiques » pour soi ?

37 Le lecteur comprendra que faire une bibliographie pour cette partie serait un exercice trop conséquent. Je l'encourage à se documenter dès lors qu'il ne connaîtrait pas tel ou tel des auteurs qui seront cités ici.

38 Chez CLM il y a des références à la revue des Annales des Mines, *Gérer et comprendre*.

qui lit Habermas, discute des controverses entre Karl Popper, Imre Lakatos³⁹, Paul Feyerabend. Callon dans son approche de la sociologie des sciences emprunte le concept de « traduction » à Michel Serres – d'où la « sociologie de la traduction » – et pense l'agir communicationnel avec Habermas. Ce sont les premières collaborations entre Callon et Latour – qui a découvert l'*Anti-Oedipe* de Deleuze et Guattari, part à San Diego, en ethométhodologue, dans le laboratoire du neuro-endoocrinologue Roger Guillemin... Dosse montre le lien entre ce courant et Isabelle Stengers, chimiste au départ, avant de développer des travaux de philosophe et de travailler à Paris à la préparation de la Cité des sciences de la Villette⁴⁰. C'est dans le même réseau, dit Dosse, que l'on rencontre Pierre Lévy, « explorateur de l'univers informatique et de ses effets sur la société (...) à la pointe de la réflexion sur ce qu'il saisit comme une mutation anthropologique majeure », et suit le séminaire de Castoriadis à l'EHESS, où, rencontrant Dupuy, il travaille en historien le « connexionnisme » et la cybernétique.

Le second est le pôle cognitiviste (Dosse, 1995, p.41-52). Les évolutions des sciences cognitives sont un phénomène de grande ampleur aujourd'hui, et je pense pour ma part que nous devons faire un travail important pour distinguer différents « cognitivismes »⁴¹. L'approche cognitiviste ne m'étant pas familière, c'est un aspect du travail de CLM que j'ai du mal à m'approprier. Mais, dans un instant je tenterai de pointer quelques caractéristiques de son approche conceptuelle, et, dans les chapitres suivants, le lecteur pourra noter l'usage que fait CLM du terme de « schèmes cognitifs ». Les pages de Dosse m'ont permis de suivre Jean-Pierre Dupuy et le CREA. Dupuy rencontre le biologiste Francisco Varela (*Autonomie et connaissance* en 1980 ; *Connaître, les sciences cognitives, tendances et perspectives* de 1989 sont

39 Dans ses propos de discussion ou de cadrage épistémique, CLM citera souvent Popper, et notamment dans Le Moëne 2015 « Pour une approche « propensionniste »..., *Un univers de propension – sdeux essais sur la causalité et l'évolution*, de 1992 dans sa version française ; et plus tardivement Lakatos, à qui il reprend le concept d'« heuristique négative » et de « programme de faible portée » (programme de champ) pour défendre le type de relations scientifiques qu'il préfère pour Org&Co (Le Moëne, 2010, p.289-296, et Le Moëne, 2015, p.133-136).

40 Le Moëne, 2014, cite l'ouvrage de Prigogine et Stengers (1979) *La nouvelle alliance. Métamorphoses de la science*, pour indiquer d'où lui vient la formule caractérisant des organisations et entreprises comme « dissipatives » (voir la note 10 de ce texte).

41 La question de la cognition est travaillée par de nombreux courants. Ainsi dans le courant pragmatique on travaille sur la « cognition distribuée » - Conein, B. (2004). Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive, dans *Réseaux* 2004/2, n°124, 53-79-. C'est du pôle pragmatique et de l'interactionnisme symbolique de Goffman que je suis le plus proche.

dans les bibliographies de CLM ⁴²). C'est au même CREA que le directeur adjoint, Daniel Andler, s'ouvre à l'épistémologie (Colloque de Cerisy en 1981 sur Karl Popper). Dans les intérêts du CREA, aussi, « la philosophie de l'esprit ».

Le troisième (Dosse, 1995, p.53-75) est le « pôle pragmatique ». J'irai plus vite, dans la mesure où ce courant était plus « proche » du champ des communications organisationnelles, mais Dosse est précieux pour montrer les connexions entre des chercheurs qui développeront des recherches « cousines », mais distinctes. Dosse indique d'abord le rôle de Jean-Marc Ferry qui a introduit Habermas en France. Il indique (« la sortie du Bourdieusisme ») les relations entre des jeunes chercheurs : entre Boltanski – *Les cadres, la formation d'un groupe social* date de 1982-et Latour, puis entre Callon et Latour – 1981 c'est l'époque de la première publication en anglais de « Le grand Leviathan s'apprivoise-t-il ? »-⁴³, Desrosières, Thévenot (Callon et Thévenot découvrent la compétence réflexive des non spécialistes, du sens commun ; Thévenot – qui travaille à l'INSEE comme Robert Boyer et Michel Aglietta – y travaille en économiste l'investissement de formes⁴⁴), ou Favereau. On voit ici naître l'économie des conventions et son « manifeste » paru dans la *Revue économique* en mars 1989. Dosse revient encore sur le parcours de Louis Quéré et à « l'attention portée à l'agir social et aux formes d'énonciation de celui-ci », sur son héritage théorique – Habermas, Lefort, Touraine mais aussi Goffman-, à la manière dont celui-ci se tournera vers l'ethnométhodologie. En 1982-83, Quéré lance un séminaire au Centre d'Etudes des mouvements sociaux de l'EHESS, rejoint par Pharo, Conein, Cottureau. On traduit Garfinkel et Sachs...⁴⁵

Enfin, (Dosse, 1995, p.76-84), le pôle de « reglobalisation par le politique » : le politique comme moyen de repenser différemment le social ;

42 CLM cite régulièrement Dupuy, notamment pour introduire une réflexion sur Hayek. Varela est aussi convoqué pour l'« enaction ». Le Moëne (2008, p.148 note 33) « Francisco Varela oppose l'enaction, co-construction et co-émergence du sens en contexte et situation aux logiques de la représentation et au dualisme ».

43 Cet article est reproduit dans *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. En 2006... aux Presses des Mines.

44 Les chapitres suivants reviendront sur les échos et emprunts de CLM à Thévenot et à l'école de la régulation.

45 CLM cite souvent Quéré ou la revue *Raison Pratiques* (n°1 et 4) et dans un des textes peu accessibles de notre corpus, « L'information et les processus organisationnels : une problématique constructiviste peut-elle être appliquée à une étude de cas », sa note 1 montre l'étendue de ses lectures des chercheurs liés au groupe « Langage et Travail » et des textes de Quéré (1991, 1992, 1997, 2001) parus dans la revue *Réseaux*.

ce pôle est influencé par une approche philosophique du politique, avec Lefort et Castoriadis et leurs réflexions sur le totalitarisme... La revue *Le Débat*... mais aussi Dany-Robert Dufour... et nombre d'historiens, notamment à l'Institut d'Histoire du Temps Présent (1978).

On m'excusera pour cette approche un peu longue, mais Dosse a le mérite d'avoir suivi un grand nombre de spécialistes des Sciences humaines et sociales, de montrer et les relations construites dans ces « pôles », et les ouvertures très différentes à nombre de théorisations de ces trente dernières années. Il synthétise les changements « post-structuralisme » comme (1) un ressourcement pragmatique de la théorie de l'action ; (2) une manière de repenser au niveau de l'individu ce qui fonde l'être ensemble⁴⁶ ; (3) une volonté de réhabiliter l'intentionnalité et les justifications, de réévaluer la compétence des acteurs et les déterminations réciproques ; (4) enfin quelque chose comme une fin de la « fermeture française » avec des échanges, mobilités, lectures, traductions très nombreux avec le monde anglophone et les Etats-Unis.

Il me semble que le travail de Dosse permet de contextualiser le projet et le parcours scientifique de CLM, de comprendre ce qui pouvait être pris comme une diversité bibliographique surplombante, de pointer ce qui lui fait tenir conjointement plusieurs perspectives dans les orientations récurrentes de sa construction théorique (certaines, bien sûr, pas toutes !).

2. Un enseignant-chercheur pris dans les SHS de son temps pour construire son univers théorique et pratique

Dans le travail qui suit, je vais privilégier les orientations lisibles dès les premiers textes de notre corpus (94, 95, 97, 98) et tenterai de montrer la bibliographie de référence qu'il construit... et poursuit plus tard.

2.1 Philosophie, Politiste et politique

Professeur de la « seconde génération », CLM n'a donc pas été formé en SIC, peut-être pas non plus en « SHS », car à l'époque de sa formation comment catégorisait-on ? ⁴⁷ Une formation en Philosophie (op-

⁴⁶ Avec la « force des liens faibles », « l'anthropologie des réseaux », « la compréhension herméneutique », « le décodage cognitiviste ».

⁴⁷ Plutôt que de répondre à cette question au lance pierre, je conseille et le n° 106-107, mars 1995 d'*Actes de la recherche en sciences sociales*, « Histoire sociale des sciences sociales » et l'ouvrage de Robert Bouré *Les sciences humaines et sociales en France*, notamment son chapitre 4 « De la Libération aux années 2000 : institutionnalisation accélérée et remises en question », p.219-235.

tion Epistémologie), mais aussi un cursus en Sciences Économiques et Sociales – et une thèse d'État (1990) en Sciences politiques : « L'ère des communicateurs ? Enjeux sociaux et politiques du phénomène de la « communication d'entreprise » en France (1968 -1988) », sous la direction d'Erik Neveu ⁴⁸.

« *Sphère* » (*publique, privée, professionnelle*), « *Espace* » (*géographique et symbolique*) ...

On relève qu'il est un habitué du vocabulaire de l'époque où nombreux, en SIC et dans d'autres disciplines, travaillaient sur le principe de « publicité » et sur les questions politiques et communicationnelles relatives à « l'espace public ». Il participe notamment (Le Moëgne, 1995) au livre réalisé sous la direction grenobloise d'Isabelle Paillart, *L'espace public et l'emprise de la communication*, publié chez Ellug. Pour CLM il s'agit de penser la « sphère professionnelle ». En politiste, il propose de penser « trois espaces de l'entreprise »⁴⁹ l'entreprise comme mise au travail, comme administration ou organisation et encore comme production d'imaginaire et de représentations susceptibles d'être partagées, d'où sa formule « l'entrée en politique des entreprises », phénomène très repérable en France où le patronat avait préféré longtemps le « bien faire et laisser dire » à la « communication-relations publiques ».

Du côté de l'Entreprise...

Politique et politiste, on peut le repérer par nombre de ses références bibliographiques⁵⁰. Il s'intéresse aux communicateurs et aux entreprises – et c'est bien ce mot-là qui est d'abord employé et non « organisations » comme dans la sociologie des organisations, il s'appuie dès lors sur Hélène Vérin, historienne : *Entreprises, entrepreneurs, histoire d'une idée*, paru en 1980-. Il n'est pas étonnant que CLM soit doté d'une longue bibliographie à leur sujet. Je relèverai quelques références dans les textes de 94 à 98 pour souligner les orientations qui conduisent à ce titre de 2013 « Technologies de l'information et de la

⁴⁸ On peut lire encore avec plaisir *Une société de communication ?* publié en 1994 chez Montchrestien, et l'analyse que fait Erik Neveu des « travailleurs du symbolique », p.105-120.

⁴⁹ « Sphère » et « espace » sont des manières francophones et anglophones de traduire l'allemand et la « publicé-ité » d'Habermas – le fait d'être/devenir public (voir le titre de son livre de 1978 auquel il fait une postface de rajout dans le numéro 18 de *Quaderni* dirigée alors par Lucien Sfez, où nombre de jeunes chercheurs SHS et SIC discuteront de « l'espace public »).

⁵⁰ Pour faciliter la lecture, je mets ici les auteurs et titres d'ouvrage, leur date de publication. Je ne cherche pas à être exhaustif dans mon repérage et j'invite le lecteur à aller voir sur internet qui sont les auteurs qu'il ne situe pas ou ne connaît pas.

communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes ».

J'ai plaisir à relever cette référence (en 1995 et en 2012) au « Petit travailleur infatigable » (Murard, L. et Sylberman, P. (1976).» Le petit travailleur infatigable : villes-usines, habitat et intimités au XIX^{ème} siècle », *Recherches* n°25). C'est un ouvrage très lu à l'époque par les courants critiques et politiques qui pensaient non seulement l'entreprise – ici l'usine – mais les organisations sociales produites par le patronat du 19^{ème}. Cette orientation conduit aux « formes sociales ». Eugen (pas Max) Weber est lui aussi régulièrement cité – en 1995, 2006, 2010, 2015 : Weber, E., 1983, *La fin des terroirs, la modernisation de la France rurale*, Fayard. Un intérêt constant pour la transformation des espaces sociaux donc (Chesnay, M. (1990). *Communication et espaces*, La Documentation française, cité en 1994, ou Guillhuy, Ch. (2014). *La France périphérique – Comment on sacrifie les classes populaires*. Flammarion, cité en 2014. En 2008 il cite, dans un texte consacré à « *L'entreprise imaginaire* », Pierre Veltz : *Le nouveau monde industriel*. Le débat-Gallimard de 2000 et *Mondialisation, villes et territoires*, PUF de 2005. Dans le même texte on trouve, bien sûr Castoriadis⁵¹.

Une autre approche, plus classique dans la sociologie de l'époque, suite à la sociologie industrielle de Desmarez – il cite *La sociologie industrielle aux États-Unis*, paru en 1986-, est l'analyse critique du Taylorisme et du Fordisme (le « compromis fordiste »). Il a lu Taylor, notamment la « Direction des ateliers », dans Vatin, Fr., 1990, *Organisation du travail et économie des entreprises*, Les éditions d'organisation (cité en 1995). Il s'appuie sur *L'atelier et le robot* de Coriat (paru en 1988) dans l'analyse de l'épuisement du modèle organisationnel et du pacte sociétal fordiste. D'autres auront lu *L'établi* de Robert Linhart (1978, Minuit) et liront, comme moi qui participais au réseau Langage et Travail, Yves Clot *Le travail sans l'homme* (La découverte 1995) – ses chapitres 2 « Attendus et inattendus du projet » et 3 « Vivre en flux tendu », ou suivront Danièle Linhart, jusque, encore, son ouvrage de 2015 *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*.

51 Le lecteur s'en étonnera peut-être : tout au long de cette partie, je ne traite pas directement de l'appui de CLM sur Castoriadis, qu'il cite régulièrement pour de nombreux livres. C'est tellement récurrent et important chez lui que cette référence signe une partie de nos différences. Il était donc plus sage (car je n'ai toujours pas lu Castoriadis ! – de laisser ce travail de culture politique au lecteur. Pour ma part, c'est encore Alain Supiot, spécialiste de droit du travail, dans *La Gouvernance par les nombres*, qui sait m'inviter à comprendre « L'institution imaginaire de la société » – on se reportera à son index pour les passages utiles-.

Transformations... socio-économie et socio-politique

Mais, plus socio-économiste et socio-politique, la réflexion de CLM s'attache à la compréhension du capitalisme et de ses transformations historiques. Chandler est une référence qui court tout au long de ses textes, depuis le début (il cite aussi bien *La main visible des managers*, paru en français chez Economica en 1989, que *Stratégie et structures de l'entreprise*, paru aux Editions d'Organisation à la même date et *Organisation et performance des entreprises*, Les Editions d'Organisation 1992-1993). Il lira et citera *Le capitalisme au XXIème siècle* de Thomas Piketty. Il utilisera un temps la formule de Jean Lojkin *La révolution informationnelle* (livre paru en 1992), citera Jeremy Rifkin (Rifkin, J. (2012). *La troisième révolution industrielle*. LLL) dès la parution de ce livre, ou encore dans le dernier texte de notre corpus, Brynjolfsson, E. et M. Cafee, A. (2015). *Le deuxième âge de la machine. Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, chez Odile Jacob. Enfin « critique » il s'intéressera à François Flahaut⁵². – Cela commence en 2012 avec Flahaut, Fr. (2003). *Pourquoi il faut limiter l'expansion du capitalisme*. Descartes et Cie. Et Flahaut, Fr. (ss date). *Où est passé le bien commun*. Fayard-Mille et une nuits. Puis, ouvrage de 2003 republié sous un titre nouveau : Flahaut, Fr. (2006). *Le paradoxe de Robinson*, Mille et une nuits. Cet ouvrage est encore cité dans le dernier texte de notre corpus, en 2016.

Formes et normes...

Ce sont donc les « formes organisationnelles » et leurs évolutions qu'il s'attache à comprendre, suite à son expérience de terrain. D'où certes le rapport Bloch-Laîné de 1963 *Pour une réforme de l'entreprise*, mais plutôt Jacot (directeur d'un ouvrage collectif sur *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation* paru en 1994)... ainsi que des auteurs qui lui permettent de traiter de la question des normes, de la « rationalité procédurale », auteurs qu'il citera régulièrement comme De Munck (De Munck et Verhoeven *Les mutations du rapport à la norme* paru en 1997 et cité aussitôt, et *L'institution sociale de l'esprit*, paru en 1999), ou Demeleunaere (*Les normes sociales entre accords et désaccords* paru en 2003). Le projet de séminaire Rennais 2008-2013 « Entre normes et formes » datant de 2008 sera publié

52 Dans les courants de SHS plus proches de Barthes (analyse du discours et sémiologie des mass média, perspectives greimassiennes concernant le « récit ») – dans mes études « littéraires, j'ai lu « tout » Barthes-, Flahaut avait été lu pour son renouvellement de la psychologie sociale, notamment par l'analyse plus poussée des « situations de communication » qu'il faisait, orientée par une autre conception du sujet : *La parole intermédiaire* paru au Seuil en 1978. Les ouvrages cités par CLM sont d'une veine différente, je ne les connaissais pas.

dès la création de la Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication porté par G. Gramaccia et CLM lui-même, dans le numéro 2 de 2013 (en ligne). On y retrouvera la bibliographie concernant les formes⁵³... et les normes (le plus souvent les « normes techniques » mais aussi Dupuy, J-P. et Livet, P. (1997) *Les limites de la rationalité, T1 Rationalité, éthique et cognition*. La Découverte.

2.2 Dans l'action collective et les dispositifs cognitifs collectifs...

On peut dire que CLM participe au « courant critique », en tout cas au moins dans une acception post-soixanthuitarde. Son analyse de la colonisation de la sphère publique par la sphère privée professionnelle (1995) en est un exemple. Mais son inscription est réfléchie et elle-même critique : voir son texte « Ethiques et contextes organisationnels » paru dans la revue *MEI* en 2008, sa participation à l'ouvrage dirigé par Thomas Heller, Romain Huët, et Bénédicte Vidaillet, *Communication et organisation. Perspectives critiques*, paru en 2013 aux Presses du Septentrion, suite à un colloque tenu à Lille en 2011 où son intervention s'intitulait « *La crise des critiques idéologico politiques et les recherches en SIC* » – Communication plénière, Colloque « Crise de la critique » Lille, Juillet 2011-. Il ne s'inscrit pas, lui, dans la sociologie critique poursuivie par l'Ecole de Franfort (avec notamment Axel Honneth *La lutte pour la reconnaissance* paru en 2000, ou *La société du mépris* paru en 2006) : il n'est pas sûr que cette approche l'intéresse. Il est plutôt du côté de « la société du contrôle » et de l'analyse Deleuzienne qu'il revisitera, et cite en 2003 Michael Hardt et sa contribution « La société mondiale de contrôle » parue en 1998 dans Eric Alliez, dir, *Gilles Deleuze une vie philosophique*, paru chez Synthelabo.

En revanche il faut retenir, je crois, deux points notables dans sa pensée et sa pratique théorique.

D'une part son analyse n'est pas « dénonciatoire ». Ainsi son analyse met en avant une « solide crise managériale », mais il s'agit pour lui de montrer les logiques en tension ou contradictoires qui font crise ; le management est pris dans ces tensions (par exemple entre un système de qualité totale développant des normes procédurales et l'obligation pour mettre en place la qualité d'une « logique de sens » issue des acteurs sociaux en activité, dans leurs collectifs professionnels qui doivent réagir aux événements et aux signaux), et se trouve confronté à une impossibilité de penser le nouveau, car il – le management – est

53 Il faudrait noter le rôle important de la lecture et de la rencontre avec Gérard Chazal, historien et philosophe des sciences alors à l'Université de Bourgogne, et pas seulement de la lecture de Simondon pour sa réflexion sur les normes. J'y reviendrai.

pris encore dans les formes anciennes de résolution de problème dans l'activité managée. Le management se trouve dans une difficulté à penser d'une manière « convenante », en situation, pris notamment dans des modèles normatifs d'action, largement diffusés et soutenus par les conseils en management.

D'autre part, être critique, c'est lutter dans l'épistémé contre le dualisme. Je devrai dire contre tous les dualismes ! Le premier pourrait être l'opposition de l'action et de la pensée. La première partie de ce chapitre l'a montré, CLM est bien un homme d'action. Et dans nombre de ses textes, on peut voir comment il souhaite organiser « par la pensée philosophique » – le travail de réflexion conceptuelle-. Orienter, cela se fait par un travail conceptuel ⁵⁴. Le travail conceptuel de ses interventions orales a pu être mal vécu par certains : c'est un rude joueur, et parfois « ça vole haut » ; le travail conceptuel de ses textes est plus facile à reprendre, travailler pour que chacun trouve le sens des accords et désaccords. Dans ses derniers textes il est amené à donner des clefs pour faire comprendre (et « soutenir », action plus politique) la conception qu'il a des « communications organisationnelles » et de son désaccord avec la tentative de Bouillon, Bourdin et Loneux de définir le champ comme « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication » (voir leur introduction au numéro 74 de *Sciences de la société* qu'ils ont coordonné en 2008) ⁵⁵. Mais un texte encore plus illustratif de la mise au travail des concepts est le texte publié en 1997 ⁵⁶. Ici c'est le concept d'induction. En prenant le même terrain que dans ses premiers travaux (chez Citroën, la qualité et l'organisation-projet) il retravaille conceptuellement « Induction » en la pensant sous le signe de la « convenance », liant la recherche d'efficacité aux formes d'activité processuelles – les « démarches » qualité – refusant « l'induction amplifiante » fondée sur une logique de la vérité et

54 Reprendre la liste de ses interventions et de ses textes montre souvent comment CLM se veut « programmatique », veut tracer des perspectives. Hors de notre corpus, deux exemples : « *Quel bilan et quelles perspectives pour les recherches en communications organisationnelles ?* », Communication introductive au colloque « Les communications organisationnelles en débats », Rennes Novembre 2001. Ou encore, « *Quel programme de recherches sur les normes techniques ?* », Communication invitée, CNRS Institut de la communication, Paris, Mai 2009.

55 L'homme d'action et de pensée « réagit » et critique très vite : Le Moënné, 2010b ; CLM 2015 et CLM 2016.

56 « Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance », dans *Communication et Organisation* 12 (1997) Induction et communication, publié à la suite d'un colloque sur ce même thème.

donc sur la recherche de modèles normatifs et généraux. (§56). Liant « Induction » et « émergence » il refuse de penser l'induction « de façon mécaniste, comme un processus dans lequel un contexte déterminé agirait comme la cause dont l'organisation serait l'effet » (§69). En fait nous retrouvons ici une des singularités de CLM : son travail épistémique s'intéresse aux organisations comme systèmes artéfactuels et processus, en appui sur des courants constructivistes, mais dans le même temps comme « dispositifs cognitifs collectifs » (dans le même texte §45). Je vais revenir dans un instant sur cette combinaison singulière. Pour l'instant je voulais, dans ma tentative d'éclairage, noter que son engagement philosophique-politique lui fait dénoncer sous la critique pour « dualisme » plusieurs positionnements scientifiques.

Certes il y a le dualisme corps vs esprit (c'est pourquoi il fait souvent référence à Francisco Varela : Varela F. (dir). (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit*. Seuil. Mais aussi l'Homme – et sa pensée – vs les machines (d'où Simondon, d'où la préférence pour le « couplage « cortex-silex » et Leroi-Gourhan) ou encore « la pensée savante » vs « la pensée professionnelle », opposition qui séparerait l'épreuve de l'action de l'exercice de la pensée. En cela aussi c'est un « politique » et l'on retrouve ce que mettait en lumière Dosse sur une génération ayant à faire avec des « effets retards » de mai 68. Nous étions plusieurs à chercher à être « critiques » mais à penser avec les professionnels... que nous formions⁵⁷.

2.3 Systèmes... constructiviste radical, et engagé dans une version particulière du « cognitivisme ».

Je n'explorerai pas ces différents dualismes et la critique qu'en fait dans différents textes CLM. Je préfère ici m'attacher à une autre singularité qui peut être lue comme une bizarrerie intellectuelle. CLM est capable, dans le même texte de faire référence à Deleuze, Varela, Stiegler, Simondon, Le Moigne et Jullien ; dans le texte de 1997 (« Communication et induction dans les démarches de recomposition organisationnelle : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance ») ou de 2013 (« Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes »). Des noms qui ne m'étaient pas inconnus mais qui ne faisaient pas partie de ma culture, des auteurs dont les orientations me semblaient « tous azimuts », des textes lus

⁵⁷ Pour ma part j'ai beaucoup appris avec Yves Schwartz et l'Approche Pluridisciplinaire des Situations de Travail.

par différents courants des SHS, les chercheurs de la génération montante décrite par Dosse. Le travail que nous faisons Sidonie Gallot et moi pour lire et relire les textes de CLM me permet lentement de m'y retrouver et de vous en proposer une lecture.

Systèmes artificiels, organisation-artéfact ; constructivisme et modélisations

Il est plus facile pour moi de montrer comment CLM s'approche des « constructivismes » et comment il marque sa différence en se déclarant « constructiviste radical »⁵⁸.

CLM s'intéresse, comme une bonne partie des SHS de son époque aux « systèmes ». En SIC, on pourrait estimer qu'il y avait deux branches « systémiques » : celle qui s'intéressait à la cybernétique – la théorie mathématique de l'Information revisitée – et celle qui s'intéressait à Watzlawick et l'Ecole de Palo Alto. CLM est du premier côté. Il cite très vite Simon (Simon, H.A. (1991). *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, paru en français chez Dunod), et régulièrement jusqu'en 2003 ; il travaille Le Moigne⁵⁹ dont il citera de nombreux textes dans ce que je pense être une première période de son travail, se concluant presque avec la rencontre à Béziers avec Alex Mucchielli qui organise alors une réflexion sur le constructivisme⁶⁰.

Le démarrage consiste donc à penser les organisations (ici le terme d'organisation a un sens, mais on le voit supplanté par le terme de système : la question de la clôture et de la circulation des informations/signaux ou sens s'y joue). Systèmes autorégulés, mais plus encore chez lui « artéfacts » (systèmes artificiels). Un tout dernier texte, publié en 2018, notre corpus étant clôt, – « Penser l'artificialisation du monde ? Retour sur la question des constructivismes et de la transformation numérique », *Communication et organisation*, 53 | 2018, 107-132 – reprend ce qu'il travaillait en 2003. Cela montre que la question ouverte

58 La formule est de Von Glaserfeld, (1988) « Introduction à un constructivisme radical », dans Watzlawick, P. « L'invention de la Réalité », Le Seuil, 1988.

59 Le Moigne, J-L : (1973). *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF ; (1974). *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*. Puf ; (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod ; (1991). « Les nouvelles sciences de l'artificiel et le renouvellement des sciences de la nature », dans *Systèmes naturels, systèmes artificiels*, Seyssel, Champs Vallon, 1991 ; (1996). *Les épistémologies constructivistes*. Puf ; (1997). *Les épistémologies constructivistes : un nouveau commencement. Sciences de la société*, n°41 ; (2001) Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du Mauss*, n°17.

60 Il citera de manière élogieuse en 2006 deux ouvrages parus en 2005 : Mucchielli, A. et Noy, Cl. (2005) *Etude des communications : approches constructivistes*. Armand Colin. Et Mucchielli, A. (2005). *Etude des communications : approche par la contextualisation*. Armand Colin.

avant les Réseaux sociaux⁶¹ (développés après l'éclatement de la bulle numérique de 2008) sur le numérique et « l'artificiel » reste une thématique de réflexion chez CLM. Les « systèmes artificiels » lui permettaient à l'époque (années 1990-2005) de construire les concepts de base de sa construction théorique (institution vs organisation). Voir les chapitres suivants. Pour ma part, ici, visant à mettre en culture le travail de CLM, je pense utile de souligner les quatre points suivants qui « signent » son approche.

(1) Il lit aussi des biologistes parce que les systèmes sont aussi pensés dans cet univers scientifique, citera Von Bertalanffy, L. (1973) *Théorie générale des systèmes*. Bordas en 2014, mais aussi Dawkins, R. (1991). *Le gène égoïste*. Colin. (en 1997), Durham, W.H. (1991). *Coevolution: Gènes, culture and human diversity*. Stanford University Press en 1997 encore ; et Goujon, Ph. (1999). « De la logique à l'auto-organisation – L'apprentissage de la complexité », dans (Collectif), *Auto-organisation et émergence dans les sciences de la vie*. Ousia. (en 2006).

(2) Cette question des systèmes n'est pas chez lui sans lien avec la transformation des machines (des robots, on passe aux ERP et donc à l'informatisation des systèmes : il suit la revue *Sciences de la société* de Toulouse, donc le numéro consacré aux « progiciels de gestion », dirigé par Denis Segrestin (Sciences de la société n°61, 2004 « Le mythe de l'organisation intégrée. Les progiciels de gestion ».). L'Intelligence artificielle l'intéresse (Winograd, T. et Flores F. (1986). *L'intelligence artificielle en question*. PUF). Dosse mettrait cela en lien avec le travail de Dupuy au CREA, et citerait Levy. CLM est à Rennes et échange-débat avec Jean Max Noyer qui développe la revue *Solaris*. Jean Max Noyer est un auteur peu discuté par CLM mais souvent cité à partir de 2013⁶². Il partage

61 Des repères historiques précis me semblent nécessaires pour ne pas tout confondre dans l'analyse de l'évolution des outils numériques et des formes communicationnelles qui y sont liées. En ce sens il s'agit bien de construire une « culture numérique » ; voir Dominique Cardon, (2019) *Culture numérique*, paru chez Sciences Po les Presses.

62 Il est cité pour la formule « nouvelle économie politique de la mémoire ». En 2013 : Noyer, J-M. (2004) *Pour un hyperpragmatisme*, HDR Paris VII ; en 2014 : Noyer, J-M. (1993). Crise de la stratégie, émergence d'une nouvelle économie politique de l'intelligence. *Sciences de la société*, n°29, p.56-70. Et Noyer, J-M. (1996). Pour une nouvelle anthropologie du savoir. *Revue Solaris* ; en 2014 encore Carmès, M. et Noyer, J-M. (2010) *Les débats du numérique*. Presses des Mines ; puis Noyer, J-M. (ss date). La transformation numérique : quelques procès en cours. Narratique, Empire, Entreprise, Data Mining, Formes courtes. *RFSIC* n°2 en ligne ; enfin Noyer, J-M. (2012). *Les espaces immersifs. Le plissement numérique du monde, anthropocène et immunopolitique*. Communication Entretiens scientifiques de Toulon « Les espaces immersifs ».

avec lui la lecture de Deleuze qui sera cité tout au long du travail de CLM (le plus souvent : Deleuze, G. (1990). *Pourparlers*. Minuit, et Deleuze, G. (1967). *Logique du sens*. Minuit.⁶³).

Il me semble aussi nécessaire ici de citer Gérard Chazal⁶⁴ dont trois ouvrages sont référencés au moment de la construction du programme « Entre normes et formes » (2006 à 2008) : d'abord l'ouvrage de 2000, *Les réseaux du sens*. Champ Vallon. Puis celui de 2002, *Interfaces. Enquête sur les mondes intermédiaires*. Champ Vallon. Enfin celui de 1997 : *Formes, figures, réalité*, toujours chez Champ Vallon : en effet, c'est explicitement sur ce dernier ouvrage de Chazal que CLM s'appuie « Si on considère que toutes les productions de sens ne sont pas le résultat du langage, si on admet qu'il y a des modes de signification extra-langagiers, il faut considérer que la catégorie qui permet de signifier, de décrire ces modalités sociales de production sociale de sens est donc la catégorie de forme ».

(3) Il faut noter le décalage progressif de CLM avec le constructivisme de Le Moigne. Notamment dès lors qu'il s'agit de penser des modèles d'action : CLM se refusait à une conception ingénieur normative de l'action (procéduralisée) pour les organisations. Et cela dès 1997 avec sa défense d'une logique de la convenance contre une logique de la vérité.

(4) Le point précédent montre que dès 1998, CLM préfère un « constructivisme radical » et s'appuie très régulièrement sur le sinologue François Jullien qu'il suivra. Parmi les ouvrages cités, on trouve régulièrement Jullien, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Grasset. (cité en 1997, 2003, 2006). Il lira plus tard Jullien, Fr. (1992). *La propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*. Seuil (cité à partir de 2012) et Jullien, Fr. (1998). *Un sage est sans idée ou L'autre de la philosophie*. Seuil. (cité en 2006 : il reprendra la formule

63 C'est ici encore une grande différence entre CLM et moi : j'étais très éloigné de la pensée de l'anti-Oedipe... et travaillais plus sur le « sujet », au travail et au travail de jugement (expression et mise en circulation). Dans une critique acerbe de Deleuze, Alain Supiot estime que Deleuze a renforcé les effets délétères de la cybernétique appliquée aux organisations et aux relations humaines du travail ; il propose l'idée que cette cybernétique, avant l'apparition d'internet, s'est pensée avec les réseaux et les rhizomes voir Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard, notamment p.178 et 218.

64 Voici comment celui-ci se présente lui-même, sur le site de l'UMR LIR3S, université de Bourgogne : « Je travaille depuis de nombreuses années en philosophie des sciences et des techniques, m'intéressant plus particulièrement à la nature et à la place des machines informatiques. Je tente de développer une épistémologie de l'intelligence artificielle, de la vie artificielle, de la robotique. Il s'agit aussi de développer une anthropologie par l'artifice prenant en compte toute une histoire des automates, de Vaucanson à la robotique et à la bionique actuelle ».

pour envisager et promouvoir une autre pratique de consultance). Cette question de l'efficacité est en fait centrale dans sa manière non dualiste de penser l'action organisée et l'intelligence collective⁶⁵ en situation.

2.4 Anthropologies

Une philosophie-écologie de l'esprit ; la gestion collective des situations cognitives

Ce dernier point pour situer des orientations de la pensée théorique de CLM est plus difficile pour moi car il est à la fois très « philosophique » et entre dans des phénomènes de cognition dont je n'étais pas proche⁶⁶. Cette orientation est en lien avec ce qu'on pourrait appeler une « philosophie de l'esprit », sauf que CLM est tout sauf Hégélien !

Au risque d'aller trop vite dans ma lecture et mon interprétation, je note que CLM travaille avec les deux termes d'imaginaire et de symbolique, mais pas d'une manière freudienne. Le terme d'imaginaire revient constamment (d'où l'institution imaginaire de la société et la référence constante à Castoriadis ; d'où sa contribution au n°34 de *Communication et Organisation* de 2008 « L'organisation imaginaire ? », d'où dix ans avant – 1995-, dans son analyse des « trois espaces de l'entreprise », la mise en lumière des « formes d'imaginaires propres » aux formes actuelles d'entreprise). Le terme « symbolique » me semble lié au couple « matériel et symbolique » ; CLM s'en méfie sinon : il reproche à nombre d'analystes de « réduire » leur compréhension de la communication au « symbolique », à la « gestion symbolique ».

Le terme même d'esprit ne lui conviendrait guère, je pense, car il incite à une lecture « dualiste » (les idées seraient « dans la tête ») et mentaliste ; vraisemblablement c'est pourquoi il préfère « cognitif » et reprend la formule « écologie cognitive »⁶⁷. Dès 1997 il estime que

65 Ici je me fais le plaisir de faire référence au livre de Michèle Lacoste et Michèle Grosjean, 1999, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, PUF.

66 Tout le début de mes recherches s'est intéressé à la partie « intellectuelle » du travail de certains professionnels. « Intellectuel » est certes un vocabulaire marxiste, il me permettait aussi de réfléchir aux pratiques de jugement des gens au travail, donc à leur verbalisation – expression – et aux problèmes de prudence dans leur publication – circulation, communication-. Même si « cognition » faisait partie des avancées théoriques de Langage et Travail, j'étais rétif à ce terme, trop « mentaliste » pour moi. En revanche je devais à la fois penser le « sujet » et « dans la langue » (Benveniste, Bachtine) et « de l'action » (courant pragmatique), mais aussi pris dans les cadres des situations (Goffman).

67 Le terme d'« écologie de l'esprit » est de Bateson, celui d'« environnement cognitif » est de Sperber. En 1992 Mark Anspach, du CREA (voir précédemment la place de

« la conceptualisation des phénomènes de propagation de formes, représentations, normes, comportements (...) les travaux sur la « contagion des idées » et les « attracteurs culturels » – il cite Sperber 1996 – suggèrent une perspective paradigmatique qui recouvre certaines problématiques de l'anthropologie culturelle, des sciences cognitives et des sciences de la communication. Il s'appuie sur la philosophe Judith Schlanger - Schlanger, J. (1978). *Une théorie du savoir* paru chez Vrin. – en évoquant la gestion collective des « situations cognitives ». On retrouve ici la lecture de Dupuy sur laquelle j'ai déjà insisté, ainsi que celle de Varela, mais aussi de Dennett, philosophe américain proche des sciences cognitives de l'époque, cité en 97 (*La stratégie de l'interprète*, ouvrage de 1990 ; son ouvrage plus connu, « *La conscience expliquée* » paraît chez Odile Jacob en 1993).

Une de ses approches est dès lors plus anthropologique, et l'on ne s'étonnera pas de trouver tôt dans ses écrits André Leroi-Gourhan (*Le geste et la parole* paru en 1964, dont le premier tome est « Technique et langage », le second « La mémoire et les rythmes »). La thématique de la « cristallisation » de la mémoire dans les outils me semble venir de là. Une autre approche, tout aussi anthropologique, est l'analyse de la coordination dans les collectifs humains au travail et dans l'activité. Cette coordination relève du partage et d'imaginaires (non pas d'« idéologie » tout à fait, mais de représentations associées aux outils et à leurs usages) et de « schèmes cognitifs » (la formule de CLM est « la structuration des schèmes cognitifs par les normes anthropologiques »).

Dès lors CLM combine un travail sur la rationalité, les normes et les « logiques » ...

Pour conclure cette seconde partie, je dirai qu'en faisant cette relecture, j'ai été frappé de la place considérable des auteurs et ouvrages de la génération de jeunes chercheurs que Dosse avait repéré, d'où toutes les références à des ouvrages parus après 80, d'où aussi des auteurs « suivis » dès lors que CLM les avait repérés et appréciés. Le format d'écriture essentiel de CLM est l'intervention suivi d'un article : c'est le format classique « court » qui ne permet guère de faire « passeur », ni de prendre le temps de l'explication ; l'homme d'action et de pensée s'est peut-être condamné à ce format. Le travail de mise en culture est peut-être celui que, professeur, il a développé à Rennes avec ses étudiants et thésards. Ici, j'ai tenté à ma manière cette « mise en culture »

Dupuy dans la culture de CLM) publie dans *Horizons philosophiques* « La communication entre Sperber et Bateson : de l'environnement cognitif à l'écologie de l'esprit ».

en situant les textes et auteurs qu'il « met en travail » et cherchant à comprendre « d'où il vient ». Où il va, ce sont les futurs textes, les effets de discussion et les débats qui l'éclaireront.

Annexe 2

La manière qu'a Christian Le Moëgne de présenter son activité scientifique dans un document « CV et état des publications » en 2016 (extrait repris ici avec sa permission).

Contribution Scientifique et universitaire aux Sciences de l'information-communication (CLM)

« Mon principal apport scientifique et épistémologique aux Sciences de l'information et de la communication consiste, à mon sens, à avoir contribué activement à jeter les bases théoriques de programmes de recherches sur les communications organisationnelles, qui mettent à distance les perspectives purement managériales et descriptives qui dominaient jusqu'aux années 1990. J'ai ainsi contribué au développement d'un champ scientifique et de recherches au sein des SIC, qui puisse ouvrir des perspectives épistémologiques et critiques renouvelées. Ce programme de recherches sur les « communications organisationnelles » (et non « des organisations » ou « des entreprises ») met en avant l'importance des phénomènes d'information et de communication dans le développement des formes organisationnelles qui contribuent à structurer pratiquement les formes sociales, au même titre que les formes techniques et sémiotiques. De ce point de vue, il y a une profonde unité des sciences de l'information et de la communication dont l'objet consiste au fond à analyser les processus d'émergence et d'institutionnalisation de ces formes sociales, à travers l'analyse des pratiques, des dispositifs et des discours.

J'ai développé à la fois des recherches de terrain de longue durée – notamment pour les vingt-cinq dernières années dans les institutions de services aux personnes – et des programmes de recherches à dimension plus épistémologique et pratique, visant notamment à comprendre le basculement

des formes organisationnelles, de logiques spatiales vers des logiques processuelles, d'une anthropologie de l'espace vers une anthropologie du temps et de la vitesse. Dans le même temps, j'ai été amené à reprendre la question technique en approfondissant et radicalisant l'hypothèse de Leroi-Gourhan selon laquelle l'espèce humaine, comme d'autres espèces d'ailleurs, se caractérise par sa capacité à distribuer de la mémoire dans ses environnements, et notamment à cristalliser de l'information dans les formes sociales : organisationnelles, objectales, sémiotiques. Cette hypothèse est au fondement d'un programme visant à élaborer une approche institutionnaliste et évolutionniste des processus de communication organisationnelle. Elle a donné lieu à des articles et communications dans différents colloques et séminaires et à un colloque à Rennes en 2009. Elle est au fondement du programme « Entre formes et normes... » que je dirige au sein de l'équipe de recherches PREFIcs.

J'ai privilégié la publication d'articles scientifiques et les communications dans des colloques scientifiques car ils me semblent toujours la meilleure formule pour alimenter les débats scientifiques publics et l'élaboration commune des problématiques théoriques.»

Références bibliographiques de la première partie

- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Bouillon, J-L., Bourdin, S., Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles ». *Communication&Organisation*, 31 « Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ? », 7-25.
- Boure, R. (2007a), Les sciences humaines et sociales en France. Une approche historique, Intercommunication/EME.
- Boure, R. (2007b), L'Histoire des Sciences de l'Information et de la Communication (2). Le cas des origines littéraires des SI. *Questions de communication*, 11, 277-295.
- Boure, R. (2006), L'Histoire des Sciences de l'Information et de la Communication (1). Entre gratuité et réflexivité. *Questions de communication*, 10, 257-287.
- Boure, R. (dir.). (2002). Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés, Presses universitaires du Septentrion.
- Carayol, V. (1998). La communication organisationnelle en perspective : pistes nord-américaines. Dans Le Moënné, Ch. (Dir.), *Communications d'entreprises et d'organisations*, (p.197-210). Presses Universitaires de Rennes.
- Castoriadis, C. (1975). L'institution imaginaire de la société, Seuil.
- CinémAction*, 63. (1992) « Les théories de la communication », SFSIC-Corlet-Télérama.
- D'Almeida, N. (2012). Les promesses de la communication, PUF.
- D'Almeida, N. (2007). La société du jugement. Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion, Armand Colin.
- D'Almeida, N. (2004), Les organisations entre récits et médias. *Canadian Journal Of Communication*, vol. 29 (n° 1) 1-11, <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/rt/prINTERfriendly/1402/1493>
DOI : [10.22230/cjc.2004v29n1a1402](https://doi.org/10.22230/cjc.2004v29n1a1402)
- D'Almeida, N., et Andonova, Y. (2006). La communication des organisations. Dans Olivesi, St. *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*. PUG.

- Delcambre, P. (2011). La communication organisationnelle en France. Dans Bonneville, L. et Grosjean, S. (dir.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, (p. 18-30), Montréal, Québec : Chenelière Education.
- Delcambre, P. (2008). Un état des recherches sur les « communications organisationnelles » (2002-2007 : l'âge de la transmission ?). *Sciences de la société*, 74, 11-25.
- Floris, B. (1996). La communication managériale, PUG.
- Grosjean, S. et Bonneville, L. (dir.). (2019). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal, Chenelière Education.
- Gryspeerd, A. (2000). Construire les relations publiques pour les comprendre et les analyser. *Sciences de la société*, n°50-51 « La communication organisationnelle en débat », 261-276.
- Lakatos, I. (1994). Histoire et méthodologie des sciences. Programmes de recherche et reconstruction rationnelle, PUF.
- Linhart, D. (dir). (2008). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Erès Editions.
- Olivesi, St. (2002). La communication au travail ; une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises, Presses Universitaires de Grenoble.
- Richard, V. (2014). Sur les traces de la naissance du GRIPIC : témoignage d'un acteur 'support(er)'. Texte accessible sur la page de l'auteur, sur le site du Gripic-Celsa.
- Zozima, A. (2017). *Le monde des Communications Organisationnelles : Pratiques et Recherches. Une étude généalogique, France et Brésil*, Thèse en co-tutelle sous la direction d'E. Boutin (Toulon) et M. Krohling Kunsch (Sao Paulo), Université de Toulon-Var.

Chapitre 2

Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France

Sidonie GALLOT

Maitresse de Conférences - Université Paul Valéry - Montpellier

LERASS - EA 827

Des activités et des productions qui ont jalonné toute la carrière de CLM émerge, évolue et se consolide une pensée-socle particulièrement heuristique. Au fond, et c'est ainsi que j'ai tenté de présenter ce chapitre, ce qui semble en tout premier lieu guider la réflexion de CLM s'inscrit dans une posture critique améliorative qui donne des éléments pour penser de multiples phénomènes, qui donne à réfléchir et à interroger ce qui change, ce qui perdure, résiste, se transforme, émerge, s'organise et s'institue dans les collectifs, les organisations, leur management, avec et par l'information-communication.

Cette pensée se caractérise par une approche globale des organisations, de l'évolution des formes sociales dans les sociétés contemporaines et à plusieurs niveaux d'échelles. Cette lecture est complexe du fait qu'elle englobe plusieurs niveaux de réalités et appelle à lire et à appréhender « en reliance » de nombreux concepts et phénomènes, à l'aune de l'information-communication, de ses dispositifs, de ses stratégies et de leurs intrications sociales et sociétales. Je vais tenter dans ce chapitre de livrer modestement ma lecture de cette pensée-socle que je vais essayer de présenter dans son ensemble et d'interpréter ; je me suis centrée sur ce qui fait « constance » dans ses réflexions et qui amène surtout pour les académiques autant que pour les professionnels à lire et à penser les processus et les formes processuelles. L'approche qui m'est propre est centrée sur le management et la conduite du changement.

La question qui a guidé ma lecture de ses textes et mon projet pourrait être formulée ainsi : comment à partir des écrits de CLM peut-on penser, appréhender et comprendre les phénomènes de mise en forme et de prise de forme organisationnelles au prisme des phénomènes et stratégies d'information-communication, en contexte de recomposition et d'instabilité permanente ? M'amenant à me demander concomitamment : comment CLM pense et nous donne à penser l'information-communication organisationnelle dans le champ des SIC en France ?

Pour ce faire, j'ai pris appui sur l'intégralité de ses écrits des plus anciens aux plus récents pour repérer leurs constantes (d'où de nombreuses références datées pour saisir ces idées en germes) et évolutions en les thématisant et en cherchant à pointer les liens ou connexions inter-thématiques pour tenter d'en restituer une pensée globale. Ainsi mon travail s'articule en 7 paragraphes regroupés en trois mouvements¹ :

- D'abord, je présenterai les éléments permettant de penser le contexte : le cadre socio-historique de transformations généralisées des organisations et le cadre d'émergence de l'information-communication professionnelle
- Ensuite, des éléments pour « penser les processus »
- Enfin, des éléments pour penser les formes organisationnelles et sociales contemporaines : la dimension symbolique et les normes, puis les formes objectales (artefacts techniques et technologiques) et sémiotiques (productions de « langages »)

J'y vois ainsi un cadre heuristique à la fois pour les professionnels² (managers, concepteurs de dispositifs organisationnels, conseillers et professionnels en communication, en information), mais aussi et surtout pour les chercheurs académiques, et notamment pour la structuration et la clarification du champ en communication organisationnelle.

1 Ce chapitre prend le parti de traiter plusieurs thèmes comme étant sans cesse travaillés par CLM en reliance. Dès lors, notamment dans le début de ce texte, j'indiquerai par des renvois -§3 par exemple - les paragraphes de ce chapitre où j'expose et traite longuement tel ou tel de ces sept thèmes.

2 Dans ce chapitre nous parlerons de trois catégories de professionnels en ayant le souci de les spécifier : les acteurs des organisations (ceux qui les dirigent ou y travaillent), les professionnels de l'information-communication, et enfin les professionnels de la recherche (les académiques).

Éléments pour penser « en contexte » de mouvement et recomposition permanente

I. Un contexte historique de globalisation pour appréhender les transformations organisationnelles, managériales et communicationnelles

La contextualisation socio-historique³ qui caractérise et introduit nombre des écrits de CLM nous permet d'appréhender et de lire dans un niveau méta, des phénomènes pluriels – et n'est, de toute évidence, pas sans lien avec sa formation en sciences politiques et sa préoccupation pour des questions socio-économiques. Il décrit et invite à une lecture historiquement, politiquement et socialement située des phénomènes pluriels (évolution des organisations, déploiement de l'information-communication, crise managériale, etc.) pour comprendre en contexte, au regard de ces grandes logiques imbriquées, les transformations organisationnelles, managériales et communicationnelles. Nous allons, dans la présente partie, tenter de synthétiser et souligner, ce qui est pointé comme faisant contexte du développement, des transformations et de l'institution des formes d'organisation et de la communication professionnelle.

1.1 Des tendances aux effets anthropologiques profonds

Au fil des décennies et des transformations plus récentes, et ce depuis son HDR, cette lecture élargie permet de décrire et de comprendre les transformations globales de nos sociétés et des organisations (globalisation des marchés, mondialisation, modèles managériaux, mutation numérique) dans leurs dimensions autant politiques, économiques, technologiques etc. Cela contextualise comment ces transformations historiques ont participé et participent à inscrire dans un même mouvement global les transformations des formes organisationnelles, des modèles managériaux et des métiers et pratiques de l'information-communication ; cela permet de montrer comment, concomitamment, ces phénomènes sont soumis et participent à ces mutations dans tous les différents espaces où ils se déploient.

3 Il est à noter que l'approche n'est pas à proprement parler historique ou historienne au sens académique du terme, elle n'est pas non plus celle de la sociologie industrielle ou des organisations, ni économique, mais permet une contextualisation dans une socio-économie du développement des entreprises et des marchés à partir des focales françaises et de l'information-communication.

Ceci permet dès lors d'envisager ces phénomènes et pratiques d'information-communication nombreux et omniprésents non pas comme des phénomènes isolés ou nouveaux, mais comme éléments constitutifs d'un tout organisé et logique : interdépendants et dépendants tout autant de logiques politiques, économiques, managériales, techniques, anthropologiques et sociales etc. Et donc d'ouvrir les perspectives d'un champ de recherches conséquent.

Ces développements permettent de mettre au jour ce qui fait changement, transformation, émergence de nouvelles formes et résistances et sont présentés par CLM selon 3 aspects fondamentaux (Le Moëgne, 1994) :

- Les tendances historiques lourdes ont des effets anthropologiques profonds qui perdurent dans les modèles, les formes et les idéologies managériales contemporaines de l'organisation et qu'il convient de considérer
- Les mutations engagent une crise des formes et des modèles d'organisation et font passer d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps, plus exactement de la vitesse
- L'émergence de l'information-communication dans son développement professionnel est à la fois, le symptôme, le moyen et la résultante de la volonté de dépassement de crises nombreuses qui ont affecté et affectent les organisations et leur management

Une telle lecture des changements et des phases de transformations amène à se concentrer sur l'évolution des formes organisationnelles dans une lecture macroscopique de l'organisation managée et de l'information-communication. Cela peut poser des problèmes aux lecteurs ; il me semble nécessaire de clarifier quelques notions-clés. Pour CLM l'organisation – et c'est la difficulté en français – désigne à la fois la structure et le processus de structuration. « *L'expression « organisation » est ambivalente car elle désigne à la fois la structure et le processus de structuration, l'organisation constituée et les processus de construction des formes organisationnelles* » (Le Moëgne, 2008, p.134). Dès lors, nous parlerons de modèles⁴ pour désigner les états et structures⁵

4 Nous parlerons de modèles d'organisations ou managériaux pour parler des organisations en tant qu'états et structures volontairement programmés et managés, l'idée sous-tendant la possibilité de reproduction, standardisation, réplique desdits modèles.

5 Comme CLM le suggère, la référence à la notion d'organisme peut être éclairante : « *L'organisme est ce qui donne corps et référence à la métaphore de l'organisation (...) et, par extension, à tout dispositif permettant de coordonner des actions et des ressources diverses en fonction d'un projet et d'un plan. La notion d'organisme suggère celle de structure,*

d'organisation ou de management⁶, et de formes pour caractériser les processus qui font « organisation ».

L'idée-socle de ces développements historiques est que ces transformations globales, cette « dislocation physique » de l'entreprise-site, nécessite de faire exister autrement l'organisation, de la recomposer ; et que pour cela la dislocation s'associe à la montée en puissance de la rationalisation de la production du et par le management au travers de stratégies d'information-communication. Ainsi, ces stratégies visent à « recomposer » symboliquement des organisations « éclatées » spatialement en assurant la coordination, et à « passer d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps et de la vitesse : *« il me semble que les logiques sociales dominantes sont passées, dans les trente dernières années, d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps ou, plus précisément de la vitesse »* (Le Moëgne, 2012), c'est-à-dire que les organisations sont passées d'un état à un processus.

1.2 Une logique de transformation, dislocation et recomposition des formes organisationnelles

« Le terme « dislocation » est utilisé souvent pour parler du phénomène global de transformation et de dissipation structurelle et temporelle des organisations que nous venons de décrire. Il traduit et témoigne de l'émergence de nouveaux modèles d'organisation, engageant de nouvelles formes par lesquelles un noyau central, l'entreprise-site, se démet de la « matérialité physique » qui la caractérisait auparavant pour prendre une forme plus disparate, externalisant, déplaçant ou dématérialisant une partie de ses activités ou de sa production pour prendre la forme « d'entreprise-projet » ou « entreprise-réseau » (Le Moëgne, 1995, p.145)

L'idée maitresse consiste à montrer que depuis les 30 glorieuses, les formes organisationnelles émergentes aux prises des évolutions globales des environnements, « disloquent » d'une part la spatialité classique qui matérialisait concrètement sur un site physique les organisations

emprunte à une anthropologie de l'espace, de la clôture et de la délimitation physique ». (Le Moëgne, 2008, p.134). Nous préférons toutefois parler de modèles.

6 Management dans notre propos sera pris dans une acception large, visant à caractériser les logiques sous-jacentes dans leurs dimensions stratégiques relevant de la planification volontaire d'une mise en forme (des sociétés, des groupes, des organisations etc.), nous ne parlons pas spécifiquement des « directions » en tant que fonctions, mais du processus de « pilotage » de l'action organisée.

quelles que soient leurs formes et leurs secteurs⁷ ; elles disloquent aussi leur relation au temps : celle-ci s'en retrouve modifiée, accélérée et globalement affectée de manière de plus en plus prégnante par la mondialisation, la globalisation et l'ouverture des marchés⁸, et par le développement des TIC et du numérique. L'organisation ne se déploie plus en tant que structure mais en tant que processus où coordination, synchronisation et stabilité du collectif deviennent fondamentales. On assiste alors, pour organiser et coordonner, d'autant plus à l'ère du numérique, à un déploiement massif de règles, de normes et de procédures (§5). Et, en même temps, ainsi démise de sa matérialité, l'organisation se doit d'exister, la question de son identité, de sa représentation et de sa mise en visibilité dans la sphère publique et de la conception de son « image » se pose et on déploie dès lors des stratégies de communication visant à « symboliser » l'organisation (§2). Ces deux enjeux liés de coordination et de symbolisation en appellent donc au développement massif de stratégies d'information-communication en vue d'organiser et de coordonner, métaphoriser l'entreprise et ainsi construire son image, son identité, marquer ses limites, ses temporalités et permettre la pérennité du projet d'entreprise. Il s'agit donc littéralement de recomposer l'organisation. Ainsi le processus de dislocation s'inscrit dans une logique permanente de dislocation-recomposition dans lequel l'information et la communication jouent conjointement un rôle fondamental.

« Le développement des entreprises multi-sites et des entreprises de gestion des flux comme les chemins de fer, la naissance de firmes mondiales intégrant l'ensemble de la chaîne logistique, la tendance au monopole de groupes financiers issus de la fusion du capital industriel et du capital bancaire, la naissance du marketing, des relations publiques appliquées aux logiques d'entreprises, le développement de stratégies de communication institutionnelle, tous ces événements et processus participent de la symbolisation croissante des firmes et de la virtualisation de plus en plus marquée de leurs formes organisationnelles » (Le Moënné, 2008, p.147). Et d'ajouter « De là l'importance grandissante, à partir des années 80 et à mesure de ce mouvement

⁷ Il fait référence bien sûr aux entreprises industrielles mais également à la grande distribution, aux services : des agences multiples, multiplication des points de vente, etc. et également aux grandes institutions étatiques et sociales, impliquant - sous l'appellation communications d'Entreprises avec le développement de la communication - ce qui s'avère être sous une forme plus générique notamment du fait de la propagation des stratégies et des modèles d'Entreprises aux services publics, au milieu associatifs etc. : la communication des Organisations (toutes formes et tous secteurs confondus).

⁸ Amenant l'externalisation et/ou la sous-traitance de nombreuses fonctions et services.

général de « recomposition dissipative », de la catégorie d'image qui marquait à bien des égards la reconnaissance de la symbolisation – ou de la virtualisation générale des firmes et des groupes industriels et financiers. De là également l'extension, sous l'impulsion de ce qui sera appelé « stratégies de communication institutionnelles », de cette symbolisation aux différentes institutions » (Ibid., p.149)

Ces présentations historiques des grandes transformations qui affectent les organisations servent directement la compréhension du développement, de la montée en puissance et de l'institutionnalisation de l'information-communication professionnelle.

1.3 Penser le cadre d'émergence et d'expansion de la communication volontariste

Ce contexte ainsi caractérisé permet à CLM d'explicitier, dès les premières publications, une logique de l'émergence de la communication volontariste ⁹ comme étant en lien direct avec l'évolution des formes organisationnelles dans leur dimension politique, économique, sociale et technique. Il identifie et caractérise 3 éléments de transformation des organisations et du management participant directement du déploiement de la communication volontariste à l'ère capitaliste de globalisation et d'internationalisation des marchés (Le Moëne, 1994) :

- La dislocation des organisations et la nécessité de les symboliser par la communication
- La rationalisation et la normalisation de l'organisation du travail dans un tel contexte de production, déploiement de « machines » par une communication et un management aux fonctions programmatiques
- La globalisation et l'internationalisation des marchés modifiant la place et le rôle des entreprises dans l'espace public et la société et appelant au déploiement de la communication institutionnelle¹⁰

9 Dans le sens où elle est sciemment « voulue » c'est-à-dire définie comme un projet volontaire, une stratégie managériale élaborée, et construite en termes de plans, pour signifier ici la différence avec ce qui relève de pratiques empiriques, ou spontanées de communication. Il s'agit de « l'action volontaire des groupes de dirigeants visant à modifier les représentations des acteurs sociaux en agissant dans leurs environnements internes/externes » (Le Moëne, 1994, p.37). Nous retrouverons tout au long des écrits l'explicitation d'une tension entre ce qui relève du voulu et du spontané, notamment en référence aux travaux de l'économiste Hayek sur lesquels nous reviendrons (§3).

10 La communication institutionnelle est décrite dès 1994 comme une stratégie d'influence idéologique visant à « recomposer » en faisant de l'organisation

Il montre certes que les formes organisationnelles, le management et l'information-communication sont inextricablement liés et dans l'histoire et dans les pratiques, mais il propose aussi une conception de la communication volontariste autour de trois « espaces » de l'entreprise (Le Moënné, 1995) : la mise au travail, l'organisation administrée, la relation aux environnements ; et comme se développant aux prises de deux dimensions : une matérielle (objets, normes, référentiels voir §5, §6, §7)) et l'autre symbolique (§3 et §7) donnant à l'information-communication la fonction majeure non plus seulement de représentation mais de coordination, de matérialisation, de symbolisation de l'organisation qui dépasse largement le cadre de communication professionnelle d'entreprise : « *La dislocation de l'espace de l'usine, espace jadis physiquement repérable et assignable en un lieu, avec une séparation physique entre le « dedans » et le « dehors », entre ce qui était elle et ce qui ne l'était pas, fait place à des formes hybrides d'organisation que les discours managériaux désignent de façon métaphorique – entreprise « projet », entreprise « réseau », entreprise « virtuelle »... – et qui alimentent puissamment l'imaginaire social* » (Le Moënné, 1995, p.145).

CLM souligne le fait que les différentes stratégies des communicateurs ou dispositifs et modèles de communication, d'organisation et de management contemporains – qui la plupart du temps sont abordés ou traités dans les recherches récentes, comme des modèles innovants ou « générateurs » de transformations (notamment par exemple dans les travaux et modèles dédiés aux nouveaux modèles organisationnels, au déploiement des TIC, à la numérisation) – ne constituent pas, en eux-mêmes « la » transformation, mais que celle-ci leur est bien antérieure et a participé, dans un long processus dans lequel elles s'inscrivent, à permettre leur émergence et leur déploiement. En effet, dans une approche évolutionniste, les organisations contemporaines, leur management et les artefacts sont pris dans cette logique historique en laquelle résident des institutions qui leur échappent pour partie ou sont négligées par ceux qui ont la charge de les concevoir ou de les manager (voir §3). Ainsi, la lecture que nous avons proposée envisageait de mettre au jour les changements et transformations des organisations, et surtout de montrer l'importance et l'imbrication étroite de leur influence sur la transformation des organisations, la crise du management, et sur le développement et le rôle des stratégies d'information-communication professionnelle.

une entité imaginaire dans l'espace public (par la production de sens, un langage de valeurs communes métaphorisation/imaginaire, virtuelle, voire métaphysique).

2. Un cadre pour comprendre l'émergence, l'institutionnalisation et le rôle de l'information-communication professionnelle dans ce contexte de crises et de transformations

Les transformations globales, la mutation des modèles d'organisation engagent des processus d'émergence de formes organisationnelles et l'institutionnalisation des fonctions et des professions de l'information-communication dont CLM a suivi et analysé l'évolution depuis ses travaux d'HDR (1993, 1994). Outre de dresser les contours contextualisés de grandes phases de pratiques de communication en les liant systématiquement au contexte socio-économique et politique, ces développements l'amènent, dans une perspective critique des postures, des pratiques et des choix sémantiques des dénominations des fonctions et métiers, à défendre un positionnement à portée managériale, stratégique et politique de ces professions, plus globalement des activités d'information-communication. Mais il s'agit aussi pour lui de théoriser en parallèle l'évolution de la communication vers l'information-communication organisationnelle.

2.1 Une approche historique de la professionnalisation de la communication en France

Très tôt dans ses écrits CLM opère une distinction nette entre ce qui relève de la communication « empirique » et de la communication « volontariste » (1994), c'est-à-dire qui correspond à une formalisation des stratégies planifiées et engage une institutionnalisation des pratiques professionnelles amenant, par ses modèles, une normalisation progressive du champ professionnel. Il suivra cette « histoire » des métiers ponctuellement jusqu'aux publications plus récentes (2012, 2015a, 2015b) en les réactualisant au regard du déploiement des TIC et du numérique.

Outre de cerner les transformations globales des métiers, il met en lumière le fait que les modèles américains tels que le marketing ou *l'human engineering*, ainsi que les manières de concevoir l'organisation, ont concouru et influencé fortement le développement et l'institutionnalisation de la communication professionnelle en France qu'il présente en 3 phases (Le Moënné, 1994) :

- La première phase 1950-1968 est marquée par le séparatisme interne/externe. Le développement de la communication de « type marketing » fonctionnaliste structure clairement une sphère

externe de l'entreprise qui évolue du produit à la marque par des stratégies de symbolisation. Dans le même temps, sous l'influence de l'école des relations humaines et de l'industrialisation, la communication interne se développe, fortement marquée en termes gestionnaires avec une fonction d'entraînement, relationniste.

— La seconde phase 1968-1976 est marquée par la fusion interne/externe : c'est l'essor de la communication globale. La crise économique, les mouvements sociaux, la production et le consumérisme de masse ont amené une imbrication plus étroite entre communication interne et externe. La communication globale s'impose face à une défiance de l'opinion publique envers les entreprises, mais aussi du fait d'un besoin d'organisation et de cadencement de la production. On voit alors émerger des services dédiés d'information et de communication pour répondre à ces besoins et, avec eux, on assiste à l'évolution des conceptions des relations humaines internes, des relations commerciales avec la relation-client et de celles publiques avec les médias.

— La dernière phase, inscrite en continuité de ce mouvement, depuis 1976, est celle de la communication institutionnelle. L'internationalisation et la globalisation des marchés marquent l'entrée des entreprises dans la sphère politico-médiatique et sociétale, c'est l'ère de « l'entreprise citoyenne ». Cette période est marquée par la crise profonde des organisations et du management induite par les transformations des organisations, affectant directement les conceptions, leur identité et leur légitimité et nécessitant une réponse appropriée pour tenter de masquer cette crise ou de la dépasser, selon la posture paradigmatique et dogmatique adoptée.

Les écrits de CLM se focalisent majoritairement sur cette dernière période dans laquelle nous évoluons encore. Les transformations importantes des organisations tous secteurs confondus décrites dans le §1, notamment avec l'avènement des normes, de l'évaluation ou du numérique a certes fait évoluer la communication institutionnelle depuis ses débuts ; cela a impulsé un permanent besoin d'information et d'adaptation autant des stratégies de mise en visibilité, d'information, de communication que d'adaptation des professions et des métiers tendant vers un « besoin » et un devoir d'information de plus en plus accru. Les professionnels de la communication institutionnelle et de la communication en général sont tout aussi bousculés : ils ont à charge de produire l'imaginaire « interne » et sa clôture vis-à-vis de l'environnement « externe ». Mais tous les acteurs des organisations

sont confrontés à l'obligation d'un nouveau professionnalisme devant répondre (normes et soumission) à la traçabilité, l'évaluation qui peut être judiciairisée (§5). D'où un autre usage de la numérisation : une généralisation des écritures (Le Moënné, 2012)¹¹. De fait ces écritures marquent et caractérisent progressivement des fonctions et pratiques de « communication » ; on voit une évolution vers des besoins d'« information », amenant à passer de « communications organisationnelles », à information-communication organisationnelle – concept sur lequel nous reviendrons.

Dans le passage qui suit nous allons nous concentrer sur la posture critique de CLM vis-à-vis de la communication institutionnelle et des stratégies de communication professionnelle : que cela passe par des dénominations métiers, des pratiques, des moyens et des productions, par l'éthique, c'est surtout la représentation et l'activité visible des professionnels de la communication et des organisations dans la sphère publique que CLM met en critique. Au-delà de cette démonstration, c'est un appel à un positionnement politique de « la communication ».

2.2 La communication institutionnelle : critique de la représentation et des pratiques de communication dans la sphère publique

La montée en puissance de la communication « professionnelle » relève du fait que la communication volontariste cherche, en mettant l'accent sur les discours managériaux, à masquer et dépasser la crise profonde des conceptions des administrations et des pratiques d'administration des entreprises, crise de légitimité et d'identité (Le Moënné, 1994). Dès lors, le fondement même de la communication institutionnelle réside dans la fonction des relations publiques et du marketing et repose sur des stratégies d'images qui pour CLM sont d'abord des stratégies politiques (Le Moënné, 2008). Si, dans une grande logique capitaliste la communication institutionnelle participe à inscrire l'organisation dans son environnement, dans la société et l'espace public (Le Moënné, 1995), il relève en référence à Crozier que ce n'est pas l'impact de l'entreprise (ou de l'organisation) sur l'environnement qui initie les stratégies, mais l'enjeu, non plus local mais global, d'être actives dans leurs environnements de plus en plus incertains et concurrentiels. Dès lors, le pouvoir d'influence des

¹¹ Ces réflexions présentent sous bien des aspects des questions fertiles qui dépassent les questions professionnelles, sur l'influence des politiques de traces (§6), de normes et d'évaluation (§5) que nous aborderons plus tard.

communicants – qui par la conception de stratégies, de « formes artificielles », de sémantiques concourt à la conception d'imaginaires qui ont prise sur les sociétés et s'immiscent dans toutes les sphères (sociétales, professionnelles et privées) – est extrêmement important et érige le modèle de l'entreprise capitaliste comme modèle sociétal.

Encore, CLM met en critique une certaine posture paradoxale de ces formes et pratiques de communication et des métiers dits de « conseils en communication » visant, via des discours enchanteurs, à instaurer entre autres des normes et référentiels de bonnes pratiques ayant pour enjeu de promouvoir, développer et surtout « vendre » les organisations mais aussi et surtout leurs propres pratiques. Il en va de même pour les intitulés des professions : « dircoms », « consultants » etc., ces qualifications des activités telles des slogans participent d'une conceptualisation des professions et des activités qui suppose une forme de reconnaissance – par la dénomination – du droit à la parole et à l'intervention dans la sphère professionnelle et publique (Le Moëne, 1994). Ces stratégies ont pour résultat d'induire par les discours des effets de sens, des effets sur la construction des professions, sur la construction de l'objet « communication d'entreprise » et sur son interprétation en général : elles produisent une forme de normalisation, de standardisation des activités professionnelles limitées aux relations publiques et à la partie « visible et médiatique » d'une communication essentiellement représentative au détriment de ses activités et effets stratégiques moins visibles et qu'il considère cependant comme hautement influents.

Les critiques de CLM peuvent être lues selon 3 niveaux inter-reliés (1994, 1995, 1998) :

— Dans la sphère publique d'abord. Au niveau de la représentation de la communication dans l'espace public, l'aspect revendiqué par la communication interne comme externe : à savoir dans un aspect où la représentation se limiterait essentiellement à un effet de création de valeur symbolique (§4) sans se traduire concrètement en actions sociétales ou managériales concrètes. La régulation capitalistique ne peut pas se substituer à des activités qui ont pour but seulement la construction de sens (§7).

— Dans la sphère organisationnelle ensuite. Au niveau des actions et des pratiques managériales : c'est l'éthique des communicants, la légitimité de leurs actions dans la sphère publique et du

management relativement à leur capacité d'influence qui sont au cœur des critiques. À l'instar de Floris, CLM reproche aux stratégies managériales de communication (§4, §5) d'être pensées comme une forme de développement des relations publiques, c'est-à-dire dans leur dimension marketing, strictement symboliques dans l'optique d'influencer la presse et les médias mais non traduites pragmatiquement en stratégies politiques formelles (1994, 1997, 2008).

— Dans la sphère des métiers du conseil en management enfin. Au niveau des directions et de leurs conseils en communication c'est la dimension marketing, d'une littérature abondante à prétention « rationnelle » (§5), produite par des consultants et autres acteurs susceptibles d'influencer les dirigeants. Modèles, méthodes miracles, best practices qui prétendent proposer l'explicitation de processus et de phénomènes qui sont en fait peu prévisibles dans leurs effets, et dont les conséquences échappent pour l'essentiel à ceux qui prétendent les produire et les contrôler (§3). Au-delà de cet aspect il pointe également la limite des études proposées par ces conseillers comme visant seulement à justifier *a posteriori* les investissements engagés dans ces productions à visée symbolique.

Globalement, ce que CLM reproche à la pratique de la communication professionnelle, c'est que ces stratégies et actions des « communicants » limitent pour la société la communication professionnelle au seul aspect représentationniste, visible, fondé sur des « modèles » marketing, et la production massive d'idéologies de « consultants ». On peut estimer que la vision de CLM dépasse et déborde largement du cadre de l'Entreprise et qu'il s'intéresse aux processus de prise de formes (organisationnelles, sociales, sociétales) ; ainsi, cette « pratique » répandue de ce que recouvre la communication professionnelle est limitée et limitante. En effet, pour lui ces pratiques quelles qu'elles soient participent dans tous les cas d'un « investissement de forme¹² » au sens de Thevenot et qu'en ce sens la professionnalisation des communicants est le fruit d'un processus d'explicitation et de légitimation concourant à l'institutionnalisation d'un champ professionnel, qui, ainsi se définit et se « vend » et circonscrit la communication, en créant une valeur symbolique bien en deçà de sa portée managériale et de sa capacité à in-former, c'est-à-dire à mettre en forme, à influencer et à participer du surgissement de formes (sociales, organisationnelles et sociétales).

12 L'investissement de forme est un concept traduisant l'idée d'élaboration de codes, de coutumes ou de conventions dotés d'un pouvoir de coordination et de standardisation (Thevenot).

2.3 Penser la communication professionnelle et l'information-communication organisationnelle : une portée managériale, stratégique et politique

Le champ professionnel de la communication déborde ainsi très largement les organisations, et joue ainsi un rôle plus central que ne le disent – et peut-être ne le comprennent – les communicateurs dans la recomposition du champ managérial et des diverses organisations sociales qui composent la société. Ainsi, CLM veut nous amener à ne plus concevoir la communication « *comme un ensemble de techniques plus ou moins disparates, mais comme un élément majeur du « management stratégique » des entreprises et des organisations* » (Le Moëgne, 1995, p.12).

L'idéologie contemporaine du modèle capitalistique, l'avènement de la communication institutionnelle dans la sphère publique promeuvent l'idéologie de l'entreprise en tant qu'institution sociale centrale dans la société à tous ses niveaux d'échelle¹³. Effectivement pour CLM, les activités de communication professionnelles agissent comme un dispositif d'institution et de perpétuelle actualisation de délimitation symbolique et matérielle des frontières des entreprises et des grandes institutions sociales. La communication ainsi pratiquée participe de la création de l'identité organisationnelle certes, mais par ce biais, et en véhiculant dans la société des valeurs, elle concourt à créer un ordre social en énonçant des règles, du sens en cohérence avec les schèmes culturels des environnements sociaux, auxquels sont soumis les groupes. Les stratégies développées viennent modifier, en agissant sous l'action volontariste de dirigeants, les représentations des acteurs qui y sont confrontés. Elles participent de la mise en forme, elles in-forment, elles instituent : « *La « communication institutionnelle » n'est ainsi pas seulement un ensemble de techniques et de pratiques managériales, mais, plus profondément, un processus (ou un dispositif) d'institution et de perpétuelle actualisation (...)* » (le Moëgne, 2008, p.147). Le processus que CLM évoque ici, (et ce dès 1994) à propos des professions est applicable à n'importe quel processus de mise en forme par et avec l'information et la communication.

13 Bien que soit la question de la professionnalisation et de la généralisation des pratiques de communication qui soit centralement abordée ici, je voudrais souligner que concomitamment CLM traite de la question de l'influence de ces stratégies, de la communication de ces normes, valeurs, symboles véhiculés dans l'espace public et de leurs effets sur les formes sociales, en montrant que la propagation de ces normes « issues » des entreprises et de la communication d'entreprise agit anthropologiquement sur les sociétés en pénétrant et en brouillant les sphères professionnelles et privées.

En positionnant ainsi la communication organisationnelle à un niveau éminemment politique et stratégique, comme résultant et participant des transformations telles que l'évolution des formes d'organisation, la création d'un ordre social, la normalisation, il montre les liens qui font que ces transformations touchent également les métiers, les professionnalités et les pratiques de l'information-communication mais aussi comment ces pratiques concourent à définir un champ des SIC : la communication organisationnelle.

Avec le développement des TIC et du numérique ceci est d'autant plus probant. CLM montre qu'il fait considérablement évoluer les pratiques avec un besoin de compétences accru en termes notamment de capacité à gérer les flux, l'information, à concevoir et à se soumettre à la traçabilité, aux normes, à l'évaluation, etc., dans des temporalités de plus en plus accélérées : « *Il s'agit d'une aptitude à se saisir des dispositifs nouveaux pour se les approprier dans des logiques d'usages organisationnels qui ne sont pas susceptibles d'être prévues et anticipées, y compris par ceux qui les mettent en œuvre* ». (Le Moënné, 2006, p.12). Il montre que les normes des organisations comme des professions sont évolutives et, via une montée en puissance des écrits d'organisation, visent à répondre à un besoin de plus en plus croissant d'information organisationnelle¹⁴ (§6), en appelant à des logiques de synchronisation plus que de coordination spatiale et physique. En lien avec l'essor d'une bureaucratisation du monde, la rationalisation managériale (§5) la production massive de données et d'informations, de normes techniques, il montre comment le champ professionnel comme académique doit s'emparer et associer information et communication, sans les envisager séparément.

Pour autant, comme nous l'avons dit précédemment, ce qui intéresse et focalise l'attention de notre auteur se situe au niveau des processus d'organisation avec et par l'information-communication dans un cadre macro à méso. Ainsi conçue, la communication est « organisationnelle », c'est-à-dire, revendiquée, dans sa capacité à concevoir et mettre en forme les organisations et les groupes sociaux, elle en appelle à la gestion et à la production de flux d'informations, on parle dès lors d'information-communication organisationnelle (Le Moënné, 2015).

A travers ces approches socio-historiques du contexte des transformations des organisations, en lien avec celles des professions, CLM

14 C'est à dire la mémoire de l'organisation.

concourent à définir et à positionner la communication « professionnelle » et avec elle à dresser la portée d'un domaine du champ académique des Sciences de l'Information et de la communication, dans une acception politique, managériale et organisationnelle. Il invite à une centration sur les processus organisationnels à l'œuvre à l'échelle sociétale, dans des organisations autant que dans des groupes plus restreints, et en appelle à un changement de paradigme pour appréhender et travailler sur les « formes organisationnelles ». Pour le dire autrement et aller plus avant, nous touchons là à un questionnement central chez CLM qui fait, probablement, toute la difficulté à appréhender sa production dans son ensemble tant la problématique est large et englobante (concernant des phénomènes ou objets que d'autres chercheurs dissocient¹⁵) : c'est qu'il ne s'intéresse pas centralement à définir les structures réelles ou symboliques d'organisation ou leur histoire dans un secteur précis, c'est qu'il ne s'intéresse pas tant à dresser une logique ou une histoire de la professionnalisation de la communication ou du management et de ses modèles, ou à traiter ou comprendre les ressorts d'une crise managériale durable. Il en fait état comme éléments de contexte pour tenter de saisir ce qui fait « formes » – à savoir les processus complexes qui font que des formes existent, se propagent, émergent, se transforment, transforment, évoluent, s'altèrent, se disloquent ... – et ouvre ainsi la voie à un champ complexe imbriquant et demandant de dépasser, pour les professionnels de la communication, les managers, autant que pour les chercheurs, un certain nombre de conceptions, de modèles autant des organisations que de l'information-communication.

15 À propos de la question des professions et métiers nous souhaitons faire ici brièvement une incise, il faut en effet préciser qu'outre la thématique des professions de l'information communication que nous allons traiter ici et qui sera abordée dans le chapitre 4, nous pouvons voir deux axes dans les travaux de CLM concernant les professions au sens large : certes ce premier axe que nous allons développer qui serait « la professionnalisation de la communication » et un second traité dans des travaux plus empiriques et liés aux dispositifs managériaux ou techniques/technologiques en situation de travail que l'on pourrait qualifier d'axe à propos de « la communication dans le travail ». Dans cette seconde manière d'aborder les professions, il montre comment les activités des professionnels – travailleurs, nous dirons « acteurs » (des entreprises, firmes, établissements médicaux sociaux etc.) nécessitent et en appellent à communiquer et informer de plus en plus. Ceci n'est pas sans lien et est éclairé en creux avec ses observations à propos des logiques managériales, la coordination et l'action collective, les TIC et le numérique thématiques sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement. Notons que sur cette question de la communication dans le travail, son positionnement macro ne va pas jusqu'au niveau micro d'analyse des activités en situation de travail (par exemple voir les travaux de P. Delcambre, A. Mayère, M. Benéjean), mais que cette focale fait l'objet d'autres travaux, qui dès lors peuvent être envisagés comme complémentaires et entrer en résonance, dans le champ.

Éléments pour penser les processus en reliance

3. Des idées pour penser les logiques processuelles tensives des organisations en dépassement : limites, apports et potentiels

Les développements de CLM à propos des transformations (émergence et altération) des formes organisationnelles sont associés à une description d'une crise managériale persistante et d'une vive critique des modèles managériaux organisationnels et des stratégies communicationnelles afférentes. Il les analyse comme étant à la fois la résultante et l'origine d'un problème paradigmatique à dépasser autant dans la sphère académique que professionnelle. Nous allons nous focaliser sur des processus souvent pensés comme dualistes, qu'il envisage – tout au long de ses écrits – comme en tensions à dépasser, en « logiques » c'est-à-dire comme fonctionnant conjointement : Institution/Organisation, ordres voulus/ordres non-voulus. CLM montre que les logiques de transformations, les stratégies volontaristes et ceux qui les conçoivent ou les mettent en pratique se heurtent à des résistances inhérentes aux formes elles-mêmes et que les manières de penser et concevoir les formes d'organisation dans un contexte de changement, de désordre et de mouvement permanent et accéléré, est réducteur et duel et que leur pensée ne permet pas de saisir et de prendre en compte la complexité des formes et ainsi, ne permettent ni de penser les phénomènes, ni de mettre en œuvre et d'agir avec des modèles convenants. Dès lors comment penser processus et pilotage de l'action organisée ?

Ce que CLM cherche à montrer c'est que ce qui change, c'est avant tout la forme¹⁶ et que ce changement de forme doit être appréhendé dans sa complexité et dans l'appréhension de tensions en dépassement. Ces tensions s'expriment avec des dimensions autant sociales, matérielles, techniques que symboliques. Dans ce paragraphe nous allons tenter d'explicitier ces tensions en tant que processus logiques ainsi que les apports d'une telle pensée pour le management des organisations et les recherches.

¹⁶ CLM utilise « forme » pour désigner la qualité de ce qui est processuel dans le phénomène d'organisation, alors qu'il utilise modèle et structure pour désigner des états normés et normatifs.

3.1 Une logique d'Institution-(des(ins)titution(alisation))-Organisation

Les organisations contemporaines se constituent en modèles éphémères : entreprise-projet, entreprise-réseau, entreprise-virtuelle, etc., ce sont des organisations conçues, « planifiées » artificiellement qui impliquent des modes de management, de normalisation et de coordination spécifiques. Avec le capitalisme, le modèle de l'Entreprise (et de ses stratégies de communication) est devenu le modèle d'institution sociale central dans tous les secteurs : il s'agit en termes de communication de concevoir l'organisation en construisant des imaginaires sociaux par des stratégies symboliques, des discours (§7), des conventions, des normes (§5), des objets (§6), c'est-à-dire qu'il s'agit de concevoir une représentation de l'organisation, de la (re)composer symboliquement dans, avec et parfois contre des « institutions¹⁷ » qui lui préexistent et se perpétuent.

En effet, toutes les formes sociales reposent sur des institutions c'est-à-dire des phénomènes reproduits et incarnés qui constituent leurs fondements et travaillent les imaginaires collectifs. Dans une perspective critique, CLM montre que la logique de dislocation/recomposition est concomitante à une logique d'institutionnalisation/(désinstitutionnalisation)/organisation et que le processus d'organisation engage et relève d'un processus de destitution des institutions et en appelle à « instituer » de nouvelles formes. Il préconise de savoir reconnaître et distinguer les organisations-institutions des organisations-artefacts (Le Moëne 1998). Ainsi, il consacre une large part de ses écrits à la dimension anthropologique fondamentale – souvent considérée dans les approches managériales dominantes¹⁸ – sous-jacente à ce phénomène de « recomposition organisationnelle » (expliquant par exemple les formes de résistance aux changements, le surgissement d'effets non prévus, etc.).

La question temporelle de changement perpétuel et de la rapidité avec laquelle ces changements se font joue un rôle important relativement aux normes anthropologiques instituées ou en cours d'institutionnalisation : dès lors les formes sociales se caractérisent par leur caractère de perpétuelle altération, leur état est celui du mouvement : « *les formes sociales sont perpétuellement altérées et instituées, décadentes et*

17 Institution est ici entendu au sens sociologique de règles, normes instituées et désigne une structure sociale, dotée d'une certaine stabilité et durabilité, vouée à se reproduire plus ou moins consciemment.

18 Entendues comme gestionnaires, rationalisantes.

émergentes ; elles résultent des aptitudes anthropologiques de l'humanité à produire des formes organisationnelles, objectales (ou instrumentales) et sémiotiques » (Le Moëgne 2006). CLM insiste sur l'idée selon laquelle la conception et l'émergence de nouvelles formes, dont une des caractéristiques est de se concevoir dans et pour des temporalités rapides et éphémères, pose actuellement le problème du temps long de l'institution (entendu comme réinstitution de nouvelles formes qui dès lors deviendraient de nouvelles institutions) à deux niveaux : le premier est celui de la destruction de l'institution sociale héritée qui porte les normes anthropologiques inscrites dans des temps longs, le second est celui de l'institution des nouvelles formes rendue difficile voire impossible dans des temps courts reposant sur des logiques projet éphémères qui ne laissent pas le temps à de nouvelles formes de s'instituer.

Ainsi, les nouveaux modèles d'organisation délitent l'institution en venant percuter les normes anthropologiques pour les recomposer (Le Moëgne, 2006d) : les logiques volontaristes et stratégies symboliques sur lesquelles reposent les formes organisationnelles contemporaines sont pensées dans des temps et des formes très éphémères, mais en percutant les normes anthropologiques par l'imposition de normes techniques et gestionnaires, avec précisément l'enjeu de se libérer du poids des normes institutionnelles pour évoluer, changer, s'adapter, elles font que le phénomène d'organisation et de conception de nouvelles formes est double et paradoxal : d'abord en visant à instituer l'organisation en destituant l'institution pour l'instituer à nouveau, se pose le problème du temps long de l'institution de nouvelles formes et celui de la destruction des normes anthropologiques antérieures qui engage une tension entre les formes sociales¹⁹. En clair, les nouvelles formes viennent percuter et changer les institutions « repères », mais ne permettent pas aux nouvelles formes organisationnelles de se développer et de s'instituer à leur tour. En ce sens, CLM en appelant à une pensée processus, montre que les normes volontaristes constituent des dispositifs qui visent à agir sur les normes anthropologiques sociales et culturelles qui font partie du monde vécu comme

19 Les formes sociales ont tendance à être des formes instituées et renvoient à des imaginaires hérités, stabilisés, cristallisés. Elles ne constituent pas un état mais comme ce qui se manifeste dans les dynamiques spontanées, non choisies, non voulues (car trop complexes). Comme le *designo* l'aptitude à la configuration de formes permet de faire tenir ensemble tous les éléments (par production de normes, règles, procédures qui suscitent des effets symboliques et matériels). En référence à Simmel, CLM considère que ces formes conservent « cristallisent » (§6) les conceptions, des postures anthropologiques, la mémoire des actions collectives, en des formes qui s'érigent en instances et constituent le monde commun : la mémoire collective.

imaginaire et s'accompagnent de normes d'actions et d'émergence de formes organisationnelles nouvelles qui peuvent, difficilement, du fait de leur éphémérité, s'instituer à leur tour. Dès lors, ainsi pensées dans l'éphémérité ces formes délitent l'institution et ne peuvent se réinstitutionnaliser dans un temps aussi court.

3.2 L'organisation entre « ordres voulus » et « ordres non voulus »

La tension et l'imbrication soulignées entre Organisation et Institution en tant que processus, entre culture et normes anthropologiques et volontaristes, entre temps longs et éphémérité soulignent le fait que l'émergence de nouvelles formes s'opère en tension et en dépassement entre deux processus d'ordres imbriqués organisation/institution. En référence aux travaux d'Hayek qui distingue les institutions sociales comme « ordres complexes auto-organisés » des organisations comme « ordres construits à complexité limitée » » (Le Moëne, 1995, 2016), CLM envisage une distinction entre les « ordres voulus » et les « ordres spontanés » (chez l'économiste Hayek) ou « ordre » et « désordres » (chez le philosophe Dupuy). Ces concepts permettent d'illustrer deux phénomènes : d'un côté les ordres volontaires qui regroupent des stratégies volontaires, des phénomènes programmables (modèles, normes techniques, de l'autre, les ordres « non voulus », soit des phénomènes spontanés (incorporés ou émergents), par opposition à conçus et programmés volontairement, dans le sens où ils ne sont pas prévus, non planifiés et parfois non planifiables, et sont caractérisés par leur aspect « imprévisible ».

Les ordres dits voulus sont issus de desseins et de stratégies volontaires, de planifications, de programmations, ils sont d'une complexité limitée. Les ordres non voulus ou spontanés sont d'une complexité illimitée, ils sont l'objet d'un héritage anthropologique incarné. Il explicite ainsi la concomitance de deux états inextricablement liés constituant ensemble un état processuel mouvant, d'évolution imprévisible spontanée des formes. Pour lui, le truchement institution/organisation, se joue dans cet entre-deux processuel entre « ordres voulus » et « non-voulus » qui seraient constitutifs des logiques d'organisation.

Cette imprévisibilité « naturelle » et constitutive des formes sociales est à l'origine du caractère insurmontable de la crise managériale. En effet ces ordres « non voulus » que le management tente de maîtriser

à tout prix, de figer, de prévoir dans et par des normes²⁰ gestionnaires, techniques²¹, technologiques, par des objets etc. sans jamais y parvenir, cette volonté des planificateurs de tout maîtriser et contrôler engage à la fois la crise managériale et permet difficilement l'institutionnalisation des nouvelles formes émergentes. En effet, les ordres spontanés, non prévus, non maîtrisables, dans un contexte de plus en plus rationalisé, standardisé, apparaissent aux responsables et garants de l'ordre et de l'action organisée comme un désordre, un risque à maîtriser par des stratégies volontaristes pour les brider, stabiliser, maîtriser alors qu'ils font intrinsèquement partie du processus d'émergence et d'existence des formes organisationnelles comme sociales. Cette idée dominante des managers de maîtriser l'incertitude de bout en bout et de gérer et contrôler le « bruit », le « désordre » revient à figer des processus dont la nature même est qu'ils sont sans cesse mouvants et recomposés. Cette volonté de contrôle et de maîtrise totale s'intensifie avec les logiques de normalisation et d'écriture liées à l'essor du numérique et au développement d'outils « configureurs ».

De fait, de telles stratégies managériales, de nombreux modèles, ne sont pas toujours adaptés, mais surtout constituent une crise insoluble. En effet, pour CLM, les Organisations sont des Institutions secondes cristallisent des logiques « ensemblistes identitaires » (Le Moëgne, 2008) (en référence à Castoriadis²²) et engageant, de ce fait, des logiques de répliquations de normes et de reproduction de formes sociales qui tendent à s'opposer à leur propre altération, donc au changement. Alors, ces institutions secondes – instituées sur des formes d'ordres spontanés, sur un héritage anthropologique incarné et liées à

20 « Les normes volontaristes sont des dispositifs d'abstraction bureaucratique, elles entraînent une porosité de la délimitation des sphères professionnelles, publiques et privées et accompagnent la recomposition permanente des formes organisationnelles, la dislocation des métiers, des professions, des fonctions, des compétences qui deviennent évolutifs, instables et perpétuellement recomposés. Elles déterminent de nouvelles modalités d'institution de la société fondées sur les temporalités et non sur les territoires » (Le Moëgne, 2015a, p.28).

21 Les normes techniques agissent ou sont des dispositifs visant à tenter d'agir sur les normes anthropologiques.

22 Cornelius Castoriadis est un philosophe, économiste et psychanalyste présent dans les écrits de CLM, notamment ses travaux concernant l'institution imaginaire de la société. Pour Castoriadis il y a deux types d'institutions interdépendantes : l'institution première est la société du fait qu'il considère qu'elle se crée elle-même, les institutions secondes dérivent de/et symbolisent l'institution première. Elles ordonnent, articulent, sont animées par des significations imaginaires sociales spécifiques de la société considérée. Il distingue deux types d'institutions secondes : les institutions secondes transhistoriques (comme le langage, la famille, le clan), et les institutions secondes qui matérialisent symboliquement une société considérée (comme par exemple l'entreprise capitaliste en tant qu'elle est une institution imaginaire de la société capitaliste). (Castoriadis, 1999).

imaginaires collectifs – sont confrontées à des logiques managériales volontaristes qui les destituent et auxquelles, si elles ne peuvent s'y inscrire, y opposent une résistance qui fait échouer le management. En ce sens penser et mettre en œuvre des modèles normatifs, des dispositifs ou outils de maîtrise des incertitudes est générateur d'une crise managériale persistante : cette tentative par le management de gérer et piloter totalement des « ordres spontanés, non voulus ou désordres » qui constituent l'organisation, échouent tout ou partie constamment.

Pour CLM la vision rationalisante et gestionnaire dominante des concepteurs, leur incapacité cognitive – rationalité limitée – à saisir et considérer les formes anthropologiques héritées, couplées à leur volonté de « gérer » l'imprévisible, empêchent l'émergence et l'institution de nouvelles formes convenantes. Il défend et invite à accepter leur caractère processuel et incertain intrinsèquement constitutif des organisations, des institutions et des formes sociales et appelle à y voir un potentiel de propension à l'émergence et l'institutionnalisation de nouvelles formes organisationnelles.

3.3 Penser la cohérence entre anciens et nouveaux modèles d'organisation : limites et perspectives

Au travers de la mise au jour de ces tensions à dépasser, dans ce contexte de transformation permanent et dans la recherche de modèles convenants, la question qui se pose relativement aux organisations et aux stratégies est comment penser et assurer le pilotage de l'action organisée ?

Le processus de dislocation-recomposition de formes organisationnelles se joue dans un renouvellement permanent de formes et de production de normes. Elles émergent entre normes et formes héritées et normes et formes artificielles, normes anthropologiques et normes gestionnaires et techniques. Dans ce contexte la communication managériale est, plus que jamais, à la recherche urgente d'une cohérence « introuvable » (Le Moëgne, 1994) de stabilisation/maitrise des processus et dans une logique de procédures et de modélisation des organisations qui se confronte selon lui à 4 limites majeures (1994 ; 2006 ; 2013)

- La rationalité limitée des concepteurs et des managers : dans la mesure où toute logique volontariste repose sur le principe de la rationalité limitée de ceux qui les conçoivent et à qui les institutions sociales incarnées, qui structurent les imaginaires collectifs et les mouvements identitaires, échappent en partie et sont

hors de leur portée. Dès lors, la crise managériale relèverait de ce problème paradigmatique et se renforcerait à l'aune de la volonté croissante – mais impossible – de « gérer le bruit », de prévoir les événements non prévus dans des temporalités de plus en plus rapides. « *La capacité spontanée des professionnels à faire émerger des pratiques et des formes organisationnelles nouvelles. Il s'agit d'une aptitude à se saisir des dispositifs nouveaux pour se les approprier dans des logiques d'usages organisationnels qui ne sont pas susceptibles d'être prévues et anticipées, y compris par ceux qui les mettent en œuvre* » (Le Moënné 2006c, p.12).

— La persistance de la vision des anciens modèles : le processus de dislocation a engagé le management et la communication à chercher à recomposer l'entreprise en restant aux prises des anciens modèles (firme, usines) et en figurant des frontières spatiales et temporelles. Or, les grandes mutations (politiques, économiques ou techniques) ont bouleversé les formes antérieures d'organisation, les processus de production et les modalités de travail, les relations aux temporalités, aux territoires et ne peuvent être cohérentes et adaptées au nouveau contexte.

— L'altération/destruction de la mémoire organisationnelle : en même temps que les formes nouvelles de type projets entraînent une désinstitutionalisation des formes héritées d'organisation et de coordination de l'action organisée, elles engagent par une logique de recomposition permanente une destruction de la mémoire et de l'intelligence collective accumulée jusqu'alors (Le Moënné, 2006).

— Enfin, le caractère instable des formes organisationnelles : CLM voit toute forme d'organisation comme un processus perpétuel de dislocation-recomposition, là où les modèles managériaux, les référentiels de bonnes pratiques, d'évaluation et de normes, les artefacts techniques, les dispositifs technologiques, cherchent absolument à les « stabiliser », ce qui impossible, et génère des tensions et l'insoluble crise managériale.

En ce sens, CLM critique et met en lumière la « quadrature du cercle » que tente de résoudre le management et pointe une limite paradigmatique persistante des conceptions des managers, des ingénieurs, des concepteurs de dispositifs, des modèles, consistant en l'avènement de normes techniques en tant qu'ordres volontaires considérés comme des modèles à appliquer tel quels et à faire appliquer dans une logique visant à la productivité, à l'efficacité, à la qualité totale, etc. Ces modèles engagent ainsi une vision rationnelle, limitée et naïve

d'un management par la gestion des normes techniques et des artefacts d'organisation. Or, précisément CLM montre que les dispositifs techniques ou technologiques de normalisation produisent des effets anthropologiques majeurs qui s'inscrivent dans des « déjà là » incarnés et des émergences qui échappent en partie non seulement à ceux qui les conçoivent voire les font appliquer, à ceux qui les mettent en œuvre, autant qu'à ceux qui les agissent.

Dans le contexte actuel les normes techniques et de fait toute stratégie, tout dispositif volontariste, sont pensés comme « la structure » de l'organisation, un dispositif de médiation assurant la cohérence et la stabilité : il nous montre que les limites du « penser » l'organisation relèvent de leur logique strictement procédurale, fondée sur la gestion et la normalisation – volontariste – construite *a priori*, engageant et tentant de dépasser la crise managériale contemporaine. Or, pointant les questions d'institution au sens anthropologique et des imaginaires, les questions processuelles de résistances sociales comme cognitives, il invite à penser le management²³, à penser la question de l'émergence de formes organisationnelles en prenant en compte le contexte, les institutions, le désordre, tous les états processuels comme non duels mais comme complémentaires et à penser tous les jeux tensifs en dépassement. Pour ce faire il propose une lecture des formes organisationnelles au travers des formes qui les constituent : symboliques (§4), normatives (§5), objectales (§6) et sémiotiques (§7).

Éléments pour penser et concevoir les formes organisationnelles contemporaines ...

Avant de développer les quatre éléments constitutifs des formes organisationnelles, nous souhaitons préciser quelques points qui nous ont posé quelques difficultés. Notamment l'articulation ou l'imbrication des différentes formes auxquelles CLM fait référence : formes sociales, formes organisationnelles, formes symboliques, formes objectales et formes sémiotiques. Notre manière de les envisager (qui repose sur le développement du §3.1) les unes par rapport aux autres peut certainement faire l'objet d'autres interprétations, de discussions et de critiques, mais c'est cette interprétation qui nous permet de penser les formes organisationnelles. Dans un premier temps, le concept de forme employé seul nous permet de penser ce qui est processuel, en

23 Entendu comme tout dispositif humain, technologique ou technique ayant pour but et en responsabilité le pilotage de l'action organisée : l'organisation de l'organisation.

mouvement, mais ce qui nous a semblé compliqué est la distinction entre formes sociales et formes organisationnelles. En effet, dans notre lecture, les formes sociales sont des formes organisationnelles, et les formes organisationnelles sont des formes sociales, cela signifie que nous nous situons dans une définition d'« organisationnelle » comme ce qui fait « organisation » qu'il s'agisse des sociétés, des organisations (au sens d'entreprises), de collectifs d'acteurs etc. qui sont autant de formes sociales... Selon notre lecture, le processus d'organisation – donc les formes organisationnelles – est constitué et constitutif de formes sociales et inversement : ces dernières sont le cadre, le contexte, elles concourent à leur conception, émergence du fait qu'elles sont les conceptions, les postures anthropologiques qui constituent le monde commun, les institutions. Et dans un même temps, comme nous l'avons explicité au paragraphe précédent, elles sont constamment altérées et émergentes, du fait des processus d'organisation, donc des formes organisationnelles qui les travaillent et les constituent également. Dès lors, comment penser et concevoir les formes organisationnelles ainsi entendues ? Pour ce faire, à partir des écrits de CLM nous identifions quatre éléments fondamentaux : les formes symboliques (notamment les imaginaires collectifs), les normes (techniques et anthropologiques), des formes objectales et des formes sémiotiques.

4. Penser la question symbolique : idéologisation et structuration des imaginaires collectifs

L'institution symbolique des organisations, portée entre autres par l'avènement de la communication institutionnelle et le management, travaille les images (au sens de représentations symboliques des organisations) ; de fait, elle se nourrit d'imaginaires collectifs autant qu'elle en fabrique. Ce phénomène repose sur l'adhésion aux valeurs, à l'identité donc à la construction symbolique de l'organisation autant en termes externes qu'internes. La thématique de la conception et de la modélisation par institution symbolique ou imaginaire des organisations et formes organisationnelles est présente depuis très tôt dans la production de CLM (1994 – 2008) et s'appuie, entre autres, sur les productions et les réflexions de Castoriadis – à propos des imaginaires collectifs et des processus – ou de Floris – à propos du management et de la gestion symbolique des organisations. Il voit ce mouvement comme s'inscrivant dans et participant pleinement certes de la recomposition organisationnelle, de son institution,

mais également de l'institution sociale globale, de la propagation des imaginaires, par idéologisation.

Ce pan du travail de CLM est notamment anthropologique, et il traite et met en lien deux aspects sous-jacents et liés. Le premier est lié à l'analyse sociopolitique et économique (dont nous avons vu les grandes lignes dans le §1) et l'évolution des formes managériales néolibérales avec la production massive de dispositifs de normalisation et de rationalisation (que nous avons évoqués dans les §2 et §3 et que nous développerons dans le §5 et le §6). Le second est lié à une analyse de plus en plus centrée sur le cours d'action avec une critique méliorative du management et la nécessité d'ajustement entre les modèles volontaristes et les formes existantes ou en émergence.

4.1 L'institution symbolique des Organisations

Comme nous l'avons explicité, l'organisation, dans le contexte de dislocation/recomposition devient une idéologie par symbolisation. Cela s'opère par des stratégies de communication essentiellement institutionnelles qui servent la coordination par la construction d'imaginaires collectifs : « *Ces stratégies qui visent à agir par la production de signaux, de signes et de symboles sur les contextes socio-culturels dans lesquels les entreprises déploient leur activité ont été qualifiées de « symboliques »* » (Le Moëgne, 1995, p.145). Elles visent en effet à instituer symboliquement les différents espaces des entreprises et notamment des environnements sociétaux cohérents avec les actions et les projets de leurs dirigeants.

La manière dont CLM l'aborde amène à outrepasser largement et à critiquer toujours vivement la question réductrice des « effets de communication » en tant qu'ils seraient strictement sémiotiques (§7) vis-à-vis de la création de valeurs ou de représentations dans des stratégies simplement « marketing ». En effet, il montre que l'institution symbolique – le processus d'institutionnalisation donc – des formes organisationnelles apparaît avec un enjeu stratégique et politico-managériale, comme servant la coordination par la construction d'imaginaires collectifs. Les stratégies apparaissent alors comme plus vastes et englobantes et comme ayant capacité à propager des formes organisationnelles, aux formes sociales, aux sociétés. Ce processus d'institution symbolique déborde l'organisation et participe à concevoir des formes sociales et des grandes institutions en général par un effet de construction-structuration des imaginaires collectifs, des identités

sociales, et ce, par l'adhésion à des valeurs qui en l'occurrence sont celles de l'Entreprise. En véhiculant ces valeurs dans l'espace public, les stratégies d'information-communication participent pleinement de l'institution symbolique de la société, de l'entreprise, du travail, de la figure du client, etc. (Le Moënné, 1994). Ainsi, les stratégies managériales de communication et tout dispositif visant à construire une « représentation » de l'organisation ou de ses processus, engagent pleinement la génération ou le maintien des imaginaires sociaux, les institutions, les organisations et leurs identités : « *Les stratégies managériales symboliques ont une capacité à influencer sur les imaginaires sociaux (...) capacité au delà des règles à exprimer et procéder un certain nombre de valeurs ou de références simples – éventuellement ramassées dans un symbolisme censé les signaler* » (Le Moënné, 1994, p.33).

CLM montre que la construction symbolique d'un modèle de société à l'instar de n'importe quelle organisation, sa métaphorisation consiste en une symbolisation qui ne peut pas être réductible ni confondue avec une dématérialisation ou une déterritorialisation (Le Moënné, 2008), mais qui en passe par des techniques et tous les dispositifs managériaux tels que les normes par exemple, ou les TIC et le numérique et participe par cette symbolisation de la coordination des collectifs, pas seulement dans les organisations, mais à toutes les échelles de la société.

4.2 Imaginaires collectifs et coordination de l'action collective

Au fond, au travers de la mise au jour de ces constructions symboliques, CLM montre comment la recomposition des formes organisationnelles et sociales passe par la structuration des imaginaires qui « in-formés » prennent, donnent forme et constituent des stratégies managériales fondées sur les projets des dirigeants (Le Moënné, 1995). Il s'intéresse plus particulièrement aux processus de management, de coordination et aux questions que posent des formes « artificielles » en termes de processus d'institution telles que les formes projets, les organisations-réseaux, conçues et inventées en fonction de buts singuliers et éphémères. Cela repose sur « *la capacité à créer un ordre social : donc à énoncer des règles des procédures, des messages, du sens en cohérence avec les traits culturels des environnements socio-culturels dans lesquels les organisations déploient leurs activités* » (Le Moënné, 1994, p.37). C'est à dire, des règles communes auxquelles sont soumis les groupes dans une période et qui sont de deux ordres : des règles

qui relèvent de normes anthropologiques relevant des institutions et des règles organisationnelles relevant de l'action volontariste des groupes de dirigeants qui visent à modifier les représentations des acteurs sociaux en agissant dans leurs environnements internes / externes. En effet, outre de décrire les phénomènes de dislocation il montre que l'idée de modélisation pragmatique de modèles, le *designo* de ces formes organisationnelles inventées et projetées, repose essentiellement sur les logiques de type projet, des stratégies qui sont caractérisées par leur éphémérité et prioritairement pensées dans leur dimension symbolique et imaginaire (Le Moëgne, 2008). En ce sens, il souligne un paradoxe entre les processus concomitants d'institution-organisation : le fait que l'institutionnalisation de ces formes organisationnelles, dans un temps court, dans une logique de re-composition et de changement perpétuel est d'une part impossible, mais d'autre part tensive relativement aux institutions préexistantes qu'elles percutent et/ou altèrent et détruisent dans une logique voulue d'institutionnalisation (comme nous l'avons explicité dans le §3.1). Il opère dès lors une distinction et pointe un problème conceptuel et paradigmatique pour les dirigeants ou concepteurs entre ce qui relève de l'organisation-institution (temps longs, normes anthropologiques, institutions) et ce qui relève de l'organisation-artefact (temps courts, normes gestionnaires, organisation). En distinguant ainsi les processus d'organisation et d'institution mais en les considérant dans leur « jeu » d'imbrication, il met en critique l'absence de prise en compte et l'indistinction opérée entre ces deux concepts par les « concepteurs » eux-mêmes. Il estime qu'il faut concevoir que toutes les institutions sociales sont le résultat des aptitudes anthropologiques de l'humanité à produire spontanément et empiriquement des formes²⁴, là où les formes managées sont le résultat d'une aptitude sociale à la coordination, au dessein intelligent, à la communication, renvoyant pour les premières aux questions de formes héritées d'ordres non voulus et pour les secondes aux formes construites et d'ordres voulus, qu'il s'agirait d'envisager conjointement comme un processus global d'adaptation permanent et continu constitutif des formes sociales et organisationnelles.

24 Il emprunte et retient de chez Simondon, Castoriadis, Simmel l'idée de l'aptitude anthropologique des Hommes à faire surgir des formes.

4.3 L'organisation entre institution-destitution : un processus continu d'adaptation entre des formes et des normes

Si l'on suit CLM, la conception des formes d'organisation passerait « entre autres » par la capacité à structurer des imaginaires collectifs et s'opèrerait tout à la fois par la construction, de formes objectales, sémiotiques, symboliques au travers de discours, de normes d'artefacts organisationnels techniques et/ou technologiques. Tous ces éléments qui préfigurent des formes d'organisation volontaires s'inscrivent et sont insérés dans des institutions préexistantes et participeraient ainsi, par les nouvelles formes qu'ils participent à mettre en place, à la destitution de l'institution. Ce mouvement de *destitution-institution* par l'émergence de formes organisationnelles peut, du point de vue de CLM, être analysé comme un vaste mouvement d'adaptation évolutionniste par la structuration des imaginaires collectifs. Ce mouvement « *peut sans doute être analysé comme un vaste mouvement d'adaptation à la mondialisation et au développement de modalités numériques de synchronisation de l'action et des flux (...)* Dans ce contexte l'évaluation n'est pas qu'un dispositif de contrôle mais un dispositif in-formationnel de recomposition des formes organisationnelles par la soumission à des normes dont la caractéristique est qu'elles sont paradoxalement instables, évolutives, adaptatives » (Le Moëne, Parrini-Alemanno, 2010, p.8). L'information-communication professionnelle participe ainsi pleinement par ses stratégies, ses techniques, ses objets, ses outils de l'institution symbolique des organisations et, au-delà, des sociétés contemporaines. Il s'agit d'un dispositif d'information et de communication par l'injonction d'explicitation et de production de traces à laquelle sont soumis les professionnels, mais également par la soumission de l'ensemble des processus à une logique de gestion par les normes. Néanmoins, sa critique revient à montrer que la vision limitée de l'information-communication, que le fait d'envisager des formes organisationnelles dans des temps courts et sous des formes très modélisées, normées et éphémères, que la rationalité limitée des concepteurs ou des managers et leur difficulté à prendre en compte des institutions héritées incarnées dans lesquelles elles se développent, rendent complexe et parfois totalement inadaptée la stratégie pouvant aboutir à des incohérences.

L'information-communication confère à ses moyens et outils (les référentiels, les conventions, les règles, les normes, les TIC etc.) une place majeure pour « métaphoriser et (con)figurer » en la symbolisant l'organisation dans le contexte de dislocation et de transformation des

formes organisationnelles. On assiste dans le contexte socio-politique et économique, dans un temps très court, à un basculement dans une socio-économie de normes engageant la rationalisation et la normalisation managériale avec la montée en puissance de l'information-communication dans des aspects managériaux du pilotage de l'action collective organisée dans une logique exponentielle de bureaucratisation néolibérale généralisée des sociétés. On bascule donc sur une tension forte entre ce qui relève des processus et ces modèles managériaux reposant sur des logiques procédurales de normalisation. Dès lors, c'est dans le truchement et le jeu processuel incessant entre les normes (§5) et les formes (caractérisables : §6, §7, §8) que se conçoivent, émergent, se propagent et s'instituent les formes organisationnelles. Il voit donc dans ce truchement entre Normes et Formes un champ de recherche particulièrement fécond pour les SIC (Le Moëgne, 2013).

5. Penser les normes : des normes anthropologiques aux modèles et dispositifs managériaux de rationalisation et de contrôle

La gestion des organisations managées et les dispositifs d'information-communication par lesquels, entre autres, elle s'opère, ne sont pas que symboliques : cette gestion passe par des modèles, des dispositifs normalisés et normatifs. La question des normes occupe une bonne place dans les travaux de CLM notamment avec le programme « Entre formes et normes » (Le Moëgne, 2013), la question de l'évaluation, ou encore celle des dispositifs numériques. Elle s'inscrit dans une posture critique des modèles et pensées managériaux du néolibéralisme, de la rationalisation managériale et de la bureaucratisation ; mais c'est notamment et surtout l'usage des normes volontaristes qui est au cœur de ses critiques. Dès 1994, dans sa perspective socio-historique à propos du management et de l'évolution de ses modèles, il pointe que dès 1988 un mouvement de normalisation important advient autour de la qualité totale. Ces normes qu'il caractérise de normes « marketing » ont une influence sur les mentalités managériales et sur la manière d'envisager les organisations, dans la mesure où elles intègrent l'idée – limitée et responsable de la crise managériale – qu'il est possible de tout prévoir et de tout planifier absolument. Cette idée, constitue le socle de sa critique de la gestion et de la conceptualisation des organisations par les normes « techniques » en ce qu'elle est un idéal dogmatique et en définitive irrationnel du management et de ses modèles (Le Moëgne, 2006b). Or, il nous invite plutôt à les envisager comme dispositifs plastiques

permettant (ou devant permettre) la transformation en tant qu'adaptation, l'émergence ou la réplique de nouvelles formes dans une logique de convenance (Le Moënné, 1997) pour l'action et la décision.

En effet, à l'instar de sa pensée en dépassement entre processus d'institution et d'organisation, ordres hérités et voulus, il en va de même pour normes et formes : CLM conçoit les normes techniques à visée managériale et gestionnaire comme un vaste dispositif sans cesse adapté qui change et évolue constamment, et qui, précisément vise l'application et la réplique de modèles mais surtout participe – ou devrait participer – de l'adaptation (nous venons de voir cela dans le §4.3). Pour lui, les normes sont conçues comme des dispositifs de réplique de formes et de pratiques sociales, et sont inscrites partout : dans la matérialité des objets des supports et des traces (§6), comme dans les modes culturels et artificiels de coordination de l'action bien plus que dans les subjectivités des individus (Le Moënné, 2015). C'est l'usage des normes volontaristes et leur application qui font l'objet de ses critiques, puisqu'elles sont utilisées dans un enjeu de « stabiliser » « programmer » « reproduire » des formes organisationnelles voulues, et donc qu'elles sont pensées et appliquées comme des modèles et non comme des processus.

5.1 Entre normes anthropologiques et normes techniques : entre adaptation et rationalisation

Ainsi, dans la lecture que je vous propose, il me semble fondamental de bien distinguer les normes anthropologiques héritées, des normes techniques conçues volontairement et artificiellement dans un but particulier et de considérer qu'elles participent ensemble au processus de mise en forme et de prise de forme. Les normes dans leur acception technique sont définies globalement par CLM comme des dispositifs d'abstraction bureaucratique qui structurent l'organisation et accompagnent la recomposition permanente des formes organisationnelles, des métiers, des professions, des fonctions, des compétences etc. (Le Moënné, 2015). Leur multiplication et leur actualisation permanente fait qu'elles sont évolutives et instables. Les normes ainsi définies sont instituant et se déploient comme des dispositifs de réplique ou de conception de formes volontaristes qui viennent « structurer », recomposer les organisations en fonction de desseins spécifiques. Elles sont présentes à plusieurs niveaux d'échelles : mondiales, européennes, nationales, spécifiques à un secteur, à une organisation, à un

projet etc. et peuvent prendre de multiples formes : textes juridiques, référentiels, chartes, conventions, TIC etc. Ces dispositifs qui participent de la recomposition organisationnelle et du pilotage de l'action organisée permettent la propagation de formes d'une organisation à l'autre, par réplication de modèles.

Ainsi, en continuité et résonnance avec la distinction soulignée entre institution-organisation et ordres voulus et non voulus, CLM opère une distinction entre les normes héritées (non-voulues) anthropologiques, spontanées, instituées et incarnées ; et les normes (voulues) techniques inventées conçues comme des outils de projection-programmation, visant la coordination et l'efficacité calculée. Ces deux types de normes sont à l'œuvre et en tension dans les formes sociales et organisationnelles et il s'agit de les concevoir, de les manager et de les coordonner comme un tout. En effet, CLM reproche le fait que par l'avènement des normes, le management cherche à tout rationaliser, maîtriser, à tout contrôler. De son point de vue, la question des normes devrait être avant tout une question de pratiques, une question de règles, de routines, de logiques d'actions, d'adaptations, d'actions avant d'être rationalisées et érigées en normes, et non l'inverse dans une visée projective de programmation « idéale » pour être appliquées comme modèles (§2) et négligeant le pan anthropologique et les normes héritées. Ainsi, les normes doivent être envisagées comme le produit et le vecteur de la construction, de l'imposition et de la réadaptation constante de formes organisationnelles dans le but d'influer sur ce qu'elles sont, de les faire évoluer. L'évolution et le renouvellement perpétuel de normes est un processus d'institution-destination des normes sociales instituées pour en établir et en concevoir de nouvelles. Mais, il voit dans ces logiques managériales centrées sur les normes volontaristes et l'évaluation une tentative de contrôle pour modifier ces normes sociales instituées par des langages et des inventions de langages. La critique est alors triple : elle porte sur les prétendues capacités des acteurs à décrire leurs pratiques, leurs activités et à les rationaliser par le langage dans un contexte de perpétuelle adaptation et d'émergence de formes ; elle porte sur le contrôle et la recherche de stabilité prévisible et calculée, et sur la non prise en compte, voire l'écrasement des normes anthropologiques.

CLM défend l'idée qu'il n'y a pas besoin d'avoir une théorie des règles et des normes *a priori* pour agir avec des chances raisonnables de succès (Le Moënné, 2015a) dans une situation donnée et, par extension,

que concevoir et définir des normes pour les faire appliquer rigoureusement, sous contrôle total sans laisser place à l'incertitude, à l'adaptation, constitue un des éléments à l'origine de la crise du management. S'il invite à prendre en compte à la fois les normes anthropologiques et volontaristes et ne réfute pas l'intérêt de ces dispositifs de gestion de l'action organisée et de recomposition organisationnelle, c'est l'usage qui en est fait qui est au cœur de ses questions en ce qui concerne les formes organisationnelles, et leurs transformations.

5.2 Usages, effets et enjeux de la normalisation : de la rationalisation au contrôle

Sur la question des usages et de la mise en pratique des normes techniques, de marché, d'évaluation etc. dans les sociétés capitalistes qui ambitionnent une efficacité totale instrumentale et stratégique, CLM identifie quatre dimensions des normes qui sont à notre avis autant d'enjeux managériaux de structuration et de gestion de formes organisationnelles (Le Moënné, 2015) :

- Une dimension « stratégique » qui comprend l'ensemble des conceptions, des décisions et des actions visant à structurer des organisations efficaces
- Une dimension « rationnelle et normalisée » inscrite dans une logique de gestion de ressources humaines, matérielles et financières
- Une dimension « concurrentielle » qui vise à tenter de connaître pour le maîtriser son environnement dans un univers très concurrentiel (veille, brevets etc.)
- Une dimension « idéologique et symbolique » de recomposition organisationnelle (cf. §4.)

Pour le management dans l'idéologie du lobbying, de la gestion des flux, de l'accélération, tous ces enjeux consistent à chercher à réduire le « bruit » (Le Moënné, 2006) c'est-à-dire tout ce qui peut advenir de non prévu maîtrisant au maximum l'activité et l'organisation à l'interne comme sur les marchés. Cela s'opère par un travail de plus en plus intensif de normalisation/codification des procédures pour plus de maîtrise, de cohérence, de productivité, de qualité totale. D'abord, CLM relève que ce phénomène de rationalisation managériale engage, au niveau des organisations, des tensions concernant les identités et cultures d'entreprises dans la mesure où ces règles internationalisées sont standardisées et homogénéisées et apparaissent aux

managers et gestionnaires comme des procédures à mettre en œuvre telles quelles, sans prendre en compte les normes anthropologiques et les contextes situationnels dans lesquels elles sont appliquées (Le Moëgne, 2006c). La production de normes devient l'objet de luttes de pouvoir et a une triple finalité : technique, intellectuelle et politique, CLM souligne que les discours portés au sein de l'espace public sont eux-mêmes vecteurs de normalisation (§2) qui s'opère alors dans toutes les sphères et contextes organisationnels (§4) et participent par là-même à rendre poreuses et à affecter les frontières entre sphères publiques, professionnelles et privées (Le Moëgne, 2015).

Dès lors, cette normalisation est qualifiée de « socialisante », c'est-à-dire qu'elle participe d'une colonisation de l'espace social vécu de tout un chacun. CLM voit dans ces dispositifs managériaux qui régissent l'espace social et ce, d'autant plus à l'ère numérique, autant de dispositifs de contrôle d'une violence symbolique forte, allant de recomposition en recomposition dans une logique bureaucratique, prédictive et projective : « *Les politiques de traçabilité sont des mouvements profonds de recompositions organisationnelles et professionnelles qui sont des périodes, des processus, les logiques d'une violence symbolique inouïe épuisante de recomposition, de réexplicitation par les normes, des procédures, des routines, de recherche d'accord sur les définitions légitimes dans lesquelles les directions et services essaient d'éviter les tensions (et coûts) en imposant des normes procédurales construites a priori* » (Le Moëgne, 2006c, p.13). Cela étant, si les dispositifs de normes sont sans cesse recomposés et recomposent l'organisation, ils s'avèrent pour le management un instrument rationnel de pilotage de l'activité ; leur usage, surtout, est celui d'instrument légitime de contrôle et de surveillance.

La traçabilité permise par les dispositifs apparaît comme une injonction. Elle est alors largement exploitée dans des logiques de surveillance et de contrôle des populations, dans une logique de modélisation de masse des comportements, de technicisation, de développement de modèles d'anticipation souvent contre-productifs. Il critique cette vision et cet usage des normes qui fait du processus d'information un processus « stabilisant » et fermé, alors qu'il pourrait/devoir être envisagé – au regard des formes organisationnelles et de leur état de recomposition permanent – comme ouvert et évolutif et surtout comme permettant l'émergence de nouvelles formes organisationnelles ou sociales. Pour ce faire CLM estime que le management doit changer de paradigme pour penser et mettre en œuvre ces dispositifs

convenants : « *les hypothèses d'évolution doivent prendre en compte les formes organisationnelles émergentes, les évolutions techniques et les pratiques, les détournements, mais également les évolutions sémantiques, les significations, les explicitations d'usages collectifs, les usagers dans le contexte de recompositions à la fois économique, sociale et politique en constant mouvement* » (Le Moënné, 2006c, p.13).

5.3 TIC : Normalisation technique, procédurale et rationalité limitée

Avec le développement massif des TIC et du numérique, le phénomène de normalisation est exponentiel. Ces outils et technologies participent à la fois et de la « diffusion » et de la création de normes techniques en même temps que de normes organisationnelles. Les TIC nécessitent de modéliser les processus d'organisation et d'information : « *L'élaboration de modèles organisationnels est, depuis plus de trente ans, l'une des activités essentielles des organisateurs en relation avec le développement et l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication. La modélisation des processus des entreprises et des diverses autres institutions sociales consiste à en expliciter les formes organisationnelles, les procédures, routines, etc. La tentation de figer ensuite ce qui a été empiriquement et localement explicité dans un modèle de la norme est l'un des aspects contemporains de la tentation taylorienne de formalisation des « bonnes pratiques » dans des logiques de l'opération contrôlables centralement* » (Le Moënné, 2006c, p.10). Nous retrouvons la critique majeure qui consiste à montrer que ces pratiques et ces modes de rationalisation avec et par les TIC, à l'instar de tous les procédés techniques ou technologiques d'organisation, viennent figer par le modèle et par la norme en imposant et en contrôlant l'application stricte de « bonnes pratiques » – conçues en majorité *a priori* – qui ne prennent pas en compte le contexte, la culture d'entreprise, ni la nature intrinsèquement empirique, anthropologique et processuelle des formes sociales et d'organisation dans lesquelles ils sont imposés.

De plus, les managers qui les conçoivent sont également pris dans des institutions sans forcément être en capacité de les identifier ou de les comprendre pour les prendre en compte (ordres hérités, institutions, normes anthropologiques) et encore moins d'en prévoir les usages pratiques, les détournements et d'en accepter les « écarts » (ordres spontanés, bricolages) vus par le management comme des désordres : « *L'effet en est toujours de produire chez les acteurs qui y sont soumis, des*

logiques de contournement et d'innovation clandestine, ce qui est évidemment sans intérêt pour les organisateurs de contact. Les logiques d'autonomie, d'innovation et de stimulation de l'intelligence collective se sont donc développées, à la jonction de l'interprétation des normes et modèles théoriques et techniques et de la complexe singularité des usages » (Le Moëgne, 2006c, p.10). Ici c'est encore cette idée classique de CLM selon laquelle la rationalisation par les normes – si c'est non pas un processus d'altération et d'ajustement perpétuel mais une volonté de contrôle permanent et total – est paradoxale. En effet, la logique de la maîtrise et du contrôle rend précisément le contrôle impossible car – heureusement – les normes sont détournées, bricolées, mouvantes. De fait, l'évolution pratique des normes est soit insaisissable (car non prise en compte par les outils « configureurs »), soit, elles sont « cachées » par les acteurs soumis aux risques du contrôle et de l'évaluation de leurs pratiques et de leurs activités.

Ainsi, si l'on suit CLM, on peut dire que les normes dans la quotidienneté sont mises en pratique par les acteurs, les équipes et renvoient au cours d'action et à leur capacité spontanée « à faire émerger des pratiques et des formes organisationnelles nouvelles. Il s'agit d'une aptitude à se saisir des dispositifs nouveaux pour se les approprier dans des logiques d'usages organisationnels qui ne sont pas susceptibles d'être prévues et anticipées, y compris par ceux qui les mettent en œuvre ». (Le Moëgne, 2006, p.12). Or c'est bien de cette capacité spontanée que CLM se saisit pour appuyer l'idée que les normes doivent être plastiques et répondre à une logique constructiviste de convenue (Le Moëgne, 1997), et non relever d'une logique utopiste et souvent inadaptée mécaniste rationnelle de contrôle et de maîtrise totale.

Dans cette lecture des normes en contexte de transformation des formes organisationnelles, CLM établit et argumente pour la communication professionnelle mais également pour la recherche académique, un rôle fondamental d'information : « *Au-delà de l'affirmation d'une nécessaire cohérence du système d'information organisationnel, on aperçoit clairement que la communication organisationnelle ne peut être ici réduite à une conception triviale d'élaboration de messages et de symboliques diverses (...) la communication réside fondamentalement dans ce processus d'élaboration et d'adaptation constante des « normes organisationnelles » dont les référentiels sont le produit et le vecteur* » (Le Moëgne, 1998b, p.158). Il s'agit alors de concevoir les stratégies et l'information-communication dans la volonté de concevoir des

formes, dans l'induction (Le Moënné, 1997), dans le *designo*, c'est à dire de mettre au cœur des stratégies et des réflexions « *l'aptitude à la configuration de formes, (qui) permet de faire tenir ensemble tous ces éléments par la production de normes, de règles, de procédures qui suscitent, de façon indissociable, des effets symboliques et matériels* » (Le Moënné, 2015a, p.33) qu'il conviendrait tous, de prendre en compte.

6. Penser les formes objectales : artefacts et mémoires d'organisations, informations et prise de formes

L'explosion de normes, de référentiels de conventions, la mise en place de dispositifs techniques et technologiques, la nécessité dans un contexte incertain et complexifié pour le management de mettre en cohérence de nouvelles formes d'organisation, de coordonner, de veiller, de contrôler, engageant comme nous venons de l'expliquer un processus fort de rationalisation, de « préfiguration » ou « configuration » de formes, de modèles par des normes. En ce sens, tous ces dispositifs nécessitent et participent d'une production massive d'informations dans le but de répondre de manière « efficace » à l'action et à la décision : ces « *dispositifs de mémoire cristallisée par les normes et des pratiques collectives accumulées nous permettent d'agir dans des mondes grâce à des routines et informations cristallisées dans ces formes* » (Le Moënné, 2015a, p.34). Ce sont les dispositifs, les « objets », les instruments et artefacts d'organisation que CLM caractérise de « formes objectales »²⁵ et qui ont, comme nous allons le présenter synthétiquement, à voir avec l'information et les mémoires organisationnelles et dépassent largement la dimension strictement technique : « *j'entends par forme objectale les formes sociales qui résultent de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel et qui sont des dispositifs de mémoires, de routines, d'hypothèses d'usages possible, cristallisées dans des formes qui en sont le support* » (Le Moënné, 2015, p.150).

Ces dispositifs volontaristes artefactuels peuvent être considérés comme plastiques si on les envisage de manière cyclique : ils sont de l'information cristallisée (normes, données, mémoires), ils in-forment

25 CLM préfère l'utilisation de la notion de « forme objectale » (en référence à la pensée de Simondon) à partir de 2007, à celle de « forme technique », car pour lui, les différentes formes sont à la fois matérielles, techniques et symboliques. Par ailleurs il prône et affirme par ce biais, la nécessité de rompre avec les dualismes et les subjectivismes qui négligent les objets, considérant ces derniers comme des vecteurs d'individuation psychique subjective et collective (en référence aux travaux de Simondon et de Stiegler).

(ils donnent forme, coordonnent, organisent), et constituent des systèmes d'information permettant dynamiquement de tracer les activités et de gérer les flux, ainsi que de capitaliser, cristalliser ces « mémoires et activités organisationnelles ». Ils s'inscrivent dans une dimension autant matérielle, que symbolique, que sémiotique. Ainsi, selon la manière dont ils sont pensés et conçus, mais surtout selon les usages et pratiques qui en sont faits (comme les normes ou les modèles managériaux), ils font l'objet de critiques chez CLM qui voit en eux un potentiel, une propension très pragmatique et convenante à l'émergence et à l'institution de formes organisationnelle, à l'intelligence collective pour l'aide à la décision et pour l'action organisée.

6.1 Les limites paradigmatiques de la pensée ingénieur et gestionnaire dans la conception de d'artefacts techniques et technologiques

Pour CLM, l'avènement des normes, des TIC et des TIC numériques²⁶, les dispositifs variés développés impliquent pour leur conception autant que pour penser leurs usages des compétences en termes de maîtrise des flux du réseau social, des codes et des relations avant la question strictement technique (Le Moënné, 1994). CLM appelle, dans une perspective méliorative critique, à considérer tout dispositif machinique et toute machine comme « humains » dans le sens où ils sont conçus par les hommes, pour les hommes et sont la résultante de la cristallisation de savoirs, savoir-faire relevant de l'intelligence humaine etc. Ainsi, il adopte très tôt (1994, 1995) une posture critique relativement aux travaux et aux pratiques qui s'inscrivent dans une logique positionnant l'opérateur comme simple appendice de la machine ou dans une vision séparatiste homme-machine. Le développement exponentiel des TIC et du numérique dans les organisations et dans le travail l'amène à voir que l'automatisation des tâches et des procédures ne change pas cette vision, au contraire, l'expansion de technologies numériques renforce les politiques managériales et accentue cette relation et la radicalise (Le Moënné, 2014) ; dès lors, à l'instar de la

26 Bien consciente que la multiplicité des artefacts regroupés sous l'appellation TIC, NTIC ou encore TIC numériques couvre de nombreuses réalités et relève d'un niveau d'abstraction particulièrement élevé, nous prenons le parti dans cette section de ne pas les distinguer et de rester sur ce niveau de généralité certes discutable. En effet, une pensée historienne et une distinction entre les dispositifs existants de la microinformatique, aux robots en passant par les logiciels et réseaux numériques peut s'avérer très pertinente ; il existe d'ailleurs de nombreux travaux et de nombreuses productions dans le champ car le foisonnement des machines, systèmes et dispositifs oblige à des analyses et questionnements plus micro et précis.

vision programmatique des normes et des modèles managériaux, cette conception des machines est, elle aussi, limitée par les concepteurs qui envisagent la voie de la programmation, de la maîtrise et du contrôle total par une vision extrêmement restrictive de l'information-signal comme déclencheur de mécanismes programmés.

Le déploiement des TIC et des dispositifs artéfactuels dans les organisations rencontre, à son sens, une limite paradigmatique et culturelle persistante sur laquelle butent les techniciens, les ingénieurs, les cadres, soit tous ceux qui sont sommés de communiquer et de faire communiquer avec ces artefacts (Le Moënné, 2015). Il leur reproche une conception très gestionnaire et ingénieur qui les amène à déléguer intégralement la conception des systèmes d'information-communication aux services informatiques : *« Dans ce contexte, un réseau sert d'abord à faire « communiquer » des dispositifs techniques, des « machines », c'est-à-dire à réguler les circulations de signaux déclencheurs – l'information – entre des pôles émetteurs et des pôles récepteurs. L'information est ici conçue dans une stricte conception techniciste, comme de « l'information-signal », quantifiable et mesurable selon des procédures prédéfinies »* (Le Moënné, 1994, p.46).

Pour lui, la conception de ces artefacts est hautement stratégique et politique, et en appelle primordialement à la capacité à gérer des réseaux sociaux relationnels, des flux d'information, et implique la compétence de susciter le surgissement de sens, de repérer et de traduire les micro-innovations, l'apprentissage ; cela revient donc à prendre en compte le bricolage et les usages émergents non-voulus. La conception de ces artefacts exige aussi de résoudre les différentes questions d'interface entre l'humain et les dispositifs machiniques complexes, questions qui relèvent bien du champ d'activité de l'information-communication et non de l'informatique ou de la gestion. En ce sens, les solutions de mises en réseau via différents dispositifs (intranets, ERP, workflows) apparaissent (ou devraient apparaître) comme des dispositifs de /et pour la/ capitalisation des savoirs et des savoir-faire, soit, comme des dispositifs qui matérialisent en collectant de l'information, la mémoire de l'organisation et relèvent de l'intelligence collective. Internet et tout dispositif numérique devrait, de son point de vue, être pensé en tant que *« dispositif hyper-organisateur susceptible de faire émerger des modalités originales de coordination et de traçabilité des processus d'action collective : ce sont des dispositifs de perpétuelle émergence de formes organisationnelles, d'hyper-publicisation et*

de métaphorisation des processus organisationnels » (Le Moënné, 2006c, p.11). Non seulement ils relèvent d'une compétence propre aux professionnels de l'information-communication, aussi encore ils ne doivent pas être pensés dans une logique de séparation sous un angle strictement technique car ils nécessitent une appréhension sociale et anthropologique importante.

Du fait de leur caractère humain, de la cristallisation des mémoires organisationnelles qu'ils incarnent et capitalisent, CLM considère que ces artefacts constituent et doivent être envisagés comme étant le cadre anthropologique donné, hérité au même titre que toute autre institution sociale et en propension : c'est-à-dire que ces formes sont en élaboration, pas abouties mais en constante évolution parce qu'elles sont aux prises des usages sociaux et des interprétations. Cette pensée implique, pour les concevoir et les modéliser, de partir du social et de l'anthropologique comme « état de nature » (Le Moënné, 2016, p.13) et en contexte. Il s'agit donc ici encore de regarder et de prendre en compte « le spontané », la discontinuité, la dissipation, la variation des formes antérieures, il s'agit de dépasser le « voulu », la théorie (§3) et au-delà de voir et comprendre ce que ces formes objectales font aux formes organisationnelles et sociales et inversement ²⁷.

6.2 (re)Penser l'information et l'in-formation : du signal à la propension pour l'émergence de formes

Une telle lecture de la conception et des usages des dispositifs et objets d'organisation demande de repenser l'idée même de l'information. Ainsi dans la logique contemporaine de rationalisation managériale qu'elle soit technique et/ou technologique, le « pilotage » par les normes apparaît comme une volonté pour agir, décider, faire agir et faire décider dans un contexte instable et mouvant, dans lequel les informations façonnent et délimitent la « structure » et l'identité organisationnelle en créant un ordre social voulu. *« L'énonciation de règles, de procédures, de messages auxquels sont soumis les groupes et les individus et qui relèvent de l'action volontariste de dirigeants visent à modifier les représentations des acteurs sociaux par le truchement des langages et des informations et à les faire agir. Les grandes transformations qui affectent les formes organisationnelles nécessitent, pour les faire exister,*

²⁷ Par exemple d'envisager les intranets, les workflows, les RS, mais aussi les serveurs et outils informatiques ou informatisés, comme des logiques et des objets en développement, comme des formes en cours, qui transforment et se transforment avec les formes organisationnelles et sociales...

de produire de l'information de plus en plus massivement et conduisent à une « révolution informationnelle » (Le Moënné, 1994, p.37) ; cette dernière est intrinsèquement liée à la révolution des formes organisationnelles comme sociales et il faut dès lors repenser l'information.

CLM en appelle à un constructivisme radical (2006c), c'est-à-dire à prendre en considération l'irruption perpétuelle de l'intelligence et des événements comme éléments de dissipation et de variation des formes organisationnelles et sociales antérieures, autrement dit, il appelle à penser l'information en la considérant comme ce qui permet la prise de forme, comme l'opération par laquelle une forme organisationnelle émerge, se propage et se transforme. Il invite alors à se focaliser sur les processus induits ou portés par les « objets » qui participent de la mise en forme et la prise de forme. En cela, l'information, pour CLM a un rôle absolument central dans ce processus de prise et de mise en forme (Le Moënné, 2015), elle n'est donc pas réductible à la « prise de forme » *« au sens où le pensait Simondon en référence à la première cybernétique »*²⁸, mais elle est précisément ce qui met en mouvement et permet la prise de forme, la différenciation, le potentiel d'émergence impliquant à la fois les dimensions objectales, symboliques et sémiotiques : *« Il y aurait ainsi une dualité d'interprétation de la catégorie d'information, d'une part ce qui permet les processus de prise de forme, l'émergence des formes sociales comme formes possédant une matérialité, produisant des effets de mémoire et de propagation, et d'autre part ce qui est susceptible d'interprétation »*²⁹, *qui fait surgir plus qu'elle ne contient, qui produit des effets d'émergence symbolique »* (Le Moënné, 2015b, p.151). Il invite alors à penser les processus de mise en forme et de prise de forme dans ces conceptions matérielles et matérialisées de l'information. Appelant par là-même à radicaliser la notion d'information : *« L'information c'est ce qui permet la prise de forme, c'est l'opération même par laquelle une structure (une forme organisationnelle) émerge, la direction irréversible dans laquelle s'opèrent les processus organisationnels »* (Le Moënné, 2015, p.153). Dès lors, et d'autant plus du fait que l'avènement des normes, du numérique et de ses technologies pousse massivement à l'écriture, l'information se doit d'être comprise au-delà du sens de transmission de signal, au-delà même de dispositif de médiation médiatique, comme étant à la fois technique, symbolique, sémiotique ; dès lors les normes

28 C'est-à-dire comme relevant d'une métastabilité.

29 Les formes Symboliques (§4) et Sémiotiques (§7) recouvrant les écrits et langages tels que les normes.

sont constamment en mouvement, elles aussi altérées et émergentes. En cela l'information doit être envisagée comme propension à la prise de forme, elle in-forme : « *Les phénomènes d'information et de communication organisationnelle sont donc des phénomènes d'invention et de propagation de formes, d'in-formation* » (Le Moëgne, 2006b).

6.3 Des limites et du potentiel d'in-former l'action et la décision par et avec les formes objectales : mémoires organisationnelles, traçabilité, temporalités

Ainsi pensés ces dispositifs, parce qu'ils cristallisent les savoirs organisationnels, sont des instruments d'intelligence collective et pour CLM font (ou devraient faire) que « *L'humanité est augmentée, son aptitude à agir dans des contextes qu'elle ne connaît pas repose fondamentalement sur le fait qu'elle a cristallisé la mémoire des normes et routines, l'intelligence de l'action efficace dans les formes objectales* » puis « *La question des formes objectales interroge en effet centralement les processus de cristallisation d'informations dans les artefacts matériels qui constituent notre cadre de vie* » (Le Moëgne, 2015b, p.150). Selon la conception, l'usage et l'idéologie dans laquelle ces dispositifs sont inscrits, ils pourraient ainsi certes in-former et participer de l'action et de la décision pour les acteurs, managers des organisations. En effet, pour CLM, en référence à Bateson (Le Moëgne, 2012), l'appareil cognitif de l'individu en contexte d'action et de décision est structuré justement par des normes, des conventions, des valeurs ; ces outils constituent des dispositifs de médiation sociale et communicationnelle, parce qu'ils incarnent, diffusent et sont en constante évolution (si tant est qu'ils soient adaptatifs et que le management prenne en compte ces évolutions).

Par exemple, dès 1994, CLM envisage internet comme un dispositif de métaphorisation des processus et des formes organisationnelles, comme un dispositif de coordination de l'action collective, de traçabilité et de production de mémoires. Ainsi, ces formes objectales sont des dispositifs de capitalisation des savoirs, de savoir-faire qui constituent une « mémoire numérique » des organisations et laissent envisager un usage particulièrement fécond pour comprendre et penser le management, l'action et la décision dans un contexte particulièrement incertain. Pourtant, ces dispositifs se multipliant, la collecte massive et la production exponentielle d'informations comportent, dans le contexte contemporain de crise et d'accélération, deux freins majeurs qui ne permettent pas d'en exploiter le plein potentiel

propensionniste ³⁰ (Le Moënné, 1995, 2015). D'abord, du fait de la vision et la conception techniciste de la pensée ingénieur déjà soulevée, mais aussi du fait du problème de la temporalité (accélération, urgence, éphémérité), à laquelle est à adjoindre la rationalité limitée des managers, leur culture gestionnaire et la volonté de contrôle total.

Dès lors, il préconise (Le Moënné, 2015a), pour en faire des outils d'aide à l'action et à la décision, de mettre en place des politiques complexes des écritures et des traces (explicitation des pratiques, des logiques d'actions, de décision, etc.) ce qui peut s'avérer extrêmement compliqué. D'autre part, le temps de la collecte et du traitement de ces données pour en faire de l'in-formation (et engager la prise de forme) est à mettre en regard avec le problème des temps longs d'institutionnalisation et se heurte à la contrainte de l'urgence et de la décision rapide dans lesquelles sont pris les acteurs et les managers. Bien que ces données soient l'objet d'enjeux politiques et organisationnels majeurs, leur production et leur capitalisation massives pose, dans cette temporalité si accélérée, le problème de leur exploitation stratégique et de leurs usages. Ce problème d'exploitation « utile » des données est un problème plus conceptuel que technique parce qu'il rencontre plusieurs difficultés : difficulté de contrôle des données et des informations, coûts de protection, absence de garanties sur l'efficacité et le résultat, problèmes d'interprétation et d'analyse au regard de quelques critères déterminés *a priori* qui ne permettent pas de saisir les émergences etc. De ce fait, le management face à la quantité, et à difficulté de traitement et d'interprétation des données les utilise essentiellement dans des logiques de surveillance et de contrôle (avec principalement du traitement automatique) dans toutes les sphères du quotidien : « *Si la mutation numérique met au premier plan une intense production de langages, selon des logiques binaires, il ne faudrait pas perdre de vue que cette algorithmique, cette « narratique impériale »³¹ s'articule à des stratégies géopolitiques de contrôle des matérialités – matières premières et machines – des modes de coordination des corps et des traces qu'ils laissent* » (Le Moënné, 2015a, p.35). Pourtant, les questions posées et les potentiels permis en termes de capitalisation des savoirs de ces données ont une portée anthropologique, politique et

30 En référence aux travaux de Popper, Jullien. C'est-à-dire la tendance naturelle, inhérente, au changement. Pour Popper ce sont les dotations des forces intérieures non observables de tendances ou de dispositions à se réaliser (Le Moënné, 1995).

31 Carmes, M. et Noyer, J-M. (2014). L'irrésistible montée de l'algorithmique : méthodes et concepts dans les SHS. *Les cahiers du numérique, volume 14/4*, 63-102.

stratégique qui serait bien utile pour comprendre et concevoir des formes organisationnelles adéquates.

Mais, ce que montre CLM (Le Moëgne, 2006) c'est que, de ce fait, les politiques de traces visent à la collecte des savoir-faire, des mémoires de l'organisation, les logiques managériales qui, avec elles, prétendent viser l'explicitation des connaissances collectives et sont confrontées à une tension qui rend cette collecte partielle ou inadaptée et son traitement inapte à répondre aux enjeux managériaux et organisationnels : d'une part, il existe une volonté utopique naïve qui prétendrait qu'il soit possible de tout expliciter pour capitaliser des savoir-faire – procédures qui reposeraient sur la référence à des « bonnes pratiques » et la recherche de résultats justifiant leur pertinence tout en laissant échapper les procédures informelles (on retrouve ici les critiques sur le management, ou les normes) ; d'autre part, les formes d'organisation-projet ou toute forme artefactuelle technique ou technologique entraîneraient une destruction des formes héritées et participeraient également, par leurs temporalités éphémères, à détruire la mémoire et l'intelligence collective accumulée (renvoyant aux processus d'institution et d'organisation §3 avec la problématique de la temporalité).

De fait, pour CLM les enjeux politiques et organisationnels des formes objectales – capitalisation des savoirs, aide à la décision et à l'action, mais surtout la saisie des mouvements profonds de recompositions organisationnelles et professionnelles par la collecte et l'analyse des données qui devraient être permises par ces politiques générales d'information-communication – sont délaissés et ne peuvent participer à l'émergence et la conception de formes convenantes : « *Les processus d'information sont donc des processus de révélation des formes pertinentes, « convenantes » dans une situation, un contexte, un projet. À cet égard, l'information peut-être pensée « en creux », ce qui révèle, fait surgir le sens, sélectionne positivement, fait émerger, etc. plutôt qu' « en plein » : des supports qui contiendraient du sens littéralement inscrit dans leur matérialité.* » (...) « *Il s'en suit qu'il n'y a pas de mise en sens sans mise en forme, les deux sont toujours liées. Il s'en suit que l'information est en creux, comme propension de surgissement de sens et de significations imaginaires* » (Le Moëgne, 2015b, p.146). Au-delà des formes objectales, des objets, des supports, tous ces aspects conceptuels et paradigmatiques de l'information ne permettent pas, en l'état, de la concevoir en tant que ce qui permettrait d'engager le processus de prise de forme

organisationnelle, donc l'émergence de formes sociales, objectales, symboliques, et de voir l'information organisationnelle comme possédant une matérialité et produisant des effets de mémoire et de propagation de formes, bien au-delà du signal, bien au-delà des données et des « langages ».

7. Penser les formes sémiotiques : langages, discours, textes et images d'organisations

La dénomination « approches langagières » est à prendre dans une définition très large, et sur plusieurs niveaux d'échelles, notamment à la lumière du fait que les formes organisationnelles, la communication managériale ou institutionnelle, les artefacts techniques ou technologiques, les référentiels de normes, les dénominations des métiers ou des pratiques, etc... soit : toutes les productions d'écrits, d'images ou de langages (des discours, au code) visent à donner ou construire du sens. Ces langages se caractérisent par le fait qu'ils sont conçus et traduisent des politiques de modèles de normes et idéologies du management, qu'ils matérialisent l'information, les mémoires et les routines, l'intelligence collective et travaillent les imaginaires collectifs dont ils sont les produits et vecteurs dans toutes les sphères de la société. C'est-à-dire qu'il s'agit de les considérer comme participant des formes sociales sans les limiter à une définition strictement sémiotique mais en considérant leurs propriétés matérielles et symboliques. Il s'agit alors de considérer, pour prétendre saisir les logiques processuelles de prise de forme et de mise en forme, que les formes sémiotiques ne sont pas que dans les langages (les textes, les codes, les normes, les écrits, les discours, les images). Pour les comprendre, on en revient aux questions d'institutions, d'ordres spontanés, de capacité à s'adapter à transformer, à se coordonner. En effet, la vision de CLM est que l'aptitude spontanée à la coordination, (les pratiques, actions, visant l'adaptation) précède l'aptitude aux langages. Ainsi les formes ne seraient pas configurées par les langages mais dans l'action (avec) et se propageraient avant même que les formes soient énoncées ou désignées par ceux qui les adoptent ou les répandent par le langage et la communication (normes, valeurs, discours...). Il s'agit là alors d'une critique non pas à proprement parler d'une dimension sémiotique et langagière des formes dont il reconnaît l'existence et les effets, mais d'une vision et d'activités de gestion symbolique définies et envisagées comme seuls leviers à la mise en forme et à la prise de forme ; cette critique est en même temps celle de poser le langage

avant ou au lieu de prendre en compte les actions et les pratiques concrètes et spontanées. Comme nous l'avons montré au travers de notre présentation de ces travaux, pour CLM, (2006a), on ne peut pas séparer les processus organisationnels (formes), les modalités techniques (modèles, normes, objets) et les différents « langages », sous toutes leurs formes : analyses, débats, choix techniques, objets, logiciels, protocoles, logiques d'évaluation sont étroitement intriqués avec des aspects politiques, stratégiques, et agissent sur et dans des formes sociales et organisationnelles à la fois dans un contexte anthropologique hérité, par des modèles d'organisation et de management, avec et par les normes et des formes objectales et symboliques.

7.1 Langages, communication et informations : critique de la « gestion symbolique »

Nous avons déjà pointé chez CLM la critique de la montée en puissance de la communication institutionnelle, puis celle de l'information-communication professionnelle produite en contexte de recomposition organisationnelle, liée aux stratégies et discours managériaux et leur modèle de la norme ; nous avons relevé comment CLM critiquait les effets politiques et stratégiques d'institutionnalisation d'images, d'outils, de modèles, de pratiques ou de professions dans la mesure où ces politiques et stratégies s'accompagnaient trop d'impuisé. De fait les écrits de CLM présentent de manière récurrente une critique de l'appréhension réduite ou limitée de la communication et de l'information. Ces critiques qui convergent sur la question sémiotique des « langages » se rejoignent en cela qu'elles constituent une critique de la gestion symbolique : une critique qui, soit, pointe que les stratégies langagières ne sont pas traduites en politiques, pratiques ou actions concrètes, soit note que leur portée et leurs effets ne sont pas pris en compte ou mesurés (par exemple dans la sphère publique), soit estime qu'une idéologie naïve et fausse consisterait à penser que les transformations et les émergences de processus de mise en forme et de prise de forme ne se font et ne se feraient que sur la base des langages et de la construction partagée d'un sens univoque et commun (normes, construction d'images et de valeurs).

Dès 1994, relatant l'évolution des formes organisationnelles, CLM analyse que :

« La logique de gestion des flux fait de l'information l'élément de régulation et de contrôle central de la production (et de la distribution). Cette hypothèse suppose une réduction corrélative de la communication à l'information, c'est-à-dire au signal : il faut réduire la polysémie pour atteindre à l'efficacité informationnelle. La communication dans la logique des ingénieurs n'existe que si l'état du destinataire de l'information a été modifié par la réception de celle-ci (c'est de l'information instrumentale), y compris si le flux informationnel concerne la relation entre des individus ou des groupes sociaux. Mais cette conception n'est pas opératoire dès lors que l'émergence de l'information s'identifie à l'émergence du sens, c'est-à-dire lorsque l'information est compréhensive. La communication dans cette perspective vise à constituer, à travailler, le cadre d'émergence du sens : elle doit donc viser à agir sur les contextes symboliques et culturels dans lesquels l'information compréhensive est susceptible de surgir. » (Le Moëne, 1994, p.46).

La critique d'une pensée ingénieur des systèmes d'information et de communication, comme réduisant la polyphonie sémiotique est centrale dans sa critique ; elle rejoint l'idée de limitation perpétuelle des émergences, des adaptations spontanées par les normes, par le sens, par les outils, par les actions dans une logique de maîtrise et de contrôle total. En cela pour lui, les effets sémiotiques des langages entendus au sens large ne peuvent pas être disjoints de leurs effets sur les imaginaires collectifs (ce que nous avons exposé dans notre §4), sur les formes sociales en général, sur les logiques d'interprétation. Cela nous ramène à ses critiques autour de l'usage et de la pensée des modèles organisationnels et managériaux, des stratégies d'information et de communication, des nomenclatures, des normes etc. Au fond, c'est une critique de ce qui serait une certaine idéologie de certains managers ou conseillers à propos du sens et qui reviendrait à considérer que par la normalisation des politiques et modèles, par la normalisation des discours et des dispositifs multiples, il est envisageable de fabriquer une forme univoque, industrialisée et standardisée du sens.

Ce que nous souhaitons soulever ici, et qui est transverse aux thématiques que nous avons abordées jusqu'alors est la mise en critique à tous les niveaux d'échelle d'une pensée visant autant professionnellement qu'académiquement à accorder à la « gestion symbolique » et aux langages exclusivement, la toute-puissance d'organisation des

sociétés humaines, la toute-puissance d'action sur les processus organisationnels et sociaux : « *les formes sociales ne sont pas seulement des formes symboliques, qui s'exprimeraient dans les langages, les textes, les écrits, les discours, les images* » (Le Moënné, 2015, p.142). Il critique ceux qui mettent en avant comme logique de transformation les formes symboliques, la « gestion symbolique » et « *accordent au langage la puissance d'organisation des sociétés humaines* ». Dès lors, toute stratégie volontariste visant à concevoir, transformer, ou engager des processus d'organisation qui reposerait exclusivement sur des langages (discours, normes, chartes, etc.) se voit improductive voire disconvenante. En outre CLM en appelle, comme dans toutes les démonstrations pointées préalablement, à prendre en compte les « désordres » : l'émergence spontanée de logiques de coordination, de détournements, de contournements, d'ajustements. En ce sens, CLM défend l'idée que l'aptitude à la coordination des collectifs préexisterait à l'aptitude langagière et nous retrouvons l'idée de pensée en dépassement et en articulation : ordres spontanés et ordres voulus, processus d'institution et d'organisation, et normes anthropologiques et techniques.

7.2 L'aptitude spontanée à la coordination précédant l'aptitude langagière

Pour CLM, la capacité à faire surgir des formes organisationnelles précède l'aptitude langagière, parce sa conception théorique est qu'au commencement est l'aptitude sociale à la coordination : « *La capacité à faire surgir des formes organisationnelles précède vraisemblablement l'aptitude langagière : au commencement n'était pas le verbe, mais l'aptitude sociale à la coordination – pratique, spontanée, non consciente et non nécessairement voulue – de l'action collective. Notre espèce a été sociale avant d'être humaine, n'a pu devenir humaine que parce qu'elle était d'abord sociale* » (Le Moënné, 2015a, p.33- 34). Cette réflexion fait référence à celle de Flahaut qui pose que l'état de nature est l'état de société, que notre espèce a été sociale avant d'être humaine et n'a pu devenir humaine que parce qu'elle était sociale (Le Moënné, 2015). Nous retrouvons là l'essence de sa critique à propos de la définition de stratégies managériales volontaristes et de normes techniques et gestionnaires de programmation et de rationalisation de l'organisation et de ses artefacts techniques ou technologiques pour l'émergence de formes organisationnelles. Dans cette approche le langage (écrit, parlé, codé) ne peut être envisagé comme le seul moyen d'émergence de formes. Pour CLM les sociologies interactionnistes qui ne regardent

les relations humaines que dans le cadre de leurs modes de communication, et qui visent à repérer seulement les accords et conventions qui stabilisent leurs échanges sont inappropriées et même dangereuses pour développer une théorisation pertinente de la construction, l'interprétation et la mise en pratique de l'information-communication organisationnelle.

CLM en considérant ainsi que les formes organisationnelles résultent avant tout de cette aptitude sociale spontanée à la coordination, au dessein intelligent, pose le fait que la capacité à organiser et s'organiser ne peut en aucun cas être réductible aux seules formes langagières y compris dans leur acception la plus large, car les formes sociales sont perpétuellement altérées et instituées, décadentes et émergentes (Le Moëgne, 2006a) ; elles résultent des aptitudes anthropologiques de l'humanité à produire des formes organisationnelles, objectales (ou instrumentales) et sémiotiques. Pour lui, ces aptitudes sociales précédant les discours, il critique la réduction fréquente des pratiques et usages aux interactions individuelles, aux productions d'écrits, et plus globalement donc ce qui serait la réduction des formes sociales à leur seule dimension sémiotique et symbolique interactionniste. Cette réduction, il la dénonce comme inappropriée pour étudier et saisir des phénomènes, parce les phénomènes à étudier dépassent précisément ces deux seules dimensions qui de surcroît ne sont pas pour lui « prédictibles » (polyphonie sémiotique et symbolique). Dès lors, il estime que *« toute analyse ou conception des communications et formes sociales qui pose comme état de fait que la condition minimale d'existence du lien social n'est qu'un acte de langage entre les acteurs individuels et que cet acte de langage est au fondement des conventions organisationnelles comme des conventions sociales constitue un leurre et dessert les usages et les pratiques d'information-communication, les stratégies managériales et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles comme sociales »* (Le Moëgne, 1994, p.42). C'est notamment sur cette pensée qu'il est conduit à se positionner spécifiquement et différenciellement relativement aux travaux produits en communication organisationnelle en Amérique du Nord et à défendre et construire un programme en CO en France différent (Le Moëgne, 2015c).

7.3 Une prise de position face « au tournant langagier », « linguistique » ou « discursif »

La critique des approches langagières sous les aspects que nous avons traités est suivie dans sa production, mais elle est particulièrement ravivée et réactualisée dans le contexte de la mutation numérique avec la production massive d'informations, de normes, de conversations, de textes. En effet, pour lui, le danger, en privilégiant les méthodes d'analyse des organisations par l'analyse seulement langagière des processus, en actualisant de ce fait les travaux poursuivis en CO en Amérique du Nord, est que nombre de chercheurs français ne puisent leurs références dans ces travaux et ne s'intéressent qu'aux interactions langagières, aux conversations, aux productions d'écrits, de chartes (parfois de manière exclusive). CLM qualifie ce phénomène de « tournant langagier » ou « discursif » (Le Moënné, 2016). Les transformations des formes organisationnelles, le numérique et le développement des TIC engagent une généralisation sans précédent des formes textuelles et langagières ; pour autant, il défend vis-à-vis de ce phénomène l'idée que cette mutation numérique ne peut pas être réduite uniquement à des aspects langagiers et sémiotiques. S'il reconnaît qu'il est heuristique d'élaborer des programmes de recherche qui consisteraient à délimiter des pratiques sociales, à observer et à décrire, en se positionnant pour cela du côté du langage, il estime que ces travaux se fondent sur des hypothèses trop « partielles », parce que strictement centrées sur les langages. Il voit donc dans ce mouvement et ces approches langagières une vision trop réduite et réductrice pour ce qu'il entend comme le champ de la communication organisationnelle en France, c'est-à-dire comme une nécessaire prise en compte des formes organisationnelles comme constituées et incluant les formes sociales, objectales, symboliques et sémiotiques aux prises des sociétés, des grandes mutations sociales et organisationnelles (Le Moënné, 2015a).

En effet, selon CLM, la centration exclusive sur les formes langagières, textuelles, discursives en appelle à passer d'une logique de la représentation (symbolique) à une logique de la signification (sémiotique) et, qu'en cela, ce tournant engagerait et constituerait un biais réducteur : réduction des formes et des pratiques sociales à leur seule dimension sémiotique renvoyant, de fait, à une réduction de l'ensemble des pratiques et des « réalités » sociales à des interactions, des textes et des discours et érigeant ainsi ces formes langagières comme seule logique de transformation « toute puissante » d'organisation des

sociétés humaines. Les capacités d'action efficaces, les schèmes cognitifs sont pour lui, intrinsèquement structurés par exposition à des formes plurielles et multiples, à des mouvements et des processus complexes, à des contextes situationnels, à des logiques d'action qui précèdent leur explicitation. « *Les schèmes cognitifs sont structurés par exposition à des formes, des mouvements, des logiques d'action qui précèdent langage et règles explicites. Le potentiel anthropologique d'organisation devrait d'ailleurs être pris de façon radicale comme le cœur même, prélangagier, prédiscursif, de la capacité à produire du sens et à produire des formes sociales...* » (Le Moëgne, 2015b, p.152).

CLM en demandant de prendre en compte à la fois les formes sémiotiques, symboliques, objectales en appelle à prendre de façon radicale ce qu'il considère comme le cœur même de la capacité à produire des formes sociales pour appréhender, concevoir et manager les formes organisationnelles : le potentiel anthropologique spontané d'organisation, de coordination et d'action.

Conclusion

Pour conclure, nous ne pouvons que constater et témoigner de la complexité de lecture et d'interprétation des productions de CLM. Pour autant, j'ai titré ce chapitre « Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France » et, malgré les difficultés que j'ai rencontrées et sur lesquelles je reviendrai, j'ai souhaité montrer en quoi et comment cette pensée (dans sa logique et sa globalité) pouvait être fertile et utile pour penser les formes organisationnelles, l'information-communication et avec elles, les communications organisationnelles.

Il va de soi que l'empreinte de mes préoccupations de recherche sur le management et le changement m'a fait prendre plusieurs partis d'interprétation qui me conduisent d'une part à définir un cadre pour appréhender les formes organisationnelles à l'aune des stratégies d'information-communication ; ensuite à envisager une définition élargie de l'information-communication organisationnelle et avec elle les grandes lignes du programme de recherches qui s'y rapporte ; enfin à pointer les limites de ces publications qui constituent autant de pistes d'approfondissements et de recherches futurs.

Des pistes pour voir, étudier et penser les formes organisationnelles :

D'abord et cela était l'objet de mon questionnement initial : « Comment penser, appréhender et comprendre les phénomènes de mise en forme et de prise de forme organisationnelles au prisme des phénomènes et stratégies d'information-communication, en contexte de recomposition et d'instabilité permanente ? »

Pour ce faire j'ai présenté 3 phases :

- Prendre en compte le contexte socio-politique et économique englobant (§1)
- Penser l'information-communication à un niveau stratégique et politique (§2) et penser les « processus », mouvements perpétuels et tensions en dépassement autour de dislocation-recomposition, organisation-institution, ordres voulus et ordres non voulus (§3).
- Prendre en considération les différents éléments constitutifs des formes organisationnelles : la dimension symbolique (§4), la dimension anthropologique et technique des normes (§5), les formes objectales (§6), les formes sémiotiques (§7).

Des pistes pour concevoir l'information, la communication dans le champ de la communication organisationnelle :

Ensuite, en même temps que CLM s'est intéressé aux formes sociales et à leurs potentiels de transformations parce qu'il prend initialement la focale de l'émergence et du déploiement de stratégies, moyens et techniques d'information-communication, il circonscrit un certain nombre de définitions ou préconise une certaine vision de ce qu'est l'information, de ce qu'est la communication et ce qu'est l'information communication organisationnelle, revendiquant un rôle éminemment stratégique et politique de la discipline et de ces professions dans les sociétés contemporaines. Dès lors, il nous livre de nombreux éléments pour penser l'information-communication contemporaine.

Des « limites » qui constituent autant de pistes d'approfondissements et de recherches futurs :

Pour autant et je l'ai souligné à de nombreuses reprises l'appréhension de CLM est complexe. J'ai été confrontée à trois types de difficultés et qui, sur bien des plans, rejoignent ses critiques sur la modélisation ou les modèles ...

La limite de la méthode

Il va de soi que si j'ai bien compris, et malgré le fait que j'ai, dans une certaine mesure, établi ce qui s'avère dans mes propres recherches constituer une sorte de « guide » pour « voir » et penser les formes organisationnelles (point 1 ci-dessus conclusion), je n'ai guère relevé dans ses productions, de méthodes. Nous avons bien quelques éléments qui nous font comprendre qu'il faut aller au plus près de chaque situation, de chaque cas, et qu'il est presque autant de formes organisationnelles que de situations existantes... et en cela, si CLM ne donne pas de clés pratiques toutes prêtes, on le comprend aisément. En effet en cohérence totale avec sa critique réitérée des modèles prêts à penser, standardisants et écrasants il va de soi que proposer un modèle pour étudier les formes organisationnelles verserait dans le même écueil. Ainsi, reste à chacun, avec « les éléments de cadrage » qu'il nous livre à construire in situ sa méthode et son modèle convenant pour la situation qu'il observe, étudie ou déploie...

La limite du niveau d'abstraction

Le projet de CLM de développer un programme de champ sur les communications organisationnelles nécessite évidemment une posture particulièrement élargie, qui englobe plusieurs niveaux d'échelles pour plusieurs secteurs et types d'organisations. Dès lors, du fait même que ces productions visent pour partie à définir ou donner les grands axes du champ, il ne peut pas être sur des études de cas particuliers, sur une granulation trop fine, sur des phénomènes micro, il laisse cela à d'autres. Sa pensée est large et macro, la plus ouverte et adaptable possible pour concerner autant de situations. De plus et de toute évidence, sa formation l'amène à adopter une vision macro sur les phénomènes : il ouvre, en effet de « grandes pistes » ou tendances dans lesquelles lui il ne va pas nécessairement, mais par ce biais, il invite des chercheurs à se saisir de thématiques et d'objets variés qui participent de la communication organisationnelle. Comme pour les questions de méthodes, à chacun de se saisir de la question qui le préoccupe au niveau d'échelle qui est pertinent (le groupe, l'organisation, la société).

La limite de la « polyphonie sémiotique » des écrits de CLM

Enfin, une des dernières difficultés est tout à fait emblématique de la critique qu'il fait aux productions sémiotiques : l'usage des mots chez CLM peut poser quelques difficultés de lectures, d'autant plus que sa prise en compte de phénomènes et sa pensée plurielle l'amènent à emprunter des concepts aux champs de l'économie, de la politique,

de la sociologie, de la philosophie pour lesquels, il faut l'avouer, nous n'avons pas tous sa culture... ce qu'il aurait peut-être tendance à oublier, à moins qu'il ne nous surestime...

Dès lors, compte tenu de ces limites, liées au fait que le programme CO soit encore en construction, ouvert et vaste, que la définition même que CLM fait et appelle à faire de l'information-communication organisationnelle le soit tout autant, qu'il n'ait pas de méthode stricte, de terrain ou secteur de prédilection, nous en comprenons que c'est à chacun de s'emparer de ses propositions, de ses pistes, de les confronter à des situations, des terrains, à des objets, à des pratiques, de les discuter de les enrichir d'autre références et de concevoir sa propre méthode pour étudier les communications-organisationnelles en fonction de situations et de contextes. C'est tout l'objet de notre ouvrage et, comme en témoignent les contributions qui suivent, il existe une pluralité d'interprétations, de lectures et d'usages possibles des travaux et des thématiques de CLM et c'est dans ces appropriations, ces distorsions parfois et surtout dans leur confrontation aux terrains et aux idées que se concrétise peut-être de la manière la plus significative, l'heuristique de la production de CLM.

Bibliographie

- Le Moënne, Ch. (1991). Le rôle des consultants en communication. *Les cahiers du Lerass, recherches en sciences de la société*, n°23, 157-174.
- Le Moënne, Ch. (1993). Les « ressources humaines » aux prises avec la communication d'entreprise. Le cas Citroën. *Sciences de la société. Les cahiers du Lerass* n°28, 19-41. Disponible sur le site de la revue, pas en open accès.
- Le Moënne, Ch. (1994). Communication « By smiling around » et crise managériale. *Réseaux*, volume 12, n°64. Les métiers de la communication, 29-52. DOI : <https://doi.org/10.3406/reso.1994.2468>
- Le Moënne, Ch. (1995). Espace public et entreprise : penser la sphère professionnelle. Dans Paillart, I. (dir.), *L'espace public et l'emprise de la communication*, PUG, p.139-162. Disponible en ligne sur books.google.fr
- Le Moënne, Ch. (1997). Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance, *Communication & Organisation* n°12, 273-302. DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1999>
- Le Moënne, Ch. (dir.). (1998) Communications d'entreprises et d'organisations, PUR. Disponible chez l'éditeur.
- Le Moënne, Ch. (2006a). Apport des recherches en communications organisationnelles aux nouvelles problématisations en SIC. Communication au Colloque Org&Co de Rennes « Pratiques et usages organisationnels des Sciences et technologies de l'Information et de la Communication », p.32.
- Le Moënne, Ch. (2006c) « Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de la communication organisationnelle, *Communication&Organisation*, n°30, pp.48-76. DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3449>
- Le Moënne, Ch. (2006d). Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles. Dans A.Bouzon (dir.) *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*. (p.103-121). L'harmattan. Disponible chez l'éditeur, sept 2006.

- Le Moënné, Ch. (2008). L'organisation imaginaire ?. *Communication et organisation*, 34(2) 130-152. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2008-2-page-130.htm>.
- Le Moënné, Ch. Et Parrini-Alemanno, S. (2010). Management de l'évaluation et communication, *Communication&Organisation*, 38, 5-13 (*Texte liminaire du numéro intitulé « Editorial »*).URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1365>
- Le Moënné, Ch. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N.Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication* (p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours.[En ligne] <https://books.google.fr/books?id=d-67MDwAAQBAJ&pg=PA113&lpg=PA113&dq=vers+une+socio-%C3%A9conomie+des+normes+et+des+formes>
- Le Moënné, Ch. (2013). Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2/2013, 7 pages. DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.365>
- Le Moënné, Ch. (2015a). Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ?. Dans S.Alemanno, (dir.) 2015, *Communication organisationnelle, management et numérique*, (p.21-42), L'Harmattan. Téléchargeable chez l'éditeur.
- Le Moënné, Ch. (2015b). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Communication&Organisation*, 47, 141-157. DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4932>
- Le Moënné, Ch., et Gallot, S. (2015c). Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives. *Communiquer*, 13, 123-143. DOI : <https://doi.org/10.4000/communiquer.1586>
- Le Moënné, Ch. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* en ligne, 9, 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016. URL : <http://rfsic.revues.org/2464>

Chapitre 3

Évolution des communications organisationnelles et transformation du capitalisme

Bruno CHAUDET

Maître de conférences HDR - Université Rennes 2

PREFics EA 7469

Propos liminaires

J'ai écrit ma thèse sous la direction de CLM alors que j'occupais un poste de chargé de communication dans une organisation. J'étais alors chargé du développement des plateformes collaboratives et les analyses et hypothèses qu'il développait dans le séminaire « Entre normes et formes » du PREFics ont très rapidement trouvé un écho dans ce que j'étais chargé de mettre en œuvre. J'ai en quelque sorte testé ses hypothèses sur mon terrain de recherche : conceptualisation et mise en pratique des notions d'informations organisationnelles et de formes organisationnelles, catégorisation et articulation entre des « normes » et des « formes », observation engagée dans le développement de plateformes collaboratives, étude des modalités managériales dites processuelles.

Ma contribution à cet ouvrage consacré à CLM consiste à rendre compte des analyses et des rapprochements qu'il tisse entre l'évolution des communications organisationnelles d'une part et les transformations du capitalisme d'autre part. En effet, CLM développe, tout au long de ses textes, une réflexion sur les liens entre mutations des formes organisationnelles, évolution du capitalisme et émergence de la communication institutionnelle. Cette articulation entre ces trois axes d'analyse permet d'envisager une théorie originale des informations et des communications organisationnelles.

Introduction

Le premier article qui synthétise les observations de CLM sur les transformations des entreprises et de leur management est certainement « Communication « by smiling around » et crise managériale » (Le Moëgne, 1994). Dans cet article de 1994 qui semble résulter d'une synthèse de son HDR, CLM propose une approche historique dans laquelle il met en relation l'évolution des formes organisationnelles³², l'évolution du capitalisme, l'émergence de la communication institutionnelle et la construction d'une théorie des informations et des communications organisationnelles. Cette perspective historique sera reprise plusieurs fois dans ses articles ultérieurs, lui permettant de poursuivre son argumentation (Le Moëgne, 2014).

Son idée principale est de dire que la communication, qu'elle soit institutionnelle ou organisationnelle, peut être analysée comme une réponse à différentes crises qui ont accéléré la transformation des entreprises et de leur management. La communication institutionnelle peut ici être définie comme l'ensemble des stratégies symboliques mises en œuvre par les organisations pour se mettre en scène et en sens dans l'espace public, que ce dernier soit interne ou externe à l'organisation. La communication organisationnelle peut se définir quant à elle comme l'ensemble des dispositifs de mise en forme et de mise en norme qui permettent à une organisation de fonctionner. Sous cet aspect, la communication institutionnelle peut être considérée comme un sous-élément du dispositif de communication organisationnelle au sens où le travail de légitimité d'une organisation est fondamental pour sa longévité. Comme le rappelle CLM (1994), reprenant la déclaration de principes du professionnel américain des relations publiques Ivy Lee datant de 1906 : « *les grandes entreprises ne pourront subsister que si elles expliquent au public, et en premier lieu à leur personnel, quels sont leur rôle et leur utilité dans la communauté locale, régionale et nationale* ». Mais une organisation est composée de multiples dispositifs de mise en forme qu'il s'agit alors d'analyser dans une perspective communicationnelle : normes managériales, procédures, processus, technologies numériques, méthodes mises en œuvre localement pour produire du sens ou de la trace...

32 CLM ne propose jamais de définition univoque des formes organisationnelles. Nous dirons donc que les formes organisationnelles sont des modalités des collaboration (communication, coopération et coordination) qui sont à la fois héritées par des processus infra rationnels (mémoires, routines, objets, machines) et perpétuellement instituées par des projets voulus et choisis, c'est-à-dire rationnels.

L'originalité de son approche est donc d'avoir élargi la définition de la communication d'entreprise de manière à ne pas la restreindre à la communication dite institutionnelle. Pour CLM, beaucoup plus largement, la communication est un processus d'information organisationnelle, c'est-à-dire un processus de mise en forme des organisations qui implique de prendre en compte à la fois ce qui est hérité (mémoire organisationnelle, machines, objets, routines, normes sociales) et ce qui est projeté (rationalisation, projet, normes techniques).

Même si elles sont reliées, il y aurait donc au moins deux formes de communication à distinguer dans ses analyses. Une première forme porte sur le développement des communications institutionnelles qui seraient la réponse à des crises managériales. Et une seconde forme porte sur les communications organisationnelles comme réponses à des crises organisationnelles. Si les communications institutionnelles permettent de faire exister symboliquement les entreprises, les communications organisationnelles tentent de penser la question de l'émergence des formes organisationnelles dans une analyse proche des « investissements de formes »³³ de Laurent Thévenot (Thévenot, 1986). Voici ce qu'il écrit dans sa tentative de fonder des recherches en communication organisationnelle qui dépasse la stricte communication d'entreprise : « *Au-delà de l'affirmation d'une nécessaire mise en cohérence du système d'information organisationnel, on aperçoit clairement que la communication organisationnelle ne peut être ici réduite à une conception triviale d'élaboration de messages et de symboliques diverses. Elle ne saurait être réduite à la communication institutionnelle puisque l'émergence de celle-ci, dans les années quatre-vingt semble être allée de pair avec une désinstitutionnalisation des organisations traditionnelles. La communication réside fondamentalement dans ce processus d'élaboration et d'adaptation constante des « normes organisationnelles » dont les référentiels sont le produit et le vecteur* » (Le Moënné, 1998).

Ainsi, l'une des particularités des études et des recherches en communication organisationnelle, comme l'envisage CLM, est sans doute d'avoir tenté d'analyser les processus d'information, de communication et d'organisation sur un même plan, c'est-à-dire de fonder une théorie des informations-communications organisationnelles. Pour rapprocher ces notions, il reprend (CLM, 2006) notamment les

33 Pour Laurent Thévenot, les organisations investissent dans des opérations de mise en forme très variées de manière à accroître leur stabilité. Ces formes vont de « *la contrainte matérielle d'une standardisation jusqu'à l'impératif moral de l'engagement, en passant par l'obligation des conventions* ». Les informations organisationnelles relèvent de ces opérations de mises en forme et de ces objets mis en forme.

travaux de Jean-Louis Le Moigne (Le Moigne, 1974) en développant l'idée selon laquelle les logiques de communication organisationnelle peuvent être comprises au sens où « *l'information forme l'organisation qui l'informe* ». Selon cet auteur, analyser les processus d'information et de communication équivaut à analyser les processus d'organisation. Nous sommes proches ici de la notion développée plus tard d'*organizing* (Weick, 1979), c'est-à-dire « *l'organisation comme processus de structuration et de mise en forme* » (CLM, 2006). L'information-communication est ce qui donne corps ou forme, ou ordre à l'organisation (CLM privilégiera la notion de forme organisationnelle – voir chapitre 1 – en référence notamment aux travaux de Georg Simmel (Simmel, 1908). L'information-communication précède l'organisation (voir chapitre 8) et lui ouvre des possibilités d'existence, des modes d'existence, comme Gilbert Simondon parlera du mode d'existence des objets techniques (Simondon, 1989). L'organisation est un processus d'information-communication. Associant une dimension politique et économique, CLM poursuit cette analyse en l'appliquant à l'étude de l'évolution des formes organisationnelles et des transformations du capitalisme.

Nous présenterons dans une première partie l'analyse des transformations organisationnelles que CLM propose, du début du XX^e siècle à nos jours, à la lumière d'une conception renouvelée de l'information et de la communication. Notre seconde partie consistera à surligner le rôle que CLM attribue aux technologies numériques dans un contexte de mutation processuelle des formes organisationnelles. Dans une troisième partie, nous discuterons les liens entre deux formes de capitalisme (patrimonial et managérial d'État) et deux formes organisationnelles (centralisées et distribuées). Nous développerons dans une quatrième partie la manière dont nous avons personnellement mobilisés ces concepts sur nos terrains d'étude.

1. Une analyse des transformations organisationnelles à la lumière des notions d'information et de communication

CLM débute son analyse des transformations organisationnelles à partir du développement de la fonction d'ingénieur-organisateur au début du XX^e siècle. Leur rôle est d'une part de faire tenir en place une population rurale qui n'avait pas encore intégré la logique du temps industriel monochrome (les formes organisationnelles émergentes sont alors des formes à dominante spatiale, c'est-à-dire qui doivent discipliner les corps dans des espaces), et d'autre part de développer

une production de masse par une optimisation des processus de production et des investissements dans laquelle les relations publiques seront chargées d'écouler les produits dans un marché de masse à construire. CLM reprend ici notamment les travaux de Stuart Ewen sur ce sujet (Ewen, 1992). L'apparition de ces ingénieurs-organisateurs s'explique alors parce que les formes organisationnelles commencent à devenir tellement complexes (dispositifs sociotechniques, production de masse, marché de masse...) que les propriétaires qui incarnent le capitalisme patrimonial¹ au début du XX^e siècle ont besoin d'un corps de spécialistes chargés de gérer cette complexité. Les nouvelles formes organisationnelles naissent donc en quelque sorte d'une montée en complexité et d'une crise organisationnelle au sens où les structures précédentes ne sont plus en capacité de répondre aux nouveaux enjeux techniques et sociaux.

L'analyse de CLM se fait notamment à la lecture d'Alfred Chandler² (Chandler, 1989) qui évoque l'émergence de la sous-traitance, d'une forme organisationnelle beaucoup plus distribuée et d'un capitalisme managérial³ spécifique dans les années 1920 aux États-Unis pour assurer une meilleure flexibilité et une meilleure adéquation de la structure à la demande. CLM cite Alfred Chandler : « *Il fallait, selon Chandler, mettre au point « des méthodes rationnelles et systématiques permettant d'une part, de coordonner et d'arbitrer les divisions d'exploitation et de fixer la politique générale de l'entreprise et, d'autre part, d'assurer un écoulement régulier des produits entre le fournisseur et le consommateur et un emploi constant des usines, installations et effectifs quand le marché varie rapidement* » »). (Le Moëne, 1994) (Chandler, 1989). C'est l'ère des managers qui sont chargés d'optimiser le processus de production (qu'on peut aussi appeler communication organisationnelle) et de consommation (par la publicité et les relations publiques). En somme, les managers sont chargés de coordonner un dispositif complexe mieux que le marché ne saurait le faire (d'où le titre de l'ouvrage d'Alfred Chandler, *La Main visible des managers*, en contrepoint de la main invisible du marché selon la célèbre expression d'Adam Smith). « *Bien souvent, les mécanismes du marché ne parvenaient pas à*

1 Thomas Piketty parle de capitalisme patrimonial au sens où il favorise les patrimoines hérités au détriment du travail, c'est-à-dire un capitalisme qui favorise les propriétaires (Piketty, 2013).

2 Alfred Chandler (1918-2007), historien de l'économie, professeur au M.I.T. puis à Harvard, publie notamment *La Main visible des managers* en 1977. Il y décrit comment les cadres professionnels ont pris le pouvoir économique au détriment des propriétaires.

3 À l'inverse du capitalisme patrimonial, l'accroissement des richesses dans le capitalisme managérial provient des compétences développées par les organisateurs.

bien coordonner cette circulation (des biens produits dans une économie complexe). L'apparition de nouvelles techniques et l'expansion des marchés créèrent ainsi, pour la première fois, le besoin d'une coordination administrative. Pour la mettre en œuvre, les chefs d'entreprise organisèrent leurs firmes en plusieurs divisions et recrutèrent des cadres pour les gérer » (Chandler, 1989). Ainsi, aux États-Unis, le travail des managers ou des ingénieurs organisateurs permet le développement de formes organisationnelles fondées sur l'externalisation comme modalité d'efficacité. Puisqu'il s'agit de réaliser des économies d'échelle afin notamment d'amortir les investissements dans les machines, il faut former des managers dont l'objectif sera précisément l'optimisation du processus de production dans des contextes de plus en plus imprévisibles. Si les premiers managers seront chargés d'optimiser un appareil de production de masse fondé sur les stocks et peu flexible, ils seront aux États-Unis rapidement chargés de faire évoluer ces formes organisationnelles pour l'adapter à des marchés de plus en plus volatiles. L'organisation « tayloriste-fordiste » dite internalisée ne résistera pas à ces nouvelles formes organisationnelles beaucoup plus agiles.

2. Nouvelles formes organisationnelles et leurs évolutions : de la structure aux processus

Pour se développer et tenir ensemble, ces nouvelles formes organisationnelles auront ainsi besoin de plus de normes, de règles, de procédures, de normalisation, ce que CLM résume dans le terme d'information-communication organisationnelle au sens de dispositif de mise en forme et de mise en ordre du processus de production, ce que Laurent Thévenot appelle les investissements de forme (Thévenot, 1986), comme nous l'avons déjà évoqué.

En France, selon CLM qui reprend ici les travaux économiques de l'École de la régulation (Boyer, 1986), cette évolution des formes organisationnelles fondées sur les stocks vers des formes organisationnelles plus agiles dans un contexte de crise organisationnelle se produira beaucoup plus tardivement, dans les années 1970. CLM explique que la réussite de la forme organisationnelle « taylorise-fordiste » s'explique parce qu'elle permettait de résoudre un problème central de l'organisation de la production qui était d'être capable de produire en très grande quantité des produits susceptibles de satisfaire la demande de masse. Cette dernière était tellement importante que la production n'arrivait pas à la satisfaire. Cette situation a permis au fordisme de se développer. « *Dans une situation où l'offre est inférieure à la demande sur les marchés de masse, la gestion de production*

peut ne s'embarrasser que faiblement des dimensions qualitatives de cette demande » (Le Moëne, 1994). Or, « *Cette logique d'ensemble et donc les paradigmes fondamentaux qui structurent les représentations managériales vont être bousculés par la crise de la production de masse peu différenciée* » (Le Moëne, 1994).

CLM analyse également cette mutation des formes organisationnelles à l'aune de la notion de modèle. Selon lui, il y a toujours eu l'idée qu'il pouvait exister des modèles de bonne organisation et qu'il était possible de trouver des modèles d'organisation industrielle. Il reprend les analyses de Benjamin Coriat dans son ouvrage *Penser à l'envers : Travail et organisation dans l'entreprise japonaise* (Coriat, 1991). Selon lui, l'inspiration des nouvelles formes organisationnelles n'aurait pas été américaine mais japonaise. Ce serait l'entreprise Toyota qui aurait servi de modèle. Ce dernier est en effet fondé sur la flexibilité organisationnelle et sur l'externalisation massive de la production. Le nouveau contexte économique fondé sur la concurrence et une demande supérieure à l'offre amène en quelque sorte les organisateurs à se poser la question suivante : Qu'est-ce qui permet de produire en grande série des petites séries extrêmement différenciées de produits ? La réponse sera apportée par Toyota. C'est ce que l'on va appeler le Kanban, où la production est dite « tirée » et non plus « poussée », c'est-à-dire un modèle de production dans lequel l'organisation de la production se déclenche en fonction de la demande et non pas préalablement à celle-ci. Dans le Kanban, c'est le signal définissant les caractéristiques du produit qui à chaque étape de sa fabrication entraîne le déclenchement de la production.

Le modèle Toyota développera également l'idée selon laquelle il est possible de coordonner la production industrielle par l'externalisation. C'est-à-dire qu'il n'est pas obligatoire de posséder les entreprises pour optimiser la production là où l'organisation fordiste imposait de contenir toute la chaîne. Ainsi, à l'exception du bureau des méthodes, du bureau de recherche et développement, à l'exception de la conception des produits, de la fixation des cahiers des charges c'est-à-dire de la maîtrise des normes et à l'exception de la maîtrise de la marque, tout le reste peut être externalisé. Si l'organisation possède la maîtrise de la conception, la maîtrise des normes qui permet de fixer les cahiers des charges et la maîtrise de la marque, alors elle tient la maîtrise de l'ensemble de la production et elle peut externaliser tout le reste, en se débarrassant de tout le coût du capital fixe. L'organisation établit des normes de qualité, de rapidité de production, de délai... La question de la production, qui dans le fordisme consistait à la mise en

place et à la surveillance, devient le problème de la synchronisation et de la coordination interfirme. Dans le modèle Toyota, l'organisation générale de la production et de la logistique est centrée autour de la logique du client. Avec le Kanban, la fabrication du produit est déclenchée à partir de signaux émanant du client.

Ce principe se double du « zéro défaut » qui attribue aux personnes qui réalisent les tâches la responsabilité du contrôle de conformité. C'est aussi l'une des dimensions qui fait rupture avec le taylorisme. *« Cela suppose de rompre avec une logique du signal et du commandement impératif, pour instaurer la possibilité de négociation sur le sens, la possibilité d'interprétations, de décisions (Le Moëgne, 1994) »*. Ainsi, *« les impératifs fixés aux différents niveaux hiérarchiques ne consistent plus seulement en la mise au travail sur le mode autoritaire, mais également en l'animation, la collecte des idées et suggestions »* (Le Moëgne, 1994).

Ce mouvement de mise au travail de la subjectivité va s'accroître avec *« la révolution informationnelle, c'est-à-dire l'apparition de dispositifs techniques dont la mise en œuvre dépend de la capacité humaine à faire surgir l'information pertinente dans une masse de données »* (Le Moëgne, 1994). Pour CLM, c'est dans ce contexte-là que nous allons voir se développer les formes organisationnelles non plus en tant que structure ou entité mais en tant que processus. Le développement des formes processuelles est alors une réponse à une crise organisationnelle caractérisée par l'essoufflement de la logique spatiale. *« Ce qui se passe à partir des années 70, c'est d'abord une crise totale de ces formes institutionnalisées, crise qui se manifestera notamment d'abord comme une crise des formes organisationnelles fondées sur les logiques de stocks, c'est-à-dire le rassemblement de la totalité des ressources, des usines, des moyens de production sous une même autorité et sous une même propriété, et la tendance à internaliser cela spatialement »* (Le Moëgne, 2012). Depuis, c'est la question du temps et de la synchronisation qui est fondamentale, c'est la question de la gestion des flux et des processus, c'est la question de la gestion des situations, articulés à l'autonomie des équipes. *« Il s'agit d'imaginer des formes organisationnelles qui ne soient plus territorialisées, c'est-à-dire qui ne soient plus attachées à un territoire fixe, mais qui soient susceptibles d'être transposées, en tant que modèle de flexibilité organisationnelle, dans n'importe quelle situation de production »* (Le Moëgne, 2012). A partir de là se développent les entreprises projets et l'éphémérisation du monde car *« ces entreprises ne sont pas territorialisées – ce sont les projets qui définissent les ressources matérielles, financières, techniques... – et les formes d'organisation projet sont, par définition, des formes éphémères »* (Le Moëgne, 2012).

C'est précisément l'articulation entre ces normes et ces formes projets que CLM appelle une socio économie des normes et des formes pour décrire l'évolution des formes organisationnelles. Selon l'auteur, la nécessité de se soumettre à des normes dans des logiques de projet est ce qui aurait provoqué « *la disparition massive d'entreprises artisanales et néo artisanales qui ne correspondaient pas aux cahiers des charges et ne semblaient pas pouvoir se soumettre aux normes* » (Le Moëgne, 2012).

3. Technologies numériques et mutation processuelle des formes organisationnelles

Toutes ces questions télescopent le développement des systèmes d'information distribués, c'est-à-dire les dispositifs informatiques et plus largement les dispositifs de coordination et de coopération numériques qui sont de plus en plus miniaturisés et de plus en plus distribués. « *L'explosion des technologies de l'intelligence et des dispositifs de communication multi-média ont aussi accéléré la dislocation territoriale des firmes en permettant des modalités originales, très différenciées et singularisées, de coordination de l'action à l'échelle de la planète* » (Le Moëgne, 2008). A partir de là, l'articulation entre autonomie, contrôle, anticipation des processus, anticipation des procédures et capacité à maintenir la possibilité d'autonomie et d'innovation sont devenues des questions tout à fait majeures. « *Le point focal se déplace de la mise au travail d'une force physique vers la mise au travail de l'intelligence collective, de la surveillance vers l'autocontrôle, de l'organisation physique de l'atelier et des systèmes à l'organisation des communications : organisation « participative managériale » du travail, formation, captation des savoirs et savoir-faire et gestion de l'information « critique », articulation des hommes et des systèmes techniques comportant de la transmission de signaux...* ». Dans cette logique de conception, l'information et la communication deviennent dès lors des éléments stratégiques de l'organisation. Mais CLM souligne aussi que ce travail d'information-communication est également incarné par le développement des normes techniques. Ces dernières sont en effet chargées d'assurer la conformité du processus de mise en forme du produit ou du service. C'est la raison pour laquelle CLM attache une si grande importance au développement des normes ISO par exemple. « *Ces normes techniques sont des cahiers des charges, définissant les conditions dans lesquelles des modes d'organisation peuvent être considérés comme des formes acceptables, pour s'intégrer dans un processus global déterritorialisé, c'est-à-dire susceptible d'être coordonné et synchronisé sans être dans un seul lieu* » (Le Moëgne, 2012).

Selon CLM, la création dans les années 1990 d'une norme ISO de la série 9000 concernant les processus organisationnels résulte de la prise

de conscience (tardive ?) de la notion d'efficacité organisationnelle. La création de cette norme signifie que nous prenons en compte que la qualité des produits et des services peut résulter de la qualité des processus professionnels. Ceci implique que les organisations passent d'une logique de structure à une logique de processus. C'est-à-dire qu'elles se considèrent comme des dispositifs impliquant une gestion des flux, comme des dispositifs de médiation (Le Moëgne, 2008). Les notions de flux tendu, de juste-à-temps, de rupture, d'en-cours, de discontinuité, d'événement deviennent dès lors des éléments majeurs dans la question de l'organisation. « *Des formes insaisissables aussi, sans intériorité ni extériorité stable ou assignable. Un processus n'est pas séparable de ses environnements, de ses modalités d'engagement, il est temporel, hétérogène ou homogène, parfois discontinu, ponctué d'événements et de ruptures* » (Le Moëgne, 2008). Ici, les événements sont pensés comme des ruptures de flux, ruptures de processus, discontinuités dans les processus, incapacité à maintenir les processus (Zarifian, 2000), c'est-à-dire un statut particulier de la notion d'événement dans lequel la notion d'information prend aussi une certaine dimension. L'information est ce qui garantit la fluidité du processus et empêche l'événement de surgir. Nous retrouvons là le sens originel et étymologique de l'information, c'est-à-dire ce qui met en forme et ce qui assure la propagation des formes organisationnelles en maintenant le flux.

Ces pratiques organisationnelles lui permettent notamment d'illustrer le développement sans précédent des modalités d'évaluation permanentes (Le Moëgne et Parrini-Alemanno, 2010) qui incitent à anticiper sur ce qui pourrait venir remettre en cause le bon fonctionnement de l'organisation. L'attention portée aux événements est alors logique au sens où ils révèlent les limites de l'organisation. Ils font sens car ils permettent de mettre en place des actions correctrices. Le développement de ces pratiques est caractéristique du développement des organisations processuelles qui doivent se concentrer sur leurs limites dans une perspective que CLM appelle poppérienne (Popper, 1998) au sens où la bonne organisation serait celle qui est capable d'identifier les points qui la remettraient en cause. Il y a un véritable bouleversement épistémologique puisque jusque-là nous considérions que la bonne organisation était celle qui était conforme à un modèle de la norme, à un modèle transcendantal, à un modèle rationnel... Ici, ce qui s'articule à ces nouvelles formes organisationnelles, c'est l'idée de rationalité limitée, l'idée de complexité, l'idée de réfutation plutôt que l'idée de vérification. Ce qui est pertinent est la réfutation du modèle plutôt que la vérification de sa performance. Et

donc la question de l'évaluation des formes organisationnelles dans ce contexte-là résultent de cette capacité à réfuter, à marquer les limites. Nous assistons alors à une intellectualisation de plus en plus forte des conceptions des formes organisationnelles. L'usage des technologies de l'information dans les organisations s'inscrit dans ce contexte processuel qui accompagne et informe les nouvelles frontières organisationnelles qui ne sont plus spatiales mais temporelles.

CLM apportera un exemple de cette mutation processuelle et numérique avec les professionnels de l'action sanitaire et sociale (Le Moëgne, 2006). Dans le cadre d'un projet d'Intranet professionnel, il s'agissait de mettre en place un dispositif de coordination pour recueillir les avis, observations et décisions des professionnels chargés de « *devoir prendre, parfois en urgence, des décisions de protection et de placement d'enfants dans des foyers départementaux ou des familles d'accueil* » (Le Moëgne, 2006). CLM montre ici la tension entre des formes organisationnelles antérieures, territorialisées, et de nouvelles formes organisationnelles symboliquement reterritorisées dans un espace numérique. Il explique notamment l'échec de cet Intranet par l'absence de raisons qui pourraient amener des assistances sociales à rendre compte de ce qu'elles font dans des temporalités tayloriennes. Pour autant, face à l'échec de l'imposition d'une norme managériale par un dispositif technique, il montre aussi « *les capacités de coopération spontanée des acteurs* » qui font émerger des modalités d'échanges et de prise de décision en dehors de l'institution via leurs téléphones portables ou par la consultation de bases de données. On est bien là dans l'évolution des formes organisationnelles que CLM décrit souvent : des formes spontanées, auto-organisées, clandestines, processuelles, qui remplaceraient ou se supplanteraient à des formes territorialisées, bureaucratiques, spatiales et normatives. Une mutation qu'il appelle aussi le passage des organisations institutionnelles aux organisations artefacts (Le Moëgne, 1998), voire le passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps.

4. Retour du capitalisme patrimonial et développement de la communication

De manière plus large, CLM met en relation l'évolution de ces formes organisationnelles avec les changements des formes de capitalisme dans une réflexion qui lie analyses économiques et politiques. Il reprend ici les travaux de deux économistes : Alfred Chandler et Thomas Piketty (Piketty, 2013). Ce dernier, dans son analyse de l'évolution du capital, explique que les années courant de 1929 à 1980 ont

été celles du capitalisme d'État et des managers salariés évoqués par Alfred Chandler dans le contexte de développement du capitalisme managérial. Cette forme capitaliste supplante le capitalisme patrimonial incarné par les propriétaires dans la période précédente. En effet, 1929 marque le début d'une immense crise économique qui ébranle la foi en un capitalisme purement privé et une idéologie du « laissez faire ». La « grande dépression » des années 1930 entraîne alors une reprise en main et une régulation de l'État. « *Un peu partout, un basculement vers un plus grand interventionnisme se produit* » (Piketty, 2013). En France, ce climat général de défiance envers les entreprises sera accentué à partir de 1945 suite aux différentes compromissions de l'élite économique avec le pouvoir nazi pendant la guerre. Les nationalisations dans de multiples secteurs, dont celui de l'automobile avec Renault par exemple, seront alors des sanctions décidées à la Libération contre un pouvoir économique qu'il s'agit de réguler. C'est aussi l'époque en France de la centralisation et des formes organisationnelles instituées et internalisées. Cette période se terminera à la fin des années 1970 avec le mouvement de dérégulation commencé en 1979-1980 par les États-Unis de Ronald Reagan et le Royaume-Uni de Margaret Thatcher. A partir de là se développeront les formes organisationnelles fortement externalisées et le retour du capitalisme patrimonial. « *Un autre élément majeur – peut-être le plus fondamental – de la crise managériale, réside incontestablement dans la reprise en main de la direction des firmes par les conseils d'administration et les propriétaires, au détriment des gestionnaires et managers salariés qui étaient devenus dominants dans la période antérieure* » (Le Moëgne, 2014).

Ainsi, selon Alfred Chandler, le capitalisme managérial d'État se développe aux États-Unis dans les années vingt avec des formes organisationnelles qui commencent à externaliser leurs processus de production et à le piloter par l'intermédiaire des normes techniques. Selon CLM, ce même capitalisme d'État s'installera en France avec des formes organisationnelles « internalisées » qui muteront vers des formes « externalisées » uniquement aux alentours des années 1970 pour résoudre les problèmes organisationnels posés par l'ouverture à la concurrence et à l'imprévisibilité de la demande. Le développement du capitalisme en France et des formes organisationnelles associées serait finalement un « décalque » de l'analyse d'Alfred Chandler aux États-Unis avec 50 ans d'écart. Ce qui semble commun aux deux espaces géopolitiques, c'est la forme du capitalisme qui pour autant ne produit pas les mêmes formes organisationnelles dans les deux cas. Des années 1920 aux années 1970, le capitalisme managérial d'État (pour

synthétiser Alfred Chandler et Thomas Piketty) produit de nouvelles formes organisationnelles distribuées aux États-Unis et internalisées en France. Le retour à un capitalisme patrimonial dans les années 1980 ne produirait finalement qu'une accélération de la dislocation des firmes aux États-Unis et le début de cette dislocation en France.

CLM associe donc évolution des formes organisationnelles et évolution du capitalisme. D'un côté, l'évolution des formes du capitalisme au sens de la répartition du pouvoir entre propriétaire et managers, de l'autre, l'évolution des formes organisationnelles au sens des modalités générales d'organisation. Dans le premier cas, le passage du capitalisme patrimonial au capitalisme d'État ou managérial semble se faire dans de nombreux pays au même moment (crise de 1929 puis déréglementation des années 1980). Dans le second cas, les formes multidivisionnelles analysées par Alfred Chandler et leur adaptation à des marchés instables qui se déroulent au début du XX^e aux États-Unis ne se développeront en France qu'à la fin des années 70.

Selon CLM, en France, le retour ou la revanche d'un capitalisme patrimonial contre un capitalisme managérial d'État coïncide avec les travaux menés par l'Institut de l'Entreprise et la commission trilatérale⁴ qui vise à découpler l'image des grandes firmes avec leurs sites de production. *« Au fond, il s'agissait, pour les instances dirigeantes du patronat français, de tirer les conséquences des grands mouvements sociaux de la fin des années soixante, en relation étroite, d'ailleurs, avec les travaux et les réflexions menés à l'échelle mondiale par la Commission trilatérale, dont le prolongement en France passait par l'Institut de l'entreprise du CNPF⁵ »* (Le Moënné et Gallot, 2015).

En effet, suite à la crise de la fin des années 1960, le patronat français, incarné par son syndicat, le CNPF, crée sa quatrième grande direction, celle de la communication. Cette création s'analyse en tant qu'elle représente une réponse politique des entreprises aux grèves de 1968, aux séquestrations de patrons et à la crise managériale majeure qu'elles n'ont pas su anticiper. La communication apparaît alors comme un dispositif de contrôle ou du moins de prise en compte de l'opinion publique, devenue incontournable dans la gestion des affaires. Les Assises du CNPF en 1973 seront marquées par cette prise

4 Fondée en 1973, le but de cette commission trilatérale est de promouvoir le leadership américain et occidental sur le monde dans un contexte de développement massif des critiques à l'encontre du capitalisme. Voir notamment Chamayou, G. (2018) *La société ingouvernable*, La fabrique éditions.

5 Conseil National du Patronat Français, créé en 1945, qui devient en 1998 le Mouvement des entreprises de France (1998).

de conscience et cet appel à développer l'information et la communication à tous les niveaux d'échelle, aussi bien en interne qu'en externe. Le développement de la communication autour de la notion d'entreprise s'incarnera au début des années 1980 en France dans un contexte de « montée » d'un grand gouvernement de gauche composé de socialistes et de communistes. On imagine sans peine l'effroi des patrons français face à cette éventualité qui deviendra réalité. Pour défendre leur position, le CNPF mènera des campagnes de communication qui viseront à instituer l'entreprise comme lieu central de l'économie, de la production et du lien social via notamment la thématique de l'entreprise citoyenne. De là la nécessité de disloquer les sites de production et les « images organisationnelles » chargées de leur dimension symbolique. *« En France ce mouvement devient un axe politique à partir des années quatre-vingt, précédé par les travaux de l'Institut de l'entreprise et de la commission trilatérale, qui proposent de disloquer les grands sites de production, d'externaliser ce qui peut l'être, de distinguer l'entreprise, attachée symboliquement aux directions, et les unités de production, modalités d'exploitation de la main-d'œuvre et conditions de la production, etc. »* (Le Moëne, 2008). Cette évolution participe ainsi de la fin du capitalisme d'État, du retour d'un capitalisme patrimonial qui vise à nouveau les profits à court terme par la délocalisation massive.

Selon CLM, cette évolution des formes organisationnelles centralisées vers des formes organisationnelles dissipatives à la fin des années 1970 comme réponse à une crise organisationnelle est donc à mettre en relation avec le développement, à la même époque, des services communication et de leurs associations professionnelles (Entreprises et médias, Association française de communication interne, Communication publique, Syntec RP). Dans cette perspective, les services d'information et de communication apparaissent à la fois comme des fonctions visant à agir dans des environnements symboliques de plus en plus imprévisibles (opinion publique, gestion avec la presse, communication managériale, climat social, écoulement de la production par la gestion symbolique et la notion de marchandise) et, dans leur versant d'information organisationnelle, à gérer les flux et les normes de production et de qualité via des cahiers de charge à vocation mondiale. De là le développement mondial des normes et de procédures, par ailleurs dénommé « *la bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale* » (Hibou, 2012). Dans cette perspective, il faut considérer que pour se développer, le capitalisme et la grande entreprise ont besoin d'un ensemble de normes, de règles et de procédures « bureaucratiques » pour organiser, coordonner et gérer les flux de

production et de consommation. *« Ceci a entraîné un développement exponentiel des organismes normatifs de portée mondiale comme l'ISO, et des groupes de travail élaborateurs de normes, mais également le développement des dispositifs de coordination de l'action, de fichage et de traçabilité générale des populations et des marchandises, par le repérage et la traçabilité des objets et de machines »* (Le Moënné, 2014). L'information comme norme technique devient alors l'élément de régulation des flux de production et de consommation.

5. Évolution des formes organisationnelles dans le secteur du bâtiment et dans le contexte d'un office public de l'habitat

Pour notre part, nous avons tenté de mobiliser une partie des notions développées par CLM dans notre travail de thèse intitulé : *« Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : Pour une conception étendue de l'information organisationnelle »* (Chaudet, 2011). Ce travail visait l'exploration et la remobilisation d'une partie du travail de CLM dont celle de la description de l'évolution des formes organisationnelle et de l'élaboration du concept d'information organisationnelle à partir de deux hypothèses : les processus d'information organisationnelle sont des processus de cristallisation de mémoire ; les formes organisationnelles à dominante spatiale basculent vers des formes organisationnelles à dominante temporelle dont les technologies numériques sont l'un des aspects de leur mise en œuvre.

Partant de ces hypothèses, nous avons réalisé un travail d'observation et d'analyse de l'évolution organisationnelle d'un office public de l'habitat pour lequel nous étions chargé de communication. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps développé le concept d'information organisationnelle à partir de la notion de forme. Nous avons proposé de définir les informations organisationnelles comme des processus de mises en forme symbolique, social, technique et sémiotique des organisations. Les informations organisationnelles concernent alors tous les *« investissements de forme »* (Thévenot, 1986) qui sont réalisés pour faire tenir ensemble le projet de l'organisation. Deux objets d'étude nous ont alors particulièrement intéressés : celui des plateformes collaboratives et des descriptions processuelles. Le travail était alors de comprendre, de décrire et d'analyser les investissements de forme réalisés entre une plateforme collaborative, les différentes machines numériques déjà utilisées et un management par les processus en cours de développement.

Cet angle d'analyse nous a permis de rendre compte à la fois du travail de rationalisation gestionnaire réalisé par l'office et en même temps une tentative de dépassement d'une forme organisationnelle hiérarchique et cloisonnée. Si les descriptions processuelles matérialisaient le travail concret et transversal des équipes dans les activités quotidiennes, elles engendraient en même temps un surcroît d'indicateurs opérationnels et financiers. Loin d'accompagner l'organisation vers plus d'autonomie et d'agilité projet, comme il était souvent mentionné dans les documents censés cadrer le travail et les discours d'escorte, les descriptions ne servaient pas le travail mais l'asservissaient à un référentiel normatif.

L'étude de la plateforme collaborative en cours de déploiement était en quelque sorte l'incarnation de ce paradoxe. D'un point de vue opérationnel, il s'agissait d'adapter cette plateforme collaborative aux descriptions processuelles et non à l'organisation « spatialisée ». Nous avons ainsi décrit plusieurs processus « métiers » comme les processus de réalisation, supports, de pilotage ou projets à partir desquels nous avons tenté de développer les usages des plateformes collaboratives associées.

Ce travail de description nous a ainsi permis de développer une approche socio-cognitive des formes organisationnelles au sens où nous tentons de rendre compte des compétences mobilisées en situation sociale. C'est-à-dire que la cognition n'y est pas perçue comme un processus interne, lié à un individu, mais comme un processus externalisé dans une situation composée d'objets, de machines, de mémoires. Les formes organisationnelles sont alors analysées comme des dispositifs externalisés de mémoires. De ce point de vue, malgré la tentative de dépassement de la forme organisationnelle instituée, nous avons relevé que les plateformes collaboratives avaient tendance à se développer en reprenant les mêmes logiques d'organisation antérieure (une plateforme par service, par agence, par direction). Alors que les plateformes projets, ou qui ne relevaient pas d'une routine, impliquaient un « investissement » beaucoup plus important pour les faire fonctionner. Un ensemble de normes, de procédures et d'accompagnement spécifique étaient alors nécessaires.

Ce travail rejoint ainsi l'hypothèse de CLM selon laquelle les processus d'information organisationnelle sont des processus de cristallisation de mémoire. Analyser ces prises de forme revient donc à analyser la manière dont des routines intellectuelles et physiques se capitalisent et se mobilisent en situation. Travailler sur l'évolution des formes organisationnelles implique ainsi de prendre en compte les formes objectales (Le

Moëgne, 2012) comme environnement concret et infra-langagier qui résiste potentiellement aux évolutions. En d'autres termes, l'hypothèse selon laquelle « *les normes techniques produisent des effets de normalisation de façon infra-rationnelle et infra-langagière* » (Le Moëgne, 2012).

Partant de cette description empirique, nous avons développé une histoire des formes organisationnelles marquée par le passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps. Les cartographies processuelles⁶ et les plateformes collaboratives ont notamment été mises en perspective par rapport au long processus d'organisation qui s'est développé à partir des années 1920 aux États-Unis avec l'émergence des managers chargés d'optimiser et de coordonner un dispositif de plus en plus complexe. Cette observation nous a permis de souligner le rôle des « moniteurs collaboratifs » dans l'office public de l'habitat en question. Les « moniteurs collaboratifs » sont un nouveau métier précisément en charge d'opérer les « investissements de forme » entre un appareil de production « héritée » et la mise en œuvre de nouvelles procédures adaptées à un contexte numérique avec ses logiques propres. Ainsi, les plateformes collaboratives et les descriptions processuelles relevaient, selon nous, de tout un processus de rationalisation, d'optimisation, de déterritorialisation et de renouvellement des formes organisationnelles observé dans les années 1920 aux États-Unis et dans les années 1970 en France. Les « moniteurs collaboratifs », nouvelle fonction créée dans l'office public de l'habitat observé, représentaient en quelque sorte les managers d'Alfred Chandler mais appliqués aux processus de coordination de l'action située.

Ce travail rejoignait ainsi une autre hypothèse de CLM portant sur l'évolution des formes organisationnelles, c'est-à-dire le passage de formes organisationnelles spatiales vers des formes organisationnelles temporelles ou processuelles.

Nous avons par ailleurs développé l'argument de la crise selon lequel la communication est une réponse à des crises organisationnelles et managériales. Nous avons utilisé cette idée dans le cadre d'un projet de recherche qui visait à analyser le développement d'un dispositif numérique appelé BIM pour Building Information Model/Modeling/Management dans les processus de conception, de construction, de réhabilitation et de gestion des logements sociaux. Le BIM est en effet présenté par ses promoteurs comme ce qui va permettre d'améliorer un dysfonctionnement majeur dans le secteur du bâtiment :

6 Modélisation de l'organisation dans laquelle les logiques d'action sont représentées en fonction d'un but.

la coopération. Les métiers ne se parleraient pas suffisamment. Les formes organisationnelles du bâtiment seraient basées sur une optimisation de la coordination au détriment de la coopération. Or, cette coopération sous-estimée serait précisément au cœur de la qualité et donc des formes organisationnelles à redéployer. L'information et la communication sont ainsi de nouveau considérées comme des réponses à une crise organisationnelle et managériale. Mais cette hypothèse nous a permis de souligner un paradoxe et une évolution notable dans la manière d'appréhender les dispositifs communicationnels. Là où dans les années 1970, en France notamment, l'information et la communication était accompagnés de discours et de pratiques visant à déléguer la responsabilité, à donner plus d'autonomie, à accompagner l'intercompréhension du sens, l'argument semble ici fonctionner à l'envers. S'il y a des défauts, c'est qu'il n'y a pas assez de cadrage en amont, les équipes de chantier ont trop de délégation de responsabilité, les normes ne sont pas suffisamment respectées. L'argument de la crise peut donc se développer à double sens autour de l'information et de la communication comme pratiques d'ajustement et d'évolution des formes organisationnelles.

Conclusion

Pour CLM, le développement de la communication est d'abord le symptôme d'une profonde crise de la rationalisation managériale (Le Moëne, 1994), doublé d'un processus dont on a du mal à percevoir les fondements empiriques qui est celui du passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps. Il analyse le champ professionnel de la communication d'entreprise bien au-delà des relations publiques et de la communication institutionnelle au sens étroit. La communication devient une pratique diffuse, à tous les stades de la production, qui permet de maintenir le flux de la production et qui prend en compte la notion de rationalité limitée. D'un point de vue conceptuel, la communication permettrait en quelque sorte de passer d'un modèle de la norme, représentatif des modèles tayloriens, à des pratiques procédurales, représentatives des démarches processuelles. *« La mise en perspective de la notion de " modèle procédural " alternative à celle des " modèles de la norme " est clairement pragmatique et revendique une prise en compte de la rationalité limitée des acteurs sociaux. Ceci ouvre sur une reconceptualisation forte des catégories de " procédure " et d' " institution " (Munck, 2015) et sur la distinction entre " modèle »*

et “ démarche ” telle qu’elle est également posée par les organisateurs industriels dans la mise en cause de la catégorie de “ modèle productif ” et les logiques de recompositions organisationnelles autour des processus » (Le Moëgne, 2005). Plus globalement, CLM voit le développement d’une écriture processuelle qui s’inscrit « dans un contexte de judiciarisation et de publicisation de l’évaluation des pratiques professionnelles (où) il faut anticiper et coordonner les écrits, leur communication et leur archivage... Ces différentes fonctions sont déclinées dans les discours des consultants et des responsables des systèmes d’information selon une logique de recomposition qui affecte l’ensemble des processus et des pratiques organisationnelles selon une logique d’entreprise « virtuelle » (Le Moëgne, 2005). C’est ce basculement qu’il analyse tout au long de ses textes. La dislocation des entreprises vues comme des sites de production, au développement des organisations dissipatives et processuelles qui tiennent ensemble sous l’effet de deux formes de communication : la communication institutionnelle chargée de donner un corps symbolique au projet de l’entreprise ; et la communication organisationnelle chargée de coordonner, par l’organisation des traces, l’ensemble de la production. L’entreprise devient virtuelle et le management de la surveillance devient un management du contrôle et de l’auto-contrôle où chacun devient responsable de la qualité de ce qu’il produit et des formes de l’action qu’il convient de mettre en œuvre pour assurer cette qualité.

Principaux articles de Christian Le Moënné travaillés dans ce chapitre

- Le Moënné, C. (1994). Communication « By smiling around » et crise managériale. *Réseaux*, 12 (64).
- Le Moënné, C. (1998). Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles. La construction des référentiels d'action dans les organisations du secteur social. Dans Ch. Le Moënné (dir.) *Communications d'entreprises et d'organisations* (pp. 145-164). Presses Universitaires de Rennes.
- Le Moënné, C. (2005). Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles. Dans *Le constructivisme et les recherches en SIC*. Béziers : Presses Universitaires de Montpellier.
- Le Moënné, C. (2006). Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de communication organisationnelle. *Communication et organisation*, (30), 48-76. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3449>
- Le Moënné, C. (2008). L'organisation imaginaire ? *Communication et organisation*, (34), 130-152. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.637>
- Le Moënné, C. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N. Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication* (p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours.
- Le Moënné, C. (2015). Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ? Dans S. Alemanno, (dir.) 2015, *Communication organisationnelle, management et numérique*, (p.21-42), L'Harmattan.
- Le Moënné, C. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9). <https://doi.org/10.4000/rfsic.2464>
- Le Moënné, C., & Gallot, S. (2015). Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives. Entretien avec Christian Le Moënné, réalisé par Sidonie Gallot. *Revue de communication sociale et publique*, (13), 123-143.

Le Moënné, C. & Parrini-Alemanno, S. (2010). Management de l'évaluation et communication. *Communication & Organisation*, 38(2), 7-14. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2010-2-page-7.htm>.

Bibliographie

- Boyer, R. (1986). *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris : La Découverte.
- Chamayou, G. (2018). *La société ingouvernable*, La fabrique éditions.
- Chandler, A. (1989). *La main visible des managers*. Paris : Economica.
- Chaudet, B. (2011). Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles. Pour une conception étendue de l'information organisationnelle. Université Rennes 2.
- Chaudet, B. (2012). Rendre compte de l'évolution d'une forme organisationnelle : Proposition de méthodologie. *Communication et organisation*, (41), 147-155. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3781>
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers : Travail et organisation dans l'entreprise japonaise* (Nouv. éd.). Paris : Christian Bourgois Éditeur.
- Ewen, S. (1992). *Consciences sous influence : Publicité et genèse de la société de consommation*. Paris : Éditions Aubier.
- Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. (S.l.) : La Découverte.
- Le Moigne, J.-L. (1974). *Systèmes d'information dans les organisations, 1ère édition*. (S.l.) : Presses Universitaires de France - PUF.
- Munck, J. D. (2015). *L'Institution sociale de l'esprit*. Presses universitaires de France.
- Piketty, T. (2013). *Le Capital au XXI^e siècle*. Paris : Le Seuil.
- Popper, K. (1998). *Toute vie est résolution de problèmes*. Actes Sud.
- Simmel, G. (1908). *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. Paris, PUF.
- Simondon, G. (1989). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris : Aubier.

- Thévenot, L. (1986). Les investissements de forme. Dans *Conventions économiques* (Presses universitaires de France, p. 22-71).
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Inc, New York.
- Zarifian, P. (2000). *Travail et événement*, L' Harmattan.

Chapitre 4

La communication et ses acteurs : les enjeux et finalités au-delà de la fonction et des métiers

Valérie LÉPINE
Professeure - Université Paul Valéry - Montpellier 3
LERASS Ceric EA 827

Nous souhaitons ouvrir ce chapitre sur une citation extraite d'un des textes les plus récents publié par Christian Le Moëgne (2016) dans la *revue française des sciences de l'information et de la communication*, à l'occasion du bilan tiré de « 30 ans de recherches sur les communications organisationnelles ». La conclusion de cet article pointe des manques ou regrets qui sont aussi des appels à relancer et reprendre de manière approfondie deux aspects qui auraient été négligés dans les recherches en SIC. Sa première remarque concerne la nécessité de dresser un vaste travail d'actualisation des données produites dans les années 1990 sur l'émergence et le développement des secteurs professionnels de la communication :

« (...) il me semble que nous avons pour une assez large part renoncé à faire des états des lieux des pratiques sociales et professionnelles de communications, et à faire un état des structures, budgets, professionnalismes, logiques d'actions et de représentation de ce secteur professionnel vaste et influent des communications organisationnelles. Je crois que toutes les connaissances sur ces pratiques sociales et professionnelles existent mais de façon dispersée, sans qu'en soit fait une synthèse et sans que les évolutions globales et les données quantitatives et qualitatives qui permettent de les appréhender ne soient mises à disposition de l'ensemble de notre communauté. » (Le Moëgne, 2016 : §52)

Sa seconde remarque porte sur le recul des approches critiques pour aborder les pratiques sociales et professionnelles de la communication. Ces deux réflexions sont en fait étroitement liées et renvoient l'une et l'autre aux travaux princeps menés par Christian Le Moëgne pour sa thèse¹ por-

1 Voir Christian Le Moëgne (1990), *L'ère des « communicateurs » ? : enjeux sociaux et politiques du phénomène de « la communication d'entreprise » en France (1968-1988)*, thèse de doctorat en Science politique, soutenue en 1990 à Rennes 1 sous la direction d'Erik Neveu. Ainsi que Christian Le Moëgne (1994). Étudier les

tant sur l'émergence du phénomène de la communication d'entreprise en France (1990) ; approfondis ensuite dans son mémoire d'HDR (1994). Si cette question de recherche développée essentiellement dans la période 1991-1998 ne l'a jamais complètement quitté, elle apparaît relativement en filigrane dans la plupart des textes postérieurs à cette période. Cependant, au moment de revenir de façon rétrospective sur son parcours de chercheur CLM revient sur l'importance du développement de la communication d'entreprise – souvent assimilée à la communication dite institutionnelle, qualifiée de « globale » par certaines agences-conseil – à la fois comme phénomène symptomatique d'une évolution du capitalisme et incidemment comme point de départ de sa vocation de chercheur.

Il est assez frappant de mettre en regard la posture théorique du chercheur, assumée et revendiquée comme critique, et sa pratique concrète de la recherche-intervention qui a été menée pendant de nombreuses années dans une position de conseil et d'accompagnement aux côtés des entreprises ou organisations du secteur social ou associatif. Christian Le Moëne a rappelé, dans un entretien donné à Sidonie Gallot pour la revue *Communiquer* (2015), qu'il a dirigé, pendant une dizaine d'années, une société de conseil en organisation et en communication, accédant ainsi à un ensemble de terrains d'observation et de données notamment mobilisés pour sa recherche doctorale.

Cette activité de conseil s'est poursuivie de façon ponctuelle et discrète tout au long de sa carrière et a constitué une ressource au long cours de collecte de données empiriques et de renouvellement de ses problématiques de recherches. Sans doute cette activité – peu mise en avant compte-tenu de la critique féroce que Christian Le Moëne adresse au monde de la consultance qui se satisfait volontiers de modèles réducteurs et participe de la propagation d'une vision déformée de la communication mise au service du capitalisme – a-t-elle apporté le substrat empirique qui fait assez souvent défaut dans ses écrits. Ou qui n'est en tous cas que très rarement explicité, tant en termes de collectes de données que de méthodes d'analyse.

L'essor des « communicateurs » aux postes de dircoms ou chargés des communications dites institutionnelles ou *corporate* mais aussi tous les acteurs qui, par leur position fonctionnelle ou hiérarchique, sont en mesure d'exercer une certaine maîtrise de la mise en forme ou en sens de l'information, de contrôler sa diffusion et de jouer un rôle dans

communications d'entreprises : problèmes et problématiques, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Stendhal Grenoble 3.

l'évolution des pratiques sociales et professionnelles constituent donc un objet de recherche dans le champ des communications organisationnelles, dont nous proposons de suivre le fil dans les travaux de CLM.

Dans ce chapitre, il n'est pas dans notre propos de revenir sur ses travaux de thèse – menée en sciences politiques – et d'Habilitation à Diriger des Recherches, mais plutôt de repérer ce qu'il en reste dans sa production ultérieure et en quoi ses hypothèses de départ ont contribué à poser les fondements d'un programme de recherche original.

Nous assumons ce parti d'examiner en quelque sorte l'héritage laissé postérieurement à ses travaux princeps par CLM sur les problématiques d'institutionnalisation de la fonction communication et sur le rôle des acteurs professionnels car nos propres travaux (Lépine, 2014, 2016, 2018) s'inscrivent eux-mêmes dans cet ensemble de questionnements au sein du champ des communications organisationnelles. En particulier nous nous intéressons au sein du RESIPROC² (Réseau International sur la Professionnalisation des Communicateurs) aux nombreuses dynamiques dans lesquelles s'inscrivent les évolutions des pratiques professionnelles de la communication et aux caractéristiques de la professionnalisation d'acteurs et groupes qui assument directement ou indirectement des activités, missions et fonctions d'information-communication et participent ainsi à un travail d'organisation. Nous analysons notamment aux côtés d'autres chercheurs qui en ont fait un objet central dans leur recherche (De La Broise, 2012 ; Galibert, 2014 ; Morillon, 2016 ; Domenget, 2017 ; Lépine, 2018 ; Seurat, 2018)³ : les rapports entre modèles théoriques, cadres de pensée et action-praxis ; les relations complexes et parfois ambiguës entre académiques et praticiens ; les trajectoires de formation et d'évolution professionnelle ; les processus de (trans)formation des identités professionnelles consécutives au repositionnement des acteurs, à l'émergence de groupes revendiquant de nouveaux métiers, des compétences spécialisées ; ou encore les activités corporatives visant à asseoir la légitimité institutionnelle et la reconnaissance de

2 Le RESIPROC a été fondé à Montréal il y a près d'une décennie à la suite d'une première rencontre lors du Congrès de l'ACFAS 2010 par un collectif d'enseignants-chercheurs (belges, canadiens, français) et praticiens représentants d'associations professionnelles. Pour une présentation plus détaillée sur les membres et activités scientifiques et éditoriale (revue *Professionnalisation et Communication*) de ce réseau francophone, voir <https://resiproc.org/>.

3 Ne sont référencés ici dans un ordre chronologique que les chercheurs français qui ont consacré dans la dernière décennie leur mémoire d'HDR à ces enjeux de la professionnalisation des activités de communication et de leurs acteurs. De nombreux autres travaux en France et à l'international indiquent le dynamisme de ce champ d'étude.

la communication. Ces problématiques que le RESIPROC cherche à éclairer en capitalisant sur des travaux empiriques et théoriques rejoignent les préoccupations de grandes associations internationales telles que l'EUPRERA⁴.

Aussi, il nous semble que le regret formulé dans l'interview donnée par CLM en 2015 (Le Moënné et Gallot, 2015) quant à la faible visibilité et capitalisation des travaux et chercheurs s'intéressant à la professionnalisation de la communication a une réponse illustrée par ces réseaux d'études et de recherche internationaux. Il est d'ailleurs intéressant d'observer que l'étude des pratiques et activités professionnelles de la communication se mène aujourd'hui à une échelle qui dépasse les frontières nationales et dans des perspectives comparatives à la fois diachroniques et synchroniques. L'élargissement et l'amplification de ce champ de recherche reflètent « la généralisation et professionnalisation de la communication des organisations » recensée parmi les grandes thématiques traitées par les Sciences de l'information et de la communication (CPDirSIC 2018 : 72)⁵ ; cet élargissement concerne aussi les champs de la communication publique et politique, avec des auteurs comme C. Ollivier-Yaniv, et D.Bessières.

CLM a été parmi les précurseurs, avec Jacques Walter qui a étudié l'émergence de la figure du 'dircom' (1995) et Jean-Luc Michel qui s'est intéressé à la fonction et à la différenciation des métiers de la communication (1998), à proposer une analyse des logiques sociales et professionnelles qui ont conduit à la fois à la constitution d'un professionnalisme de la communication, et aux conditions sociétales de son extension.

Ce chapitre aborde les travaux de CLM sur ces questions à partir de trois thématiques. Dans la première partie nous verrons comment il replace dans une perspective historique la constitution d'une sphère professionnelle où la communication a contribué au déplacement d'un professionnalisme à l'autre. Puis nous montrerons l'importance que CLM accorde à la communication managériale en tant qu'elle est indissociable dans ses finalités de la communication dite institutionnelle. Enfin, la troisième partie sera consacrée aux

4 European Public Relations Education and Research Association (ex CERP Education & Research et renommée Euprera en 2000) se donne pour objectif de produire et disséminer savoirs et méthodologies dans le domaine de la communication stratégique et des relations publiques.

5 La Conférence permanente des directeurs et directrices des unités de recherche en sciences de l'information et de la communication regroupe les directrices et directeurs de 38 unités de recherche en SIC et a dressé un panorama des dix grands domaines représentatifs de la recherche en SIC sur la période 2012-2018.

acteurs professionnels de la communication dont CLM aborde les pratiques dans une perspective plus politique que sociologique.

1. La sphère professionnelle : contribution de la communication au déplacement d'un professionnalisme à l'autre

Pour CLM la « sphère professionnelle » n'est pas à considérer comme un espace social et professionnel qui serait celui de l'entreprise moderne. Son émergence doit être étudiée très en amont comme la résultante d'un processus historique de différenciation sociale, et de longue durée, qui se développe dès le XV^{ème} siècle avec l'apparition d'une économie capitaliste précoce en Europe qui prendra toute son ampleur au cours du XIX^{ème} siècle. C'est avec F. Taylor que le mouvement de normalisation professionnelle et de consolidation d'une sphère professionnelle – désormais radicalement séparée des sphères privée et politique – ce serait imposée, autour d'un archétype du « professionnel » entièrement dédié à sa tâche de travailleur (Le Moëne, 1995, p.155).

Compte-tenu de l'importance prise par les entreprises ce mouvement aurait étendu la portée de la sphère professionnelle dans « le monde vécu social » et dans la société, bien au-delà de ses fondations et de son lieu d'émergence. Ses normes auraient colonisé et envahi la sphère publique. Mais contrairement à ce que certains discours pourraient laisser croire il n'y aurait pas eu de « démocratisation » de l'entreprise. CLM conteste l'idée que « *les entreprises seraient devenues des 'espaces publics partiels' ; ce qui supposerait que les normes de la sphère publique démocratique se soient étendues à la sphère professionnelle* » (Le Moëne, 1995, p.148). Il constate que les années 70-80 ont certes été marquées par l'expression de critiques sévères à l'égard du taylorisme et de la division instaurée entre travail intellectuel et travail manuel ; mais que les initiatives en faveur d'une réhabilitation de la participation des travailleurs manuels et d'une expression élargie au sein des entreprises n'ont pas abouti à ce qui a été présenté comme une démocratisation de l'entreprise. Les lois Auroux comme les démarches dites participatives (notamment les cercles de qualité) ont buté sur la persistance d'une vision largement demeurée « quantitative, mécaniste » où l'information-signal (déclenchant les commandes, organisations les flux de production, etc.) prime sur ce qui serait un espace communicationnel de partage du sens du travail et d'élaboration d'imaginaires communs.

Par un coup de force largement accompagné par les professionnels de la communication, sous des facettes multiples, « l'idéologie de l'entreprise ou idéologie professionnelle » (Le Moëgne, 1995, p.149) se serait imposée : « (...) on peut constater que les directions d'entreprise ont pris conscience assez récemment de ce que les organisations pour exister et durer doivent non seulement expliciter et faire partager des normes, des procédures, des règles formelles, mais également de l'imaginaire et des représentations susceptibles d'être partagées au-delà de ce qui les constitue formellement. (...) Instituer un espace symbolique qui serait l'entreprise suppose en effet d'instituer symboliquement l'ensemble de ses espaces dans l'imaginaire social global » (Le Moëgne, 1995, p.146-147).

La communication consisterait finalement en une « tentative d'articulation de pratiques, de discours et de modalités d'actions symboliques qui viserait à atteindre, à normaliser, à agir sur les trois espaces des entreprises » (Le Moëgne, 1995, p.147) : l'espace de la mise au travail et de son organisation ; l'espace de l'administration, de l'organisation structurelle, bureaucratique ; l'espace global des relations entre les entreprises et leurs différents environnements.

Elle tendrait à orienter volontairement les imaginaires sociaux et l'opinion publique dans l'intérêt des entreprises : « *la communication institutionnelle marque bien la volonté de soumettre la sphère publique aux normes entrepreneuriales* » (Le Moëgne, 1995, p.148). CLM établit aussi une relation avec la « professionnalisation managériale » des discours et des pratiques des hommes politiques qui auraient souscrit à une vision de la gestion de « l'entreprise France »⁶. Dès lors, la communication comme instrument du déploiement d'une idéologie entrepreneuriale capitaliste participerait à la « vassalisation » de l'espace public et à l'affaiblissement du politique.

L'analyse de la fonction communication en tant qu'opérateur de l'organisation ne peut se comprendre qu'à partir d'un double recadrage de la perspective. CLM opère un élargissement au niveau sociétal qui permet d'embrasser dans des dynamiques globales le niveau méso – où se situe la place de la communication parmi d'autres fonctions de l'entreprise. Il procède par ailleurs à un recadrage temporel et sociohistorique, réfutant l'idée d'une évidente évolution de la structure organisationnelle qui serait liée aux contingences des évolutions de leur environnement économique.

6 Allusion ici au développement en France des principes du Nouveau Management Public.

L'extension de la « sphère professionnelle capitaliste » impacte directement la définition et les normes de métiers dans tous les corps professionnels hérités des époques préindustrielle et industrielle. Les cercles sociaux – que le sociologue Georg Simmel (1908) définit comme des environnements sensés – et autrefois concentriques (la famille, le village, la corporation) connaissent à l'ère moderne une différenciation et une dissociation progressives consécutives à l'essor des mobilités géographiques, urbaines et professionnelles et en rapport avec la division industrielle du travail et le développement du salariat. La notion de sphère – multidimensionnelle – et singulièrement de sphère professionnelle permet à CLM de rendre compte du fait que l'espace social du travail ne peut se réduire à la dimension instrumentale à laquelle Habermas semble assigner la « sphère marchande » et qu'elle est « *susceptible de posséder ses logiques et ses normes culturelles propres et revendiquant son appartenance au 'monde social vécu'* » (Le Moënné, 1995, p.150). A partir de là, CLM cherche à montrer que la forme particulière du capitalisme qui se déploie au 19^{ème} siècle est non seulement économique (puis financière) mais surtout « hautement symbolique » puisqu'elle doit, pour se déployer, déconstruire des normes culturelles et professionnelles et valeurs antérieures pour en imposer de nouvelles en agissant par exemple sur l'exactitude et la temporalité chronométrée de l'atelier, ou sur l'exclusion, au sein l'usine, du débat politique car le « vrai professionnel » doit être tout à sa tâche. CLM se démarque clairement de l'idée avancée par Bernard Miège (1995, 2010) dans l'analyse de la situation contemporaine, qui serait pour celui-ci caractérisée par un « espace public fragmenté » ou par l'existence d'« espaces publics partiels », favorisés par la segmentation des intérêts, les techniques participatives des relations publiques et le concours des TIC. Ces espaces publics partiels devant alors être étudiés en tenant compte des conditions contextuelles de leur développement. Pour CLM une telle thèse présentant l'entreprise comme l'un de ces espaces publics partiels supposerait que les principes du débat, de la délibération en rationalité, de l'espace public général y soient (au moins partiellement) transposés. Or il fait (dès 1995) l'hypothèse inverse : ce sont « *les normes, procédures, valeurs issues de cette sphère [professionnelle] qui se sont étendues à l'ensemble de l'espace public* » (Le Moënné, 1995, p.140). Ainsi pour CLM, la communication a joué un rôle majeur dans le processus d'évolution « *d'un professionnalisme de métiers à un professionnalisme organisationnel de projet* » (Le Moënné, 1998, p.161).

La professionnalisation de la communication n'est donc pas seulement, ni même principalement à analyser du point de vue de l'institutionnalisation d'une fonction ou d'une profession – au demeurant très hétéroclite et certainement très éloignée des professions établies au sens du fonctionnalisme anglo-saxon développé dans les années 50 par Robert K. Merton et Talcott Parsons – mais à l'aune de la puissance d'imposition des normes dont elle est porteuse. À condition de redéfinir la portée de la communication au-delà de sa face la plus visible associée à la production sémiotique de la communication institutionnelle et de ses déclinaisons, il est possible de mettre au jour une bascule plus souterraine mais d'une importance capitale pour comprendre les mutations de métiers, d'actions collectives, d'identités professionnelles. Cette bascule qui ébranle les métiers et les collectifs traditionnels pour imposer des normes d'efficacité organisationnelle désormais mondialisées est en particulier rendue possible par la « communication organisationnelle managériale ». Ici CLM rejoint l'analyse développée par Bernard Floris sur le « management symbolique » des organisations (1996) : « *La communication réside fondamentalement dans ce processus d'élaboration et d'adaptation constante des 'normes organisationnelles' dont les référentiels sont le produits et le vecteur (...) référentiels d'action et d'évaluation qui visent en permanence à expliciter les buts collectifs de l'action organisée. (...). La communication managériale notamment les stratégies institutionnelles visent à instituer tout à la fois les organisations et des environnements sociétaux cohérents avec leurs buts, par un travail de symbolisation (...)* » (Le Moëgne, 1998, p.158-160).

La question des référentiels et plus largement des traces (écrites, techniques, matérielles) qui rendent compte de la cristallisation de normes d'action face à des situations professionnelles constitue un objet d'étude que CLM approfondit dans un texte de 2007 dont la visée est explicitement programmatique : « *Recomposition des espaces et des formes organisationnelles : quelles questions pour quels programmes de recherche* » (Le Moëgne, 2007).

Sa démonstration reprend la production des référentiels – d'abord vus comme fixation de normes hétéronomes imposées – pour la compléter d'une dimension proprement référentielle indispensable aux collectifs de travail en tant que « dispositifs de coordination ». Leur élaboration suppose des efforts conjugués d'explicitation, de clarification et de confrontation qui permettent de désigner des méthodes collectives, professionnellement acceptables, « convenant » aux situations rencontrées. Cette orientation qui s'alimente de la sociologie des conventions indique dans les travaux de CLM un infléchissement

vers une perspective socio-pragmatique et constructiviste plus sensible au monde vécu à un niveau microsocial même si elle demeure fortement arrimée à une pensée macrosociale politico-historique, voire anthropologique.

L'observation du travail d'accompagnement des mourants en établissement de santé, l'amène à souligner les ajustements collectivement et progressivement opérés par les équipes pour préserver « avec professionnalisme » l'intimité des familles dans un moment autrefois pris en charge par l'institution familiale et ses rituels hérités et désormais dévolu à l'institution hospitalière. Là où la confusion des sphères privées et professionnelles serait préjudiciable, CLM montre en quoi le professionnalisme se construit sur et à partir de la mémoire des expériences passées et par l'accumulation d'expériences collectivement discutées comme autant de situations singulières mais aussi cumulables ou comparables et qu'il convient donc de requalifier comme situations professionnelles.

Ce sont donc les communications de travail et au travail, et l'information qui résulte de l'effort collectif pour opérer des « clarifications conceptuelles et sémantiques », élaborer des modèles ou modélisations non normatives d'aide à la pensée, à la décision et à l'action, qui fondent et refondent les professionnalismes dans les organisations. Ces dernières, parce qu'elles sont désinstitutionnalisées, non héritées, ont l'obligation pour persister de se concevoir comme « projets », « formes-voulues », « formes-inventées », « formes recomposées » (Le Moënné, 2007, p.217) au prix d'une intense activité info-communicationnelle.

Dès lors, on comprend que pour CLM tous les membres d'une organisation (ou, dit autrement et pour échapper à toute substantiation de l'organisation-structure, tous les acteurs impliqués dans un projet qui fait organisation) sont aussi des acteurs et des sujets de la communication organisationnelle. Le phénomène de « mise en communication généralisée » mis au jour par CLM est loin de ne concerner que les professionnels de la communication, les « communicateurs officiels » :

« Il ne fait pas de doute pourtant que, par-delà l'inévitable flou qui entoure toujours les définitions du « professionnalisme », ce sont des groupes professionnels très étendus et autrement plus larges que ceux qui en portent l'intitulé qui se trouvent sommés de se transformer en communicateurs professionnels d'entreprises, depuis les maîtrises intermédiaires de l'industrie jusqu'aux responsables de la logistique et de la qualité totale...jusqu'aux journalistes et aux multiples consultants quand ce ne sont les responsables et acteurs de l'éducation nationale.

Le champ professionnel de la communication d'entreprise, qui déborde très largement les entreprises, joue ainsi un rôle plus central que ne le disent – et peut-être ne le comprennent – les communicateurs officiels dans la recomposition du champ managérial et plus largement dans celle des entreprises et des diverses organisations sociales. »
(Le Moënné, 1994, p.50).

On peut s'étonner que CLM n'inclut pas explicitement dans ce vaste ensemble d'autres catégories d'acteurs influents, défenseurs de la réputation des firmes et promoteurs d'environnements favorables à leur développement qu'il s'agisse des avocats, des lobbyistes ou représentants d'affaire, des « porte-paroles » sollicités pour orchestrer une communication pointue lorsqu'une crise bouleverse les positions établies.

De même CLM laisse dans l'ombre pendant une longue période le rôle croissant pris par les firmes multinationales des industries des télécommunications, de l'informatique et du logiciel, les grands acteurs des industries culturelles et créatives, véritables empires régnant sur la maîtrise de l'information et de la communication, tant du point de vue des contenus que des interfaces et dispositifs de stockage et de diffusion, des infrastructures technologiques et devenus en quelques années les propriétaires quasi exclusifs des données et des traces laissées en masse par les consommations et navigations sur le web. Ces géants qui échappent au contrôle des États, capables d'imposer des normes techniques et parfois juridiques au monde entier, sont aussi par l'étendue de leur emprise sur la consommation des opérateurs puissants de la structuration des imaginaires et des représentations sociales mais aussi des pratiques info-communicationnelles et de consommation.

Considérant que, trop souvent, les études menées sur les dispositifs techniques, les TIC en entreprises, relèvent d'approches techno déterministes poussées par des financements privés et orientées par les intérêts des firmes, CLM se réfère peu aux travaux empiriques pourtant nombreux en SIC et en sociologie qui questionnent dans une perspective critique les effets de rationalisation et de normalisation liés aux logiques d'informatisation des organisations (signalons les travaux de Bouillon, Durampart, Mayère en SIC ou encore Segrestin, Vinck en sociologie, pour n'en citer que quelques-uns). Pourtant son approche des communications organisationnelles et managériales décentrée de la seule fonction communication le conduira à aborder les enjeux propres aux activités de gestion portées tant par le management que par les systèmes d'information.

2. La communication managériale et le « management »

2.1 Une étude des finalités plutôt que des modalités

Si le rôle de la communication dite institutionnelle est « d'instituer symboliquement les firmes » et d'en redessiner les contours précisément en raison des phénomènes de dislocation, de déterritorialisation, d'éclatement des frontières antérieures du dedans/dehors liées à l'externalisation des activités, aux fusions-acquisitions capitalistiques et à la mondialisation, il est aussi de « *susciter un 'sentiment d'appartenance' chez des salariés qui participaient du projet d'entreprise mais ne croyaient pas une minute à la stabilité de leur emploi ou de leur fonction* » (Le Moënné, 2008, p.147).

Historiquement, la mise au travail dans la période industrielle est avec Taylor celle de « la soumission à la machine » dont la cadence est orchestrée par des logiques d'opérations disjointes et rationnellement agencées. L'ordre communicationnel qui se déploie dans le modèle taylorien est celui du contrôle, de la surveillance, de la discipline et de la neutralisation de toutes perturbations (sociales ou techniques). Cependant, dévitalisant le travail de toutes ses significations et de ses socialisations antérieures, le modèle taylorien produit des effets délétères de « désenchantement du monde » et d'anomie qui menacent la prospérité et la stabilité des formes capitalistes. La « mise en consommation » généralisée, sera l'issue par laquelle se renouvellera l'imaginaire propice au développement du capitalisme mais aussi, selon CLM, participera à « redonner du sens au travail » (Le Moënné, 2006, p.106). Parce que le travail permet grâce au revenu qu'il procure d'accéder à la consommation, de satisfaire les besoins « primaires » et « secondaires » des individus, mais aussi de « se situer socialement et culturellement, exister donc » (Ibid. p.107), un nouveau consensus peut s'établir et effacer le risque de la lutte des classes.

En instillant au sein-même du procès productif la figure du client et l'acte d'achat comme signal déclencheur de la fabrication, la consommation devient la raison d'être du travail en même temps que son aboutissement. La communication managériale se déploie dans la sphère professionnelle et du travail, adossée sur les « démarches qualité » et la promesse de « qualité totale » qui encadrent et définissent la fois le résultat produit et le processus de production, outillée par des TIC qui normalisent et régulent les formes et les flux informationnels, légitimée par une idéologie instituant les entreprises « *comme les instances fondatrices du sens global : l'économie de marché comme fondement du lien social* » (Le Moënné, 2006, p.113).

CLM pressent précocement les conséquences du renouvellement des technologies de gestion, d'information, de communication dans l'apparition de nouveaux métiers : ceux qu'il nomme les « communicateurs techniques » spécifiquement dédiés à la recherche, au traitement et à la traduction des informations utiles à la réalisation de projets divers, préfigurent au milieu des années 1990 les data analysts aux compétences devenues très recherchées vingt ans plus tard.

Il n'a de cesse de rappeler au chercheur de ne pas se focaliser sur la montée en visibilité des communicateurs associés aux seules RP et à la communication institutionnelle pour prêter une attention aux phénomènes d'évolutions des communications organisationnelles. Ces phénomènes plus profonds mais plus déterminants sont d'ordre anthropologique car ils concernent « le surgissement de sens », la traduction des micro-innovations, les processus de « formation diffuse » par imitation, imprégnation, les « questions d'interfaces entre humains et non-humains ».

Si la prévision de voir apparaître des « nouveaux métiers de communicateurs directement intégrés dans les ateliers et les équipes de production ou de gestion de la logistique » (Le Moëgne, 1995, p.51) ne s'est pas réalisée telle que, le constat de la montée en puissance du rôle des communications et du traitement informationnel au cœur de l'activité productive dans un environnement devenu structurellement incertain et instable, caractérisé par l'événement et non plus par le process, a été établi (Zarifian, 1992 ; Veltz et Zarifian, 1993).

Dans un texte consacré aux questions éthiques, CLM (Le Moëgne, 2008) met lui aussi l'accent sur les dispositifs techniques et procéduraux qui, à partir d'un « pilotage par les instruments » entraînent un puissant mouvement de normalisation (qualité, bonnes pratiques, standards techniques, etc.) structuré et structurant des « flux continus de signaux » (Ibid., p. 44).

Pour Zarifian comme pour CLM, cette évolution implique des nouvelles compétences, des « *capacités communicationnelles' qui sont tout à la fois capacité à contrôler et gérer les signaux informationnels – techniques, informatiques, culturels – et capacité à gérer le sens, à débattre des interprétations possibles (...) (afin) d'obtenir l'adhésion des opérateurs à une logique d'auto-contrôle, ce qui suppose l'adhésion à un sens commun minimal (...)* » (Le Moëgne, 2008, p.46-47). Elle implique aussi une volonté d'agir sur autrui, d'imposer des règles et normes de travail, de modifier les comportements ; au sens fort il y a une « *offensive*

symbolique » et un ensemble d'interventions qui sont des « stratégies d'influence » menées par les « milieux managériaux » (Ibid., p.47).

Les démarches qualité, le « service-client », les projets de responsabilité environnementale et sociétale, les références à l'éthique, le déploiement des TIC (intranets et autres réseaux sociaux d'entreprises) accompagné des métaphores du réseau et du virtuel sont autant d'interventions à analyser comme des leurres visant la recherche d'un consensus et d'imaginaires communs qui masquent la réalité de rapports de domination. Communication managériale et communication institutionnelle sont chez CLM indistinctement orientées vers une finalité commune de réduction de sens, d'auto-légitimation, au profit d'une performance sociétale conforme aux nécessités du capitalisme avancé.

2.2 Derrière l'étendard de l'éthique

Parmi les discours managériaux, au tournant des années 2000 se développent des communications autour des questions d'éthique – chartes d'éthique, codes de déontologie, etc. – auxquelles Catherine Loneux a consacré sa thèse soutenue en 1997 sous la direction de CLM ; puis de nombreux travaux lorsque se multiplient les engagements à l'égard de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

Critiquables et critiqués lorsqu'ils apparaissaient trop visiblement orientés vers des buts promotionnels et publicitaires, les discours entrepreneuriaux promoteurs de l'éthique et de la RSE avancent des arguments nettement plus acceptables aux yeux des opinions. Pour CLM, ces discours confortent sa thèse d'une communication d'entreprise opérant un incessant travail symbolique de mise en acceptation du capitalisme. L'éthique et la RSE sont brandies comme des étendards par les dirigeants d'entreprises au moment même où la financiarisation des affaires conduit à un enrichissement sans précédent des actionnaires et du grand patronat et à une déconnexion entre valeur financière, boursière et « économie réelle ». Ces communications « éthiques » visent ainsi à : « *Instituer l'entreprise comme institution sociale centrale dans l'imaginaire collectif et à instituer symboliquement des environnements sociétaux tels qu'ils ne soient pas des obstacles aux stratégies managériales, à les 'normaliser', non pas par la force, mais littéralement 'par les valeurs'* » (Le Moënné, 2008, p.45).

Dans ce mouvement, s'opère aussi une dangereuse assimilation sémantique entre « service public » et « service client », entre éthique et relation client-fournisseur, que CLM dénonce car il s'agit non d'éthique mais d'une mystification qui concourt à la construction

sociale d'une « société de l'information » vidée de toute substance significative et profondément excluante pour « *tous ce et tous ceux qui ne possèdent pas le code* » (Ibid., p.51).

Cette perspective critique radicale d'une éthique falsifiée – nécessairement déformée par le projet capitaliste – écarte toute possibilité de considérer (avec Habermas) les conditions à partir desquelles la communication et ses acteurs (spécialisés ou non) pourraient être interpellés du point de vue de leur contribution à un choix de valeurs. A la lecture des différents textes de CLM, apparaît une oscillation – peut-être une tension qui reste à élucider – entre, d'une part, une vision qui dénote un certain pessimisme face à la puissance des « imaginaires hérités », des « magmas » chers à Castoriadis et, d'autre part, une optique Simondienne plus optimiste qui permet de penser les phénomènes d'invention, d'émergence, la capacité à « produire du commun », à « résister au chaos » (Le Moëgne, 2007, p.220).

Reste que certains acteurs désignés comme « communicateurs » ont pour responsabilité d'assumer une activité spécifique de symbolisation et de sémiotisation, d'endosser une fonction dont l'apparition puis la systématisation dans les organigrammes indiquent un phénomène qui mérite une attention particulière. C'est l'un des paradoxes de la pensée englobante de CLM que de reconnaître, pour les dénoncer, les effets dévastateurs et la portée immense de la communication mais de refuser d'examiner empiriquement les activités concrètes au plus près des pratiques professionnelles et de leurs acteurs.

3. Les acteurs professionnels de la communication

3.1 Une approche plus politique que sociologique des « communicateurs »

Dans la perspective d'une analyse sociétale de la « mise en communication généralisée » comme condition et prolongement de la mise au travail et de la mise en consommation (Le Moëgne, 2006, p.110) aborder la question des acteurs individuels et collectifs, groupes professionnels, représentants corporatifs, est incontournable. CLM a consacré une partie de son mémoire d'HDR aux 'dircoms' et à la figure professionnelle qu'ils incarnent au moment où la communication se structure comme pratique professionnelle et s'impose parmi les grandes fonctions de support de l'organisation.

Dans ses textes ultérieurs, les références directes et précises aux professionnels de la communication sont finalement assez peu

nombreuses. Les acteurs de la communication comme activité-métier, leurs caractéristiques socioprofessionnelles, leurs trajectoires, les dynamiques d'évolution de leur démographie ou de leur statut ne sont pas principalement l'objet de recherche de CLM. Le projet d'une sociologie des communicateurs – dans leur diversité sous différentes appellations – n'est pas le sien.

CLM conteste même l'idée d'une « explosion de la communication » à partir de la fin des années 1980 et indique dans son HDR des créations de postes autour de 300-350 par an. Il évalue (sur la base d'une enquête « Dir-Com radiographie d'une profession, Paris, 1989 ») à 250 à 300 le nombre de ceux qui seraient précisément « directeur de la communication » ; tandis que la plupart des autres « responsable de la communication », « chargé de communication », « en charge de la communication interne » occuperaient des postes plus techniques que stratégiques et généralement subordonnés à des directions concurrentes : marketing, RH, commerce ; ou auprès des politiques, élus etc.

Pour nos propres travaux menés sur la professionnalisation de cet ensemble d'activités (Lépine 2018) nous sommes revenus sur l'analyse des données officielles disponibles. Les statistiques de la Dares⁷ corroborent une croissance très nette des effectifs (sous la réserve que ces statistiques regroupent les emplois occupés dans les métiers de la communication et les métiers de l'information, de l'édition et de la documentation). Dans la période 1982-84 à 2002-04 la croissance annuelle de l'emploi des professionnels de la communication et de l'information a progressé de 4,3 % en moyenne chaque année, contre 0,5 % tous métiers confondus – cet écart est très significatif. Dans la décennie suivante (2003-04 à 2012-14) cette forte croissance s'est significativement estompée pour revenir à un niveau moyen de +0,7/ an soit légèrement plus que la croissance globale des emplois (+0,6%) sur la dernière période.

Ces statistiques issues des relevés de l'INSEE concernent des emplois et des métiers qui vont bien au-delà du poste de dircom. On peut toutefois estimer que cette fonction de direction de la communication (sous des appellations variées) a participé à la très forte dynamique de croissance des emplois recensés sous le terme générique de la communication. En particulier si l'on prend en considération que l'effectif des cadres de la communication a atteint, en 2003-05, un niveau

7 DARES Portraits statistiques des métiers 1982 - 2014 - fiche U0Z - Professionnels de la communication et de l'information <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/u0z.pdf> ; page consultée le 14/11/17.

« record » de 50 000 personnes, suivi d'une forte érosion dans la décennie suivante. En 2012-14, les cadres de la communication recensés ne sont plus que 40 000, soit une baisse d'effectifs de 20% en dix ans – compensé par l'augmentation massive des emplois d'assistants de communication (passés de 26 000 dans la précédente période à 39 000 dans la période actuelle).

Cela tend à monter qu'il y aurait bien eu un important développement (sinon une explosion) des emplois de dircoms (et/ou des cadres de la communication sous des appellations variées) dans les deux dernières décennies du 20^{ème} siècle, auquel a succédé à la fois une banalisation et une généralisation de la communication qui s'est traduite par le recrutement en nombre d'« assistants » plus ou moins spécialisés compte-tenu de la diversification des techniques et outils de communication. Ce mouvement de relative dépréciation des métiers de la communication sur le marché de l'emploi est corrélé à un taux de féminisation important : la part des femmes se stabilise (toujours selon la DARES) autour de 60% des effectifs avec des variations assez fortes selon les métiers exercés.

La crise de 2008 a sans doute aussi contribué à la contraction des emplois coûteux des cadres au moment où par ailleurs la maîtrise des techniques de la communication numérique justifiait le recrutement de profils de spécialistes (Community manager, web designer, rédacteur de contenus numériques, conseiller en e-réputation et communication de crise, etc.).

3.2 L'agrégation d'une multitude (indifférenciée) d'acteurs derrière un intérêt commun

Il est assez frappant de constater le peu d'intérêt consacré à la spécificité des différents groupes d'acteurs impliqués dans la définition, la promotion et la diffusion des pratiques professionnelles de communication dans les travaux de CLM. Les professionnels de la communication d'entreprise semblent constituer une multitude représentant des métiers ou des activités dont les spécialités ou expertises sont des constructions dont la portée dans la sphère professionnelle n'a guère de vertu heuristique utile pour la recherche.

Ainsi, sont convoquées dans deux textes parus la même année (Le Moëgne, 2008a et Le Moëgne, 2008b) : « les milieux managériaux » incluant « MEDEF, directions de firmes, consultants privés ou universitaires, publicistes divers », les « publicitaires et les spécialistes du marketing et de la communication » aussi rassemblés comme

« publicitaires et autres conseillers en marketing et communication », les « professionnels de la communication et des relations publiques », les instituts de sondage, d'opinion et, plus largement encore, « toutes les activités professionnelles qui se sont développées à mesure de l'industrialisation des médias de masse ».

Parmi ces différents acteurs beaucoup ont en commun de devoir partager et promouvoir une « convention professionnelle » (Le Moëgne, 2008b, p.147) équipée d'une sémantique commune (nourrissant l'imaginaire du projet : « identité », « culture », « projet d'entreprise », « citoyenneté » ; ou plus tardivement les métaphores propres à l'imaginaire technologique du « réseau, du flux, du virtuel » (Le Moëgne : 2008a, p.47-49) et documents qui en consacrent l'importance sous la forme de « chartes internes », de référentiels, etc.) pour justifier leur raison d'être et leurs prestations auprès des entreprises, des administrations, des syndicats, des institutions politiques, collectivités, etc. Cette convention professionnelle vise « *la délimitation symbolique (et éventuellement matérielle) des frontières des entreprises et des grandes institutions sociales* » et « *n'existe que parce qu'il y a dislocation des représentations antérieures des entreprises, et nécessité de les faire exister cependant dans les imaginaires sociétaux, dont ceux des salariés* » (Le Moëgne, 2008b, p.148).

Les activités et pratiques professionnelles agrégées artificiellement dans la notion de « communication institutionnelle » autour d'une fiction commode mais inconsistante – celle de l'image (de la marque, de la firme, ou de la ville) ou encore autour des discours de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) ou d'éthique, procéderaient d'un même projet dont la portée est éminemment politique. « *Les stratégies d'images sont d'abord des stratégies politiques* » (Ibid., p.145) : il s'agit d'imposer à l'échelle de la société et des institutions sociales qui la fondent, d'une part, et à l'échelle individuelle du monde vécu d'autre part, les normes, les logiques d'action, d'évaluation, d'organisation, processuelle, spatiale et temporelle de la firme capitaliste. « *Les stratégies de 'communication institutionnelle' visent ainsi, dans le même mouvement, à instituer l'entreprise comme institution sociale centrale dans l'imaginaire collectif et à instituer symboliquement des environnements sociétaux tels qu'ils ne soient pas des obstacles aux stratégies managériales, à les 'normaliser', non plus par la force mais littéralement 'par les valeurs'* ». (Le Moëgne, 2008a, p.45).

Dans le cadre du RESIPROC, nous pensons qu'il y a une nécessité à étudier beaucoup plus finement les caractéristiques et les dynamiques d'évolution de cet univers composite et hétérogène. Les

travaux menés par les chercheurs de ce réseau depuis une dizaine d'années et publiés dans la revue *Communication & professionnalisation*⁸, regardent les ruptures et les continuités ainsi que les efforts des communicateurs pour faire valoir leur professionnalisme à partir de points de vue et métiers différenciés (Brulois, Carignan, David, Errecart, 2016) ; soulignent les atypies, les hybridités des trajectoires professionnelles en communication (Baillargeon, Coutant, 2018). Ils étudient la manière dont les questions d'éthique sont formulées et portées dans le débat public en montrant l'intérêt d'analyses situées, d'approches sectorielles (Catellani, Domenget, Maas, 2017).

Parmi tous les acteurs qui contribuent à divers titres à la consolidation de la communication comme fait central dans la société contemporaine, CLM s'est intéressé à une catégorie aux contours flous : celles de ceux qu'il nomme les 'consultants'.

3.3 Les consultants : une catégorie à part ?

Dans les textes de CLM, la référence au rôle spécifique des consultants apparaît dès 1994. Plus que leurs activités concrètes, ce sont leurs discours qui, précisément parce qu'ils se présentent avec la force de l'évidence, doivent être déconstruits. Pour CLM, il est clair que les consultants mobilisent une rhétorique critique voire « catastrophiste » à l'égard du modèle de gestion taylorien qui vise essentiellement la « mise en acceptabilité » de leurs propres prestations.

Les consultants vivent de la conduite du changement et nourrissent leurs conseils à l'aune de la nécessité d'un dépassement du taylorisme-fordisme et des modèles organisationnels en vigueur. C'est pourquoi ils sont amenés à revendiquer une posture critique qui crée en quelque sorte une confusion, voire un écran à ce qui serait la critique véritable du chercheur. CLM interroge : « *qu'est-ce en effet qu'un point de vue véritablement critique dans une situation où un consultant pour vendre ses produits d'études ou de conseil doit être « critique* » ? » (Le Moëne, 1995, p.160).

En effet, « (...) leur intérêt majeur est certainement de mettre l'accent sur ce que les discours managériaux enchantés essaient de masquer : les crises d'identité et de légitimité auxquelles la mise en œuvre de communications managériales volontaristes vise à trouver solution. » (Le Moëne, 1994, p.43)

8 La revue *Communication & professionnalisation* est en open edition <https://resiproc.org/publications-du-resiproc/cahiers-du-resiproc/> – les numéros mentionnés sont consultables librement.

Sans dévoiler dans ses écrits sa propre implication dans des activités de conseil – activités qu'il a toutefois fréquemment assumées lors d'échanges informels – CLM souligne la dangerosité de la récupération de la critique par des consultants en mal de différenciation sur un marché hautement compétitif : « *Quiconque a fréquenté tant soit peu les sociétés de conseil sait que les approches 'critiques' (...) sont attentivement étudiées et dans la mesure du possible utilisées pour se créer un avantage concurrentiel sur les autres cabinets* » (Le Moëgne, 1998, p.162).

Agitant d'abord le chiffon rouge des dangers encourus pour les entreprises qui ne sauraient s'engager sur le chemin de la modernisation, les donneurs de conseil (sont identifiés comme tels aussi bien les consultants et « autres publicitaires » et par extension, les « dircoms » qui conseillent les directions des firmes), pourraient ensuite déployer leurs « discours enchantés » via une « communication by smiling around » qui permettraient de rétablir la consistance symbolique et la légitimité de l'entreprise face à ses parties prenantes, grâce aux méthodes des relations publiques et de la communication institutionnelle (Le Moëgne, 1994, p.50).

Cette analyse de la capacité des consultants à utiliser le contenu des discours critiques pour servir leurs propres intérêts n'est pas sans rappeler celle menée par Boltanski et Chiapello à une échelle beaucoup plus large à propos du management dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999). Ce faisant, CLM interpelle aussi indirectement la communauté des chercheurs en SIC : est-elle capable de produire un travail de dévoilement des logiques profondes et des analyses critiques qui aient une portée différente de celles des acteurs du conseil ? Quelle peut être la place de la recherche-action ou de la recherche-intervention et le rôle des chercheurs qui interviendraient sur le terrain des communications organisationnelles ? Sur ces sujets et sur sa propre activité de conseil et d'intervention notamment au sein du secteur social, CLM est demeuré très discret dans ses publications. On peut le regretter car les liens entre praticiens et académiques sont complexes (Morillon, 2016) et cette expérience de longue durée aurait pu être mise à profit pour identifier certains écueils propres à la recherche-action, notamment celui de la confusion avec les pratiques de consultance.

Pour conclure ce chapitre consacré aux acteurs professionnels de la communication notons que le terme d'acteurs n'est pas tout à fait approprié et n'est pas dans le lexique de CLM, en tous cas pas au sens de l'acteur stratège doté d'une rationalité cognitive (même limitée) lui permettant de décider et d'agir selon des intérêts bien identifiés. Ceux

que CLM nomme le plus souvent « les professionnels », lorsqu'ils ne sont pas désignés par leur occupation spécifique, sont d'abord des humains au travail dont la condition ne peut être saisie qu'en regard de caractéristiques anthropologiques. Il en va ainsi de leur capacité à produire du social et de l'organisation : « *la capacité organisationnelle comme aptitude anthropologique à résister au chaos, à faire surgir perpétuellement des formes sociales nouvelles, de nouveaux rapports de production et de nouvelles relations sociales* » (Le Moënné, 2007, p.220). Et si l'on suit le raisonnement de CLM inspiré par Simondon, l'information serait une « forme source » un « germe » susceptible de provoquer cette « émergence » de formes organisationnelles. Les managers, les cadres de direction, les communicateurs, les consultants (englobés dans l'ensemble générique du *management* ou de la *sphère professionnelle managériale*), en tant qu'ils conçoivent et promeuvent des modélisations, des normes et des procédures, forgent et imposent des dispositifs, des techniques qui cristallisent des mémoires et savoirs collectifs et dans lesquelles sont projetées des idéologies d'efficacité, contribuent à la propagation de formes-projets et d'un agir professionnel orienté vers des buts, *in fine* au service du capitalisme.

Conclusion

Au final les travaux de CLM sur la structuration de la communication se focalisent non pas tant sur la fonction occupée par les dircoms ou sur des activités qui se professionnalisent autour de métiers mais sur sa finalité ou sa mission – non nécessairement intentionnelle et accessible à la raison d'agir de celles et ceux qui la performant. Il réfléchit à partir d'une approche critique, anthropologique, sociétale qui revendique un détour historique dans la longue durée et une construction théorique forte des phénomènes info-communicationnels et organisationnels.

L'approche critique de CLM et son inscription dans le champ des communications organisationnelles le conduisent à diriger son regard vers les mutations des formes organisationnelles et des motifs qui les traversent. Son apport dans l'analyse du rôle de la communication dans les évolutions du travail, est tout à fait original lorsqu'il réfute l'adoption des catégorisations opérées par les professionnels eux-mêmes. Notamment lorsqu'il questionne la distinction entre communication dite « interne » et « externe » ; lorsqu'il critique l'utilisation « naturalisée » de notions jugées sans fondement telles

« communication institutionnelle » ou « corporate » ou la « RSE – responsabilité sociale et environnementale » ; ou encore lorsqu'il propose de traiter ensemble les pratiques des professionnels de la communication et celles liées aux dispositifs de gestion, de production, de qualité, etc. À ce titre, la communication managériale a constitué une importante thématique dans la réflexion de CLM et une focale de discussion féconde avec des auteurs comme Bernard Floris notamment à la fin des années 1990.

Le Moënné estime en réalité la réflexivité des praticiens limitée – et celles des chercheurs aussi finalement – car cette réflexivité est prisonnière de cadres de pensée qui ne permettent pas d'accéder à la complexité des phénomènes émergents, des capacités d'auto-organisation, de propension de formes, des normes techniques, sociales, organisationnelles. Mais chacun bénéficie des techniques (pas seulement les TIC) et d'environnements (de vie et de travail) qui sont chargés d'une « cristallisation de mémoires » dans ce qu'il nomme les « formes objectales », qui ne sont nullement réductibles à l'ordre du symbolique, du sémiotique, du discursif. (Le Moënné, 2012).

Aussi il conçoit comme une limite, sinon une erreur, de se focaliser sur les activités langagières, discursives et sémiotiques des communications, sur telle ou telle technique/pratique ou sur tel ou tel type d'acteurs. C'est pourquoi ses textes donnent à penser que CLM a intérêt limité pour la praxis et la diversité des pratiques professionnelles.

Des recherches-interventions menées aux côtés de nombreuses associations du secteur social et médicosocial, ainsi que l'encadrement d'une vingtaine de thèses, lui ont offerts un substrat empirique considérable. Mais c'est la montée en généralité et la conceptualisation qu'il préfère nous livrer. Les recherches empiriques concrètes sont rarement détaillées du point de vue de la méthode ou des résultats. Cependant les aspects plus sociologiques, abandonnés après l'HDR, et les recherches sur les groupes et pratiques professionnels notamment recomposés par le déploiement du numérique sont encouragés dans ses derniers textes (Le Moënné, 2015 et 2016).

Principaux articles de Christian Le Moëgne travaillés dans ce chapitre

- Le Moëgne, C. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* en ligne, 9, 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016. URL : <http://rfsic.revues.org/2464>
- Le Moëgne, C. (2015). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Emergence et différenciation des formes sociales. Communication&Organisation*, 47, 141-157.
- Le Moëgne, C. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N.Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication* (p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours.
- Le Moëgne, Ch. (2008). L'organisation imaginaire ?. *Communication et organisation*, 34(2) 130-152.
- Le Moëgne, C. (2007). Recomposition des espaces et des formes organisationnelles. Dans Y. Chevallier et B. Juanals (dir.) *Espaces physiques et mentaux : identités et échanges*. (p.209-225). Edition du Conseil Scientifique de l'Université de Lille 3.
- Le Moëgne, C. (2006). Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles. Dans A.Bouzon (dir.) *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*. (p.103-121). L'harmattan
- Le Moëgne, C. (coord.) (1998), « Communications d'entreprises et d'organisations », Presses Universitaires de Rennes.
- Le Moëgne, C. (1998). Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles dans le secteur social. Dans Ch. Le Moëgne (dir) *Communications d'entreprises et d'organisations*, PUR, p.145-164.
- Le Moëgne, C. (1995). Espace public et entreprise : penser la sphère professionnelle. Dans Paillart, I. (dir.), *L'espace public et l'emprise de la communication*, PUG, p.139-162.
- Le Moëgne, C. (1994). Communication « By smiling around » et crise managériale. *Réseaux*, volume 12, n°64. Les métiers de la communication, 29-52.
- Le Moëgne, C. (1994), Communications organisationnelles : problèmes et problématiques, Mémoire d'HDR, Université Grenoble 3.

Le Moënné, C., et Gallot, S. (2015). Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives. *Communiquer*, 13, 123-143.

Bibliographie

Bessières, D. (2013). La professionnalisation de la communication organisationnelle publique : de la modernisation à la norme managériale (p. 189-202). Dans S. Alemanno et B. Parent, (dir.), *Les communications organisationnelles – comprendre, construire, observer* (p.189-202) Paris, L'Harmattan.

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Carayol, V. Chaudet, B., Frame, A. (2014). Quelques jalons pour une histoire des relations publiques en France des années 1900 jusqu'au début des années 80, *Études de communication*, n°41, 185-202.

Communication & Professionnalisation. Cahiers du RESIPROC, UCL Presses Universitaires de Louvain.

CPDirSIC (2018) (ouvrage collectif) *Dynamiques des recherches en sciences de l'information et de la communication*, <http://cpdirsic.fr/>

D'Almeida N. (1998). *L'institution de l'entreprise par la communication*. Mémoire d'HDR, Paris IV Sorbonne.

De La Broise, P. (2012). Écritures normées, écritures normatives : contribution à une approche socio-sémiotique de la professionnalisation. Mémoire d'HDR en SIC, vol 1, Université Lille 3.

Domenget, JC. (2017). Des usages des dispositifs socionumériques à la reconfiguration des identités professionnelles : une approche des temporalités en SIC. Mémoire d'HDR, vol 1, Université Lille 3.

Floris, B. (1996). *La communication managériale*, PUG.

Gadea Ch. et Olivesi S. (dir.) (2016). *Professions et professionnels de la communication*, Toulouse, Octares.

Galibert, O. (2014). Pour une approche communicationnelle du Community Management. Problématisation en tensions entre une théorie critique et une théorie de l'émancipation. Mémoire d'HDR, Vol 1, Université de Bourgogne.

Lépine, V., Morillon, L. (sous presse). Dynamiques de (dé)structuration de la profession de communicateur, chapitre d'ouvrage

- (à paraître) issu de la communication au colloque international Org&Co, à Cerisy-la-Salle, 24 Juin-1er juillet 2017.
- Lépine, V. (2018). Communications organisationnelles et managériales : dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation. Mémoire d'HDR en SIC, Vol 1, Université Grenoble Alpes.
- Lépine, V. (2016). Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le 17 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2266> ; DOI : 10.4000/rfsic.2266.
- Lépine, V., Martin-Juchat, F., Millet, C. (dir.) (2014), *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Lépine, V. David, M.D. (dir.) (2014), *Pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs, Cahiers du Resiproc*, N° 2, Presses universitaires de Louvain.
- Loneux, C. (2000), « Les chartes éthiques comme outils de la communication institutionnelle », in Delcambre, P. (Dir.). *Les entreprises et leurs objets de communication* (p.175-191), Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Michel, J.L. (1999/2008). *Les professions de la communication. Fonctions et métiers*. Paris, Ellipses, collection « infocom ».
- Miège, B. (1995). L'espace public : au-delà de la sphère politique. *Hermès*, 17-18, 48-61.
- Miège, B. (2010). L'espace public contemporain- Approche info-Communicationnelle. Grenoble, PUG.
- Morillon, L. (2016). Quand chercheurs et praticiens interagissent. Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication des organisations – organisationnelle. Mémoire d'HDR en SIC, Université de Toulouse 3.
- Seurat, A. (2018). Les savoirs sur la communication face à l'impératif d'efficacité : industrialisation, professionnalisation, médiation et évaluation dans la formation professionnelle courte à la communication. Mémoire d'HDR en SIC, Université Paris 13.
- Veltz, P. et Zarifian, P. (1993) Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du travail*, Janvier-mars 1993, 3-25. DOI : <https://doi.org/10.3406/sotra.1993.2105>

Walter, J. (1995). Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel. Paris, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales.

Zarifian, P. (1996). Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, PUF.

Chapitre 5

« Dislocation-recomposition » : dynamiques organisationnelles face aux mouvements sociotechniques

Michel DURAMPART
Professeur des universités - Université de Toulon
IMSIC

Dans ce chapitre nous allons chercher à comprendre la place que donne CLM aux objets techniques, et notamment aux appareillages numériques actuels dans son analyse de l'évolution des formes organisationnelles¹. De fait dans tous ses travaux, CLM s'intéresse aux transformations des univers de travail, aux dynamiques organisationnelles qu'il définit avec le couple « dislocation-recomposition ». Chez lui, la dislocation des organisations est évoquée de façon récurrente, notamment, lorsqu'il évoque l'évolution du management des organisations mais aussi l'évolution des formes organisationnelles et le rôle des technologies en la matière. Il rappelle souvent que, dans son approche, ces effets de « dislocation » sont systématiquement corrélés à la « recomposition ». Il propose d'avancer théoriquement sur ces phénomènes avec une série de concepts : logiques d'action et de situation, normes et formes, institution et artefact. Ce regard souligne la particularité des travaux de CLM sur deux plans.

D'une part, pour lui, l'approche critique et théorique est toujours constructive. C'est à dire qu'elle ne se déploie pas sur un plan unilatéral mais le plus souvent dans une conception qui prend en compte à la fois les formes de domination ou de dérégulation résultant des ruptures et mouvements de l'essor des organisations et leur inscription dans des mouvements sociétaux globaux qui les déterminent. Il inscrit donc ses recherches dans des temporalités et des évolutions qui montrent comment ces transformations sont systémiques et sociétales et non seulement le fait d'agents et de vecteurs dont on

1 Pour ce chapitre, nous nous sommes plus particulièrement appuyés sur les textes de CLM cités dans la bibliographie.

pourrait surestimer l'importance. C'est dire qu'il analyse certes le rôle des dirigeants patronaux, du management, mais ne fait pas de leurs volontés l'élément qui explique les altérations des formes anciennes d'organisation et l'émergence de nouvelles. Spécialiste des sciences de l'Information et de la Communication, il cherche aussi à comprendre le rôle de « la communication » et de ses agents, mais ici encore, c'est une analyse historique fine qui l'amène à penser ce à quoi répond la « communication institutionnelle ». Connaisseur des Technologies de l'Information et de la Communication, il suit les transformations des outils informatiques, le rôle des Services d'Ingénierie informatique, mais pour relever comment, dans l'activité, le cours d'action, les acteurs sociaux travaillent dans ce nouveau contexte.

D'autre part, sa définition de l'organisation est avant tout globale, processuelle, formelle et construite autant par des mouvements et forces internes et externes conjointement étudiées. Il s'agit aussi pour lui d'envisager une histoire des évolutions managériales et organisationnelles dans un temps long afin de resituer les recompositions en cours et les aléas de ce qu'il désigne aussi comme une succession de crises du management conduisant également à des dislocations qui prennent aussi en compte les devenirs liés aux TIC et aux dispositifs numériques.

Nous essaierons donc de comprendre et de discuter² la manière dont CLM travaille le rôle des mouvements sociotechniques dans les dislocations et recompositions organisationnelles. Certes, les modes

2 Nous le ferons à la lumière de nos propres travaux orientés entre les années 90 jusqu'à 2010 au sein de la communication des organisations du côté de l'intégration des TIC dans les formes et la structuration de l'activité et du travail (régulations, recompositions, réflexivité, évaluations) entre évolutions de l'activité et transformations du travail notamment coopératif et collaboratif. Nous avons fait de l'étude des tensions, apories et asymétries une focalisation de nos recherches, entre une volonté de faire évoluer ou transformer l'activité et la modernisation supposée des ajustements et modifications liés aux TIC vis à vis de la réorganisation du travail au cœur des organisations. Un article paru en 2011 est assez emblématique de nos travaux dans cette période : « Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement », (Durampart, 2011). A partir de 2010, nos travaux ont évolué vers la manifestation de savoirs liés à la distance sur Internet et le web, notamment dans le contexte des nouvelles formes d'apprentissages ou plus spécifiquement de la formation et de l'éducation dans un contexte plus international (Mexique, Brésil, Liban, Afrique, Canada). Nous nous intéressons alors aux apprentissages collaboratifs et coopératifs dans les organisations ou aux manifestations d'une expressivité électronique qui montrent des processus de continuité, de discontinuité, de prolongement, d'hybridation, disséminés entre savoirs constitués formels et nouvelles formes de savoirs informels ou dématérialisés. Nos recherches se focalisent aussi sur les évolutions éducatives liées aux dispositifs numériques ou aux proliférations de savoirs à distance qui soulignent aussi des changements controversés au sein des dynamiques sociales. Là encore, un chapitre d'ouvrage paru en 2013 est représentatif de cette autre période de recherche : « Les savoirs et pratiques dans tous leurs états : Prolifération des savoirs en action, appropriation, disséminations, à l'ère de la diversité des supports technologiques et des contextes d'usages », (Durampart, 2013).

d'installation des technologies robotiques et informatiques, la place et les formes de l'informatisation interviennent très différemment dans telle ou telle entreprise, tel hôpital, telle administration... Mais y a-t-il des constantes ? Ce chapitre ne peut promettre de traiter ces questions mais de voir comment CLM a pris les choses, ce qui a été ouvert par ses intuitions, analyses et observations.

Nous avancerons en trois étapes.

Dans un premier moment, les principales assertions de CLM pourront être discutées en soulignant l'apport riche d'arguments et de propositions pour la communication des organisations et les SIC. Il s'agira donc, d'un point de vue plus théorique et épistémologique, de voir comment la pensée se construit à partir de références qui débordent largement le champ des SIC. Dans son observation des transformations des entreprises d'abord, puis de bien d'autres organisations, comment CLM caractérise-t-il la « dislocation » ? Or notre auteur ne s'arrête pas à une analyse des « dislocations » : il analyse aussi l'apparition, l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, des « recompositions ». Il nous semble alors que la façon dont il s'approprie un auteur comme Hayek (1980, 2007) notamment, est un éclairage pertinent puisqu'il constitue l'originalité de la position de CLM tout autant que sa posture de franc-tireur. Mais on le verra, son analyse des transformations des formes sociales s'appuie aussi sur d'autres auteurs comme Castoriadis, pour aider à penser des évolutions sur un plus long terme.

Dans un second temps, nous reviendrons sur l'analyse que fait CLM du rôle et de la place des techniques dans les dynamiques organisationnelles, notamment au moment où le monde du numérique se met en place, débordant ce qui était l'informatisation des process et de la production. Nous tenterons de prendre la mesure de ces outils et dispositifs numériques, qui n'ont pas tous la même puissance. Nous analyserons plus particulièrement les effets de l'intranet dans l'activité, le travail et la transformation des formes organisationnelles et ferons rapidement le point sur des avancées de notre communauté scientifique sur « le numérique ».

Pour finir, nous chercherons à mieux comprendre la dimension anthropologique et cognitive de l'action humaine organisée et équipée qui signe la position majeure de CLM sur la façon dont les organisations sont bouleversées ou transfigurées par l'essor des technologies et des formes sociotechniques.

1. L'émergence et la propagation de formes sociales : volontés et ordre spontané

Il est intéressant de relever les multiples références d'origine diverse et les lignes de force que CLM instruit pour appuyer sa réflexion. Les références à des auteurs tels qu'Hayek, Boltanski, Thévenot (ces deux chercheurs ayant travaillé ensemble en tant que sociologues en initiant un courant pragmatique appelé aussi « économies de la grandeur » ou « sociologie des régimes d'action »), Popper (avant tout philosophe des sciences fondant des travaux originaux voire iconoclastes sur la démarche scientifique et l'heuristique de la recherche) appuient la fabrique d'une pensée sur le fonctionnement de la science autant que sur les organisations envisagées dans une pensée théorique globale et critique. De Munck, Le Moigne (1991, 1998), lui permettent de relier et de discuter une pensée systémique, constructiviste, symbolique en interrogeant le rôle de l'approche scientifique entre approche critique et versant plus pragmatique. Deleuze, Derrida, Guattari (1980, 1990), ancrent un détour philosophique nourri de controverses sur le sens de l'action des sciences envers les sociétés et une remise en cause de courants scientifiques inscrits dans la tradition. C'est pour CLM un recours afin de penser les sciences en mouvement et non figées dans des grandes écoles de pensée et, en quelque sorte, d'échapper à une pensée convenue. Simmel, Ellul et d'autres nourrissent une approche plus globale et des inspirations sur le rôle des techniques, de leurs effets et du rapport techniques/sociétés.

Ces auteurs et réflexions théoriques représentent bien ces familles de chercheurs qui embrassent, et de façon parfois reliée, l'économie, la sociologie, l'anthropologie pour penser l'évolution des organisations et des formes de société alors que des auteurs plus ancrés en philosophie peuvent référer au rôle, à la pratique et aux objectifs de la science. Il s'agit enfin pour CLM de penser aussi le cadre des théories scientifiques rapportées aux organisations. Ainsi, au moment où CLM et d'autres voulaient développer les recherches françaises sur les « communications organisationnelles », celui-ci cherche aussi à s'inscrire « ailleurs » que dans la sociologie des organisations de référence (Crozier, Friedman, Friedberg, Bernoux...). Dans ce chapitre, nous insisterons souvent sur l'appui étonnant qui fut celui de CLM sur Hayek (un économiste et juriste libéral, spécialiste des rapports marchands) et sur la manière tout aussi étonnante de prendre en même temps appui sur le travail de sociologues comme Castoriadis : des références régulières courant tout au long des années de publication de CLM. Pourquoi en

« Sciences de l'Information et de la Communication », si l'on cherche à étudier et l'information et la communication, ne pas contribuer à la discussion sur la sociologie de l'organisation et sur les sciences de la gestion et du management ? La réponse est complexe et nous amènera à pointer comment CLM pense l'info-communication et comment il se situe vis-à-vis des organisations sociales que sont les secteurs économiques, les entreprises, les administrations, et les « communicants ».

Dans ce chapitre nous tenterons de montrer comment c'est une pensée historienne s'intéressant aux changements managériaux (donc à la crise du management et au renouvellement des formes organisationnelles, notamment à travers la qualité, les formes-projet, etc...) qui ouvre à la question de l'altération permanente des formes organisationnelles. C'est également une pensée attentive aux matérialités des outils de production et des dispositifs info-communicationnels qui ouvre à une autre manière de concevoir « les communications d'entreprises », une autre manière qu'une simple étude des communications institutionnelles et des stratégies des consultants en communication³. Ce que nous nous attacherons à comprendre et à faire comprendre, c'est l'intérêt de CLM pour les dynamiques de transformation des formes sociales, et au premier rang de celles-ci les entreprises, les organisations, les administrations... qu'il étudie comme « formes organisationnelles » précisément pour en comprendre les changements. Les mots pour parler de ces changements sont « dislocation » et « dés-institutionnalisation », mais pour CLM il n'y a pas de mouvement d'altération sans mouvement d'émergence. C'est pourquoi nous évoquerons régulièrement le couple « dislocation/recomposition ». Sous l'effet des nombreux facteurs qui produisent la crise managériale des années 1970-2000, de nombreux phénomènes – nouvelles exigences de réduction des coûts, nouvelles formes d'organisation managée, nouveaux outils de production et de gestion du process, nouveaux collectifs, nouveaux modes de communication... – contribuent à des recompositions, à de nouvelles formes organisationnelles, à l'émergence de nouvelles formes sociales. « Dislocation » et « recomposition » sont donc les fils rouges de l'ensemble de ce chapitre.

3 On comprend que ce positionnement est décalé par rapport à une simple analyse des métiers et professionnalités utiles à la « communication d'entreprises et d'organisation », et donc par rapport à des attentes vis-à-vis des « SIC » comme matrice des formations professionnelles à de nouveaux besoins sociaux. Un de ces décalages est signé par son approche de « l'in-formation » construite autour de l'approche constructiviste de J-L. Le Moigne.

Voilà, en 2012, comment CLM estime que la communication des organisations peut penser les organisations :

« Il s'en suit que les formes sociales sont perpétuellement altérées et instituées, décadentes et émergentes, et qu'elles résultent des aptitudes anthropologiques de l'humanité à produire des formes organisationnelles, objectales (ou instrumentales) et sémiotiques. Là où de nombreuses disciplines se penchent sur tel ou tel aspect des usages et des pratiques liées à ces différentes formes, les sciences de l'information et de la communication devraient revendiquer plutôt que la « transdisciplinarité », d'être des sciences qui se donnent pour objet les phénomènes d'émergence et de propagation de formes sociales. » (Le Moëne, 2012, p.32).

Cet intérêt pour les « formes sociales », altérations et émergences, se nourrit à la fois d'une analyse socio-économique et socio-politique de la période 1970-jusqu'aux années de ses travaux et d'une analyse plus anthropologique de ce qui « fait société » avec un appui sur Cornélius Castoriadis (notamment Castoriadis, 1975). Ces lectures contribuent à l'appareillage conceptuel de notre auteur (« organisations artéfacts » vs « institutions » ou encore « ordres complexes auto-organisés » ou « ordres spontanés » vs « ordres construits à complexité limitée »). Après être revenu sur ces deux sources de réflexion, nous mettrons en valeur la manière dont, s'intéressant à ce qui « fait société », aux « formes sociales », CLM n'oublie pas que ces formes sont et matérielles – repérables comme telles – et « porteuses d'imaginaires », – des imaginaires qui stabilisent des croyances, justifient des promesses, contribuent aux crises-. Nous montrerons comment ses observations du monde matériel et organisationnel des entreprises, puis du monde social plus largement l'amènent à élaborer le concept de « forme objectale » avec lequel il cherchera à penser le monde sociotechnique actuel.

1.1 Agir dans le monde : Rationalités du monde, rationalité de l'action et dislocations

Si ce n'est pas uniquement chez Hayek que CLM fondera la trame de son raisonnement sur la dislocation et recomposition opérant de concert, c'est bien en suivant un raisonnement qui fait autant la place à la rationalité limitée qu'à l'impact des décisions individuelles, à l'ordre instable. Ces sédiments chez Hayek servent à fonder que l'ordre des choses ne peut être régulé mais accompagné et borné et doit donc trouver sa raison dans un ordre fondé sur le droit supérieur à l'Etat contre l'excessive « démocratie illimitée ». C'est dans

cette reconnaissance de l'action souveraine et de la rationalité illimitée qu'Hayek fonde le pilier d'une contestation du constructivisme mais surtout du point de vue de sa traduction politique qui lui semble hégémonique en « régime socialiste », et de ses traductions dans certains courants économistes, notamment Keynes. C'est dans une certaine méfiance alors vis à vis d'un constructivisme hégémonique ou globalisant et dans la puissance des objets et des mouvements systémiques découlant de ces effets de rationalité illimitée que CLM va trouver les marqueurs de son analyse.

Tout au long de ce chapitre, nous soulignerons combien il est important pour CLM de prendre en compte la matérialité, celle des lieux où les gens travaillent – évolution des sites industriels par exemple-, celles des outils de la production industrielle aussi, chronomètre ou container. Or, c'est en observant l'action collective que CLM repère comment l'intelligence en action des collectifs rencontre les outils et l'environnement technique. Parce que CLM se veut d'abord un observateur de l'action collective. « *Au commencement était l'action* » déclare-t-il dans ses prises de parole en colloque :

« Ce qui me gêne dans ce point de vue (il fait référence à des orientations scientifiques qui fondent la suprématie du verbe et de l'oralité dans l'évolution de l'humanité), c'est que, au plan anthropologique, il semble considérer que l'humanité est d'abord une espèce pour laquelle « au commencement était le verbe », le langage, le langage explicite et volontaire, le sens. Il me semble qu'il s'agit là d'une vision créationniste de l'humanité, dont je trouve d'ailleurs des traces explicites dans la revendication, par divers chercheurs, d'un « constructivisme » qui me semble très clairement de l'idéalisme subjectif, comme si nous pouvions littéralement créer le monde par le discours et la pensée, comme si le monde social – et organisationnel – était uniquement ou essentiellement symbolique. Toutes les recherches récentes qui concernent la genèse de l'humanité montrent que cette espèce animale, comme beaucoup d'autres d'ailleurs, a d'abord été sociale avant d'être humaine. C'est à dire que l'humanité est à la fois le résultat de l'évolution et de la sélection naturelle, mais également d'une aptitude à l'adaptation qui a d'abord été, et reste pour elle, collective, une aptitude à la coordination et à la coopération. L'humanité a d'abord, par hasard et nécessité, trouvé dans l'organisation et dans l'environnement physique des potentiels, des propensions à s'adapter. » (Le Moënné, 2012).

Mais, dès lors qu'est-ce qui ouvre l'observation et l'analyse des communications des organisations ou dans les organisations ? De fait, ce qui est proposé aux SIC et à la communication organisationnelle est de revenir à une pensée sur la durée, ancrée, matérialisée, et de penser au moins autant l'action que le verbe si ce n'est l'action comme porteur de la traduction du sens de l'organisation qui se décline ensuite en verbe. On pourrait dire que, s'intéressant aux formes organisationnelles, à leurs transformations et au rôle de « la communication » dans les actuelles organisations, il évite de penser strictement une sociologie des organisations et préfère penser les transformations économiques globales des entreprises et des États. D'où vraisemblablement le choix d'un niveau d'analyse qui n'entre pas dans les structures managées des organisations, qui ne s'intéresse pas au manager décideur à la rationalité limitée, mais plutôt aux jeux de dérégulation et de re-régulation des marchés et des entreprises, aux grandes évolutions dans l'enchaînement de l'ordre et des désordres organisationnels. Dans le même article de 2012, il reprend et synthétise ses analyses :

« Nous avons assisté, durant ces trente dernières années, en France et dans divers autres pays, à une véritable dislocation des formes antérieures d'entreprises, caractérisée notamment et de la façon la plus spectaculaire par la dissociation de celles-ci et des unités de production, les « usines », mais également de façon plus discrète, par une dissémination sans précédent de leur capital (...). Il indique que ce mouvement est allé : « de pair avec un mouvement de normalisation industriel et organisationnel d'une ampleur sans précédent, qui a fini par affecter les administrations d'état, de santé et territoriales (...) Ce phénomène a commencé après la crise des années 70. Il s'est renforcé dans les années 80 que divers auteurs identifient comme l'engagement, en France comme ailleurs dans le monde, des « révolutions conservatrices » (...).

Il y a chez CLM une véritable propension, voire un vrai plaisir, à utiliser le mot « dislocation », qu'il n'emploie pas uniquement pour les formes organisationnelles et notamment les firmes. Certes, on peut rappeler que ce terme est régulièrement utilisé pour parler de l'histoire « récente » (1930-1980 et en France plutôt 1950-1990) des « firmes ». Cependant, il est utile de pointer que le terme de dislocation est précisément choisi pour son sens « spatial » et moins temporel et actionnel. La « dislocation » (des entreprises) est précisément un mot qui ouvre à toute une série d'idées de CLM sur la question des « frontières » de la firme (une dislocation qui implique un besoin de vitalité de la communication institutionnelle et corporate pour faire clôture).

Comment comprendre ces phénomènes ? Certes cela revient à prendre en compte les évolutions « voulues » des managers, l'importance de l'externalisation (sous-traitance) et la généralisation de firmes « assembleuses » aux productions délocalisées. Cela revient aussi à prendre en compte les effets d'innovations techniques qui accompagnent le contrôle des sous-traitants par la « Qualité » (recours essentiel pour résoudre et tenir la dislocation). La dislocation/recomposition s'opère alors dans un glissement qui ajoute au rôle central de la coordination (locale des équipes) celui de la synchronisation. Elle renvoie aussi au rôle des équipements numériques qui permettent de renverser la logique économique de l'offre pour y substituer celle de la « demande ».

Il le comprend bien sûr comme un phénomène lié au travail politique des dirigeants, et de ceux qui leur inspirent une politique économique. C'est ainsi qu'il s'appuie sur Hayek, « *un des tenants de l'auto-organisation du monde social* », pour « *penser que l'identité organisationnelle résulte de la capacité à énoncer des règles, des procédures, des messages, du sens cohérents avec les traits culturels des environnements socio-culturels dans lesquels ils déploient leur activité* » ... et donc une stratégie pour influencer les imaginaires sociaux. (Le Moënné, 1994, p.37) ou pour dire que « *les milieux dirigeants du système économique ont pris récemment conscience de l'ensemble des conséquences qui doivent être tirées de ce que les entreprises sont des organisations sociales* » (Le Moënné, 1995, p.145).

Cette analyse politique reprend en chemin un couple conceptuel central dans l'analyse des évolutions des formes organisationnelles depuis les années 1970 : la distinction entre les institutions sociales comme « ordres complexes auto-organisés » et les organisations comme « ordres construits à complexité limitée » est centrale chez Hayek (1980). Cela lui permet de donner à penser plusieurs phénomènes complexes.

D'une part, cela permet de penser que les dirigeants d'organisations « ordres construits à complexité limitée » comme les entreprises aient pu vouloir insuffler, par une communication proprement « institutionnelle », une identité organisationnelle valorisant, jusque dans les imaginaires certaines actions – « le management participatif », « la flexibilité », le « projet »⁴. CLM n'est pas un tenant de la rationalité illimitée (on appelle ainsi les économistes classiques ou néoclassiques

4 « Émerge ici une nouvelle conception des organisations que l'on peut qualifier de « systèmes artefactuels » (Simon 1991, Le Moigne 1991). Ces organisations-projets peuvent en effet être analysées comme des « dispositifs cognitifs collectifs » orientés vers l'action finalisée, faisant émerger dans le même mouvement l'organisation, des environnements compatibles avec ses buts (les ressources) et la clôture entre ces deux dimensions. » (Le Moënné, 1997, p.9).

qui estimaient que le décideur sur le marché est rationnel dans ses choix, et que le marché est l'institution qui régule spontanément les jeux d'intérêts entre offreurs et acheteurs) ; il ne discute pas non plus les positions critiques qui posent que la rationalité des décideurs n'est que « limitée ». Il observe plutôt une « crise du management ». Mais il le fait en se distinguant d'une tendance de la pensée critique qui s'arrimerait dans une contestation radicale des formes de domination sans prendre en compte les grandes évolutions tendancielle de l'organisation des sociétés. Pour exemple, le management serait une pensée et une activité essentiellement marquées par l'exercice du pouvoir et de domination sans autre fin que de soumettre les formes sociales à la productivité et la profitabilité par l'exigence de l'adaptation permanente à une vision radicalement éconômisée et efficace du monde. Cette critique n'est pas celle de CLM et c'est, sans doute, ce qui a pu en irriter plus d'un. C'est à partir de sa relecture d'Hayek qu'il s'attache à montrer à quel point la pensée et l'impensé managériaux sont pris dans un cadre plus vaste de rationalisation du monde⁵. Autrement dit, chez CLM l'étude et la critique du management sont toujours plus vastes que la seule notion d'encadrement et de contrôle, c'est une métonymie des rapports de force sociaux et des systèmes d'organisation de l'ordre social. Cet ordre du monde se fonde aussi au-delà des formes modernes de l'organisation :

« C'est à dire penser le management dans sa dimension stratégique à la fois comme ensemble de conceptions, de décisions et d'actions visant à structurer des formes organisationnelles efficaces en fonction de leurs buts. Et aussi comme l'ensemble des méthodes rationnelles et normalisées de gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Mais également comme l'ensemble des logiques stratégiques mises en œuvre en vue de continuer à exister dans des univers fortement concurrentiels et complexes. Ou enfin comme un ensemble de conceptions idéologiques de la rationalité, et de l'efficacité supposée des méthodes de structuration organisationnelle, conceptions critiquées depuis Marx jusqu'à Cornélius Castoriadis par de nombreux

5 *« Les objets techniques nouveaux qui font irruption dans la sphère productive ne sont pas pensables, ni concevables, ni socialement intégrables dans les symboliques qui avaient permis l'intégration sociale des machines dans l'organisation précédente ». Or cela ne s'observe guère ; dès lors il estime que penser en termes anciens des formes nouvelles d'organisation et de socialité... c'est « vouloir résoudre la quadrature du cercle » (p.159) : « C'est la tentative pour résoudre la quadrature de ce cercle qui est à l'origine de discours qui visent à mobiliser les opérateurs sur le sens et les valeurs, qui est à l'origine de la mise en place de procédures de gestion symbolique tendant à emporter l'adhésion et à essayer de créer des formes d'imaginaires communs. » (Le Moënné, 1995, p.157-59).*

théoriciens, se réclamant ou non de la recherche en sciences humaines et sociales. » (Le Moëgne, 2014, p.1).

D'autre part, et ce changement de perspective et d'échelle peut surprendre mais n'est pas contradictoire avec ce qui précède, cela permet de décrire les transformations des années 1980 touchant les « organisations institutionnelles ». Dans un texte de 1998 « Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles. La construction des référentiels d'action dans les organisations du secteur social », il décrit les organisations du secteur sanitaire et social, ou médico-social – le plus souvent sous régime « associatif » – comme « organisations institutionnelles » *« des organisations dont la dimension dominante est de s'être structurées autour de modèles institutionnels spontanés, à la prégnance d'autant plus forte que ces formes apparaissent pour ceux qui en font partie, avoir un caractère d'évidence « idéaltypique » »* (Le Moëgne, 1998, p.146).

Il les décrit comme en cours d'élaborations de rationalités, notamment par un travail de rationalisation de l'action, la construction de « référentiels d'action et d'évaluation ». *« Ces référentiels, comme leur nom l'indique, sont des dispositifs symboliques fondés sur des conventions d'interprétation et de coordination de l'action dans un temps d'un couplage incessant dislocation/recomposition ».* (Le Moëgne, 1997, p.9).

« L'organisation semble ici conçue comme un « artefact » quasi technique, construite dans un processus de négociation des codes et des normes conventionnels, librement adoptés dans le cadre général de la démarche et constamment susceptibles d'être réajustés en fonction d'une évolution des projets ou du changement des buts. Une telle organisation se donne comme un dispositif flexible et susceptible de s'auto-disloquer pour se recomposer autour d'autres buts, éventuellement d'ailleurs avec d'autres acteurs et d'autres ressources. Elle se constitue dans un processus de « désinstitutionalisation » et dans certains cas, à travers les logiques de dislocation des sites et d'impartition, dans un processus de « déterritorialisation. » (Le Moëgne, 1997, p. 9).

Enfin, cela nourrit une analyse plus profonde de ce qui agit dans ce que Hayek appelle les « ordres spontanés » ou les ordres complexes auto-organisés, comme les « institutions ». On peut dire que dans la période 1994-2000, les textes produits par CLM autour du couple « dislocation/recomposition » sont très marqués par cette analyse des dislocations spatiales, institutionnelles, processuelles. Il reconnaît ainsi que les tendances marquées à partir des années 70, du management des organisations, consistent à faire régir les formes sociales en fonction des normes

organisationnelles pour les réduire à des logiques d'induction soumises à la pensée néolibérale, flexible, polyvalente. Si ces phénomènes conduisent à instrumenter, contrôler, disloquer, rigidifier, l'ordre organisationnel, CLM montre aussi que ce mouvement bien antérieur est au cœur des tensions organisationnelles. Il conduit vers des formes analysées comme « dissipatives » (c'est à dire non stabilisées et constamment évolutives sous la pression et en fonction de leur environnement) et « propensives ». Cette notion complexe exprimerait une inclination vers une potentialité, un devenir, un état donc non stabilisé de l'organisation qui peut inclure ainsi la désorganisation ceci afin d'éviter qu'on les analyse comme des « états » et des « étapes » successifs. CLM fait référence à Karl Popper (1992) et à François Jullien (2013) afin de dépasser une position dualiste ou mentaliste des formes organisationnelles et d'appuyer ainsi leur inscription dans un imaginaire social. De fait, ce qui reste à comprendre, c'est la manière dont se généralisent des formes organisationnelles, comment s'installent de nouvelles formes sociales, dès lors qu'il ne s'agit pas des effets voulus d'actions humaines rationnelles.

1.2 Les formes sociales et l'imaginaire qui fait société.

Il y a chez CLM une certaine méfiance, présente dans des discussions engagées et dans ses écrits, envers les tentatives soit d'historiciser mécaniquement la théorisation de la communication organisationnelle à travers des bilans ou de figer « l'artefact organisationnel » dans la représentation, le symbolisme. Nous avons relevé dans un texte de 2012 qu'un niveau d'analyse des transformations organisationnelles l'amène à décrire des transformations socio-économiques et socio-politiques, qu'en regardant avec attention la « crise du management » :

« Mais il s'agit d'un phénomène beaucoup plus global et plus profond, qui me semble manifester une mutation de notre rapport au monde et affecte donc ce dont nous voulons débattre aujourd'hui, les imaginaires. Ou, pour être plus précis et dans la postérité des travaux de Cornélius Castoriadis, qui concerne l'institution imaginaire des sociétés, l'ensemble des formes sociales qui structurent notre rapport au monde et les conditions de ce qui fait société. Cette mutation anthropologique peut-être, prudemment et je vais m'en expliquer, exprimée dans une formule un peu synthétique : il me semble que les logiques sociales dominantes sont passées, dans les trente dernières années, d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps ou, plus précisément de la vitesse. Ceci a accompagné une véritable dislocation des formes antérieurement dominantes d'entreprises et d'organisations et se manifeste à la fois par une symbolisation accrue de ces formes sociales et leur basculement vers des formes processuelles. » (Le Moëne, 2012).

On voit bien ici comment CLM cherche à lier une analyse sur le temps long des « institutions » et, dans une perspective anthropologique et culturelle de ce qui « nous » fait agir comme humains, avec une observation des organisations actuelles, de leurs équipements, de leurs collectifs en action. Nous approchons dès lors de notre question pour ce chapitre : comment s'articule l'analyse de la transformation des formes sociales et des « formes organisationnelles » actuelles avec la question de ce qui occupe tout l'espace social, pas seulement celui des entreprises et des administrations : la puissance des appareillages technologiques informatiques, « l'ère du numérique ».

1.3 Formes sociales et formes objectales.

« L'hypothèse des « formes objectales » prend donc acte de plusieurs phénomènes. D'abord l'oubli de la matérialité dans la pensée des processus sociaux, informationnels et communicationnels qui peut être analysé a minima comme une difficulté à penser les dispositifs matériels et techniques, les environnements, les objets, en bref, les contextes matériels et objectaux de toute vie sociale. Il s'agit ensuite de former une conception différente des conceptions triviales et dualistes des objets. J'entends par forme objectale les formes sociales qui résultent de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel et qui sont des dispositifs de mémoires de routines, d'hypothèses d'usages possibles, cristallisées dans des formes qui en sont le support. » (Le Moënne, 2016, p. 150).

Certes, dans la vie des organisations, dans les investissements d'équipement et dans la restructuration des directions internes des entreprises, on observe la montée en puissance des équipements informatiques. Mais quelle place leur donner, première question. Et pourquoi cela se propage-t-il, seconde question.

À la première question, on peut répondre en termes de « bureaucratisation du monde », de mise en place d'outils permettant non seulement de répondre « à la demande » grâce à l'équipement qui transmet les signaux et les ordres, mais encore de « faire rapport » sur ce que les collectifs font... avec les bénéfices supposés d'une intelligence collective. On trouvera chez CLM de nombreux passages de ses travaux sur ce point. Pour répondre à la seconde question, il faut se replonger dans les questions d'émergences et d'altération des « formes sociales ». Si les transformations des « ordres construits » se font, quand bien même les volontés ne sont pas éclairées par une rationalité illimitée, c'est que l'innovation, ou la duplication des formes sociales ne sont pas effet de mode, ou effet de volonté des groupes dirigeants, mais... effet de ce que « nous » travaillons avec des outils,

des mémoires, qui nous dépassent et nous prennent dans leurs imaginaires. Bref les « outils » actuels du travail bureautique et productif (hard et soft) sont des « formes objectales ».

C'est par l'étude de la succession de ces processus que l'on aboutit aussi à l'idée de CLM que l'ordre social et organisationnel passe d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie de la vitesse ; cette prégnance de la vitesse est présentée comme une conséquence de la dislocation des espaces et des instrumentations des nouvelles formes organisationnelles recomposées.

Il est temps maintenant d'aller voir de plus près ces équipements actuels du travail... et aborder ainsi véritablement le rôle et l'apport des objets techniques et technologies dans le mouvement de « dislocation recomposition ». De fait chez CLM, le niveau d'analyse choisi peut l'éloigner de l'étude située et contextualisée en même temps des bouleversements de l'organisation du travail et des agencements entre les formes et les processus de changement au niveau de l'action avec les techniques. Il semble aussi que l'indétermination sociotechnique soit peu soulignée dans ses analyses. C'est aussi ce versant d'une discussion des travaux de CLM que nous allons maintenant aborder en traitant également de sa perception du rôle des dispositifs numériques et digitaux.

2. Le couplage « dislocation/recomposition à l'épreuve des techniques et de la numérisation

Dans cette seconde partie, centrale et la plus longue, nous procéderons en trois temps.

Le premier reviendra sur la manière dont les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) ont réfléchi sur les techniques et les transformations industrielles où la robotisation et l'informatisation changeaient les process et peuvent faire penser autrement l'information, la circulation des signaux et du sens, et le travail collectif d'interprétation et de communication. CLM se trouve, dans les années 1985-2005 pris dans des débats et des luttes scientifiques. Nous expliciterons, en les discutant, les positions de CLM sur le rôle des technologies dans les transformations des process, des activités industrielles, leurs organisations et leur management. Nous nous demanderons quelle place il donne à l'incertitude et à l'indétermination dans l'activité organisée, jusque dans ses aspects informationnels et communicationnels ; nous regarderons la manière dont il se situe dans les débats sur la place grandissante des machines et du calcul (des algorithmes). De fait, ce n'est pas que l'organisation – son process, son

management – qui est industrialisée autrement avec les « nouvelles technologies », c'est aussi le travail des acteurs sociaux qui font avec un nouvel environnement, une autre manière de devoir travailler. Dès lors, nous proposerons de regarder de plus près cet univers technologique, nous tenterons de nous y retrouver dans le foisonnement des dispositifs de l'ère numérique. Il y en a tant, dont la place est tellement différente dans l'activité organisée, et qui donnent aux gens qui travaillent une place et des situations tellement différentes.

Dans un second temps, nous prendrons le cas d'un de ces « outils » organisationnels, souvent étudié en Sciences Humaines et Sociales, les Intranets. Nous pointerons les phénomènes qui intéressent CLM dans leur mise en place et leur fonctionnement. Nous situerons alors nos décalages avec ses analyses.

Enfin, nous pourrions revenir sur la manière dont de nombreux chercheurs en communication organisationnelle, que connaissait bien CLM, ont pu à leur manière interroger les phénomènes liés au développement sans précédent de l'activité outillée et des dispositifs numériques. Des études précises, situées dans des univers différents et qui regardent la façon dont les organisations se transformaient visiblement. En reprenant les résultats de ces travaux, nous voudrions montrer que la synthèse de toutes ces avancées est certes difficile – il n'est pas temps encore de faire un bilan – mais que seule la reconnaissance de la richesse des terrains situés et la discussion feront avancer les théorisations utiles et nécessaires. Il s'agit en effet de penser les formes actuelles de rationalisation des process, de l'activité, du travail et le rôle et des dispositifs numériques et celui des acteurs sociaux qui mettent en œuvre, échangent et communiquent pour élaborer collectivement les connaissances et les aptitudes qui font que « cela marche quand même ».

On peut partir d'un très intéressant préambule consacré à la numérisation : « Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ? » (Le Moëgne, 2014). Il est possible d'appréhender en trois temps la façon dont CLM perçoit les dispositifs et technologies numériques. A partir d'une reprise de travaux antérieurs, il réaffirme sa position : la dislocation des formes organisationnelles classiques passe d'une localisation où l'implantation physique est absolue à une nouvelle rationalisation capitaliste orientée par des priorités accordées à l'accélération des changements où la flexibilité, l'externalisation des productions joue un rôle prédominant. Le recours à des

chaines de coopération et sous-traitance va alors produire une explosion des normes. Ensuite, il perçoit l'évolution du management, l'encadrement du travail, les processus de rationalisation productive et cognitive comme un révélateur de toutes les formes d'organisations sociales. Enfin, de ce fait, il interprète la plasticité des technologies comme un vecteur au service de la distance, de l'agir au travail, des agencements et ajustements dans le cadre de l'activité qui se traduit dans des formes objectales. Cela conduit CLM à réintroduire la notion de dispositif qu'il avait auparavant négligée mais ce processus intellectuel le conduit surtout à combattre une réduction de ces phénomènes aux travaux sémiotiques en se référant surtout à leur dimension actancielle, ancrée, matérialisée. Pour nous, ce qui peut se discuter chez notre auteur, c'est l'idée que les TIC seraient surtout des processus et dispositifs adjuvants dans les phénomènes d'accélération radicalisant les effets de « dislocation/recomposition ».

2.1 Des technologies vues comme actantielles mais moins perçues comme intra et infra socialisées et désocialisées

En effet, ces technologies fixent aussi un devenir repositionnant les questions d'espace, de temps, de vitesse, et de structuration de l'organisation du travail. Mais s'agit-il seulement d'accélération des processus productifs et d'échanges ? Ce que nous voudrions discuter, c'est sans doute l'oubli de ce que les technologies numériques, leurs infrastructures et leurs logiciels, les outils numériques communs aux organisations et aux personnes dans leur « vie connectée » construisent une rationalisation qui affecte l'activité au travail, la place et le rôle des acteurs au travail, produit désocialisation et désinstitutionalisation, et mise à distance des formes ancrées dans l'activité au travail. La férule des normes technologiques et l'obligation d'exercer des capacités nouvelles à évaluer, mesurer, faire interagir les connaissances (bases de données, tableaux de bord, outils de gestion, et autres logiciels et applications, systèmes d'informations permettant de régir, de contrôler et de standardiser l'activité) traduit aussi d'autres phénomènes globaux. Ceux-ci s'inscrivent dans « *le nouvel esprit du capitalisme* » (Boltanski et Chiappello, 1999) dématérialisé et omniprésent. Autrement dit, les outils numériques servent une dislocation des forces sociales constituant les formes organisationnelles ancrées et cette dislocation oriente des processus profonds de recomposition fixant une autre destinée à ce qu'on a longtemps considéré comme l'expression du travail et de l'activité. Le marqueur social devient finalement essentiellement une variable d'adaptation et de régulation

dans le contexte d'une rationalisation assimilant travail, cognition et réflexivité attendue des salariés sur la tâche et l'activité. Dès lors, sur ce versant de la conversion numérique des organisations, ces dispositifs ne jouent plus seulement un rôle d'accélérateur. Ils sont un agent moteur voire inducteur de transformations profondes localisées mais aussi systémiques.

Cette manière d'envisager les mutations en contexte numérique reprend pour une bonne part d'anciens et d'actuels débat sur le rôle et « l'essence » des techniques dans les sociétés. Heidegger (1993) inscrivait d'une certaine façon le procès des techniques comme « enjeu majeur du 20^{ème} siècle » tout en s'inscrivant dans une vision pessimiste de l'avènement des techniques qui imprimeraient leur marque et leur rythme aux sociétés. Sur un autre versant, Leroi Gourhan (1964), Simondon (1989), s'inscrivent bien dans une longue traduction sociotechnique au regard des effets de réciprocité entre influence technique et appropriation par les sociétés en désignant la technique comme le prolongement de nos intelligences et le support de nos destinées. Plus proche de nous dans le débat, Sloterdijk (2000) considère radicalement une nouvelle ère de rupture, en prolongeant et dépassant Heidegger. Il affirme une situation d'impasse de l'humanisme du fait d'une rupture cognitive inscrite dans la dénégation de l'histoire et la fin de la transmission par effet d'élection, d'affinité et de proximité. Là où la tradition socio technique voit des continuités, des prolongements, des complémentarités entre techniques et sociétés, Sloterdijk ne semble voir que des ruptures abâtardies qui ne savent pas inscrire une refondation de l'humanisme et un nouvel élan vers ce que serait maintenant une transmission de qualité accordée aux nouveaux défis technologiques.

Comment situer CLM dans ce débat ? Autant celui-ci refuse de penser toutes les techniques autrement que comme part de l'intelligence humaine, autant il exprime un malaise constant vis-à-vis des transformations numériques, sans en refuser l'avènement. Il reste finalement discret face à des dynamiques de rupture, des asymétries et apories entre changement et continuité, et du tissage fait de dématérialisation, d'éclatement, de tensions et pressions dans l'encadrement des activités au travail corrélant le contrôle et l'auto contrôle corrélés, etc. : *« On aura compris que je ne nie pas les phénomènes qui sont habituellement et dans plusieurs rapports ou écrits, attribués à internet ou au numérique. Mais que je considère qu'internet ou le numérique n'en sont pas la cause, même si ces processus sont massivement accélérés et amplifiés par la mutation numérique, dont on ne peut nier qu'elle a un effet systémique, global. Celui-ci la rend d'ailleurs*

assez difficile à appréhender et à analyser dans ses différentes dimensions et dans ses multiples conséquences ce qui, au demeurant, participe également aussi de la crise managériale que je mentionnais au début de mon exposé. » (Le Moëne, 2012, p.4).

Nous allons revenir très vite sur ces aspects en tentant d'ailleurs d'y réfléchir dans une contextualisation plus spécifiée. Il semble en fait que, tout en pointant la nécessité des empiries ancrées afin d'envisager ces phénomènes complexes et actuels, CLM a lui-même du mal à entrer vraiment sur le terrain « dur » de l'organisation du travail en termes de reconfiguration, déstructuration, recomposition et désocialisation de l'activité au travail liées aux dispositifs numériques et digitaux. Or ne faut-il pas avancer sur les rapports entre les codages et informations que construisent et font circuler les machines et leur interprétation – donc les apprentissages et ajustements communicationnels des gens au travail – en période d'incertitude ? Ne faut-il pas aussi prendre la mesure des imaginaires que portent les dispositifs numériques et des nouvelles obligations faites aux salariés ? Dans l'univers foisonnant des machines et dispositifs numériques, comment penser la variété de leurs fonctions ?

Repenser l'information-communication, quelle place pour l'incertitude et l'indétermination ?

De fait, nous avons, de la même façon dans nos propres réflexions, exercé une certaine critique des arguments de Rosa (2013) : ce dernier donne finalement un rôle assez mineur ou secondaire aux technologies numériques dans l'étude de l'accélération. Ce chercheur mésestime leur rôle ou leur attribue essentiellement une place d'agent ou d'outil factuel relayant l'accélération qui régirait la marche en avant des sociétés en ne nous laissant plus le temps d'être disponible à nous-mêmes.

Chez CLM, avec une certaine similarité, la proposition faite pour redéfinir les rapports entre information et communication (travaillant l'information en termes d'« in-formation ») n'est-elle pas une façon de couvrir une difficulté pour embrasser à la fois les dispositifs, les mouvements et leur traductions ? Dans l'approche constructive de Jean-Louis Le Moigne, on trouve ainsi une formule relayée par CLM « *l'information forme l'organisation qui la forme* » (Le Moigne, 1991). C'est une vision assez normée et déterminée et nous avons proposé, à rebours de cette conception cyclique qui faisait de l'information l'alpha et l'oméga des apprentissages organisationnels, la formule suivante, avec un effet boomerang : « *l'information déforme l'organisation qui se reforme ensuite* » (Durampart, 2009).

Autrement dit, cette idée « d'in-formation », inspirée par Le Moigne, prise dans un prisme assez global – sans doute pas assez explicitée et surtout assez éprouvée, par Le Moëgne – semble donner une grande primauté au prisme informationnel pour incarner les formes organisationnelles. Cette conception théorique prend le risque de recouvrir du coup les substrats proprement communicationnels présents dans la dislocation/recompositions des formes organisationnelles. Si le concept « d'in-formation » nous paraît fertile puisqu'il montre que l'information ne saurait se réduire aux phénomènes de traduction, de diffusion voire de processus – si l'information est un processus, donc « circule » et se transforme dans l'ensemble des contextes, la communication est-elle réduite à la circulation ? Elle se manifeste au-delà, puisqu'elle agit au service des recompositions organisationnelles (coopération, collaboration, agencements de normes et de leur entendement) afin de faire tenir ensemble les éléments qui sont mis à l'épreuve de la dislocation. Bon connaisseur du travail des équipes au travail, et donc de leur communication comme coordination, aux prises avec l'information signal des systèmes de gestion et de contrôle des processus productifs – la nécessité nouvelle d'agir en synchronisation avec les systèmes d'information numériques, CLM cherche à établir une nouvelle façon de penser l'interdépendance entre information et communication, du moins c'est ainsi que nous percevons cette proposition.

Mais, on le voit, il est possible que ce parti-pris prenne le risque de rétablir une césure information/communication en ramenant l'information comme le substrat même des mouvements organisationnels. Or, il nous semble qu'une certaine vision – pas forcément présente chez CLM – tend à donner aux processus d'information (comme chez Le Moigne par exemple) une surdétermination en proposant que l'ensemble des indéterminations et incertitudes puissent se résoudre par des processus de récursivité et de rétroactions alors que cette zone d'incertitude se nourrit aussi des aléas de la circulation de l'information (et donc des pratiques d'interprétation des gens travaillant dans le processus circulant, qui renvoient à bien des apprentissages collectifs). Dès lors, il nous semble que même si, par apparence, l'information est plus sujette aux normes et au pilotage des flexibilités organisationnelles, les processus de communication peuvent aussi relever des mêmes tendances. En ce sens, les deux pôles nous semblent arraisonnés, corrélés, avec des tensions qui relèvent d'une approche que doit conduire notre discipline. Reste que ce concept forgé « d'in-formation », auquel tient CLM, nous paraît intéressant pour réintroduire un questionnement dialogique constamment interrogé par les SIC.

Or, insistons, il nous semble que les dispositifs numériques et les TIC, s'ils n'ont pas initié ces phénomènes (la gestion des incertitudes dans les processus productifs et les décisions des personnes au travail dans la chaîne d'activité, les recompositions renouvelées des organisations industrielles et commerciales) les ont profondément radicalisés, ce que CLM reconnaît pleinement – avec une certaine dose de contradiction avec sa vision assez relativiste du rôle des TIC :

« De façon concrète, il convient évidemment de prendre en compte et de comprendre que la mutation numérique recompose l'ensemble des formes organisationnelles et des facteurs de production. Il en découle évidemment qu'elle recompose l'ensemble des logiques d'information-communication organisationnelles en obligeant d'ailleurs à sortir définitivement d'une conception partielle et segmentée de ces logiques. Dans la mesure où l'information numérique devient le principal vecteur de communication, il faut évidemment l'envisager comme le principal vecteur de structuration organisationnelle. L'information-communication comprise comme mise en forme et mise en sens délimite les formes organisationnelles, les dispositifs de synchronisation de l'action individuelle et collective, les relations humaines comprises de façon extensive comme inscrites dans, et mobilisant des formes sociales, formes organisationnelles, formes objectales, et formes sémiotiques. » (Le Moëgne, 2014, p. 21-45).

Nous ajouterions, ce que CLM dit en d'autres occasions, que ces dispositifs agissent au point d'engendrer des formes désocialisées et dés-institutionnalisées de l'organisation du travail. Ces phénomènes s'incarnent dans la déconstruction des relations, des ajustements, qui renvoient plus, nous le soulignons, à des processus communicationnels et s'affirment dans des agencements qui fixent un nouveau devenir entre l'organisation du travail et les formes organisationnelles recomposées.

L'agir technique et les TIC dans le monde social : détour et retour par Bruno Latour

C'est sans doute sur ce plan qu'il nous paraît que CLM répugne, en un sens, à entrer dans la relation entre organisation du travail reconfigurée par les technologies actuelles et les formes organisationnelles disloquées et recomposées. Il nous semble, pour décrire la situation épistémique des SIC, que, sur le terrain de l'information-communication, la filiation dans le grand courant des sociotechniques est si non fondatrice mais du moins régulièrement convoquée et travaillée

en SIC⁶. Cette approche suppose souvent d'avoir à se situer entre une approche déterministe des techniques (le diffusionnisme par exemple) et approche critique (combattre ou déjouer les perspectives « mainstream » par exemple), redonner du sens aux notions ou désignations qui qualifient le progrès technologique et pensent la culture technique (repenser les « sociétés de l'information », et leur préférer les sociétés de la connaissance), inscrire l'histoire et la pensée des techniques dans une approche en SIC en insistant sur la réversibilité constante des mouvements de la technique vers le social et du social vers la technique. Pour donner un exemple du type du débat auquel cette approche peut conduire, dans les premières années d'Org&Co, CLM se montrait régulièrement critique de l'approche de Bruno Latour (Latour, 1994, 2006)⁷ qu'il trouvait installée dans une forme de déterminisme et positivisme technique. Il nous semble que cela revient à une tentation assez courante en SIC d'attaquer frontalement la notion de « non humains », par exemple, en faisant comme si Latour en avait fait un *deus ex machina* réifiant. Même en reconnaissant que Latour n'a pas été toujours lui-même très prudent, il faut dire qu'il n'a jamais fait de la catégorie « non humain » une catégorie à part entière pouvant englober tous les construits sociotechniques. Il s'agirait plutôt, à notre sens, d'un cadre d'agencement pour montrer à quel point l'humain s'articule avec du « non humain », et, dès lors, reconnaître l'avènement de médiations sociotechniques et l'importance que les technologies actuelles prennent dans l'évolution des activités humaines de tout ordre.

Il y a justement chez Latour, dans cette catégorisation du « non humain », cette idée de CLM que les techniques sont autant chargées d'affects et d'investissements, d'imaginaire qu'elles sont matériellement ancrées. Autrement dit, les techniques s'insèrent dans un système social et font elles-mêmes système social et vice-versa, c'est sans doute sur le plan de cette réversibilité opérant conjointement que Latour n'est pas, en tout cas dans un premier temps de sa réflexion, assez précis. De fait, il est bien sûr illusoire de vouloir établir une séparation entre le monde

6 Nous l'avions longuement évoqué dans notre HDR afin de nous en revendiquer : Carré, Lacroix, Jouet, Bardini, pour des auteurs plus spécifiques (systèmes d'informations, autoroutes de l'information, régulation des systèmes de santé, usages des dispositifs et technologies informatiques et numériques, etc.) mais on peut penser à Flichy et Quéré pour une histoire et une pensée des techniques saisie en SIC.

7 De fait, nous parlons du premier Latour, le sociologue des sciences, qui revient d'ailleurs sur ses premiers travaux autour *la science en action, la traduction*, dans « *L'espoir de pandore* » (Latour 2001) et non du Latour plus philosophe enrôlé dans l'anthropocène qui s'inscrit maintenant dans l'étude de la pensée et du rôle des sciences pour étudier la société et les grands mouvements des sociétés.

social et l'appareillage technique. Les deux se débordent et se répondent constamment l'un et l'autre tout en étant étroitement associés.

Or, les questions sur les effets des environnements socio-techniques prennent plus d'ampleur dès lors que l'on passe des machines mécaniques aux machines numériques dont les Technologies de l'Information et de la Communication.

Chez CLM, on notera sa salutaire précaution consistant à ancrer la dite « révolution numérique » dans des antériorités : « *Une bonne part de ce qui est analysé comme le résultat de l'émergence du numérique existait préalablement à cette mutation. Le numérique a été un des vecteurs et un des dispositifs opportuns qui s'est inséré dans ces tendances, qui les a peut-être – sans doute – intensifiées et accélérées. Mais il n'en est pas la cause* » (Le Moëne, 2014, p.21-45). Le terme de « révolution » nourrit effectivement le fantasme d'une « culture numérique » hégémonique. Mais on ne peut pas pour autant recouvrir le fait qu'il s'agisse de transformations profondes.

Il nous paraît important à ce moment de préciser le cadre conceptuel de CLM vis à vis des grandes transformations organisationnelles au regard des technologies de l'information et de la communication. Il nous semble que le texte de 2014 : « Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques » (Le Moëne, 2014, p. 21-44) est un moment important. On peut supposer que, pour souligner le tournant des années 1980 (propice à l'avènement des technologies d'information et de communication), les travaux sur la révolte capitaliste propriétaire, la lecture de Piketty (2008), de Negri (2000) et des économistes d'ATAC font progresser CLM dans son étude des grands mouvements phénoménologiques autour des organisations. Ce mouvement régulier conduit à la suprématie des logiques financières servies par une normalisation algorithmique. Cette sensation qu'il s'agit d'un mouvement irrépressible se prolonge chez CLM par la mise en évidence d'une explosion des normes et des politiques de qualité (avec un lien inextricable entre les deux pôles). Ce mouvement va se traduire par une représentation idéologisée du « client entrepreneur » et la judiciarisation des activités conduisant à l'évaluation publique des activités professionnelles. Certes, CLM distingue peu la diversité des phénomènes selon les secteurs socio-économiques, mais il reconnaît que l'avènement des technologies sert cette évolution. Ainsi, dans le même texte, il précise sa pensée sur la mutation numérique et l'information numérique en pointant des effets sur toutes les formes sociales avec comme appui Simmel (1900),

et précise sa pensée avec une avancée épistémologique sur le concept de « formes objectales ».

« J'entends par forme objectale les formes sociales qui résultent de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel et qui sont des dispositifs de mémoires de routines, d'hypothèses d'usages possibles, cristallisées dans des formes qui en sont le support. Ces hypothèses d'usage ne sont pas fermées. Elles sont essentiellement pratiques, fonctionnent de façon pragmatique. » ... « Sous cet aspect ce sont des propensions d'action qui se donnent comme ouvertes aux écarts, aux adaptations, aux jeux. Elles convergent sur ce point avec les autres formes sociales que sont les formes sémiotiques et organisationnelles. Les langages, écrits, traces, symboliques, comme les règles, normes, routines, sont des dispositifs ouverts, processuels, susceptibles d'évolutions et adaptation. Cette notion de propension s'applique donc à toutes les formes sociales (...) »(Le Moëne, 2015, p.150).

Cette réflexion et définition de « forme objectale » lui fait alors réintroduire le terme de dispositif et l'amène à ne pas se satisfaire de la réduction des dispositifs aux approches sémiotiques. Il pense plutôt le dispositif sous la forme d'une intentionnalité, comme la traduction d'une radicalisation des formes de coordination déterritorialisée, ce qu'il appelle des « formes organisationnelles dissipatives ». Ce dispositif (numérique) est rendu possible par une baisse des coûts des technologies de l'intelligence.

La question se pose alors de savoir si, en fait, CLM ne traite pas autre chose que le rapport organisations/technologies lié à la nouvelle production du profit en demeurant sur le versant d'une numérisation qui affecte tout particulièrement la production industrielle et marchande (big data et profilage généralisé). N'est-ce pas cette restriction qu'il avoue en reconnaissant alors un problème épistémologique pour penser la situation numérique et les modèles éco-alternatifs ? Il nous semble que sa pensée reste attachée aux formes de production, aux transformations organisationnelles dans un grand mouvement de recomposition politique et économique des sociétés et des conceptions pour produire, commercialiser, établir les formes de gestion et de management.

Là où CLM regarde peu ou discute peu, c'est sur deux plans qui nous semblent à la fois corrélés avec ses analyses mais aussi peu présents dans son attention. Il s'agit, d'une part, de la transformation radicale et incessante de l'organisation du travail à un niveau plus micro, là où les technologies numériques justement vont agir ou être utilisées de façon marquante. Il s'agit ensuite de la transformation profonde de la

recherche, de la production et de la diffusion des connaissances et de leur circulation qui affecte les structures, les modes de production et les formes de l'activité. De fait, ces deux grands plans nous semblent agir en profondeur : l'approfondissement et l'arraisonnement des logiques de dislocation/recomposition par les dispositifs numériques d'un côté ; de l'autre, un envahissement par les technologies intelligentes des formes de l'exercice de l'activité et du travail qui s'affirme dans la puissance des agencements organisationnels numérisés au détriment des ajustements entre acteurs. On assiste à une accentuation insidieuse du contrôle à partir d'une exacerbation de l'autocontrôle (une notion peu abordée par CLM et qui nous semble fondamentale). Cette association contrôle/autocontrôle se manifeste dans l'investissement accru de la force du travail par la distanciation, la dématérialisation et les formes d'apprentissages situées et contextualisées au plan organisationnel ; or ces phénomènes sont directement liés à une présence radicalisée et prégnante des technologies numériques dans l'agir au travail. Nous allons maintenant développer et revenir sur ces phénomènes dans la poursuite de notre analyse en abordant des exemples partiels et limités qui auront pourtant le mérite d'éclairer l'ensemble de cette analyse.

Le monde numérique en action dans les interstices du travail

Précisons ici les deux technologies qui alimentent la réflexion qui suit : il faudrait toujours préciser ce que sont finalement ces technologies notamment dans le cadre de l'organisation du travail si l'on veut préciser le rôle des dispositifs numériques. Deux ruptures se produisent, au tournant des années 90-2000 : la micro-informatique en premier lieu et la téléphonie portable ensuite... D'une certaine manière, observer ces phénomènes permet, dans la lignée de ce que propose CLM, de lier l'analyse des « formes objectales » (incluses finalement dans une anthropologie socio technique) et les « formes projets » : on aurait là comme l'illustration d'un basculement des formes instituées vers des formes suspensives et en permanente recomposition. Nous ne reviendrons pas sur les basculements, transformations, mutations, disparitions ou reconversions de métiers, de tâches ou de fonctions. La littérature est dense à ce niveau et ce phénomène est évidemment majeur. Globalement, et c'est un peu simple de le dire ainsi, ces technologies agissent au confluent de la dérégulation et de la régulation.

Il faut aussi s'intéresser au fait qu'elles ont accentué une hybridation des mondes professionnels et privés sur la base de la mobilité, la transportabilité, d'une forme d'ubiquité. De ce fait, elles globalisent, débordent les

sphères ancrées dans la répartition des activités. On travaille chez soi et on règle des contingences privées au travail.

Sur le plan dont sont régies les activités au travail, elles ont radicalisé l'évaluation avec un subtil détournement par l'auto-évaluation (très prise en compte par CLM) la réflexivité sur l'activité, la coopération, l'expertise individualisée, la responsabilité avec un cortège de tensions et de mouvements contradictoires ou plutôt asymétriques. En conséquence, c'est le lien entre l'acteur au travail et l'organisation qui se transforme, ainsi que sa responsabilité comme acteur professionnel ; un cortège de pressions s'exerce alors sous le fait d'un surcroît de travail, de tensions et de productions intellectuelles invisibles souvent considérées comme acquises donc non formalisées ou gratifiées. L'expertise individuelle est aiguillonnée par l'omniprésence du contrôle à travers une visibilité commune (une fonction parmi d'autres des portails et des plateformes), mais aussi l'impérieuse nécessité de vérifier, valider, légitimer, arraisonner son travail avec les objectifs fixés (auto contrôle).

C'est donc globalement une nouvelle relation entre l'acteur au travail et les connaissances requises ou acquises sachant que les dispositifs numériques sont avides d'auto-apprentissage, réapprentissage, désapprentissage et nourrissent alors une nouvelle relation entre cognition au travail et évolutions de formes de travail (Casilli, 2019). Que l'on parle de co-créativité, de créativité collective, de design organisationnel, c'est un enjeu crucial pour le management qui peut conduire alors aux idéaux tels que l'apprentissage organisationnel si cher à Le Moigne (1991), l'organisation apprenante (Durampart, 2015), l'intelligence organisationnelle (Nonaka, 1996) afin de résoudre le lien entre la cognition située, individualisée, distribuée et l'intelligence collective. Sur ce point, il est étonnant que Le Moëgne, qui décrit les processus qui construisent « les formes objectales » – mémoires routines, affects, traces, imaginaire technique investi mais débordant aussi l'acteur par un devenir imprévisible – s'attarde peu sur cette question des apprentissages et de leur lien avec la construction des nouveaux types d'identités professionnelles. C'est cette disposition immergée suscitant un surcroît de tensions dans l'organisation du travail que nous ne cessons d'interroger dans nos travaux en étudiant notamment les formes d'idéalisation de l'efficacité organisationnelle au détriment de l'effectivité des ajustements entre acteurs et la remise en cause des liens sociaux en présence.

Autre point : on peut aussi évoquer à quel point la plasticité des technologies numériques au travail contribue à renforcer, voire à nourrir l'insidieuse nouvelle idéologie capitaliste (bien étudiée chez

Castoriadis) en instabilisant le monde social afin de mieux l'assujettir. De notre point de vue, on touche là à une dimension cognitive centrale, traitée notamment par Catherine Malabou ; celle-ci travaille sur les structures du cerveau et leur appropriation et déclinaison dans les conceptions qui veulent régir les sociétés ou modéliser le fonctionnement social. Cette spécialiste de philosophie contemporaine française et allemande, investiguant sur le fonctionnement et les traductions de l'activité du cerveau dans la société, s'est intéressée progressivement aux travaux des neurosciences et de la biologie afin d'affirmer le concept de plasticité (Malabou, 2011). Étonnamment, elle vient de faire dans son dernier ouvrage : *Que faire de notre cerveau bleu*, une forme d'auto critique consistante en disant qu'en observant les derniers développements de l'IA, elle finit par reconnaître qu'il est bien possible que l'ordinateur rejoigne et s'associe au cerveau et devienne même un devenir de l'humain, ce qu'elle dit avoir dénié pendant longtemps. Dans une communication à Montréal lors d'un colloque ACFAS, (Durampart, 2017), nous revenons sur des aspects qui fixent une destinée d'intelligence collective, d'assimilation des technologies numériques : les organisations sollicitent, voire promulguent comme prescription une forme de disposition cognitive sur le mode du fonctionnement du cerveau, la flexibilité, la polyvalence, un « esprit du temps » au sein des organisations. Dans l'ouvrage que nous citons (Malabou, 2011) l'auteure (la première Malabou que nous aurions tendance à préférer à la seconde) s'appuie sur les travaux de Boltanski-Chiapello (1999).

« L'accent est clairement mis aujourd'hui sur la polyvalence plus que sur le métier, sur la multiplication des rencontres et des connexions temporaires, potentiellement réactivables (...) Le capitalisme fait évidemment – implicitement et explicitement – référence au fonctionnement neuronal lorsqu'il prétend substituer aux ontologies essentialistes des espaces ouverts (...) – par les relations dans lesquels ils entrent et se modifient au grès des flux, transferts, échanges, permutations, déplacements qui sont (...) les événements pertinents ». « A tel point que les ancrages dans un espace ou une région, l'attachement à la famille, à un domaine de spécialisation, la fidélité trop rigide à soi paraissent incompatibles avec ce que l'on appelle aujourd'hui l'employabilité ». Il faut être toujours sur le départ pour survivre, c'est à dire en un certain sens pour rester. » (Malabou, 2011, pp. 142, 219, 450, Références au nouvel esprit du capitalisme, Boltanski et Chiapello).

C'est en nous plaçant sous cette analyse que nous allons esquisser une caractérisation possible des technologies numériques dans le contexte du travail.

Une tentative pour caractériser les dispositifs numériques

En termes de catégories renvoyant aux dispositifs et technologies numériques, le profilage est quasiment impossible, il y faudrait un ouvrage entier. Nous pouvons juste donner quelques pistes.

— Au premier abord, les technologies **de rationalisation et de mesure** : bases de données, workflow, traçages divers, tableaux de bords, agendas... qui à la fois coordonnent l'activité sous contrôle et surenchérissent la responsabilité de l'acteur, amplifient la coordination convergente ou non en fonction de l'entendement commun.

— Ensuite, les technologies **relationnelles et communicatives** : applications de réunions en ligne, utilisation de mailing listes, téléphonie mobile partagée, etc... qui amplifient la mobilité, hybrident présence, distance, absence aussi.

— Enfin (évidemment non) les **technologies globales** qui s'inscrivent comme des métaphores, artefacts organisationnels : portails, plateformes, Intranet, sites, et les dynamiques insatiables de knowledge management, corporate, etc.

— Nous pouvons les prolonger par les **technologies collaboratives et coopératives** passant par la redoutable efficacité de Google à fournir des applications de partage de documents, de plus en plus élaborées jusqu'aux réappropriations de Facebook, Twitter dans des fonctions de partage et d'échanges professionnels (que l'on veut rendre plus conviviaux) pour aboutir à ce vertige du community management qui semble être le nec plus ultra de l'avènement du client partenaire ou conjointement du salarié client.

Nous allons endiguer une telle effusion et nous attacher à une forme d'outil numérique que nous venons d'appeler « technologies globales ». Ce sera le cas de nous intéresser aussi aux relations stimulantes entre formes objectales et formes projets établies par CLM mais aussi de montrer ce qui se joue dans les interstices du travail.

2.2 Les Intranets : une illustration du croisement entre formes objectales et organisations projets

Nous nous appuyons ici sur un long fragment d'un article de 2006 : « Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de communication organisation » (Le Moëgne, 2006) où, après avoir discuté des « modèles » et de leur rôle dans l'analyse des communications organisationnelles, CLM estime que « l'enjeu central n'est pas de supprimer les modèles qui visent à automatiser ce qui peut être routinisé

et simplifier les logiques d'action », mais plutôt de prendre en compte comment les acteurs du travail peuvent s'appuyer sur la mémoire collective et les logiques d'action cristallisées pour faire face dans une intelligence collective aux événements. Dans ce contexte, il relate l'expérience, ici un échec estime-t-il, de l'installation d'un intranet dans un service départemental de l'Aide sociale à l'enfance. Voilà globalement ce qu'en dit CLM :

« Intranet possède évidemment les caractéristiques fondamentales d'Internet dont il reprend les concepts essentiels : logique hypertextuelle, distribution maximale des accès, contournement des contrôles et ouverture maximale vers les potentialités de navigation, et possibilité de limiter l'accès général vers certains secteurs par dispositifs codifiés. Internet implique la reconnaissance contradictoire à la fois d'une logique d'ouverture et d'une logique de clôture symbolique. Il renvoie donc, au-delà d'un débat désormais assez classique sur « l'accès », à une réflexion plus profonde sur les potentialités et sur les formes organisationnelles. »

Il va ensuite évoquer : « un hyper média un hyper organisateur, une hyper publicisation », souligner l'effet d'une métaphorisation des processus et des formes organisationnelles « *puisque'il peut être analysé comme un dispositif de coordination de l'action collective en registre de traçabilité et de production de mémoire* ». Si nous traduisons cette affirmation que nous partageons, c'est dire que cette technologie « globale », « l'Intranet esprit maison », instaure une régulation des utilisations et appropriations de l'Internet sous contrôle, en responsabilité partagée et renvoyant à l'intelligence collective de l'organisation. Il devient une fenêtre de l'état et de la dynamique de l'organisation dématérialisée en conciliant cette dislocation de l'espace, du temps et de la vitesse de réactivité en proposant une « image » dynamique de l'organisation, proche dans la distance et dans l'accessibilité sur tous les postes de travail et sur tous les écrans. S'il enrichit tous et est enrichi de tous, il devient donc une reproduction dans la distance des processus de collaboration intellectuelle au travail. Il vit donc au rythme de la vie de l'organisation. On peut donc bien voir dans cette focalisation opérée par CLM l'apparition d'une « forme objectale » puisqu'il reprend dans cette description les principales fonctions décrites sur cette notion mais aussi dans les processus qui en découlent. Or on peut reconnaître aussi dans Intranet une forme « d'organisation projet ». Le mot apparaît 17 fois dans ce texte pour décrire comment l'organisation située, localisée, structurée se décompose et recompose en autant de processus projets.

Or, quel est le projet managérial sous-jacent à la volonté de la mise en place d'un Intranet ?

« Une tentative pour mettre en place un intranet, dans un département, en vue de permettre aux professionnels de l'action sanitaire et sociale territoriale de coordonner leurs actions et leurs décisions débouchait ainsi concrètement sur la question suivante : comment mettre en place un dispositif de coordination par Internet entre les circonscriptions de l'action sociale et en particulier les éducateurs et assistantes sociales de l'Aide sociale à l'Enfance qui sont chargés de visiter les familles et peuvent être amenés à prendre, en urgence, des décisions de protection et de placement d'enfants dans des foyers départementaux ou des familles d'accueil »

« Question redoutable et expérience type, notamment pour essayer de comprendre comment la déterritorialisation des formes organisationnelles antérieures, fondées sur l'appartenance à une circonscription territoriale et physiquement située peut, à travers Intranet, permettre de recomposer, par la règle et la norme d'usage, des formes organisationnelles symboliquement reterritorisées. » (Le Moëgne, 2006, p. 48-76).

Dans nos propres travaux concernant les Intranet, menés au milieu des années 2000 (Durampart, 2009) nous avons pu voir à quel point cet arrêt sur « les formes objectales » décrit bien les états successifs d'une dislocation. Celle-ci est marquée par les rationalisations et conduites d'activités liées à la prégnance des objets techniques en situation. Nous voudrions ici mettre en lumière d'autres phénomènes qui compléteront cette analyse. Tout d'abord, phénomène que CLM ne relève pas, c'est la dimension spécifique et ancrée des Intranets français en phase avec une tendance de la communication publique et privée « à la française » dans les institutions et grands groupes. On ne mesure pas à quel point et à quel niveau, il s'est agi en France de domestiquer Internet et aussi de prolonger un ancrage ancien issu des réseaux locaux d'entreprises (Durampart, 1999), mais aussi d'une volonté de réguler, normaliser les usages d'Internet au travail, somme toute, une volonté d'institutionnaliser sous la forme « d'Internet maisons » à la fois globalisés et localisés (les experts dans cette période parlaient de « glocalisation ») les flux d'information et les dynamiques relationnelles d'Internet. Certains informaticiens, responsables de systèmes informatiques au sein de grands groupes ou d'instituts, nous ont parlé dans cette période de la diffusion d'Internet en France (le milieu des années 90). Ils évoquaient une véritable panique du management alimentée d'ailleurs par nombres d'abus ou de dérives constatés (commis

par des informaticiens eux-mêmes) pendant la phase d'acclimatation de l'Internet dans la sphère professionnelle.

Sur un plan plus situé, la mise en place d'Intranets visait, par l'installation de formes collaboratives, la migration des communications sociales au travail : la communication sociale à distance des Intranets tend à se substituer à la communication sociale en présence ; on imagine bien que cela produit une prédominance du lien social au travail sous des formes distanciées et dématérialisées qui tendent à restreindre la consistance du lien social en présence. Dans le cas qu'il étudie, CLM rend compte d'un échec à produire une forme collaborative, avec un Intranet qui serait le socle d'une intelligence collective. Mais nous estimons que les raisons de cet échec ne se situent pas uniquement dans une répugnance des acteurs à expliciter leur tour de main, leur art de faire et les rendre publicisés, comme il l'explique. C'est aussi un rejet de voir leurs fonctions, la conception de leur mission (accordée à leur statut) d'une certaine manière dénaturée par le processus conduit, celui-ci consistant, de fait, à transformer une partie de leur tâche (opérationnelle, fonctionnelle) en tâches méta-administratives. De fait, dans l'exercice de leur activité, les professionnels doivent mener de front et les tâches quotidiennes elles-mêmes et la réflexivité contrainte sur ces tâches – donc globalement sur l'activité en situation-. Autrement dit, effectuer son travail et rendre compte du résultat de celui-ci doivent se combiner dans le même temps. Nous avons étudié ce phénomène dans nos travaux menés lors de notre doctorat sur des organisations sanitaires et sociales (Durampart, 2000). Dès lors, leur réaction à la mise en place d'un outil technique de rationalisation collective de l'activité met en jeu une différence de conceptions quant au métier et à son sens dans l'activité collective, et une résistance des acteurs à une réorientation de leurs activités qui leur apparaît comme non conforme avec le couplage fonction/mission et la représentation (très intégrée pour le coup) qu'ils se font de la valeur de leurs missions.

Autre observation : on peut aussi évoquer le couplage présence/absence corolaire à la distance ; de fait certaines formes de coopération, d'ajustements voire de rapports de force sociaux en présence sont amoindries voire dissoutes. Il semble qu'on assiste à une désincarnation, un buissonnement épars de la référence au statut et à l'identité professionnelle⁸.

8 Dans une précédente référence à Catherine Malabou, celle-ci disait fort justement : « *L'accent est clairement mis aujourd'hui sur la polyvalence plus que sur le métier, sur la multiplication des rencontres et des connexions temporaires, potentiellement réactivables* ».

On ajoutera encore, évidemment, que le travail effectué sur l'Intranet tend à diluer la frontière entre la sphère privée et professionnelle. L'internet devient emblématique d'une rationalisation du contrôle à distance : c'était bien ce que l'orientation managériale cherchait à conformer dans cet outil, en travaillant dans chaque organisation à dé-réguler et re-réguler autrement les rapports de travail.

C'est comme si, dans la distance et la dématérialisation, le contrôle pouvait se produire par un empilement suscité de formes d'auto contrôle de plus en plus marquées (dispositifs de collaboration et de coopération) qui prolongent voire instaurent les procédures de régulation et de vigilance exercées par le management. Ceci se faisant par le biais d'actions de plus en plus « distancées » dans certains contextes ⁹. Le management cherche des effets de convergence à travers cette succession de contrôles distanciés qui, de ce fait, semble diminuer la pression en présence mais en renforçant le contrôle à distance afin de maintenir la cohésion et l'encadrement de l'agir des acteurs au travail. Nous avons désigné ce phénomène comme : « *la prégnance des agencements contre les ajustements* » (Cerisy, juin 2017, Montréal, avril 2017- parution 2019-). Or, ces ajustements, Zarifian (1996) les désignait en quelque sorte comme la respiration des acteurs au travail incarnant leur marge de manœuvre et leur prise d'initiative au sein et vis à vis des organisations.

Paradoxalement, les organisations promeuvent par ailleurs de multiples espaces réclamant une aptitude individuelle et un tour de main personnel, des ajustements individuels en quelque sorte. Cette situation a tendance à produire des effets d'indétermination (déjà étudiés par Norbert Alter (1986) dans les années 80 vis-à-vis de l'extension de la micro-informatique) entre l'ajustement individuel, l'agencement collectif et l'entendement commun au sens des intérêts de l'organisation déjà mis à mal par un mouvement de désocialisation.

Dernier point, nous avons souligné pour notre part dans cette période la propension des démarches de conduite de changements liés aux technologies numériques à délaisser le projet nodal, initial qui est au cœur de l'organisation et qui traduit son identité, son positionnement, sa spécificité ; cela débouche sur des formes non sédimentées, constamment mouvantes et réorientées de cristallisation organisationnelles (Durampart, 2011). Cette situation conduit souvent ces formes projets,

⁹ On peut citer le cas des crises en termes de ressources humaines chez Orange qui conduit actuellement à un procès assez retentissant de l'ancienne direction dans cette année 2019 vis à vis d'une affaire qui est une illustration des conséquences parfois dramatiques des formes de management distancées, entre autres (Chloé Pilorget-Rezzouk — 8 août 2018, Liberation.fr).

cette dynamique émergente, à ne pas se cristalliser au cœur de l'organisation et implique donc des formes instables qui amènent finalement ces démarches à une incohésion de ce que CLM nomme « les formes objectales » avec les processus d'ajustement au travail. Ces formes projets seraient de fait prises dans un cours incessant de continuité/discontinuité, de perturbation permanente d'un agir collectif au travail, d'une dissociation des fins et moyens ; ce phénomène incessant, s'il s'accorde bien avec l'air du temps capitalistique fondé sur l'instabilité, implique de nombreuses focales à la fois paradoxales et incertaines.

Chez CLM, le retour sur la matérialité et la situation qui est sans doute un détour heuristique fondamental, fait finalement peu de place à l'indétermination, l'incertitude, qui est à l'origine de la pensée et des travaux de la cybernétique. Il peut s'agir d'un versant conceptuel résolument ancré du côté de l'action qui est une traduction voire un état de « la pensée en acte » mais qui répugne à entrer sur le terrain des interstices communicationnels entre l'évolution du travail et l'évolution de l'activité dans les nouveaux ordres et désordres des formes organisationnelles. La question peut être posée du renouveau possible d'une pensée managériale ou d'expertise (plus sophistiquée qu'auparavant évidemment) techniciste et déterministe qui conduirait à une forme communautarisée des organisations. Celle-ci se nourrirait d'un cybernétisme social au quotidien à base d'intelligence organisationnelle, d'organisation apprenante, de co-création, d'intelligence stratégique. Toutes ces démarches promeuvent l'auto organisation, la réflexivité organisationnelle, l'apprentissage organisationnel afin de réduire l'incertitude, la perte de contrôle face à l'accumulation de complexités, la maîtrise de l'accélération du monde. Autrement dit, on pourrait faire un parallèle, ou une référence insidieuse à Sloterdijk (2000) qui explicite l'enlacement des technologies et de l'humain en le désignant par « l'homéotechnique », ce qui consiste de fait à considérer que nous sommes face au numérique comme instrument et destination de la recherche, le numérique comme outil de communication, le numérique comme objet de recherche, et donc ? que nous perdons une partie de notre contrôle sur nos propres destinées comme Le Moënné peut penser que les formes objectales nous permettent de nous inscrire face à des mouvements du monde que nous maîtrisons et comprenons peu.

2.3 Penser la communication des organisations et les phénomènes « TIC » et numériques avec des chercheurs d'Org&Co

Pour le dire vite, si la pensée de CLM est féconde et heuristiquement fondée, elle peut prendre le risque de ne pas assez renvoyer à

l'imaginaire, au symbolisme sociotechnique ancré dans l'évolution des sociétés en mouvement. On peut reconnaître que le couplage entre symbolique et action ancrée et toute la réflexion qu'il mène sur les formes projets objectales, est riche d'apports. On doit pouvoir aussi envisager l'imaginaire et le symbolisme liés aux dispositifs numériques dans leur incarnation même au-delà (ou ailleurs que) dans leur translation matérialisée ou leur dimension ancrée. C'est bien la puissance des armatures idéologiques socialisées qui agit également. Mais comment penser ces situations dans les organisations sans mener un grand nombre de travaux empiriques et comment avancer synthétiquement sans les lire, les interpréter, les discuter ? CLM refuse de s'engager dans un bilan des recherches Org&Co, et l'on peut alors lui reprocher d'aller chercher systématiquement ailleurs que dans le champ même des auteurs Org&Co les dynamiques de dislocation/recompositions dans le prisme des technologies. On pourrait aussi évoquer sa propre répugnance à établir (ou à rendre compte) des empiries spécifiées alors qu'il évoque souvent le cas de nombreuses organisations dans lesquelles il est intervenu ou qu'il a étudiées. On aimerait qu'il délivre un véritable appareillage méthodologique pour le suivre sur ce qui l'a conduit à établir ces constats et observations qu'il détaille finalement peu. Et, pour ce qui concerne le numérique et les Technologies de l'Information et de la Communication, le travers peut être le plus accentué de sa pensée sur cette tension dislocation/recomposition est de délaisser l'état situé des technologies dans l'activité au travail et dans les relations et médiations au travail et de se situer le plus souvent au niveau méta des formes et tendances organisationnelles.

Il peut être alors utile de ramener les grands questionnements de notre auteur vers le niveau situé et localisé de l'activité au travail que de nombreux chercheurs d'Org&Co tels que Bouillon, Lépine, Durampart, Mayère, Martin¹⁰ et autres produisent -il les connaît bien, échange et débat avec eux, on peut penser qu'il les lit peu-. Qu'on nous pardonne de circonscrire dans le passage qui suit notre contrechamp à quelques auteurs seulement (tant d'autres et pas des moindres

10 Anne Mayère est professeure des universités, Site Université Paul Sabatier Toulouse III : membre du Laboratoire CERTOP, Axe de recherche SANTAL. Valérie Lépine est Professeure en SIC à l'université Paul Valéry et membre du LERASS. Jean Luc Bouillon est Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Rennes 2, Responsable de la spécialité Métiers de l'Information et de la Communication (MICO) du Master 2 Communication, Directeur-adjoint du PREFICS (EA4246) pour le site de Rennes. Fabienne Martin Juchat est Professeure à l'Université de Grenoble, membre du GRESEC.

devraient être convoqués). Nous restreignons les références dans le fil de cette discussion autour de chercheurs qui ont notamment produit des travaux visant à rendre compte de l'articulation entre formes et évolution de l'organisation du travail et dispositifs numériques plus spécifiquement jusqu'aux conséquences des effets de ces dispositifs au-delà de la situation des acteurs vers les questions du corps et du sensible¹¹.

Ainsi, sous l'égide d'Anne Mayère et de chercheurs l'entourant (voir notamment dans Grabot et al, 2008), s'est développée une étude de l'expertise liée aux outils d'évaluation de maîtrise (secteur médical, contrôleurs aériens). Ces travaux ont bien montré à quel point les agencements de contrôle et d'expertise, les systèmes experts, accroissent effectivement l'intelligence de l'acteur au travail (médecins, cadres de santé) et sa responsabilisation mais en le plaçant souvent dans des situations très paradoxales face aux directions d'établissement. Par ailleurs, ces travaux soulignent aussi la difficulté d'avoir des temps de langage et d'ajustement communs dans l'emballement de systèmes experts et ce que devient ainsi l'expertise des corps professionnels.

Jean-Luc Bouillon, de son côté, a bien souligné, à propos de la rationalisation cognitive, une forme d'intensité managériale consistant à vouloir mettre en œuvre une rationalisation expansive ; celle-ci se heurte à des processus de fait ancrés dans une « naturalité » du travail qui rend cet idéal bien idéaliste. Il s'intéresse à la production des connaissances articulées sur les références métiers, les pratiques professionnelles à l'œuvre à l'épreuve des dispositifs et systèmes d'informations.

Valérie Lépine, elle, souligne les points aveugles de la collaboration produits par des conceptions engendrées dans l'efficacité « ingénierique » (depuis l'étude des work flow, des forums, etc...) qui peinent à s'articuler dans l'essence même de la traduction de l'activité. Elle souligne donc ce qui achoppe et échappe à la concordance entre activité matérialisée et dématérialisée en étudiant les dynamiques en

11 Il est intéressant de constater que certains de ces chercheurs cités : Bouillon, Lépine, Loneux, Bourdin, Durampart, Martin Juchat, ont rejoint le groupe Org&Co très rapidement après sa fondation alors qu'ils étaient eux même en période d'initialisation de leurs carrières d'enseignants chercheurs. Travaillant, correspondant, publiant, ensemble, ils ont évolué en parallèle et en proximité jusqu'à devenir progressivement ensemble dans des temps rapprochés Professeurs des universités, pour la plupart d'entre eux. D'une certaine façon cette « jeune garde d'Org&Co » a formé une sorte de groupe informel soudé et a participé à plusieurs aventures scientifiques ou institutionnelles communes (Org&Co, LA SFSIC, des colloques ACFAS, des programmes ou contrats de recherche dans les rejoignant pour partie, un groupe de réflexion à l'Institut de la communication du CNRS (ISSC) ...) se sont nourris les uns des autres et n'ont jamais perdu le contact avec ce groupe de recherche qui les avait réunis au préalable.

œuvre à partir des phénomènes de communication qui les structurent. Elle s'est notamment intéressée au contexte de la santé dans le cadre de changements communicationnels et organisationnels : généralisation des TIC, nouveau management public. Elle interroge les dynamiques de professionnalisation en mettant en lumière la manière dont le dispositif réagence l'activité et la responsabilité des « cadres de santé ». Pour ces derniers, des ré-articulations s'opèrent entre compétences managériales et communicationnelles avec les problèmes de reconnaissance qui en découlent. Pour en donner une illustration dans ce même domaine de la santé, nous prenons l'extrait d'un résumé d'un de ces articles où « *il est montré que l'expression des attentes des différentes catégories de cadres des hôpitaux – prise en compte et rendue visible grâce au forum – a eu des effets in fine limités. La relation de transductivité et de composition entre les différents processus engagés (expression, concertation, négociation, production de référentiels métiers et compétences...) n'a pu s'enclencher par dyschronie et disjonction. Si le forum a permis de faire émerger une « communauté cadres » il n'a pas garanti son inscription dans un processus collectif d'individuation du groupe professionnel, les « cadres hospitaliers.* » (Lépine et Parent, 2013).

Fabienne Martin, enfin, (2008) revient sur le terrain du sensible et du corps pour montrer aussi quelles tensions et formes de souffrance quotidiennes se jouent à ce niveau dans le débordement des technologies au travail. Elle évoque des raisons sociétales qui justifient la surexploitation et la survalorisation de l'expression charnelle des affects pour communiquer, en particulier dans le domaine de la communication médiatique et commerciale. Elle relie cette tendance à user du potentiel affectif du corps pour transmettre des idées comme une réponse à une tendance sociétale : accorder plus de valeur de vérité à la passion corporelle qu'à la raison verbale. Elle observe alors que la chair est aujourd'hui particulièrement éprouvée par l'ensemble des espaces sociaux qui composent la vie quotidienne (de la maison à l'urbain en passant par l'Internet, la télévision, etc.), ce qui confère aux acteurs du marketing et de la communication une très grande responsabilité sociétale.

Nous avons suffisamment évoqué nos propres travaux pour ne pas avoir à y revenir. CLM pourrait donc trouver, par une lecture attentive de ces productions, d'autres voies pour décrire un état et un travers des « formes objectales » au cours des formes projets ou des formes suspensives. De fait, il peut être malaisé de penser toutes ces empiries alignées, partagées dans de nombreux colloques, journées. Comment les intégrer, dans quelle théorisation ?

Des formes disloquées ou plutôt recomposées ? L'avènement des rationalisations cognitives et suspensives

Comme dans le champ des « communications organisationnelles », nous nous intéressons aux transformations des organisations. Mettre la focale sur le « numérique » et les dispositifs des Technologies de l'Information et de la Communication nous amène à chercher quelles sont les transformations organisationnelles qui peuvent être directement imputables aux dispositifs informationnels et communicationnels mis en place en régime numérique généralisé, ces vingt dernières années. Notre positionnement est que les dispositifs technologiques ne sont pas seulement des « accélérateurs », mais sont inducteurs et porteurs de processus globaux à identifier et décrire.

Du coup il y a trois pistes de travail.

La première interroge la matérialité de ces dispositifs (d'où notre travail pour distinguer ces technologies les unes des autres : elles n'ont pas la même portée). Mais comment la saisir ? Dans la machine, dans les algorithmes, dans les calculs computationnels, dans la convocation de l'interprétation individuelle ou collective ?

La seconde poursuit le travail entamé par Simondon dès la fin des années 1960 pour ne pas faire des machines un grand autre et repenser notre culture de l'humain. Car ce ne sont pas seulement les chercheurs qui ont à penser les techniques : toutes nos machines, tous les dispositifs sont pris dans des imaginaires qui nous font travailler « dedans ». Pour chaque dispositif, pour chaque machine, de quels imaginaires sont-ils porteurs, imaginaires qui impactent notre activité collective et notre travail individuel. Comment agissent ces imaginaires ?

La troisième nous conduit à nous intéresser aux apprentissages, tant les apprentissages cognitifs qui nous font domestiquer les machines, nous permettent des routines et des intelligences que les apprentissages organisationnels des nouveaux collectifs organisés.

Ces pistes dessinent un axe de travail autour des nouvelles rationalités à l'œuvre dans les activités et le travail d'aujourd'hui que nous définissons comme liées à des processus de « rationalisations cognitives et suspensives ».

Pour être un peu lapidaire CLM inscrit les phénomènes de dislocation/recomposition dans un virage opéré de façon marquée depuis les 30 dernières années qui consiste à faire entrer l'organisation dans une problématique de temps et non plus d'espace, ce qui inclut aussi des effets d'accélération et de vitesse. Nous (l'auteur de ses lignes et

d'autres chercheurs en communication des organisations) le suivons sans problème sur cette voie mais il nous semble bien que comme Rosa (2013), il mésestime un phénomène qui serait que ces objets technologiques incarnant le rôle des techniques peuvent aussi être inducteurs voire porteurs de ces processus globaux. Ils introduisent aussi une déstabilisation, une désinstitutionalisation, une individuation, des pressions, des déstructurations de l'agir au travail et de l'organisation sociale du travail qui sont moteurs et non pas seulement découlant des grands processus de dislocation/recomposition.

Autrement dit, ne serait-ce pas finalement que Le Moënné ne revendique pas assez cette matérialité ancrée en ne discutant pas sur le fond des travaux convoquant fortement l'imaginaire technique qu'il mentionne, c'est à dire ceux de M. Carmès et J.M. Noyer (Carmès et Noyer, 2013) par exemple. Pourtant, justement, sa catégorisation des « formes objectales » a l'intérêt de relier de manière indissociable l'ancrage et la matérialité des techniques à leur imaginaire et cela peut rejoindre, d'une autre manière, les propositions de J.M. Noyer. En effet, on peut trouver une résonance entre les deux chercheurs lorsque Noyer évoque les sémiotiques « a-signifiantes » afin de combattre¹² la prédominance du sens et des intentions par la réaffirmation de la présence de l'action et du mouvement psychique dans les traces sémiotiques. CLM a salué l'importance des travaux de Noyer et Carmès qui alertent les SIC sur la puissance des algorithmes transformant radicalement la recherche scientifique et la production de connaissances, et relayé le discours de ces auteurs en insistant, lui aussi, auprès des chercheurs en SHS, intéressés par ces phénomènes, en leur conseillant d'acquérir une connaissance sur les algorithmes voire une maîtrise de leur démarche de conception et des influences qu'ils exercent. On peut donc faire un lien avec CLM qui va affirmer une radicalisation des formes organisationnelles dissipatives, une coordination déterritorialisée et pourtant efficiente. Avec les algorithmes, la puissance du calcul permet à la science, à la production, à l'ingénierie de la recherche, de dépasser l'ensemble des moyens dont elles disposent pour

12 Cette désignation assez étrange et difficilement explicable en quelques lignes est une référence marquée par la lecture de *mille plateaux* (Deleuze G. & Guattari, F., 1980). Dans cet ouvrage, les auteurs se livrent à une véritable déconstruction des courants de recherche en sciences sociales dominants dans les années 60 et 70. Ils taxent la sémiologie, à travers les sciences du langage, de trop s'enfermer dans l'articulation du signe combinant un signifiant et un signifié pour (ceci est dit très grossièrement) montrer que les signes sont à la fois tangibles et intangibles et qu'ils ne sont pas seulement constitués d'une matérialité mais aussi de toute autre forme relevant du psychisme et de l'action et que, de ce fait, le signifié s'échappe, est poreux et ne peut se réduire à la traduction d'une intentionnalité et d'une signification univoque.

se dépasser elles-mêmes en quelque sorte. Dans le même ordre d'idée, pour CLM, les formes organisationnelles tirent donc profit d'une baisse des coûts des technologies de l'intelligence, et s'inscrivent donc dans des logiques financières où la normalisation algorithmique fait advenir la nouvelle production et orientation du profit en termes de vitesse, d'amplification servies par une efficience productive. Sur ce plan, pour CLM, la numérisation affecte tout particulièrement la production industrielle et marchande mais il ne se réfère pas, pour autant, aux réflexions de Noyer et Carmès du côté des industries de la connaissance et d'une intelligence sémiotique des manifestations des nouveaux savoirs (Carmès et Noyer 2013). Il les signale, les salue, mais étrangement ne les discute ou ne les contredit presque jamais. De notre point de vue, ces travaux sont féconds, originaux voire même percutants, mais nous avouons en fait un manque certain de connaissances précises à cet égard ou des orientations différentes qui nous conduisent à les citer afin de les faire connaître sans aller au-delà. Finalement, il nous semble que Le Moënné est finalement partiellement assez « Simondonien ». Il affirme l'essence ancrée, nourrie d'imaginaire social, chargée d'appropriation, des techniques ; il leur donne une consistance, une matérialité, mais semble assez peu prolixe sur l'agir avec les techniques dans l'activité au travail, ce que de nombreux chercheurs d'Org&Co ont étudié et qui complètent la réflexion.

De fait, si l'étude des formes, normes, processus et relations entre « ordres construits » et « ordres spontanés hérités » nous semble très féconde et précisément argumentée chez CLM, le délaissement des travaux autour des théories de l'activité, de la cognition située, partagée – nous disons parfois « contextualisée » – (Argyris et Schön, 1978, Zarifian, 1996) et des travaux de ses propres collègues, le laisse peu bavard sur les recompositions des formes de travail et de l'apprentissage organisationnel comme vecteur lié à l'évolution des processus organisationnels (Hutchins, 1995) par exemple. Pourtant, l'éclatement du management et des ajustements au travail, l'institution/organisation devenue désincarnée, désajustée de l'entendement social, pourrait aussi se lire comme une recomposition qui vise à distendre les relations entre la rationalité économique radicale et les rapports de force fondées dans la dimension sociale de l'organisation du travail. Ceci se conduit d'ailleurs dans une offre paradoxale et préoccupante d'une profusion d'individuation des forces au travail déliée d'un entendement collectif. Ce qui nous faisait dire lors du colloque de Cerisy organisé par Org&Co de 2017 (« Quelles communications,

quelles organisations à l'ère du numérique ») : *« Quelle ontologie organisationnelle se trame sur le plan de la relation entre le niveau social et le niveau de réalisation et de performance d'une entité en mouvement qui ne cesse de dédier aux machines numériques un rôle qui substitue au lien social en présence une incarnation à distance des relations sociales qui sont normalement au cœur de la fabrique organisationnelle ».*

Deux remarques pour conclure

CLM qui connaît bien l'œuvre de Castoriadis peut donner l'impression de négliger ce que l'auteur décrit comme une forme aboutie de l'esprit du capitalisme qui le conduit à déstabiliser et instabiliser les forces sociales. Ce mouvement exerce un contrôle d'autant plus efficace qu'il ne s'incarne pas dans une affirmation de l'assujettissement mais par le biais des dispositifs technologiques et numériques s'installant dans la quotidienneté et s'affirme comme inéluctable puisqu'il épouse le mouvement du progrès et de la modernité. Il nous semble que ce que mésestimait CLM serait que les appareillages et dispositifs numériques exacerbent des formes de travail assujetties et mises à mal par la dimension stratégique des organisations à savoir le mouvement de dislocation et les pressions individuelles et collectives que le management fait peser sur l'agir des acteurs au travail. Il serait dès lors intéressant d'accoupler la vision de CLM à propos de la dislocation/recomposition macro et méta située avec une approche micro et localement située de la rationalité et de l'imaginaire dans l'action communicationnelle au travail. Pour prendre comme exemple l'approche de la désinstitutionnalisation, elle se situe pour lui et pour beaucoup dans la désincarnation d'un agir au travail, la prégnance des évolutions de formes et de normes ce qui lui fera rationaliser des piliers théoriques telles que « formes objectales et formes projets ». Il prend moins en compte par exemple la désocialisation et la dislocation de l'agir au travail (Durampart, 2019) ; D'Almeida, 2013 ; Casilli, 2019) et de l'entendement collectif, la prégnance des agencements contre les ajustements par exemple.

Son concept d'in-formation ne semble pas soulever la complexité d'un couplage information et communication de plus en plus associées et structurées ensemble, mais aussi de plus en plus susceptibles d'être pensées en termes d'apories. Le risque est bien dans une surdétermination de la prégnance des phénomènes informationnels avec le même travers, nous semble-t-il, que la position surdéterminée de Wolton (1997), qui considère que les questions d'information sont simples et facilement résolues alors que les phénomènes de

communication demeurent complexes et liés aux aléas de la nature et de l'entendement humains si l'on ose dire, donc irrésolus et irrépressibles. Or, la puissance des algorithmes, des données massives, des nanotechnologies, des formes d'intelligence informationnelle et artificielle, montre à quel point des problématiques complexes en termes de communications se font jour du fait justement d'une nouvelle complexité informationnelle et ancrent alors l'étude de ces phénomènes dans une étude processuelle des systèmes et phénomènes informationnels et communicationnels conjointement convergents et en tensions. Il nous reste alors à étudier le noyau dur du couplage dislocation/recomposition aux sources mêmes de son édification théorique et de poursuivre alors sa manifestation par le système sociotechnique des organisations.

3. Une approche plus anthropologique et cognitive des dislocations et recompositions organisationnelles

Après avoir cherché à prendre la mesure de la manière dont CLM analyse les objets techniques et notamment le rôle des dispositifs numériques dans les organisations de travail, au moment de la dislocation de l'activité et des nouvelles formes prises pour organiser l'action collective, nous souhaiterions, dans cette dernière partie, revenir ce que nous estimons être le cœur du travail scientifique d'CLM : l'analyse des transformations – altération, émergence – de formes sociales (suite à des dislocations et recompositions de formes organisationnelles). Mais aussi le questionnement sur les facteurs qui mènent ces transformations. Or chez CLM, cette réflexion, marquée par une approche philosophique et anthropologique, amène à se demander ce qui nous fait changer, hommes au travail, et transformer les formes (sémiotiques, objectales, organisationnelles) « héritées » ou « voulues » auparavant. Qu'est-ce qui peut expliquer les phénomènes récurrents observables, la « propagation » et la généralisation des formes d'action organisées repérables aujourd'hui ?

Pour répondre à ces questions, nous retournerons à la lecture que fait CLM d'Hayek et de ses concepts : nous l'avions pointé dans notre première partie, la référence à Hayek, juriste et économiste libéral de l'Ecole de Chicago, sentait le souffre, mais permettait d'avancer sur la compréhension des volontés libérales (et néolibérales ?) du management des années 1970-1990.

Ici, après ce rappel, nous voudrions insister sur un autre aspect de la pensée d'Hayek que met en valeur CLM : une manière de caractériser

l'action humaine comme rendue possible par « notre esprit », nos dispositions pratiques, appuyés sur des schèmes cognitifs, une capacité à agir avec succès malgré notre ignorance. Or ce caractère pratique de l'esprit est notablement appuyé sur nos outils de mémoire. On retrouve ainsi, pour finir, le rôle, la puissance et l'imaginaire des objets et des techniques, on pourrait dire, de plus en plus en contexte du « numérique », comme moteur puissant des altérations et recompositions des formes sémiotiques, objectales et organisationnelles « imbriquées ».

3.1 CLM de l'altération des formes organisationnelles : altérations et recomposition des organisations artefacts et des institutions

Ainsi, la réflexion autour de la dislocation/recomposition organisationnelle est centrale chez CLM lorsqu'il envisage les états et les devenir des organisations d'un point de vue communicationnel en relation avec la densification des technologies dans l'activité au travail et dans l'évolution des formes organisationnelles.

Sur cet axe de réflexion, il nous semble que l'appui sur Hayek s'avère aussi assez remarquable et exemplaire sur la façon dont il va s'emparer d'un auteur controversé (non sans se délecter de certaines provocations de bon aloi) tant cet auteur peut être honni par de tenants d'une pensée critique radicale. Nous avons, en début de ce texte, montré comment CLM s'appuyait sur lui pour avancer sur la distinction essentielle à ses yeux entre les « ordres complexes auto-organisés – les « institutions » – et les ordres construits – les organisations sociales, les entreprises. Cette distinction lui avait aussi permis de différencier les « organisations-institutions » (comme les associations du secteur social qu'il étudiait) et les « organisations-artefacts ». Cette distinction lui permettait enfin de combiner deux descriptions des décompositions et recompositions (émergence et altération de formes sociales) repérables dans ces années 1970-2000 : la description de la rupture de la localisation et de la fermeture de la firme sur elle-même (« dislocation ») mais aussi la description de l'émergence de formes projet qui contribuaient à « désinstitutionnaliser » nombre d'organisations (de service, administrations). D'une certaine manière Hayek servait bien à montrer un état libéral des mondes sociaux et permettait de mettre en lumière les forces idéologiques patronales libérales qui visaient à mettre en place des règles et de la régulation plutôt que la Loi, qui préféraient procéder par des procédures et des contrats dans un marché dont on acceptait de croire qu'il s'autorégulerait. Hayek pouvait donc être lu comme un penseur de formes instituées, désinstituées, du refus des politiques d'action publiques,

un polémiste rejetant le socialisme, non pas comme pensée et utopie mais comme forme organisée du pouvoir et de la gouvernance, un vrai penseur libéral. Hayek se battait contre toutes les formes d'État qui préféraient la « planification ». L'intérêt de CLM pour la pensée d'Hayek (Hayek, 1987, 2007) revient à lire les économistes influents, en rupture avec la pensée Keynesienne de soutien à des États redistributifs, inspireurs du néo-libéralisme et de la révolution néo-conservatrice. Ce n'était pas dans les lectures des (rares) chercheurs en communication des organisations à l'époque. Cette inspiration lui permettait alors de fonder sa réflexion sur les organisations en ramenant l'approche communicationnelle du côté d'un travail sur l'essence même des organisations dans une reconstruction historique tout en l'étudiant également comme un processus évolutif constitué de différentes dynamiques processuelles.

On peut s'interroger : qu'est-ce qui séduisait de fait CLM dans la pensée d'un chercheur qualifié de réactionnaire, rejeté par certains économistes, prix Nobel conjoint sur ses travaux sur les prix, soutien de Pinochet qu'il rencontrera et qui lui fera exprimer qu'une dictature peut être un moment de transition pour passer d'un régime collectiviste à un régime libéral. Un chercheur qui s'avère aussi pourfendeur du constructivisme comme de l'idéologie socialiste, inspirant le thatchérisme libéral mais se déclarant comme non conservateur, humaniste et sceptique, proche de Keynes comme ami mais divergeant de lui sur le plan des idées économiques. C'était aussi un polémiste, producteur de cercles de pensée quand l'institution ne lui donnait pas reconnaissance et cadre d'action¹³. Il est loisible de penser que ce sont sans doute toutes ces réalités ensemble qui peuvent séduire Le Moënné alors qu'il ne partage pas évidemment les options idéologiques d'Hayek. Son attraction réside surtout dans le fait qu'Hayek est effectivement libre penseur, rejetant les grandes théories globalisantes et notamment le constructivisme en tant que chercheur sceptique, attaché à démontrer des formes d'irrationalisme en soulignant conjointement que l'autonomie et l'individualisme humains sont indéniables mais ne peuvent pour autant agir en tant que tels sur l'ordre du monde. Il se révèle aussi comme très méfiant envers les formes instituées de l'état qui arraisonnent l'initiative privée et l'économie marchande mais c'est aussi un défenseur des

¹³ Membre de ce qu'on appelle l'école de Chicago (Économie et Droit), comme Milton Friedman, il a été à l'origine du cercle du Mont Pellerin, qui visait à influencer les milieux économiques internationaux dans le contexte de retour du libéralisme économique et de critique du modèle social soviétique, il a aussi contribué à la création d'un « prix Nobel d'économie » qui récompensera nombre de membres de l'École de Chicago.

libertés individuelles, de l'appui aux citoyens en dehors de politiques interventionnistes. C'est ainsi qu'Hayek aimait à organiser l'action volontaire des entrepreneurs et leurs rapports avec les États. Il y avait du Davos dans l'air ! Enfin, mais sans déclarer avoir épuisé la question, on peut considérer Hayek comme un pourfendeur des théories globales et méta, proclamant à la fois des formes d'irrationalité de l'évolution du monde, l'irréductibilité de l'imaginaire individualisé et en même temps sceptique sur la traduction politique d'un tel phénomène et tout autant sceptique vis à vis des volontés d'interventionnisme économique étatique.

On fait face également à un penseur iconoclaste et pluraliste, pluridisciplinaire : économiste, philosophe, connaisseur du droit, des formes sociales, et c'est sans doute ce qui séduit avant tout CLM. Cet appui sur Hayek permet alors à CLM de poser un cadre dissonant et heurtant afin d'aller à l'encontre des idées en cours ou communes et penser l'organisation dans sa texture communicationnelle à l'aune d'une approche anthropologique, sociologique, historiquement fondée par une réflexion sur l'organisation. Autrement dit, il s'agit de déborder les SIC pour revenir au cœur des SIC, d'éviter la pensée endogamique. C'est en allant chercher des philosophes, économistes, anthropologues et sociologues, qu'il cherche à fonder la communication des organisations à la fois dans une certaine profondeur heuristique mais aussi dans une réflexion ancrée et singulière¹⁴.

Pourtant, il faut noter un second appui, sur un autre Hayek, qui va lui permettre cette fois non d'avancer sur la question de l'altération permanente des formes sociales, mais plutôt sur la propagation de nouvelles formes. De fait, CLM sépare le Hayek scientifique de l'Hayek penseur de la société : « *Je partage tout à fait le point de vue de Jean-Pierre Dupuy selon lequel « la philosophie cognitive et sociale de Hayek est remarquable de justesse et de profondeur, cependant ses conclusions éthiques et politiques n'en découlent aucunement* » (Le Moëne, 2015, p. 148, Dupuy, 1992). Nous allons revenir sur ce point central dans cette dernière partie.

3.2 La propagation des formes sociales et la « mémoire des formes »

Hayek a toujours lutté contre l'exercice du socialisme au pouvoir et sur le plan théorique sur les théories du constructivisme qui lui semblaient au nom de la complexité de la relation savoir/organisation imposer une vérité de l'extérieur rationalisant l'ordre du monde. Il le fait au nom

14 On peut juste regretter qu'il ne soit pas parvenu à la retracer dans une anthologie de textes fondateurs qui aurait eu l'intérêt de relier cet arraisonnement théorique avec une pensée élaborée en communication des organisations nourrie aussi par la pratique de la lecture de ses propres collègues.

d'une relativité fondée dans la participation à la connaissance du réel de tous construite par tous et façonnable dans le même temps. C'est ici que nous retrouvons l'intérêt de CLM pour la « philosophie cognitive » et sociale d'Hayek. De quoi s'agit-il ? C'est un autre livre d'Hayek qui est ici mis au travail : *Essai de philosophie, de Sciences politiques et d'Economie* publié en France en 2007, dont il va souligner l'intérêt et les limites (Le Moëgne, 2015, p.149) en s'inspirant de Jean Pierre Dupuy (1992).

Il ne s'agit plus ici d'organisations, de stratégie des dirigeants économiques, mais des humains et de leur « esprit »¹⁵. CLM trouve chez Hayek des idées qui lui sont proches : l'esprit humain est constitué de schèmes abstraits (des schèmes cognitifs) qui sont des « dispositions », *c'est-à-dire des aptitudes spontanées, non choisies, non voulues, à agir selon des règles et des normes (...) »*. On remarquera que cette caractérisation est parallèle à la définition des « organisations héritées, non voulues non choisies », qu'étaient les institutions.

« Il existe donc des structures mentales, des schèmes (...) et des modes de comportement hérités qui structurent notre rapport au monde et permettent d'agir dans des univers sociaux complexes dont nous ne savons pas grand-chose, avec des chances raisonnables de succès. Ceci, au demeurant, est essentiel dans la conception de l'esprit et de la connaissance : nous avons une capacité à agir avec succès malgré notre ignorance de ce qui nous fait agir, notre ignorance des logiques qui structurent le cadre de nos actions et notre ignorance des conséquences de ces dernières. » (...) « L'esprit est structuré en schèmes cognitifs qui sont hérités, non choisis et non voulus, et ont un caractère essentiellement pratique. » (Le Moëgne 2015, p.149).

CLM enchaîne cependant avec une critique qui va lui permettre de poser sa propre approche théorique :

« Mais une des limites de l'épistémologie de Hayek consiste sans doute, malgré les formidables intuitions sur le caractère pratique de l'esprit qui s'exprime comme capacité d'agir en situation en identifiant des règles et des modalités « convenantes », qu'elle ne précise pas clairement où et comment sont structurées ces dispositions à agir selon des règles et des normes, et suggère par là qu'elles sont purement mentales. Elle ne prend pas en compte la matérialité fondamentale des dynamiques de mémoires. Littéralement, elle n'intègre pas, non plus que Popper ou Wittgenstein, l'existence des objets, ces formes sociales complexes que j'appelle les formes objectales. » (Le Moëgne, 2015, p.149).

15 Dans ce texte de 2015, CLM intitule un long passage « Hayek et la question des mémoires de formes ». Ce questionnement sur la propagation des formes ouvre dès lors au passage suivant intitulé « La question des formes « objectales ».

3.3 Formes objectales : puissance et imaginaire des objets et techniques

Il s'agit donc de faire advenir une pensée ancrée et historicisée qui fait donc remonter à l'aune des techniques et des premières formes socialisées (à partir des outils et des techniques initiant une instabilité et une stabilité conjointes) de penser la dislocation et la recomposition, les formes stables et instables (« objectales ») : « *J'entends par forme objectale les formes sociales qui résultent de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel et qui sont des dispositifs de mémoires de routines, d'hypothèses d'usages possibles, cristallisées dans des formes qui en sont le support.* » (Le Moënné, 2015, p. 150). En effet, ces formes stabilisent le savoir dans la routine par exemple mais nous projettent aussi vers des devenirs instables. Dès l'ère des premières ébauches des civilisations, la hache coupe le bois qui permet de chauffer, de construire une maison, d'élaguer mais commence alors la vieille histoire de la déforestation et la hache est aussi une arme pour tuer. Ainsi, le nucléaire est dès son origine conjointement l'instrument d'une production d'énergie massive et l'optimum de la capacité de destruction.

Mais comment faire le lien entre l'émergence et la transformation des « formes objectales » et l'altération et la recomposition des formes organisationnelles, comme la « dislocation » de la firme-usine, le développement des réseaux de petites entreprises autour des grandes firmes assemblant les produits de la « supply chain » par exemple ? Le lien est la multiplication des organisations projets : « *Mais qu'en est-il dès lors que cette stabilité disparaît ? Que les formes organisationnelles deviennent des formes processuelles, des formes-projet, éphémères, dont les ressources, perpétuellement émergentes, se confondent avec les processus de structuration eux-mêmes ? Qu'en est-il lorsque les formes organisationnelles ne visent plus la coordination spatiale et l'ajustement mais la synchronisation ?* » (Le Moënné, 2013). De fait, dans les organisations projets soutenues par la circulation des informations numériques « donneurs d'ordres », il ne suffit plus que localement des équipes se coordonnent, il s'agit aussi de « synchroniser », par les dispositifs informationnels, les productions, les documents, en répondant aux « événements ». Ce type de problème, propre au management d'organisations disloquées mais organisant la mise au travail par un équipement numérique « intégré » est-il à ce point répandu que cela explique la généralisation des formes projet parce que les salariés peuvent les mettre en œuvre, savent les mettre en œuvre et les expérimenter ? Passés les moments où les connaissances et habiletés à travailler avec les équipements

informatiques ne sont pas encore partagées, ce sont bien les salariés qui développent, en se les appropriant, les « formes objectales ».

Autre détour fécond qui relie la dislocation à une matérialité ancrée : les objets incarnent un imaginaire bien avant l'arrivée des TIC et ont une puissance communicante du fait des référents, des vecteurs, des représentations, des affects qu'ils convoquent et provoquent :

« Mais alors, comment penser un tel objet systémique global et aussi massivement et globalement distribué ? Ces objets numériques nous obligent au fond à repenser profondément, en remontant à l'origine des techniques, notre rapport aux objets, qui ne sont pas extérieurs à nous, qui sont des « formes objectales », dans la mesure où elles sont des dispositifs de mémoire cristallisée par des normes et des pratiques collectives accumulées, qui nous permettent, depuis l'aube de l'humanité, d'agir dans des mondes sur lesquels nous ne connaissons pas grand-chose, grâce aux routines et informations cristallisées dans ces formes. Autant dire que les dispositifs numériques apparaissent à quelques égards comme le résultat de longues lignées évolutionnaires d'objets informationnels, et non pas comme les premiers dispositifs de mémoire artificielle. » (Le Moëgne, 2014, p.6).

Il nous faut souligner le fait, et peut être avons-nous pris le risque d'inspirer ce travers, que le lecteur ne doit pas prendre Le Moëgne pour un « individualiste méthodologique ». Il suffit pour cela de lire les critiques constantes de notre auteur sur l'individualisme méthodologique qui conduit à la théorie de la rationalité limitée (des décisions du manager par exemple). On peut faire référence aux textes de CLM du moment 2000-2005, de discussion sur le constructivisme (avec au préalable un texte plus ancien important : ... » une logique de la convenance », 1999), son appui notamment sur la pensée de Julien (*Un sage est sans idées*, 2013), et le renversement que notre auteur propose. Grossièrement, il ne nous dit pas que « nous ne sommes pas intelligents et que nous ne disposons que d'une rationalité limitée », mais ce qu'il faut chercher à comprendre est que nous « réussissons » alors même que nous ne comprenons pas le monde dans lequel nous agissons. Nous réussissons à résoudre les problèmes et aléas à la fois parce que nous disposons d'une aptitude anthropologique à nous coordonner (formes organisationnelles) et d'une aptitude anthropologique à donner du sens (schèmes cognitifs préalables au langage, infralangagiers et donc aussi infra-rationnels dans leurs effets « propensifs »). De fait, le cœur même de cette pensée de Le Moëgne éclaire d'une certaine façon une forme de constructivisme « radical » du modèle non normatif et de l'aptitude à donner sens en situation et donc de

fonder l'importance chez lui des réflexions sur la « forme objectale ». Les normes et les formes sont alors l'épicentre de ce qui va incarner l'assujettissement des formes sociales à des normes professionnelles dans des contextes disloqués et recomposés. Ce qui est intéressant chez CLM, c'est cette volonté de ne pas proposer des recompositions, dislocations, en mouvement et des émergences incessantes de substrats organisationnels adossées à des normes et formes figées ou permanentes, mais bien de montrer que celles-ci sont elles aussi assujetties à des mouvements incessants, – notamment des transformations socio-économiques, des réorganisations du processus et du contenu du travail, des innovations technologiques, de nouveaux imaginaires des gens au travail avec de nouveaux outils de coopération-, même si c'est à cet endroit que l'instituant et la stabilisation vont se tramer.

Il est possible et sans doute nécessaire de donner des exemples. De fait, dans ces buissonnements tumultueux on sait que les TIC (les TNIC) ont pu redéfinir les espaces de travail. On sait aussi que la micro-informatique a, à la fois, accru la compétence et le savoir des acteurs au travail mais a aussi déformé et reformé les métiers et catégories des métiers (De St Laurent-Kogan et Metzger, 2007), augmenté les pressions au travail. Ces technologies conduisent à des phénomènes d'éclatement et de déstructuration de l'agir au travail en agissant sur les ajustements collectifs, en introduisant la distanciation, en brouillant la professionnalité et le statut ainsi que les frontières entre les sphères privée et professionnelle.

Actuellement, il est question des données massives, de l'intelligence informationnelle, de l'amplitude des algorithmes qui ont réintroduit des formes de suggestion de l'activité face à des concepteurs stratégiques et s'extirpent d'un contrôle possible exercé par l'acteur et l'agir collectif. Si l'algorithme cherche et trouve à notre place ou nous oriente directement vers ce qu'il faut chercher ou vers certains savoirs plus que d'autres, notre autonomie n'est-elle pas mise en cause ? Mais il s'agit aussi de phénomènes de distanciation qui disloquent l'agir et l'entendement collectif au travail fondés dans l'autonomie des acteurs s'accordant ensemble. Il s'agit de présence/absence, en rappelant ce précieux apport de Jacquinet Delaunay (2000) qui soulignait que l'opposition présence/distance pouvait être regardée à partir d'une autre opposition plus fertile que l'absence/présence, c'est à dire prendre en compte ce qui se perd et se disloque et non seulement ce qui se gagne dans l'accentuation du travail à distance.

Moins présentes dans ses écrits, mais fortement évoquées lors de ses prises de parole, cette puissance et cette incarnation des objets peuvent être prises comme un retour vers la matérialité comme curseur de la pensée scientifique. Par exemple CLM (Le Moëgne, 2016, §23) se réjouit qu'un tournant récent dans les sciences de gestion et des organisations, prenne mieux en compte la dimension matérielle des organisations... « *Le fait qu'elles ne sont pas seulement des formes idéelles, qu'elles n'existent pas seulement dans les textes ou les esprits de ceux qui y participent, mais qu'elles ont littéralement une « base matérielle », ressources humaines ayant non seulement une psyché, mais aussi des corps qui peuvent souffrir, bâtiments et machines dotés d'une étrange capacité de mémoire et déterminant des logiques d'action et des imaginaires difficiles à changer, et enfin des supports divers permettant des logiques d'action communes, des permanences dans la mémoire des processus et des actions, des manipulations diverses, notamment financières.* »

Autrement dit, chez CLM, l'imaginaire de l'institution (Castoriadis, 1975) est aussi un imaginaire des objets et techniques, des normes et formes ramenées vers une incarnation de l'organisation elle-même. De ce fait, la dislocation et recomposition constituent une forme profonde inhérente à la structuration des formes organisationnelles qui ne peut se saisir que dans un ancrage anthropo-dynamique des formes ancrées et des normes en mouvement. Cette position l'a amené à faire des propositions parfois étonnantes comme celle de « l'information » qui, pour le coup, s'adressait fortement aux SIC dans leur constitution comme dans leur essence et d'inciter la communication organisationnelle à penser « l'ingénierie sociale » :

« *L'information doit pouvoir être étendue à l'ensemble de processus de mise en forme concernant non seulement les formes sémiotiques, mais également ces formes, porteuses de significations imaginaires fortes et de logiques de pratiques et d'usages que les objets et les divers instruments et enfin les formes sociales, processuelles et temporelles, porteuses aussi de significations anthropologiques lourdes par la propagation des modalités de pratiques (« good practices » selon les normes ISO 9000) et de modalités diverses de contrôle et d'évaluations que sont les « formes organisationnelles ». L'information est ici conçue non « en plein », mais « en creux » ; comme ce qui fait émerger des formes, de significations imaginaires, les sélectionne dans leur convenance.* » (Le Moëgne, 2007, p.223).

Ce programme proposé pour penser l'anthropologie des formes et l'institutionnalisation des normes permet d'amarrer cette dislocation/

recomposition comme finalement une pente naturelle dans la forme même de l'organisation et non seulement comme une finalité.

Le Moënné propose d'aller, d'une certaine manière, envisager les dynamiques de dislocation à partir d'effets d'institutionnalisation de l'action, du faire, de la situation ancrée et non seulement les dynamiques langagières, discursives, narratives. De fait, si l'on ose dire, n'est-il pas possible d'évoquer que les formes objectales et les organisations projets se situeraient plutôt du côté de la dislocation que de la recomposition si l'on prend en compte le nouveau désordre social, humain et technique que les organisations mettent en mouvement ? Pour revenir sur un mot clé qui a été le fil rouge de ce chapitre, « dislocation », ce terme fait sens, de notre point de vue, pour penser la dissolution de l'ingénierie professionnelle et de l'intelligence sociale au travail au profit d'une suprématie des formes instables affirmées comme transversales, polyvalentes, dé-catégorisées. Ce phénomène consacre une évolution flexibilisée en permanence des formes et normes organisationnelles radicalisées au service d'une efficience globalisée qui serait adaptée au désordre et aux incertitudes du monde. La recomposition traduisant alors avant tout un phénomène de radicalisation qui conduit à assimiler les organisations à des formes « cognitives et expérientielles ». Nous employons cette substitution qui nous paraît en fait implicite dans les désignations « formes objectales et formes projets » et que nous avons nous même maintes fois évoquée dans nos propos sur une radicalité capitaliste qui est magnifiquement bien servie, voire débordée, par le contexte sociotechnique des organisations. Celui-ci serait bien alors un reflet, une traduction, du désordre mondial organisé dans lequel les méta-organisations comme les GAFAN, par exemple, jouent un rôle de premier plan ? Il nous reste à poser la question directement et dès qu'il le sera possible à l'auteur évoqué tout au long de cette contribution.

Principaux articles de Christian Le Moëgne travaillés dans ce chapitre

- Le Moëgne, Ch. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication en ligne*, 9, 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016. URL : <http://rfsic.revues.org/2464>; DOI : 10.4000/rfsic.2464
- Le Moëgne, Ch. (2015). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Communication & Organisation*, 47, 141-157.
- Le Moëgne, Ch. (2015). Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ? Dans S.Alemanno, (dir.) 2015, *Communication organisationnelle, management et numérique* (21-44), L'Harmattan.
- Le Moëgne, Ch. (2013). Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2/2013.
- Le Moëgne, Ch. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N. Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication* (p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours.
- Le Moëgne, Ch. (2007). Recomposition des espaces et des formes organisationnelles. Dans Y. Chevallier et B.Juanals (dir.) *Espaces physiques et mentaux : identités et échanges*. (p.209-225). Edition du Conseil Scientifique de l'Université de Lille 3.
- Le Moëgne, Ch. (2006 « Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de la communication organisationnelle, *Communication & Organisation*, n°30, pp.48-76.
- Le Moëgne, Ch. (1998). Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles dans le secteur social. Dans Ch. Le Moëgne (dir) *Communications d'entreprises et d'organisations*, PUR, p.145-164.
- Le Moëgne, Ch. (1997). Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance, *Communication & Organisation* n°12, 273-302.

Le Moënné, Ch. (1994). Communication « By smiling around » et crise managériale. Réseaux, volume 12, n°64. Les métiers de la communication, 29-52.

Bibliographie

Argyris, C. et Schön D., (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.

Alemanno, S. et Durampart, M. (2015). Transformations des organisations de santé à l'heure des médias sociaux. Dans : Penser les techniques. Recueil d'actes du congrès du XIXème congrès de la SFSIC, Toulon.

Alter, N. (dir.). (1986). *Informatique et management : la crise*. Paris, La Documentation française.

Bernard, F. (2013). Formes interorganisationnelles et notions d'engagement, d'action, de participation. Perspectives théoriques et pratiques. Dans S. Alemanno et B. Parent (dir.), *Les Communications Organisationnelles - Comprendre, Construire, Observer* (p. 295-310). Paris, France : L'Harmattan.

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Bouillon, J.L. (2005). Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires. *Études de communication*, 28, 91-105.

Bouillon, J.L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 15 juin 2019. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/90;DOI10.4000/communicationorganisation.90>

Bouillon, J.-L. et Durampart, M. (2006). Entre autorégulation, formalismes et constructions symboliques : les paradoxes des « nouvelles formes organisationnelles ». Actes du colloque CERSIC/ERELLIF EA 3207, Université de Rennes 2, septembre, p. 57-63.

Boltanski, L. et Chiappello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

- Carmes, M. et Noyer, J-M. (2013). L'irrésistible montée de l'algorithmique : méthodes et concepts dans les SHS. Dans M. Carmes et J-M. Noyer (Dir.), *Les débats du numérique*. Paris, Presses des mines.
- Casilli, A. (2019). *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*. Seuil.
- Castoriadis, C. (1979). *Capitalisme moderne et révolution*, tomes 1 et 2. Paris, UGE, 10-18.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris, Seuil.
- Jacquinet Delaunay, G. (2000). Le sentiment de présence [archive]. Dans Deuxièmes rencontres « Réseaux humains / Réseaux technologiques », Poitiers, Journée du 24 juin.
- D'Almeida, N. et Andonova, Y. (2013). La communication des organisations. Dans Olivesi, St (dir.). *Objets, savoirs, discipline, Sciences de L'information et de la communication* (p.137-153). Presses Universitaires de Grenoble.
- De St Laurent-Kogan, A.F, et Metzger, J-L., (dir.). (2007) *Où va le travail à l'ère du numérique ?* Presses des Mines.
- Deleuze, G. (1990). Post-scriptum sur les sociétés de contrôle. Dans G. Deleuze (2014) *Pourparlers 1972-1990*. Paris, Minuit.
- Deleuze, G. et Guattari, F. (1980). *Mille Plateaux*, Paris, Editions de Minuit.
- Dupuy, J.-P. (1992). *Le sacrifice et l'envie*. Paris, Calman Lévy.
- Durampart, M. (2017). Machines numériques, dislocation, recomposition : nouvelles formes d'apprentissage et d'approches organisationnelles. Colloque International « Quelles communications, quelles organisations à l'ère du numérique ? », Juin 2017, Cerisy, France. 2017, <http://www.ccic-cerisy.asso.fr/communicationsnumeriques17.html>
- Durampart, M. (2019). La collaboration à l'aune des technologies numériques et de la recherche d'efficience. Dans *Communication & Organisation* Les « organisations collaboratives » en question. 2019/1 n° 55, 123-140.
- Durampart, M. (2015). L'organisation apprenante à l'heure de la culture numérique. Dans S.P. Alemanno (dir.). *Communication organisationnelle, management et numérique* (p. 69-80). Paris, L'Harmattan.
- Durampart, M. (2013). Les savoirs et pratiques dans tous leurs états : Prolifération des savoirs en action, appropriation, disséminations,

- à l'ère de la diversité des supports technologiques et des contextes d'usages. Dans Papy, F. (dir.). *Recherches actuelles en Sciences de l'Information* (p. 201-240). Hermès Lavoisier.
- Durampart, M. (2011). Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement. *Communication des organisations* n° 36, 222-237.
- Durampart, M. (2009). Une approche communicationnelle des changements sociotechniques pour les organisations. Mémoire d'HDR, Université Aix Marseille.
- Durampart, M. et De ST Laurent-Kogan, A.F. (2007). Apprendre au travail à l'ère du numérique. Dans A.F ST Laurent-Kogan et J-L. Metzger (dir) *Où va le travail à l'ère du numérique* (p.109-131, p. 167-180). Collection Sciences sociales, Presses des Mines de Paris.
- Durampart, M. (2000). Le programme de médicalisation du système d'information, un objet de contrôle et de régulation dans les activités des personnels soignants du secteur hospitalier. Dans P. Delcambre (dir.). *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs* (p.95-115). Rennes, PUR.
- Ellul, J. (1963). De la signification des relations publiques dans la société technicienne - Un cas de passage de l'information à la propagande. *L'année Sociologique*. Paris, PUF.
- Grabot, B., Mayere, A. et Bazet, I. (2008). *ERP systems and Organisational Change : a social technical insight*. Springer London Ltd.
- Hayek, F. A. (1980). *Droit, justice et liberté*. Paris, PUF.
- Hayek, F. A. (2007). *L'Essai de philosophie, de science politique et d'économie*. Paris, Les belles lettres.
- Heidegger, M. (1993). La question de la technique. Dans *Essais et conférences*, Paris. Gallimard, coll. « Tel » (no 52).
- Jullien, F. (2013). *Un sage est sans idées*. Points.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Latour, B. (1994). De l'humain dans les techniques. Dans F. Bayle, D. Bourg, R. Debray... [et al.] *L'empire des techniques* (p.167-179) Points-Seuil.
- Latour, B. (2006). *Changer de société- Refaire de la sociologie*. Paris, La Découverte.
- Lépine, V. et Parent, B. (2013). De la visibilité à l'individuation des cadres hospitaliers. *Communication&organisation* [En ligne], 44 | 2013 ; Mis en ligne le 01 décembre 2016, consulté le 16 juin 2019.

URL <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4298> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.4298

- Leroi-Gourhan, A. (1964). *Le geste et la parole*. 1-Technique et langage, et 2- La mémoire et les rythmes. Paris, Albin Michel, 2 tomes.
- Le Moigne, J.L. (1998). La modélisation systémique de l'information. Dans P. Petit (dir.). *L'économie de l'information* (p. 55-69). Paris, La Découverte.
- Le Moigne, J.L. (1991). Les nouvelles sciences de l'artificiel et le renouvellement des sciences de la nature. Dans Fr. Tinland (dir.), *Systèmes naturels, systèmes artificiels*. Seyssel, Champs Vallon.
- Malabou, C. (2011). *Que faire de notre cerveau* (2ème édition). Bayard.
- Martin-Juchat, F. (2008). *Le corps et les médias, La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*. De Boeck Supérieur, collection Culture & Communication.
- Negri, T. (2000). *Empire* (en collaboration avec Michael Hardt). Exils.
- Nonaka, I. et Takeushi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Piketty, T. (2008). *L'économie des inégalités*. La Découverte, collection Repères.
- Popper, K. (1992). *Un univers de propensions - deux essais sur la causalité et l'évolution*. Arles, L'éclat.
- Rosa, H. (2013). *Accélération : une critique sociale du temps*. La Découverte, 1ère édition en langue française.
- Simon, H.A. (1991). *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*. Paris, Dunod.
- Sloterdijk, P. (2000). *Règles pour le parc humain : Une lettre en réponse à la « Lettre sur l'humanisme » de Heidegger*. Paris, Ed. Mille et une nuits.
- Simmel, G. (1900). *Philosophie de l'argent : Partie analytique*, 3e chapitre, sections 1 et 2. Editions GF.
- Simondon, G. (1989). *L'individuation psychique et collective*. Paris, Aubier.
- Thévenot, L. (1986). *Les investissements de forme*. Paris, PUF-CEE.
- Wolton, D. (1997). *Penser la communication*. Flammarion.
- Zarifian, Ph. (1996). *Travail et communication*. Paris, PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui.

Chapitre 6

Penser les organisations et leurs transformations : Rationalisations et « formes organisationnelles »

Jean-Luc BOUILLON

Professeur des universités - Université Rennes 2

PREFics EA 7469

L'un des axes structurants des travaux conduits au fil des années par CLM semble constitué par un projet rarement affirmé explicitement mais dont l'envergure est pour le moins étendue. Ce dernier vise en effet à saisir les dynamiques d'évolution économiques, politiques et institutionnelles des sociétés occidentales (mais surtout de la société Française) sur une longue période, couvrant globalement la fin de la période fordiste dans les années soixante, la crise de régulation des années soixante-dix et l'émergence d'une nouvelle régulation concurrentielle basée sur la financiarisation de l'économie et le développement des technologies numériques depuis les années quatre-vingt-dix. Les transformations organisationnelles constituent une entrée permettant d'appréhender ce mouvement, car elles constituent l'espace social où peuvent être observées les rationalisations de la production, du travail, l'émergence des TNIC et des pratiques professionnelles d'information et de communication. Ces phénomènes sont considérés comme étant susceptibles de constituer des observables sur le terrain (même si les observations empiriques sont peu présentes, surtout à partir des années 2000) agissant comme révélateurs de mouvements sociaux d'une généralité beaucoup plus élevée. L'organisation dont il est question s'inscrit parfois dans les précatégorisations de « l'entreprise », des « associations », mais n'est le plus souvent pas rapportée à un type d'organisation précis : il s'agit d'une notion apparaissant en filigrane et semblant renvoyer, si on la rapporte à notre propre grille d'analyse, à un niveau intermédiaire de structuration et de mise en ordre du social ; à la fois constitué par un

état temporairement stabilisé de manière plus ou moins formelle et par une inscription dans un mouvement évolutif.

L'ambition poursuivie est assurément d'un très haut niveau. Elle s'inscrit dans un questionnement épistémologique qui a traversé toutes les sciences humaines et sociales entre la fin des années 1970 et la fin des années 1990. Ce dernier prend en premier lieu sa source dans la remise en cause progressive des approches à dominante structuraliste héritées du marxisme qui prédominaient antérieurement, et analysaient principalement le social sous l'angle de déterminismes liés à des rapports sociaux de domination et à l'opposition entre travail et capital. Mais ces perspectives nouvelles ne se satisfont pas pour autant de l'essor des approches strictement micro-sociales, centrées sur l'activité et l'interaction, qui se développent dans les années 1980 et perdent largement de vue les logiques sociales et les rapports de pouvoir, se focalisant sur le local et le ponctuel.

De ce point de vue, les travaux de CLM sont pleinement inscrits dans l'époque où ils ont été initiés, et se rapprochent, dans la perspective adoptée, d'un ensemble de courants de recherches dont certains concepts sont repris, sans qu'il y ait véritablement de positionnement clair à leur égard. C'est en premier lieu le cas de l'école française de la régulation économique qui analyse de manière post-marxiste les transformations du capitalisme en longue période au regard de la succession des « formes institutionnelles » (formes de la concurrence, formes de l'état, entreprise, monnaie, rapport salarial, relations internationales). Ces formes institutionnelles entrent en crise en se recomposant pour assurer le renouvellement des conditions de valorisation du capital, sans toutefois – sauf dans quelques travaux – interroger le niveau organisationnel¹. Si des allusions régulières aux travaux de M. Aglietta, B. Coriat, ou F. Lordon sont effectuées et si l'on discerne l'influence de ce courant, il ne fait pas l'objet d'une mise en discussion.

Il en va de même pour la socio-économie des conventions, porteuse d'analyses « non standard » de la coordination sociale des activités économiques reposant sur des règles, des accords, des « investissements de forme » : l'article éponyme de L. Thévenot (1984, 1986) est ainsi fréquemment analysé et cité par CLM, au même titre que

1 Les travaux régulationnistes font l'objet d'allusions fréquentes sans être pour autant mis en discussion. B. Coriat est l'un des auteurs les plus cités (Coriat, 1979, 1990), avec quelques mentions pour M. Aglietta (Aglietta, Brender, 1984) et R. Boyer (1986). F. Lordon (2008, 2010, 2014), auteur issu de la sphère régulationniste mais désormais davantage inscrit dans une philosophie économique critique, revient fréquemment.

l'histoire des « esprits du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999)². Pourtant les positions du courant conventionnaliste ne sont pas discutées, notamment la façon dont les auteurs de ce courant examinent la construction « d'ordres sociaux » par l'articulation entre des logiques hétérogènes, « logiques hétérogènes » qui fondent par exemple aussi la sociologie pragmatique.

Dans ce cadre, l'intérêt des recherches de CLM réside certainement dans leur capacité à conserver une vision globale et de longue portée qui fait défaut à beaucoup de travaux contemporains ; et dans le fait qu'ils réinscrivent les travaux en sciences de l'information et de la communication et en communications organisationnelles dans les problématiques des sciences humaines et sociales. Ils leur donnent un sens, d'une certaine manière, en affirmant comment l'analyse des transformations organisationnelles au-travers du prisme constitué par certaines formes de communication permet d'éclairer des phénomènes de longue portée.

Nous tenterons ici de reconstruire la façon dont CLM, au fil de son parcours scientifique, s'efforce de passer des activités et des organisations aux transformations de longue portée. Une première étape nous amènera à étudier la façon dont l'organisation « objectivée » est appréhendée et « fabriquée » par le milieu gestionnaire, donnant lieu à des « formes d'organisation ». Cette perspective n'est pas sans rappeler celle du « management désincarné » analysé par M.A. Dujarier (Dujarier, 2015) où des managers qualifiés de « planneurs » conçoivent et imposent des modèles organisationnels déconnectés des pratiques organisationnelles et professionnelles effectives. Mais, pour CLM, l'organisation ne saurait être réduite à un projet rationnellement construit. Elle est aussi évolution permanente, la « forme d'organisation » se muant en « forme organisationnelle », notion quelque peu nébuleuse mais dont on cerne la portée potentielle dans la perspective d'une compréhension plus générale des dynamiques sociales.

2 La socio-économie des conventions regroupe un ensemble d'approches économiques hétérodoxes qui se sont attachées à comprendre, dans les années 1980 et 1990, les modalités non marchandes de la coordination des activités économiques en insistant sur le rôle des routines, des règles, des contrats négociés, des compromis, et des ajustements situés entre des acteurs co-construisant le sens des situations où ils agissent. Ce que l'on nomme « marché » est dans ce cadre surtout constitué par des organisations, du droit, des institutions... et des processus informationnels et communicationnels. Voir notamment Favereau (1989) et Orlean (dir) 1994.

I. « Rationalisation » et « normalisation » : un concept récurrent pour appréhender les changements des « formes d'organisation »

Présente à des degrés divers dans les travaux de Christian Le Moënné (1997 ; 2006 ; 2007 ; 2012...), la question des recompositions et des rationalisations organisationnelles est appréhendée à partir de l'analyse des mutations du modèle productif taylorien et du mode de production fordiste à partir du milieu des années 1970 (Linhart, 2010, 2018 ; Coriat, 1979, 1990). Au cours des années 1980, dans un contexte d'éclatement sous leurs propres contradictions des régulations politiques antérieures et pour sauvegarder les conditions de valorisation du capital, les entreprises industrielles privées se structurent sous forme de logiques marquées par les processus et la qualité. Le mouvement s'étend au fil des décennies au secteur non marchand et au secteur public (pression à la réduction du coût de financement des États...). Cette évolution est conceptualisée comme un changement de formes organisationnelles au sens restreint du terme, c'est-à-dire dans une conception à courte portée de la notion de forme qui conduit à l'envisager comme un passage d'une configuration organisationnelle à une autre. A l'organisation taylorienne postée et hiérarchisée, aurait ainsi succédé l'organisation par projet, considérée comme plus agile, plus étroitement liée au marché et innovante (Midler, 2012 [1993] ; Charue-Duboc, 1995).

I.1 Normalisation, bureaucratisation de l'activité et dislocation des organisations

Le point de départ de l'analyse de CLM prend place dans le constat d'une mutation globale des économies, des sociétés, des organisations et du travail depuis le début des années 1970 et qui fut largement étudié en socio-économie, en sociologie du travail (Coriat, 1979, Veltz et Zarifian, 1993...) et en économie hétérodoxe (Boyer, 1986) depuis près de quatre décennies. Ce que l'on appela « crise structurelle » à la suite du choc pétrolier de 1973 désigne en fait une crise institutionnelle, politique et sociale du fordisme comme mode de régulation et comme compromis social, liée à la remise en cause des mécanismes d'ajustement d'inspiration keynésienne, phénomène largement étudié et analysé à l'époque. Les politiques monétaristes et la dérégulation internationale des marchés financiers durant la première moitié des années 1980 ouvrirent la porte au développement de la *corporate governance* (Gadrey, 2000) c'est-à-dire au pilotage des conseils d'administration par les actionnaires au détriment des managers salariés et des technostructures traditionnelles, l'ensemble se traduisant par ce que Thomas Piketty qualifia de retour du capitalisme patrimonial

(Piketty, 2013). Le rendement financier dans le secteur privé, la maîtrise des déficits et des coûts de fonctionnement dans le secteur public, en furent les conséquences.

Cette mutation se traduit depuis les années 1980 par un phénomène de « liquidation » et de « dislocation » des grandes entreprises industrielles institutionnalisées, qui constituaient pour CLM l'archétype de la firme fordienne. Ces grandes entreprises du secteur industriel étaient caractérisées par une localisation géographique bien définie, des délimitations claires avec leur environnement et une forte internalisation des ressources. Leur fonctionnement reposait en outre sur un cadre législatif très structuré, notamment sur le plan du droit du travail et des relations sociales.

1.1.1. Mutations des formes d'organisation

La dislocation des organisations centralisées dont il est ici question s'est manifestée, sous la pression actionnariale, par une externalisation massive des fonctions supports et une filialisation des activités n'appartenant pas à ce qui était défini comme leur métier de base. Cette analyse économique s'inscrivait dans un mouvement que nous rapprocherons des principes gestionnaires édictés au début des années 1990 dans le *Business Process Reengineering* (Hammer et Champy 1992). Il s'agissait en effet alors, en termes d'analyse financière, de transférer au maximum les coûts fixes liés aux activités internes et indépendants des fluctuations de l'activité en coûts variables ; ce transfert permettant de réduire les charges aisément en cas de baisse de la demande par simple action sur les volumes de sous-traitance. Économiquement, cette transformation a donné lieu depuis de milieu des années 1990 au développement du *Business Process Management* et aux organisations-processus (Lorino, 1995). La conséquence de cette évolution s'est traduite dans une spécialisation croissante des entreprises et dans le développement d'une sous-traitance en cascade internationalisée.

L'un des aspects les plus visibles de ces recompositions de la chaîne de production industrielle est constitué par le mouvement de délocalisation de la production vers des zones géographiques à bas coûts de main d'œuvre. Les « frontières organisationnelles » tendent à s'estomper au sein de ce réseau, où les sous-traitants, s'ils ne sont pas juridiquement intégrés, se trouvent placés sur une dépendance forte inscrite dans des contrats et des outils de gestion. De même, le fonctionnement au plus juste visant à aligner l'offre sur la demande dans le cadre de relations à la fois contractuelles et marchandes, se traduisit par des suppressions d'emploi massives et par un recours accru

à des formes d'emploi flexibles à durée déterminée, facilitées par les évolutions de la législation du travail. Si dislocation il y a bien eu, la disparition de la centralisation évoquée par CLM peut être discutée, dans la mesure où elle semble plutôt s'être recomposée autour de la figure dominante du donneur d'ordre animant un réseau de sous-traitants de différents niveaux.

1.1.2. Normalisation et mutation numérique

Une telle évolution accélérera la nécessité de la mise en place de systèmes de règles communes au niveau international, que CLM qualifie de mouvement de normalisation et qui constitue sa principale entrée intellectuelle pour qualifier les nouvelles formes de rationalisation des entreprises et des organisations qui marqueront les trois dernières décennies. La grande entreprise fordienne, localisée et centralisée, dont le modèle était proche de l'idéal-type bureaucratique défini par Max Weber, entrainait certes en crise mais, loin de faire disparaître les règles formelles qui la fondaient, sa dislocation en exigeait davantage. En effet, la marchandisation généralisée et le développement de relations de sous-traitance associées aux flux tendus impliquaient « *le développement massif de normes techniques, de règles, de procédures, de labels et de marques, permettant à la fois la coordination de l'action, l'élaboration de cahiers des charges fondés sur les mêmes systèmes de mesure et d'écritures, et garantissant à la fois qualité des processus de production, la fluidité des transports et de la logistique, et le respect de la propriété intellectuelle sur les process, les objets et les marques* » (Le Moënné, 2014, 24, p.2) et donc une nouvelle bureaucratie libérale (Hibou, 2012) s'incarnant dans ces normes (Le Moënné, 2013). L'essor de l'ISO (International Standardization Organization) et notamment de la série ISO 9000 depuis 1979 rendent compte au niveau global de cette évolution (Segrestin, 1996 ; Cochoy et al., 1998). Au principe de prévention des problèmes de qualité de la production, central dans les versions 1994 et 2000 des normes, a succédé une articulation plus étroite entre les normes et la logique des processus-métiers. Cette dernière s'est traduite par une intégration étroite entre donneurs d'ordre et sous-traitants qui nécessite un renforcement des contrôles, de la qualité, de la traçabilité et de l'identification – du fichage – des acteurs.

Aux côtés de la production publique du droit, émergent ainsi de multiples formes juridiques privées, conçues comme des « *dispositifs d'absorption bureaucratique* » (Le Moënné, 2014, 24, p.2) dans les contrats et les normes organisationnelles qui intègrent et contribuent à la reproduction des rapports sociaux. Relevant du champ des *soft laws*, ces

normes n'ont pas de valeur légale ou réglementaire, mais possèdent, par les textes qui les constituent, la capacité d'instituer et de destituer des organisations, d'en créer et d'en détruire. La définition de « plans de travail » locaux prend ainsi place dans un programme « *de redéfinition systématique – on pourrait dire de reconfiguration voire de reingénierie – de l'organisation, conçue comme un collectif de ressources humaines et matérielles orienté vers un projet commun. A bien des égards se trouve systématisée ici la mise en œuvre d'une dimension fondamentale du programme taylorien : la construction d'une organisation procédurale dont les règles, les normes et les procédures, imaginées et construites en fonction des buts assignés au collectif de travail dans son ensemble, visent à une efficacité prévisible dont l'une des conditions est la clôture symbolique d'avec les bruits et perturbations générées par la culture des acteurs, l'institution. (...) Les référentiels et plus largement l'ensemble de la démarche sont portés par les acteurs qui les mettent en œuvre. Ils se donnent comme des conventions, reposant sur des compromis provisoires et perfectibles, et fondées sur une approche très pragmatique et empirique des logiques d'action effectivement mises en œuvre par les différents professionnels dans leurs activités quotidiennes.* » (Le Moëne, 1998, p.157-158). Cette dimension normative paraît indissociable d'une dimension technique, liée à la « mutation numérique », fréquemment évoquée comme mouvement de fond, sans avoir fait l'objet d'analyse empirique portant sur des dispositifs spécifiques en organisation. Elle est centrale parce qu'elle en constitue l'un des éléments les plus visibles sur le plan technique et discursif ; les outils de mise en processus, d'intégration entre clients, finaux, donneurs d'ordre, sous-traitants, de contrôle, de surveillance, d'équipement et de traçage des logiques d'action et des façons de faire reposent de fait sur la collecte, le traitement et la mise à disposition numérique de l'information. Réseaux, serveurs, ordinateurs, logiciels, capteurs, objets connectés de toutes sortes constituent les éléments par lesquels la dislocation et la recomposition des organisations adviennent concrètement. Mais en même temps, cette mutation numérique est secondaire, dans le sens où elle s'appuie sur des techniques antérieures. Le « numérique » n'est pas à l'origine des processus-métiers ou des flux tendus, il s'inscrit dans des bouleversements antérieurs tout en les accélérant, et en changeant le rapport au monde, la façon d'interpréter et d'agir dans ce dernier.

Les formes d'organisation se recomposent ainsi dans le cadre du mouvement de dislocation, qui affecte aussi, au tournant des années 2000, les services publics. Sans que CLM n'opère de lien précis, les phénomènes analysés rejoignent le processus analysé en sociologie

de la gestion (Boussard, 2008) où les conditions de la fabrication gestionnaire sont étudiées : l'action conjointe des consultants, des chefs d'entreprise et des enseignants-chercheurs en gestion ainsi que la perméabilité des frontières entre ces trois mondes ont constitué l'un des principaux mécanismes par lesquels le modèle gestionnaire s'est rapidement imposé, dans la mesure où les intervenants et les experts appelés pour développer dans les années 2000 le new public management étaient issus des mêmes formations et des mêmes sociétés de conseil qui étaient déjà intervenues dans le secteur privé. Ils déployèrent donc les mêmes méthodes et les mêmes outils. La normalisation / rationalisation renvoie dans ce cadre à la volonté d'une maîtrise rationnelle du changement au sein des organisations. Elle relève d'une démarche gestionnaire d'optimisation des manières de faire et de codification, qui est associée avec l'entrée en crise des modèles managériaux : il convenait en effet de mettre en acceptabilité les nouveaux ordres productifs, de construire leur sens malgré l'éclatement géographique et organisationnel des entreprises. C'est cette nécessité qui explique le développement de la communication managériale à partir des années 1980.

1.2 Management et communication institutionnelle : des formes d'ingénierie symbolique

Parallèlement à ce mouvement de codification des activités de production et pour faire face aux incertitudes et à la nécessité de produire en fonction d'un client – et d'un donneur d'ordres – érigé en position centrale du système, des techniques managériales spécifiques sont mise en place dans les années 1980 (Midler, 2012 (1993) ; Clot, 1995). Le développement des organisations par projets à partir du milieu des années 1980 s'accompagne ainsi du développement des pratiques de communications organisationnelles, renvoyant ici principalement à la communication institutionnelle visant à instituer et institutionnaliser l'organisation en construisant un imaginaire de cette dernière. L'analyse de ces phénomènes s'est d'ailleurs retrouvée au cœur des tous premiers travaux en communication organisationnelle dans les années 1990. Ce mouvement s'est traduit par la production « *d'imaginaires, de règles et de normes managériales* » en premier lieu pour les entreprises, puis pour de multiples autres « *institutions sociales* », comme les partis politiques, les associations, les organisations territoriales ou religieuses (Le Moëne, 2010, 20, p.286). C'est ainsi une véritable « *idéologie managériale* » (Ibid., p. 287) qui s'est élaborée. Dans tous les cas, il s'agissait de « *créer des conditions d'acceptabilité des messages et des actions envisagées par les directions d'entreprises, en s'efforçant de*

rendre sensible leur utilité sociale » à l'aide de « *technologies symboliques* » supposées instituer des valeurs communes. (Le Moënné, 1998, p.165).

CLM (Le Moënné, 1994) revient sur la construction des professions de la communication, qui se généralisent à partir de la fin des années 1980 dans le prolongement des relations publiques, de la publicité, des relations presse et du *human engineering*. Elles recouvrent des réalités hétérogènes, renvoyant aussi bien à des postes de direction générale qu'à des activités d'exécutants opérationnels et de techniciens. Dans ce cadre, la communication institutionnelle est pour lui le symptôme d'une crise de la rationalisation managériale (Le Moënné, 1994, p.32) liée à la dislocation physique de « l'entreprise-site » et des formes de rationalisation de la production qui l'affectent. La « communication d'entreprise » émerge ainsi comme une dimension symbolique de la gestion. Cette dernière vient accompagner le déploiement des méthodes d'organisation et de normalisation des activités – au premier rang desquelles on trouve l'assurance-qualité et les processus métiers – et s'articule de manière étroite aux outils numériques de gestion de l'information, par exemple les progiciels de gestion intégrés. Le symbolique, le normatif et le numérique forment ainsi un dispositif reflétant ce que CLM qualifie « d'information-communication organisationnelle ». Les organisations existent au travers des imaginaires qu'elles produisent pour leurs environnements et pour elles-mêmes (Le Moënné, 2008, p.45), bien au-delà de leur existence « objective ». C'est par cet imaginaire qu'elles construisent le lien social qui les structure.

Le management, tout comme l'information-communication organisationnelle qui forme l'une de ses composantes, demande alors à être pensé dans ses différentes dimensions ce qui amène à le définir de manière plurielle : il désigne tout à la fois un « *ensemble de conceptions, de décisions et d'actions visant à structurer les formes organisationnelles efficaces en fonction de leurs buts* » ainsi que « *l'ensemble des méthodes rationnelles et normalisées de gestion des ressources humaines, matérielles et financières* », un « *ensemble des logiques stratégiques mises en œuvre en vue de continuer à exister dans des univers fortement concurrentiels et complexes* » et un « *ensemble de conceptions idéologiques de la rationalité et de l'efficacité supposée des méthodes de structuration organisationnelle* » (Le Moënné, 2014, p.1). Le mouvement de mutation et de recomposition provoque ainsi le développement des services communication, et l'on assiste dès lors au développement des investissements dans la production de discours organisationnels. Ces derniers viennent compléter les engagements financiers liés à la mise en place des nouveaux dispositifs de gestion et à la construction d'une

organisation conçue comme projet, dans un contexte pourtant marqué par la réduction des coûts non directement liés à la production de valeur ajoutée. L'essor des services communication constitue alors un indice de la crise managériale et de la dislocation organisationnelle pour faire face à des environnements internationaux et nationaux en instabilité permanente (Le Moëgne, 2014, p. 2).

Les recompositions organisationnelles se traduisent ainsi par des mutations de formes d'organisations, mêlant dimensions normatives, managériales, techniques et symboliques. La production idéologique va de pair avec une remise en cause des modes de rationalisation (l'introduction de nouvelles règles va paradoxalement de pair avec un accroissement du désordre et des ajustements locaux) et avec un changement des paradigmes au-travers desquels sont conçus les organisations, notamment des formes d'action collective sur lesquelles elles reposent (Le Moëgne, 1997, p.2). Saisir l'ensemble de ce phénomène implique d'interroger les mutations des « formes organisationnelles » et des formes sociales où elles prennent place.

2. Des « formes d'organisations » aux « formes organisationnelles » : penser les transformations socio-économiques et organisationnelles en longue période

Les mutations du modèle productif sont conceptualisées par CLM comme des changements de « formes », cette notion étant associée à une multitude d'épithètes. Cette réflexion autour des « formes » occupe une place centrale au cours la seconde moitié des années 2000 avec la mise en place du programme de séminaires « Entre formes et normes » à l'université Rennes 2. L'approche par les « formes » permet de réinscrire la notion de rationalisation dans l'analyse d'une dynamique sociale et d'articuler le singulier et le général. Les « formes sociales » sont ainsi non seulement composées de « formes organisationnelles » au sens que nous considérons comme fort du terme (c'est-à-dire d'une portée plus large que les formes d'organisations dont il était question précédemment), mais aussi de formes sémiotiques - symboliques et de formes objectales.

2.1. Formes sociales et formes organisationnelles

2.1.1. Les « formes sociales »

CLM mobilise la notion de forme sociale afin de tenter de saisir de manière à la fois plus profonde et plus générale les modalités de changement de la société. Reconstruire la généalogie de la construction

théorique de cette notion dans ses travaux n'est cependant pas chose aisée. On peut ainsi noter des références à G. Simondon (Simondon, 1989) dans plusieurs textes (Le Moëgne, 2007, 2012, 2014, 2015) et à G. Simmel (1896) sans pour autant que des discussions très précises au regard des travaux de ces auteurs ne soient engagées, ce qui est paradoxal compte tenu de l'importance donnée à cette notion. La notion de forme sociale est également mise en relation avec la conception durkheimienne de l'institution (Le Moëgne, 2014, p.5-6). L'ambition du projet rejoint celui de Simmel et de la capacité à penser les formes sociales et les modalités de leur maintien, c'est-à-dire la façon dont elles font institution.

Ainsi, les formes sociales désignent des processus fondamentaux d'évolution du social : *« la forme sociale est ce qui, dans les dynamiques sociales spontanées, non choisies et non voulues car trop complexes, (...) permet de faire tenir ensemble tous ces éléments par la production de normes, de règles et de procédures qui suscitent, de façon indissociables, des effets symboliques et matériels. Il s'agit donc d'une forme sociale au sens où Castoriadis estime qu'elles structurent notre capacité à instituer perpétuellement la société. Formes sociales au sens où Simmel estime qu'elles conservent de façon cristallisée les conceptions, les postures anthropologiques, la mémoire des actions collectives »* (Le Moëgne, 2014, p.6). Une forme sociale est ainsi une structure sociale implicite, partagée, distribuée dans l'ensemble des champs du social, qui se renouvelle en permanence mais ne change pas complètement. En se recentrant sur l'expression des formes sociales dans le monde productif, on passe du taylorisme à l'organisation projet, tout en demeurant dans une logique de normalisation managériale. Cette notion ne recouvre plus seulement un sens courant de pilotage d'organisations et d'animation d'équipes, mais renvoie à une logique se diffusant dans bien des mondes sociaux³, logique qui s'accroît par de nouveaux moyens : *« Les sociétés humaines sont structurées selon des règles, des normes, des imaginaires, c'est-à-dire des formes organisées qui doivent en tant que formes complexes, être distinguées des formes trop simples que nous sommes capables d'imaginer pour réaliser nos projets »* (Le Moëgne, 2015, p.141). Une forme sociale ne désigne donc pas un état stabilisé mais un processus continu, que l'on ne saurait confondre avec les éléments concrets où elle s'incarne et qui la traduisent, comme

3 Cette réflexion rejoint de nombreux travaux conduits au cours des trois dernières décennies dans le champ sociologique (sociologie clinique par exemple) et même dans les sciences de gestion hétérodoxe. On peut par exemple citer Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, 1991 ; De Gaulejac V., *La société malade de la gestion*, 2009.

les configurations des organisations productives évoquées plus haut par exemple. D'une certaine manière, la mobilisation de la notion de formes sociales permet à CLM d'inscrire sa réflexion dans des temps longs d'histoire humaine, plus anthropologique que sociologique, dépassant notamment les perspectives d'histoire du capitalisme. Dès lors, et cela rend le travail du chercheur complexe, les formes sociales semblent difficilement pouvoir être saisies en tant que telles : il est nécessaire pour cela d'avoir recours à des catégories intermédiaires ou « formes sources », qualifiées de formes organisationnelles, objectives et sémiotiques et étroitement imbriquées. Dans ces dernières, se « cristallisent » les formes sociales.

2.1.2. *Formes organisationnelles et investissements de forme*

La notion de forme organisationnelle permet une montée en généralité qui rend possible pour CLM de dépasser les visions réifiées de l'organisation comme entités déjà constituées et institutionnalisées renvoyant à des réalités objectives : la compréhension du phénomène organisationnel exige de saisir l'organisation comme processus, d'en appréhender l'émergence, la genèse, le devenir. La référence la plus fréquemment mobilisée par CLM pour qualifier les formes organisationnelles et leurs différentes dimensions semble constituée par la notion d'investissement de forme (Thévenot, 1984, 1986). Pouvant être considérés comme les prémisses de la socio-économie conventionnaliste évoquée *supra*, les investissements de forme constituent une catégorie conceptuelle permettant de penser les éléments matériels, sociocognitifs et normatifs permettant la coordination et la synchronisation dans l'action collective. Ils incorporent des routines, des règles, des procédures, mais aussi des normes sociales comportementales contribuant à la structuration des relations entre les acteurs. Les investissements de forme sont tout à la fois mis en œuvre pratiquement et systématisés dans des référentiels d'action et de pilotage de l'action, qui structurent l'organisation rationnelle, qualifiée d'organisation artefact. Il semble ainsi que les formes organisationnelles définies par CLM résultent des investissements de formes, même si le passage d'une notion à l'autre pourrait faire l'objet de réflexions approfondies : elles désignent un processus d'explicitation et de légitimation servant de références pour l'action, et jouant essentiel dans les dynamiques organisationnelles.

Les formes organisationnelles sont elles-mêmes composées d'autres types de formes, avec lesquelles elles sont étroitement imbriquées. Il s'agit en premier lieu des formes symboliques / sémiotiques qui

s'expriment dans le langage, le texte, les écrits, les programmes informatiques les discours, les images (...). Il s'agit également des formes objectales qui désignent la matérialité des objets, supports, outils, dans lesquelles se mémorisent des traces des activités individuelles et collectives plus que dans les subjectivités.

Il en va ainsi des objets numériques, qui au-delà de leur dimension technique comportent une dimension anthropologique, influençant le rapport au monde (Le Moënné, 2012). Les formes objectales résultent en définitive de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel. Ce sont des dispositifs de mémoire car l'environnement matériel intègre des routines et des usages possibles. Ces trois types de formes source intègrent de la technique ainsi que des normes.

2.1.3. Dynamiques organisationnelles et intelligence collective

Cependant, les investissements de forme ne sauraient expliquer le fonctionnement organisationnel à eux seuls. Une telle orientation reviendrait à considérer que l'organisation se réduit à ses dimensions symboliques, au projet technique et managérial qui en est construit, conventions et normes étant explicites. Or, CLM (2015, p.147) insiste sur le fait qu'elles sont adoptées sans que l'on sache vraiment d'où elles viennent et comment elles ont été élaborées, pas forcément en fonction d'un but explicite. Il s'élève d'ailleurs bien au-delà du contexte des organisations productives pour considérer que l'on ne peut pas penser les sociétés humaines comme le résultat de choix volontaires et rationnels, où les formes sociales se transmettraient de façon rationalisée, par la formation et l'apprentissage par exemple.

Or, comment se fait-il que nous réussissions à nous coordonner dans un monde tellement complexe dont nous ne savons pas grand-chose, questionne-t-il ? Comment comprenons-nous partiellement le contexte, et comment construisons-nous l'action ? L'essentiel des logiques d'actions et des règles pratiques nous sont transmises par imprégnation et imitation, c'est-à-dire par la culture, car nous ne sommes pas assez intelligents pour comprendre ce qui nous fait agir pourquoi nous agissons et quelles sont les conséquences de nos actions (2015, p.149). La composante « projet » des organisations artificielles est finalement limitée, restreinte aux capacités de cognition et de rationalisation des acteurs qui les conçoivent. Le sens ne se réduit pas au langage mais le précède le plus souvent, ce qui conduit à prendre en compte des phénomènes que nous qualifierons d'infrasymboliques (Taylor, Van Every, 2000) et que CLM désigne comme relevant « *d'une aptitude anthropologique à la coordination et à la socialisation, qui*

précèdent et servent de cadre à toute interprétation de l'action possible, permettant l'émergence de règles de différentes natures et leur remise en cause » (Ibidem p.144). Il faut noter que cette orientation théorique sollicite une analyse du « cours d'action », des « logiques d'action collectives » permettant de traiter des échanges d'information et de la communication avant, pendant et après le cours d'action : en cela, elle contribue à la construction des « investissements de forme ». Cette hypothèse forte s'appuie sur des références globales à plusieurs auteurs hétérogènes et fondamentaux du champ de l'anthropologie et de la philosophie : il en va ainsi de Marcel Mauss et de son analyse du rôle fondateur des échanges dans la construction de l'humanité, de H. Leroy-Gourhan dont la célèbre formule de « couplage cortex-silex » revient de manière récurrente ou de Frédéric Lordon, qui insistait sur l'antériorité des relations « des hommes avec les choses » par rapport aux relations des hommes entre eux. (Lordon, 2010). Dans tous les cas, il s'agit de multiples invitations à penser les modalités spontanées, c'est-à-dire non voulues et non choisies d'organisation du social. Il s'agit pour CLM d'explorer les pratiques collectives coordonnées sans que les acteurs impliqués en aient explicité les significations et les principes sous-jacents, toute relation aux choses étant insérée dans des relations entre les hommes.

La manière dont s'agence la dynamique des formes sociales pourrait être rapprochée de l'analyse de la construction des situations sociales proposée par L. Quéré (Quéré 1991, 1999). Les formes organisationnelles ainsi définies comportent une part d'infra-symbolique et d'infra-langagier qui puise au fond anthropologique des sociétés humaines. Les formes sociales précèdent en effet, pour CLM, les aptitudes langagières. La dynamique d'évolution des formes sociales et de leurs constituants est ainsi présentée comme très largement non déterminée et relevant de l'agrégation de mouvements locaux et singuliers. Elle intègre des rapports de pouvoir, des règles et des ajustements locaux, elle manifeste également un décalage entre les pratiques sociales situées et le cadre organisationnel normatif où elles prennent place. L'ordre est un état apparent, transitoire et fragile : en évoluant, les formes organisationnelles (ainsi que les formes sémiotiques et objectales, elles aussi indéterminées, dépendantes du contexte et de la situation) possèdent un potentiel d'altération et d'émergence comme formes sociales (2015, p.152). Cela semble signifier que le social pourrait changer au-travers des changements organisationnels, dans une perspective qui n'est pas sans rappeler les approches régulationnistes, qu'elles soient économiques chez Boyer et Aglietta (une crise

économique résulte du décalage croissant entre les « formes institutionnelles » régulant l'économie et les pratiques effectives) ou sociales chez Reynaud et De Terssac (les règles de contrôle sont débordées par les régulations autonomes, qui peuvent elles-mêmes devenir des règles de contrôle). En fait, la notion de forme sociale est transcendante : une forme sociale ne peut être réduite ni à des déterminismes stricts ni à des actions instrumentales. Chacun (y compris ceux à qui elle s'applique, donc « nous » collectivement) participe à sa reproduction et à son extension. Une forme sociale se définit dès lors dans son potentiel de mutation, et le changement organisationnel n'est pas le passage d'un état à un autre, mais un processus permanent.

2.2. Dynamiques des formes sociales : quelle place pour l'information-communication ?

Les modalités d'émergence et de reproduction des formes sociales soulèvent la question info-communicationnelle, qui apparaît en filigrane dans le travail de CLM. Certes, de nombreuses réflexions renvoient au rôle central de la communication managériale (les discours, les imaginaires, l'ingénierie symbolique) dans les mutations des formes d'organisation – par exemple l'organisation projet – et au sein des recompositions managériales. Principalement dans les travaux remontant aux années 1990, l'émergence de la communication institutionnelle et des métiers de la communication sont régulièrement abordés. De même, les appels à travailler l'info-communication organisationnelle » ne manquent pas. Enfin, les formes sociales comme « *processus de prise de forme* » (2015, p.151), c'est-à-dire « d'information » ou d'émergence de formes dans le processus de changement continu. Les investissements de forme sont de même considérés comme des dispositifs « d'information-communication organisationnelle » qui attestent de la capacité de coordination des acteurs collectifs en cours d'action et de leur « synchronisation ». Mais comment ces mouvements peuvent-ils être articulés au caractère non déterminé et non conscient qui caractérise les dynamiques des formes sociales, que nous évoquions ci-dessus ? En quoi consistent, en d'autres termes, les « aptitudes anthropologiques à la coordination et à la socialisation » évoquées plus haut ? Et comment pourrait-on les observer empiriquement ? Les dimensions pragmatiques relatives à la co-production du sens des situations, dans leur dimension relationnelle, interactionnelle et constitutive des collectifs et des organisations (en d'autres termes dans ce que nous qualifions plus haut de dimensions infra-symboliques) sont en effet peu explicitées en

termes communicationnels. Ces dernières renvoient à des modalités de coproduction du sens et de construction d'un « commun » fortement tacites, dans lesquelles les « textes » (Taylor, Van Every, 2000) et l'expression rationalisée qu'ils portent jouent un rôle secondaire. Dépassant les discours, les pratiques argumentatives, les normes, les méthodes, les algorithmes, ces dimensions infrasympoliques sont inscrites dans des relations interpersonnelles que l'on pourrait considérer comme conversationnelles. La coprésence, le non-verbal, l'existence de références communes liées à une histoire partagée, l'émotion, jouent un rôle central dans la reconnaissance des altérités en présence. De tels éléments sont renforcés par la matérialité des objets et des outils, des objets, des lieux, qui incorporent des mémoires de l'activité collective réactivés en cours d'action. Pour infra-sympolique qu'il puisse être, cet ensemble est évidemment étroitement mêlé aux pratiques sympoliques et aux produits des « investissements de forme » dans les situations concrètes, les deux niveaux n'étant ici distingués que pour les besoins de l'analyse. Les deux niveaux participent d'une même activité, ou d'un « travail » communicationnel au sein duquel se construit l'expérience sociale.

Nous sommes tentés de considérer que cette activité communicationnelle est d'une certaine manière noyée conceptuellement dans « l'in-formation », qui en vient à constituer une boîte noire, ce qui n'est pas rare dans le champ des sciences de l'information et de la communication. La nature, le contenu, les spécificités des « perspectives » ou « approches » communicationnelles invoquées et revendiquées font l'objet de débats récurrents et de nombreux désaccords, pour partie liés au fait que les conceptions de « l'information » et de la « communication » ne sont pas explicitées sur un plan épistémologique, théorique et méthodologique ni toujours mises en rapport avec des cadres théoriques qui, dans d'autres disciplines, ont abordé des questions voisines. Au regard des travaux de CLM, un prolongement pourrait tout d'abord être constitué par une relecture des travaux en socio-économie des conventions et en sociologie pragmatique qui sont postérieurs à l'article de Thévenot sur les investissements de forme (1984 rappelons-le), notamment ceux de Favereau (1989, 1993, 1995, 2002), d'Orléan et al. (1993), de Livet et Thévenot (1993) ou de Thévenot (2006), qui ont exploré sous différents angles les modalités de construction de l'action collective et les régimes d'action collective par les routines, les règles et les contrats, ainsi que par les ajustements situés. Par ailleurs, une réinscription dans les recherches et les travaux épistémologiques conduits en sciences de l'information et de la

communication pourrait constituer une démarche particulièrement heuristique. Nous pensons par exemple aux interrogations autour de la relation entre « communication » et « incommunication » (Robert, 2004), des spécificités des recherches en communication (Dacheux, 2005) ; mais aussi aux questionnements sur la dimension pragmatique de la communication tels qu'ils ont été développés dans les différentes livraisons de la revue *Raisons Pratiques* au cours des années 1990 : l'analyse des situations d'activité et d'information-communication comme lieux où s'organise le social constitue un chantier qui pourrait apporter un nouvel éclairage en le mettant en relation avec des objets, terrains et méthodes contemporains. Une telle démarche implique néanmoins des réflexions méthodologiques, sur la façon de construire en observables ces phénomènes communicationnels.

Conclusion

Faisant preuve d'une certaine indépendance intellectuelle tout en établissant des références avec de multiples courants en sciences humaines et sociales et en philosophie que l'on aimerait souvent voir plus explicitement explicités et critiqués, intuitive, la pensée de CLM demeure enrichissante pour les recherches en communication organisationnelle par sa capacité à tisser des liens entre des niveaux d'analyse très différents. L'infiniment local, le situé, venant se nicher dans les relations interindividuelles et dans les modes de cognition sociale des acteurs, est mis en relation avec des dimensions plus générales. En effet l'organisation n'est pas conçue comme entité réifiée et objectivée mais comme niveau d'organisation du social ; elle est donc liée aux dynamiques d'évolution du capitalisme en longue période. Ce caractère englobant et projectif fait défaut actuellement à de nombreux travaux, du fait notamment des mutations de la recherche académique et des rationalisations dont elle a, elle aussi, fait l'objet. De fait, la recherche sur programmes et contrats appelle des études plus localisées, répondant aux attentes d'un commanditaire et de ce fait plus difficiles à généraliser. De même, la capacité à penser l'organisation comme milieu fondamentalement désorganisé, d'où l'ordre émerge de manière non déterminée, ponctuelle, toujours instable et susceptible d'être remis en cause, s'avère tout à fait stimulante. Les cas de désorganisations, voire de situations que l'on peut qualifier de chaotiques, ne manquent pas (Creully, 2019).

La prise en compte des formes sociales, organisationnelles, objectales et symboliques / sémiotiques appelée dans cette perspective implique également de notre point de vue la nécessité de mieux qualifier et caractériser les différentes formes adoptées par la communication : une telle démarche conditionne la possibilité d'élaborer des observables communicationnels. L'analyse des situations sociales d'activité évoquées ci-dessus dans leur caractère local et dis-local, c'est-à-dire mobilisant au cœur même de « l'ici-et-maintenant » de multiples êtres relevant d'autres lieux, d'autres temps, d'autres généralités constitue un enjeu important. Les appréhender du point de vue des interactions qui s'y déroulent et forment ces situations ; des discours opérant des mises en récit du monde et des médiations sociotechniques où ces éléments s'inscrivent nous semble constituer une perspective de travail. Les dimensions affectives et émotionnelles (Martin-Juchat, 2014) peuvent également s'adjoindre à ces recherches. Dans ces situations, la matérialité, par exemple celle des outils et des dispositifs numériques, n'est pas seulement contraignante, mais peut aussi venir habilitier l'action individuelle et collective.

Principaux articles de Christian Le Moëgne travaillés dans ce chapitre

- Le Moëgne, Ch. (1994). Communication « By smiling around » et crise managériale. *Réseaux*, volume 12, n°64. Les métiers de la communication, 29-52.
- Le Moëgne, Ch. (1997). Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance, *Communication & Organisation* n°12, 273-302.
- Le Moëgne, Ch. (1998). Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles dans le secteur social. Dans Ch. Le Moëgne (dir) *Communications d'entreprises et d'organisations*, PUR, p.145-164.
- Le Moëgne, Ch. (2006). Apport des recherches en communications organisationnelles aux nouvelles problématisations en SIC. Communication au Colloque Org&Co de Rennes « Pratiques et usages organisationnels des Sciences et technologies de l'Information et de la Communication », p.32.
- Le Moëgne, Ch. (2007). Recomposition des espaces et des formes organisationnelles. Dans Y. Chevallier et B.Juanals (dir.) *Espaces physiques et mentaux : identités et échanges*. (p.209-225). Edition du Conseil Scientifique de l'Université de Lille 3.
- Le Moëgne, Ch. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N. Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication* (p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours.
- Le Moëgne, Ch. (2013). Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2/2013, 7 pages.
- Le Moëgne, Ch. (2015). Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ?. Dans S.Alemanno, (dir.) 2015, *Communication organisationnelle, management et numérique*, (p.21-42), L'Harmattan.
- Le Moëgne, Ch. (2015). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Communication&Organisation*, 47, 141-157.

Bibliographie

- Aglietta, M., et Brender, A. (1984). *Les métamorphoses de la société salariale : la France en projet*. Calmann-Lévy.
- Boltanski, L., et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Vol. 10). Paris : Gallimard.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*. Paris : Belin.
- Boyer, R. (1986). *La théorie de la régulation, une analyse critique*, Paris, La Découverte.
- Charue-Duboc, F. (1995). *Des savoirs en action : contributions de la recherche en gestion*. Éditions L'Harmattan.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte.
- Cochoy, F., Garel, J. P., & De Terssac, G. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000. *Revue française de sociologie*, 673-699.
- Coriat, B. (1979). *L'atelier et le chronomètre*. Paris, Christian Bourgois.
- Coriat B. (1990). *L'Atelier et le robot*. Bourgeois, Paris.
- Creully, E. (2019). Expérience sensible de l'agir en situation de «caphonie» - Le cas des forces de l'ordre en contexte d'émeutes. Colloque Darkside 2019 : le côté obscur de la communication des organisations, 28-29 mars, Bordeaux, actes à paraître en 2020.
- Dacheux, E. (2004). La communication : éléments de synthèse. *Communication & langages*, 141(1), 61-70.
- De Gaulejac, V. (2009). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Le Seuil.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. PUF.
- De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte.
- Dujarier, M. A. (2015). *Le management désincarné*. La Découverte.
- Ehrenberg, A. (2014). *Le culte de la performance*. Calmann-Lévy.
- Favereau, O. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*, 273-328.

- Favereau, O. (1995). Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires. *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, 23-38.
- Favereau, O. (2002). Conventions et régulation. Dans : Robert Boyer (dir.). *Théorie de la régulation, l'état des savoirs* (p. 511-520). Paris : La Découverte.
- Gadrey, J. (2000). *Nouvelle économie, nouveau mythe*. Flammarion.
- Hammer, M., et Champy, J. (1993). Business process reengineering. London: Nicholas Brealey, 444(10), 730-755.
- Gaulejac (de), V. (2009). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Le Seuil.
- Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. La Découverte.
- Leroy-Gourhan, A. (1964). *Le geste et la parole*. Albin Michel.
- Linhart, D. (2010). *La modernisation des entreprises*. La Découverte.
- Linhart, D. (2018). Les nouveaux corps du capitalisme. *Connexions*, (2), 49-60.
- Livet, P., & Thévenot, L. (1994). Les catégories de l'action collective. *Analyse économique des conventions*, 139-167.
- Lordon, F. (2008). *Et la vertu sauvera le monde... : après la débâcle financière, le salut par l'« éthique » ?*. Raisons d'agir.
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. La fabrique éditions.
- Lordon, F. (2014). *L'intérêt souverain : essai d'anthropologie économique spinoziste*. La Découverte.
- Lorino P. (1995). Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue Française de gestion*, n°104, 55-71.
- Martin-Juchat, F. (2008). *Le corps et les médias. La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*. De Boeck.
- Martin-Juchat, F. (2008). Penser le corps affectif comme un média. *Corps*, (1), 85-92.
- Martin-Juchat, F. (2014). La dynamique de marchandisation de la communication affective. *Revue française des Sciences de l'information et de la communication* (5).
- Mauss, M. (1966). *Sociologie et anthropologie*. PUF.

- Midler, C. (2012). *L'Auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod.
- Orléan, A. (1994). Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions. *Analyse économique des conventions*, 9-40.
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*. Le Seuil.
- Quéré, L. (1991). D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 9(46), 69-90.
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée ? *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 15(85), 163-192.
- Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.
- Robert P. (2005). De la communication à l'incommunication ? *Communication & langages*, n°146, 3-18.
- Segrestin, D. (1996). La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 291-307.
- Simmel, G. (1896). Comment les formes sociales se maintiennent. *L'Année sociologique* (1896/1897-1924/1925), 1, 71-109.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1999). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Routledge.
- Thévenot, L. (1986). Les investissements de forme. *Conventions économiques*, 29, 21-71.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*. La Découverte.
- Thévenot, L., et Eymard-Duvernay, F. (1984). Les investissements de forme et leur usage pour la main-d'oeuvre, note INSEE.
- Veltz, P., et Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du travail*, 3-25.
- Weber, M. (1995). *Économie et société : L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. Pocket.

Chapitre 7

Vers une anthropologie technique du social : in-formation, formes et individuation

Bertrand PARENT

Professeur à l'École des hautes Études en Santé Publique
Institut du Management - PREFics EA 7469

Un champ scientifique est un espace social particulier qui peut se caractériser par des objets de recherche spécifiques, des manières de poser les problèmes et des concepts et méthodes d'investigation propres, mais aussi, par des institutions représentatives, un droit d'entrée, des programmes de recherches et des laboratoires assurant son autonomie. L'histoire et la définition (légitime) d'un champ sont toujours l'objet de luttes entre membres. Cette lutte s'effectue aussi en rapport avec la dynamique d'autres champs ou sous-champs scientifiques.

La Communication Organisationnelle pourrait par exemple apparaître comme un champ de recherche constitué en réponse à des préoccupations managériales en rapport avec l'évidence de phénomènes sociaux ou techniques (Communication, Information), repérés dans les organisations et les entreprises. Ce champ émergent aurait alors suivi les évolutions majeures des sciences de l'information et de la communication : interdisciplinarité, constructivisme, adoption du paradigme critique en opposition au paradigme fonctionnel... Il se serait ensuite étendu et complexifié, agrégeant des recherches de plus en plus théoriques pour finalement apparaître comme la science « classique » de la communication des organisations, distribuée entre un pôle fonctionnel et un pôle critique.

L'objet de ce chapitre est d'étudier de quelle manière les travaux de CLM ont participé à la structuration du champ de la communication organisationnelle en France. Notre approche ne sera pas sociologique mais épistémologique. Notre proposition, certainement audacieuse, sera d'envisager les travaux de CLM comme une tentative pour constituer la communication organisationnelle en tant qu'anthropologie technique du social.

Ainsi, dans une première partie nous tenterons de caractériser les conditions d'usages de certains des principaux concepts utilisés par CLM. Nous montrerons que c'est par la volonté de dépasser les conceptions spatiales des organisations que CLM convoque le concept de forme selon des acceptions originales : formes organisationnelles, objectales et sémiotiques. Ces formes, qu'il ne réduit pas à des actes langagiers, sont considérées comme des phénomènes de cristallisation de mémoires, dont les effets de réalité s'établissent par propagation/propension et en cela constituent les processus d'information organisationnelle.

Dans une deuxième partie, nous nous autoriserons à compléter l'arsenal conceptuel proposé par CLM avec des notions empruntées à la philosophie. Il s'agira alors de mettre à l'épreuve l'approche ainsi constituée en étudiant sa pertinence pour l'analyse des évolutions organisationnelles d'ensembles sociotechniques ou encore dans la recomposition de groupes professionnels.

I. Des concepts pour renouveler la communication des organisations

1. La volonté de dépasser une conception spatiale des organisations...

Les premiers travaux de CLM visaient à comprendre l'émergence de la communication d'entreprise, au-delà de la communication commerciale, du marketing et de la publicité. En effet, nous pouvions observer à la fin des années 70 un développement important de la fonction communication dans de nombreuses entreprises privées ou publiques en France. La visée semblait dépasser les classiques objectifs de développement des ventes. Il s'agissait alors pour CLM d'expliquer l'émergence de la communication institutionnelle ou corporate. Sans se départir d'approches considérant ces phénomènes comme le prolongement de logiques de rationalisation de la production ou encore de modernisation du contrôle social, ici par la gestion symbolique des environnements internes et externes des entreprises, CLM propose quant à lui que ces phénomènes soient interprétés comme le symptôme d'une crise majeure des modèles productifs et méthodes managériales alors en œuvre.

Pour aller à l'essentiel, CLM pointe que la plupart des approches managériales mais aussi scientifiques raisonnent alors *« comme si les organisations étaient des entités objectives ayant une existence spatiale et physique »*, comme si on pouvait les *« confondre avec leurs ressources matérielles, humaines, ou financières, comme si on pouvait les confondre*

avec les usines, les unités de production, les sièges sociaux, les bureaux... » (Le Moëgne, 2012). Or CLM observe la « *dislocation des formes antérieures d'entreprises et d'organisation* », en particulier celles dont l'intégration s'effectuait spatialement, c'est-à-dire en rassemblant dans l'unité de lieu et de temps – l'espace de production – les ressources et les activités productives. La coordination s'y effectue de proche en proche et par ajustement mutuel ou réciproque.

C'est donc dans ce contexte de dislocation des formes spatiales des organisations que se développe la fonction communication des entreprises. Ce serait par la mise en œuvre de dispositifs et d'actions de communication que l'intégration des activités pourrait s'établir. Lorsque la coordination n'est plus possible dans l'unité de lieu l'intégration des activités s'effectue par la communication.

2. ... amène à reconnaître la centralité des phénomènes d'information-communication dans les processus organisationnels...

Plus fondamentalement, CLM reconnaît que le mouvement de re-composition des entreprises et organisations s'est effectué en relation étroite avec l'intensification du processus de production et de diffusion de normes techniques. Ces normes techniques apparaissent comme des référentiels d'action qui définissent non seulement le contenu du travail, mais aussi et surtout, les modalités de la coordination et « *les conditions dans lesquelles des modes d'organisation peuvent être considérés comme des formes acceptables* ». Pour lui, on passe ainsi de formes d'organisations territorialisées à des logiques de pilotage par les normes et par les référentiels d'action, c'est-à-dire par la communication et l'information.

L'action collective n'est alors rendue possible que par la production, la distribution et l'appropriation de dispositifs d'écriture et d'écrits professionnels servant d'appuis conventionnels à l'action. Cette tendance est renforcée par les exigences de traçabilité et de sécurité des activités qui se développent conjointement. On peut ainsi observer le développement de « *politiques générales des traces, c'est-à-dire de production, communication, capitalisation des savoirs, renvoyant à la problématique des archives, de la mémoire* » (Le Moëgne, 2012).

Ainsi, c'est à l'occasion de l'analyse du remplacement progressif des formes héritées ou institutionnelles de coordination de l'action par des formes « artificielles », conçues et créées en fonction d'objectifs spécifiques, que CLM nous invite à sortir des conceptions « dualistes », « mentalistes » ou « représentationnelles » des organisations,

considérées comme « *des ordres stables et posés : le dedans, le dehors, la communication interne, externe...* ». Il s'agit plutôt de « *penser la co-émergence pratique et symbolique d'organisations artificielles, conçues en fonction de leurs buts, d'environnements qui soient compatibles avec ces organisations et en même temps la clôture entre le dedans, le dehors, clôture qui n'est jamais posée, qui n'est jamais donnée, mais qui est en permanence à construire* » (Le Moënné, 2012).

Il semble alors opportun d'envisager les organisations non plus seulement dans leur dimension spatiale mais plutôt et surtout comme des dispositifs de communication structurant l'action collective. C'est d'abord de cette manière que CLM a contribué au développement du champ de recherche en communication organisationnelle en France. Ici les processus de communication et d'information apparaissent comme constitutifs des organisations ou se confondent avec les processus organisationnels.

Une problématique de recherche est ainsi établie et les travaux de CLM vont alors progressivement mobiliser les notions de formes organisationnelles, sémiotiques et objectales. Nous nous proposons de tenter maintenant de caractériser l'usage de ces notions dans les travaux de CLM.

3. ... appelant l'usage de la notion de forme ...

Pour le dire clairement, la notion de forme est difficile à saisir dans le travail de CLM, mais elle y est essentielle, Le programme de recherche du PREFics intitulé « entre normes et formes » atteste de la prégnance de cette notion chez notre auteur. Le mot recouvre plusieurs sens et de nombreux usages qui ne se recoupent pas toujours. Notre propos sera donc de tenter d'explicitier les usages du concept de forme par CLM, en essayant de pointer en quoi ces usages sont spécifiques ou au contraire sont à rapprocher d'approches proposées par d'autres auteurs.

Souvent opposée à la notion de matière, la notion de forme est une notion très polysémique, aux emplois multiples et variés en fonction des contextes, et ceci pas seulement dans les travaux de CLM. En effet, comme l'indique par exemple Daniel Andler (Andler, 2002, p.1050) « *ce que l'on a, selon le contexte et selon les époques, traduit du grec par « forme », ce sont des mots et locution aussi variés que eidos, morphé, ousia, schéma, paradigma...* ». Il précise aussi que le terme eidos, le plus souvent rapproché de la notion de forme, « *est lui-même ambigu : s'il*

est généralement traduit par « forme », il l'est aussi par « espèce » ». Plus loin, il insiste encore : « l'anglais emploie *form*, *pattern*, *figure*, *template*, *shape*, *configuration* ». De même, « Kant emploie le mot allemand *form*, mais le « forme » français traduit aussi *gelsalt*, qui n'est aucunement la même chose que le *form* allemand ou le *shape* anglais ». Le dictionnaire lui-même présente cette pluralité. Il peut s'agir de l'apparence, de l'aspect sensible, des contours d'un objet ou d'un être, résultant de la structure de ses parties et qui rend cet objet ou cet être identifiable (apparence extérieure donnant à un objet ou à un être son originalité, sa spécificité ; aspect sensible sous lequel se présente un terme ou un énoncé). Le terme peut désigner une apparence conforme à une norme, un processus normé (manière d'agir et de procéder par respect des usages et des conventions) ou encore le principe interne d'unité des êtres, indépendant de leur matière, de leur substance. Il peut même désigner un objet capable de donner forme à d'autres objets.

La prudence est donc requise ici tant cette notion semble difficile à appréhender., et nous le verrons tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'appréhender les organisations. Pour autant, il apparaît possible d'affirmer que le langage courant, comme le langage scientifique emploie le plus souvent la notion de forme selon une opposition entre termes : la forme d'un objet est toujours opposée à ce qui n'est pas forme en lui, c'est-à-dire selon les cas, au fond, à la matière, au substrat, au sens. Cette opposition n'est pas exclusion, mais au contraire semble constitutive. Aristote est, semble-t-il, le premier à avoir exprimé cette opposition : « la substance est de deux sortes : il y a le composé et la forme. J'appelle composé la substance résultant de l'union de la forme et de la matière »¹. Pour lui, la forme s'impose à la matière, au substrat, à l'informe, et par ce processus génératif, lui donne forme et l'actualise. Dans la pensée d'Aristote, ce processus de mise en forme ne revient pas seulement au schème subjectif tel que rappelé par Andler : un sujet connaissant saisit analytiquement dans la réalité une dimension d'un objet. Pour Aristote, la matière n'est pas organisée une fois pour toutes. Son organisation provient d'une entité abstraite qui s'impose à elle et la configure.

Andler développe alors la notion de « schème constitutif » qu'il rapporte à l'existence dans la nature « de systèmes dotés d'une dynamique interne, en vertu de laquelle ils empruntent une trajectoire de configurations : leur état varie au cours du temps, sans intervention qualitative

de l'extérieur » (Andler et al, 2002, p.1062). Pour lui, la dynamique évolutive du système est portée par un élément interne au système ou par le système lui-même. On retrouve d'une certaine manière ici la conception aristotélicienne mais en considérant que l'*eidos* abstraite est en réalité portée par un élément concret du système. Le vocabulaire d'Aristote est alors repris : la forme du système est à la fois *eidos* et *morphé*, l'*eidos* est l'entité abstraite portée par une entité matérielle du système qui conduit et oriente (*telos*) la dynamique du système. Lorsque que le système atteint la configuration stable portée en germe par l'*eidos*, la configuration obtenue est la *morphé* ou la forme stable du système. L'instance constitutive est la forme en tant qu'*eidos*. Cette entité matérielle interne au système en détermine la dynamique morphogénétique. On peut alors dire avec Andler que « le schème constitutif réalise l'imposition d'une forme à un substrat (la matière, l'informe), le schème subjectif sépare une forme d'un substrat » (Andler et al, 2002, p.1064). Dans ce cadre, le concept de forme prend trois sens différents mais complémentaires : la forme comme *eidos* du moment constitutif, la forme comme *morphé* du moment subjectif et la forme comme connaissance intelligible de l'objet.

De plus, dans le système proposé par Andler, la forme en tant qu'*eidos* peut être tantôt « *dynamique génétique, tantôt structure mathématique, tantôt plan ou idée* ». Ainsi des entités symboliques telles que les représentations, les procédures, les règles peuvent prendre le statut de forme-*eidos*. Il en est de même pour un objet technique. Ces formes possèdent la capacité de configurer les relations entre éléments d'un réseau, d'un ensemble, et on le verra par la suite, par un individu en cours lui-même d'actualisation ou d'in-formation.

Le travail de CLM ne semble pas en première analyse si éloigné de l'approche proposée ici par Andler quant à l'usage de la notion de forme. CLM refuse lui aussi de considérer l'existence d'une entité abstraite qui s'imposerait au substrat et en ferait l'équivalent de l'*eidos* selon le schème hylémorphique platonicien. Il ne peut se résoudre non plus à considérer les formes comme de seuls phénomènes subjectifs ou renvoyant au « moment subjectif » d'interprétation, à la capacité intellectuelle de dissocier le fond de la forme.

Il nous invite plutôt à considérer les dynamiques dans lesquelles s'actualiserait la capacité à produire des formes, à donner une forme ou à se donner une forme. Et ceci en tentant d'éviter les approches dualistes, « le tournant sociologiste », le « tournant langagier », le

« tournant matériel » qui ne rendraient pas compte de la complexité des phénomènes étudiés mais surtout relèveraient de problématisations réductrices et faisant l'impasse sur ce qui fait pour lui l'originalité de la communication organisationnelle comme champ de recherche. C'est en discutant l'usage de cette notion chez des auteurs de référence pour lui que l'on peut progressivement saisir la manière spécifique chez CLM de tenter de conceptualiser la notion de forme, et ses spécifications, les formes organisationnelles, sémiotiques et objectives, et ceci soit positivement soit en creux, c'est-à-dire en ne retenant pas les usages proposés par d'autres auteurs.

Nous commencerons par les notions de forme et de forme organisationnelle. CLM voudrait se distinguer d'un usage peu précis ou peu explicite de la notion de forme organisationnelle : *« Cette notion de « forme organisationnelle », banalisée comme une évidence dans les écrits et les discours de ces différentes catégories d'acteurs est pourtant problématique, car très rarement définie par ceux qui l'utilisent »* (Le Moëgne, 2015) *« Or, la notion de forme est une notion complexe dont rien finalement n'indique qu'elle permette de décrire ou de qualifier des processus organisationnels. »* (Ibid.)

Il y a d'abord Laurent Thévenot et sa notion d'investissement de forme : *« Laurent Thévenot dans un article important de 1983, mettait en avant la catégorie d'« investissements de formes » pour décrire les référentiels élaborés pour structurer les formes organisationnelles »* (Le Moëgne, 2013).

Sans doute cet économiste est alors « à la recherche d'un concept d'investissement susceptible de couvrir la gamme la plus complète des ressources de l'entreprise » (Robert, 2001). Thévenot a en effet noté que la solidarité repérée entre la production, les machines, les matières premières et les personnes au travail impliquait « la mise œuvre de tout un ensemble d'outils complémentaires : des règlements, des procédures, des standards, des conventions... Pour lui, la fonction de production d'une entreprise ne dépend pas seulement de l'articulation entre « des biens de capital » « et d'autre part un flot de matières premières et d'heures de travail », mais aussi de l'établissement de relations stables entre les protagonistes. Pour introduire ce concept, Thévenot s'appuie sur l'exemple de Taylor et de son manuel dans lequel il propose ses principes d'organisation scientifique du travail (1929). A partir de l'étude de l'ouvrage de Taylor, Thévenot peut alors présenter sa notion d'investissement de forme.

Reprenons les termes de Thévenot lui-même (Thévenot, 1986) : « *l'investissement est une opération comme l'établissement, coûteux, d'une relation stable pour une certaine durée* ». Il propose donc de considérer l'investissement de forme, comme une opération d'investissement qui cherche à substituer une relation codifiée à une relation informelle entre des acteurs ou entre des acteurs et des objets. L'investissement de forme vise la stabilisation d'une situation collective « *dont la caractéristique est de tenir grâce à des formes* ». Le rendement d'un investissement est attaché à la stabilité ou encore aux certitudes auxquelles il donne accès. Les investissements assurent un accroissement de la prédictibilité des états à venir, résultant de la mise en cohérence des catégories cognitives des personnes impliquées comme des objets mis en œuvre dans la production. Cette opération d'investissement peut être très variée, depuis la contrainte matérielle d'une standardisation jusqu'à l'impératif moral, en passant par l'obligation des conventions. « *Codes, contraintes et équipements doivent être traités de la même manière* » (Thévenot, 1986). L'investissement dans des machines, dans l'informatique est toujours accompagné d'investissement dans des formes symboliques. « *Si on admet que l'établissement d'une règle est un investissement, comme l'achat d'une machine, on est amené à réexaminer l'articulation de fonctions jusque-là séparées* ». La notion de forme permet de sortir de l'opposition entre matériel et symbolique.

Les formes chez Thévenot sont à la fois cognitives et opérationnelles. Dans cette approche les formes considérées peuvent être aussi bien des « *outils, bordereau, marque, consigne, formation, habitudes, etc.* ». Elles permettent ainsi l'action et la coordination de l'action.

CLM reprend à son compte les travaux de Thévenot et considère que ces opérations d'investissement de forme participent bien du processus d'émergence de structures organisées, d'organisations : « Ces investissements de formes constituent le cœur de ce qui structure les formes organisationnelles. Il s'agit d'éléments symboliques, des langages, des conventions d'écritures, mais également matériels (les supports, les référentiels) et financiers (les coûts de transaction, de coordination, de synchronisation...) ». (Le Moëne, 2015) et CLM peut alors prolonger : « *Les « investissements de formes » sont donc fondamentalement des dispositifs de communication et d'information « organisants » qui attestent de la capacité – spontanée ou rationalisée – de coordination des acteurs sociaux individuels et collectifs.* » « *Dans la perspective socio-économiste qui est celle de Thévenot, les investissements de formes ont un caractère littéralement matériel, et participent de la perpétuelle*

objectivation des formes organisationnelles. Ils contribuent à la mise en forme des organisations comme structure... » (Le Moënne, 2015)

Pour CLM, les logiques d'information et de communication sont ainsi conçues comme des processus de mise en forme organisationnelle : « *l'un des aspects essentiels de l'information organisationnelle est donc l'ensemble des processus de « mise en forme », de structuration des formes organisationnelles* » (Le Moënne, Ibid.). Ainsi, pour CLM la notion de forme organisationnelle renvoie principalement à celle de configuration organisationnelle, d'état d'une structure, même s'il s'en défend ici ou là. Les formes qui participent à ce processus de configuration, au processus organisationnel, sont parfois elles-mêmes qualifiées de formes organisationnelles (formes qui organisent), mais progressivement on va noter que cette acception est progressivement abandonnée au profit de la notion de norme.

En effet, reviennent souvent dans ses textes les assertions où les « formes organisationnelles » sont considérées comme structurées selon « des règles, des normes, des conventions » que ces règles et ces normes organisationnelles soient héritées ou non. Et pour lui les processus organisationnels ne consistent plus seulement en la simple application d'une forme à une matière, à des ressources, humaines, matérielles, financières, ce serait là une vision superficielle qui occulterait l'essentiel : « *l'opération de prise de forme elle-même, ce qui fait qu'il y aura une organisation* » (Le Moënne, Ibid.). D'une certaine manière, dans la perspective de CLM la norme, les normes in-forment, c'est-à-dire apparaissent comme le support principal du processus d'organisation, qui produit en tendance des formes organisationnelles, en apparence stable.

L'information n'est plus ici considérée comme simplement un dispositif de signification mais plutôt comme un dispositif de prise de forme.

4. ... qui ne peuvent être réduits à des phénomènes langagiers dans la mesure où il s'agit de dispositif de cristallisation de mémoire ...

Pour lui, les analyses des processus organisationnels portées par les sciences humaines, sociales ou de gestion tendent encore trop à les considérer comme des processus symboliques renvoyant peu ou prou à des questions de langages. Revenant aux travaux de Thévenot, CLM critique la tentation qui serait de considérer les investissements de forme seulement comme l'expression de règles, de normes et de

procédures, et donc au fond, des textes ou des conversations. Comme nous l'avons vu, les formes (organisationnelles) sont pour lui d'abord le résultat du processus d'in-formation qui s'appuie sur des normes. Ces normes peuvent être d'ordre techniques ou anthropologique, mais toujours à considérer comme sociales, et donc pas nécessairement langagières. CLM indique ainsi clairement combien selon lui la capacité à s'organiser et établir des coordinations « *précède l'apparition du langage et donc bien sûr l'apparition du texte* ». Les formes organisationnelles précèdent l'existence de texte et de procédures et on ne peut donc les réduire à des faits de langage.

En ce sens, c'est avec la catégorie de forme objectale que CLM précise son usage de la notion de forme, d'abord en ne réduisant pas à des phénomènes langagiers et verbaux. Il s'agit pour lui d'amener une conception non triviale et dualiste des objets : « *j'entends par forme objectale les formes sociales qui résultent de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel et qui sont des dispositifs de mémoires de routines, d'hypothèses d'usages possibles, cristallisées dans des formes qui en sont le support* » (Le Moëgne, Ibid.). Pour lui, l'humanité dispose d'aptitude à agir de manière coordonnée dans des contextes qu'elle ne connaît pas et cette capacité repose selon lui « *fondamentalement sur le fait qu'elle a cristallisé la mémoire des normes et routines, l'intelligence de l'action efficace dans les formes objectales* » (Le Moëgne, Ibid.). Pour lui, les normes techniques, au-delà de leur dimension langagière et discursive, peuvent être analysées comme des « *dispositifs de cristallisation de mémoires* » (Le Moëgne, 2013), c'est-à-dire des dispositifs d'institution, qui permettent « *d'inscrire des logiques anthropologiques et sociales, des modes de pratiques sociales et de rapports sociaux, des imaginaires, des types de comportements divers, à la fois dans des objets, des formes objectales, et dans des formes organisationnelles* » (Le Moëgne, 2013). Les normes peuvent ainsi être analysées comme des dispositifs de cristallisation de mémoires dans des formes, cristallisation de routines, de logiques d'actions, qui permettent d'agir sans avoir à tout connaître des contextes sociaux, matériels, organisationnels. Pour lui, les normes sont des ensembles abrégés d'expériences sociales, qui ont été construits au cours d'expériences socialisatrices antérieures dans des cadres sociaux limités ou spécifiques. Ce sont des expériences incorporées, cristallisées dans des formes, c'est-à-dire des objets, des rituels.... Ce sont autant des habitudes que la capacité à reconnaître le contexte de leur mise en œuvre. Cette inscription des normes dans les formes sémiotiques, mais

également dans les formes objectales ou des formes organisationnelles apparaît alors au fondement de toute capacité d'action.

Ainsi, CLM nous invite à ne pas nous intéresser aux seules entités symboliques : représentations, textes, langages... Il nous propose d'élargir le point de vue et de considérer qu'un acteur humain ne traite pas seulement avec des formes symboliques mais agit en contexte pluriel, selon l'effet ou la prégnance de formes techniques ou objectales, savoir-faire pratiques (infra conscients), objets, habits, outils... L'acteur avec ces diverses entités/formes agit, se coordonne et se différencie, évolue dans sa socialisation, adopte de nouveaux régimes d'être. Les formes peuvent donc appartenir à l'ordre symbolique, on retrouve alors Simmel (2013) et Sperber (1996), mais aussi à un ordre ou régime technique et on retrouve la pensée de Thévenot, Callon et Latour par exemple.

CLM semble en grande partie avoir construit son approche de la pratique et de l'action collective contre les théories intellectualistes de la pratique, c'est-à-dire contre l'idée d'une pratique orientée rationnellement, intentionnellement, volontairement vers des fins explicites, contre l'idée d'une réflexivité seule opérante, d'une conscience consciente, systémique et calculatrice.

Pour lui, il ne peut y avoir de monde humain sans ces formes sociales structurées selon des normes, qu'il s'agisse des formes sémiotiques, des formes organisationnelles et des formes objectales.

5. ... dont les effets de réalité s'établissement par propagation/propension ...

CLM cite assez peu Pierre Bourdieu, mais les travaux de cet auteur sont pour autant bien connus de lui et structurent en partie ses propres analyses. Pour Bourdieu non plus, les processus d'apprentissage et de développement de capacité d'action ne s'effectuent pas seulement par transmission explicite dans des systèmes d'enseignement. Comme il l'indique dans l'ouvrage *Esquisse d'une théorie de la pratique*, « aussi longtemps que le travail pédagogique n'est pas clairement institué comme pratique spécifique et autonome... l'essentiel du *modus operandi* qui définit la maîtrise pratique se transmet dans la pratique, à l'état pratique, sans accéder au niveau du discours. On n'imité pas des modèles, mais les actions des autres ». Plus loin, « l'hexis corporelle parle immédiatement à la motricité, en tant que schéma postural qui est à la fois singulier et systématique, parce que solidaire de tout un système de

techniques du corps et d'outils » (Bourdieu, P., 2000, p.85). Ainsi, pour Bourdieu, les « schèmes peuvent aller de la pratique à la pratique, sans passer par des connaissances explicites, sans passer par l'explication et par la conscience ». C'est par exemple dans le moment de la « prime éducation » que le corps « accède à l'art », hors de toute réflexion ou théorie. Bourdieu reprend alors Durkheim : « un art est un système de manières de faire qui sont ajustées à des fins spéciales et qui sont soit le produit d'une expérience traditionnelle communiquée par l'éducation, soit de l'expérience traditionnelle de l'individu. On ne peut l'acquérir qu'en se mettant en rapport avec les choses sur lesquelles doit s'exercer l'action et en l'exerçant soi-même »¹. Le principe « d'incorporation de la culture », dégagé de la conscience et de l'explicite, correspond au processus d'imitation identifié par Tarde et plus tard, par Girard. Pour Tarde, la société n'apparaît que grâce à l'imitation qui est le facteur premier et décisif de l'apparition du lien social entre les individus. C'est parce qu'ils vivent ensemble que les hommes pensent et agissent de la même façon. L'imitation se répand en ondes concentriques autour du modèle. C'est l'imitation qui explique l'existence de la répétition des faits et l'émergence des institutions.

De son côté, CLM aborde ces phénomènes de manière assez proche. Pour lui aussi, il existe « des structures mentales, des schèmes pour reprendre la « Critique de la raison pure », et des modes de comportements hérités, qui structurent notre rapport au monde et nous permettent d'agir dans des univers sociaux complexes, dont nous ne savons pas grand-chose, avec des chances raisonnables de succès » (Le Moënne, 2015). Ces schèmes sont construits dans la pratique par confrontation à des « logiques d'actions qui précèdent langages et règles explicites. Ils fonctionnent de façon pragmatique et sous cet aspect ils apparaissent pour CLM comme « des propensions d'action qui se donnent comme ouvertes aux écarts, aux adaptations, aux jeux » (Ibid.).

De plus, pour lui aussi « le processus d'apprentissage est d'abord imitatif » et les logiques d'actions et les règles pratiques sont adoptées par imprégnation et imitation, « processus caractéristique de ce que l'anthropologie culturelle appelle la culture ».

Enfin, pour CLM, il existe aussi une modalité de diffusion des schèmes et des modes de faire qui s'effectue de manière explicite et nécessite des dispositifs de transmission appropriés. Si l'économie des pratiques ne peut se réduire à l'économie des échanges symboliques

1 DURKHEIM E., *Éducation et sociologie*, p.303.

(au sens d'échange de connaissance), il ne s'agit pas non plus, de ne plus questionner l'importance de ces échanges.

6. ... Ce qui permet d'analyser toutes pratiques sociales comme des processus d'émergence/altération de formes.

Dans un de ses derniers textes publiés, CLM revient longuement sur la catégorie d'organisation et ses usages en sciences humaines et sociales. Il nous rappelle combien cette notion comprend « une dualité de signification », organisation étant considérée « comme structure et comme état « situé », ou « comme processus de structuration et de mise en forme (« *organizing* » de nos collègues anglo-saxons) ») » (Le Moëgne, 2016). Pour lui, il semble difficile d'assimiler les deux conceptions et il nous invite plutôt à envisager les formes « dans leur devenir, non dans leur état stable » de tenter « *de saisir l'opération de constitution et de mutation de ces formes, et donc les processus de différenciation et d'émergence comme morphogenèse* » (Le Moëgne, 2015). C'est avec l'appui de Simondon qu'il nous invite à connaître les « *formes organisationnelles à travers les processus de mise en forme plutôt que de connaître les processus de mise en forme à partir des formes organisationnelles existantes* ». Pour lui, l'essentiel se trouve dans le phénomène de mise en forme, « *plus précisément de saisir ce que Simondon appelle un « potentiel de mutation », qui permet à une forme organisationnelle de devenir perpétuellement autre qu'elle n'est* ». Ainsi CLM nous invite à reconnaître que « l'état normal » des organisations est l'instabilité, « la tendance dissipative » et non pas l'ordre stabilisé ».

De la même manière, cette approche peut s'appliquer aux formes dites objectales qui, « *même déjà formées, et donc identifiables comme telles, recèlent toujours le potentiel qui les aura conduites à exister* », ou encore sémiotiques : « *les langages, écrits, traces, symboliques, comme les règles, normes, routines, sont des dispositifs ouverts, processuels, susceptibles d'évolutions et adaptation. Ainsi, c'est leur potentiel d'altération et de transformation qui caractérise les formes sociales dans leur ensemble, et dont il faut considérer la puissance de mutation, perpétuellement créées/altérées, instituées/déstituées...* » (Le Moëgne, 2015).

Même si certains passages des textes de CLM peuvent prêter à confusion dans la mesure où lui-même passe régulièrement d'une acception où les formes (organisationnelles) sont des formes qui organisent, qui soutiennent et déterminent les processus organisationnels à une acception où la forme organisationnelle est le résultat, considéré

désormais comme métastable, de ces processus d'organisation, on notera que progressivement c'est ce dernier usage qui caractérise finalement l'approche de notre auteur. En fond, l'essentiel pour lui est de retenir que les formes organisationnelles, sémiotiques, objectales sont des ordres métastables, en permanente reconfiguration/altération sous l'effet de la métabolisation d'événements et d'interactions avec d'autres formes... l'essentiel est de retenir que pour lui il n'y aurait pas de monde humain sans ces formes sociales structurées selon des normes/formes, qu'il s'agisse de formes sémiotiques, de formes organisationnelles ou de formes objectales.

Ainsi, CLM a progressivement construit une manière d'envisager les pratiques sociales comme toujours fondées sur des formes qui elles-mêmes sont processuelles : « *les formes sociales permettant l'émergence de modalités relationnelles et de rapports sociaux, dans des dynamiques à la fois d'altération des formes instituées et d'adaptation ou d'émergence de nouvelles formes sociales ou de nouvelles formes instituées* » (Le Moëgne, 2016). Cette problématique permet d'envisager le monde de manière dynamique et relationnelle, où la « question » devient celle du rapport de vitesses et de lenteur ou d'interactions entre des processus d'information, c'est-à-dire entre des formes toujours en cours de formation elles-mêmes, mais pour certaines apparemment stables relativement à d'autres.

CLM nous invite donc à construire « une socio-économie des devenirs, des processus », ce que nous pourrions appeler ici une anthropologie technique des formes. Les paragraphes suivants nous permettront de vérifier en quoi cette approche peut selon nous être heuristique quant à l'analyse de différentes catégories de phénomènes.

II. Perspectives et prolongements des travaux de CLM

I. Ensembles sociotechniques et individuation : pour un prolongement des apports de CLM

CLM convoque à plusieurs reprises Simondon et nous invite donc à lire ce philosophe². Nous verrons que cet auteur peut être très utile à l'analyse des phénomènes organisés dans la mesure où son corpus théorique permet d'éclairer et de mieux comprendre les formes et les

2 SIMONDON G., *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, 1958, 1969, 1989.

modalités de leur formation/propagation. Les notions d'individuation et de transductivité compléteront les apports de CLM.

Gilbert Simondon pose l'objet technique comme systématiquement inscrit dans une dynamique d'individuation, c'est-à-dire tendant vers l'unité, l'unification. Pour cet auteur, un objet s'individualise selon une dynamique qu'il qualifie de « transductive » : les termes mis en relation dans cette dynamique sont constitués dans la dynamique elle-même, ils n'existent pas hors de leurs relations établies dans la dynamique. On peut considérer qu'ils « s'entre-définissent » alors. La spécificité de cette individuation, considérée comme processus de concrétisation, tient à ce que l'objet technique possède une fonction, ce que par ailleurs CLM n'a pas repris. La concrétisation de l'objet, qui est l'intégration de ses fonctions par « *surdétermination fonctionnelle* », est l'histoire de sa dynamique propre. Comprendre cette individualité technique et sa concrétisation, c'est comprendre sa genèse comme dynamique où l'objet devient un être indivisible et fonctionnel. Un objet technique naît de la combinaison d'autres objets techniques, dans la satisfaction d'une fonction qui s'établit et persiste. Dans sa maturation historique, l'objet technique passe par un processus où les sous-ensembles sont déconstruits, dans leurs structures cohérentes unitaires, au profit de la logique globale, de la fonction d'ensemble de l'objet technique. Le lien organique qui fait qu'un objet technique unifié se concrétise, au sens où il s'incorpore à chacune des pièces composant le système, les redessine, au point que celui-ci pourrait apparaître, à la fin du processus, composé que de pièces exclusivement destinées au système dans lequel elles s'insèrent.

L'individuation de l'objet, dont l'individualité se modifie et se renforce au cours de sa genèse, correspond donc à l'histoire de ces modifications que l'on ne peut appréhender dans la série des interactions entre individus et non à partir de la spécificité de tel ou tel individu. C'est ici que l'on entrevoit le cas général, dans la proposition de Simondon et reprise par CLM. Pour eux, « *l'objet technique individuel n'est pas telle ou telle chose donnée hic et nunc, mais ce dont il y a genèse... la genèse de l'objet fait partie de son être* » (Simondon 1989, p.20). Ainsi la tendance à s'organiser ne se révèle qu'au cours du fonctionnement. L'histoire de ce devenir n'est donc pas celle des hommes qui ont fabriqué l'objet. Cette historicité de l'objet fait que l'on ne peut pas en parler comme d'une simple matière qui serait mise en forme de l'extérieur, par une volonté formatrice et organisatrice. Ici, pour nous, la forme est déjà dans la matière et seul le fonctionnement peut révéler sa nécessité.

Le schème hylémorphique apparaît inapte à rendre compte de cette morphogenèse. L'être technique évolue par convergence et adaptation à soi. Il s'unit à lui-même selon « un principe de résonance interne ». Ses organes fonctionnent de plus en plus comme les éléments d'un tout. La concrétisation de l'objet technique, c'est son devenir individu, c'est-à-dire son organisation comme un être indivisible. Il s'agit d'une tendance, d'un processus toujours en cours, car comme le dit CLM à la suite de Simondon, la concrétisation n'est jamais vraiment achevée, complète ou définitive.

L'individu est ce qui se maintient dans la tension de l'inachèvement qui commande toute individuation. L'individu ou la forme de l'être technique en devenir reflète le processus qui l'englobe et le dépasse, le traverse et le tend. Il n'en n'est pas l'origine mais un moment. La forme n'est pas un principe organisateur externe, elle est un état passager du processus de concrétisation. On pourrait dire qu'il s'agit d'une tendance où la matière invente sa forme.

Par ailleurs, si les objets techniques ne sont jamais véritablement concrets, c'est que la concrétisation est une tendance qui connaît des résistances. Il y a au cœur de l'individu une inadéquation irréductible qui donne le processus d'individuation, jeu de forces pré-individuelles dans l'individu, qui se concrétise en tendance. « *Pour penser l'individuation, il faut considérer l'être non pas comme une substance, ou matière, ou forme, mais comme système tendu, sursaturé, au-dessus du niveau de l'unité, ne consistant pas seulement en lui-même et ne pouvant pas être pensé au moyen du principe du tiers exclu.* » (Simondon, 1989, p.63).

Ainsi, en reprenant pour partie la pensée de Simondon en interaction avec les travaux de CLM, on voit que tout processus d'individuation, dont le processus de concrétisation de l'objet technique n'est qu'un cas particulier, revient à une série d'interactions entre les éléments d'un ensemble : par ces interactions où chacun des éléments se définit dans ses rapports aux autres, de manière transductive, un nouvel être se constitue en tendance, c'est-à-dire s'individualise. On le comprend, ces interactions sont de nature info-communicationnelle, et les opérations d'information mobilisent des formes organisationnelles, tout autant que des formes objectales ou sémiotiques comme nous amène à le considérer le travail de CLM. Dans cette perspective, peut-on considérer la formation d'un collectif de travail comme un processus d'individuation ?

Simondon n'a pas lui-même envisagé l'hypothèse de l'individuation de grands ensembles socio-techniques. Il s'est d'abord intéressé aux objets techniques et aux rapports entre objets techniques et êtres humains. Les ensembles techniques, qui associent des individus techniques d'une manière suffisamment stabilisée pour ne pas être confondus avec l'environnement, ne semblent pas suffisamment intégrés, contrairement aux objets, pour être considérés par Simondon comme des entités individualisées. Pour autant, en observant de près des « organisations », au sens vague du terme, et certaines séquences des activités productives qui y ont cours, on pourrait trouver quelques arguments pour convoquer la notion d'individuation pour l'analyse de collectifs de travail.

En effet, dans une organisation productive, des entités hétérogènes sont mises en relation. Le fonctionnement de l'ensemble constitué par ces entités « *passé par la production continue de compatibilités entre les êtres qui sont en position de voisinage sur les chaînes de solidarité* » (Dodier, 1993, p.49). Cette production de compatibilités apparaît comme une confrontation entre forces. Chaque force, « *qu'il s'agisse d'un objet ou d'un humain, possède une capacité normative et une capacité à être modulé, sa souplesse* » (Ibid.). L'activité productive met donc en relation des entités « *qui se comportent comme des instances, c'est-à-dire qui expriment à la fois leur force normative et leur souplesse* ». Ces entités se trouvent donc en tension les unes par rapport aux autres. C'est de leur confrontation qu'émergera un ordre, une coordination, une configuration organisationnelle. Ainsi, par l'intermédiaire de multiples médiations, les humains sont engagés dans une solidarité orientée vers le fonctionnement de l'ensemble. Ses contours ne sont pas toujours bien définis, mais chacun participe à leur stabilisation, en tendance. Lorsque le fonctionnement du collectif apparaît assez stable, on peut parler d'un système stable – ses objectifs sont clairs et des processus de régulation apparaissent pour assurer la résorption des écarts par rapport au fonctionnement régulier. Un consensus existe entre les instances autour des objectifs et des obligations. On peut parler de cohérence interne. Les entités convergent toutes vers cet état stable.

Ici, on comprend que l'intégration du collectif passe par des processus info-communicationnels, qui eux-mêmes ne sont pas nécessairement rationnels, explicites ou langagiers, mais qui démontrent la constitution communicationnelle de l'organisation. L'organisation est en fait un processus d'organisation, ou processus d'information-communication. L'intégration du collectif de travail ne se fait pas par intégration spatiale

et auto-organisation autour de la logique de métier au sein de l'unité de lieu et de temps.

2. Processus d'information-communication et recomposition du groupe professionnel des cadres hospitaliers

Au-delà du modèle d'analyse proposé au-dessus et inspiré des travaux de Simondon et CLM, il nous faut montrer encore plus en quoi celui-ci peut être pertinent pour comprendre des pratiques sociales diverses, selon une perspective qui articule effectivement les processus information-communicationnels et les processus d'émergence/recomposition d'entités collectives, de groupes sociaux, que nous qualifierons ici, derrière CLM, de formes sociales. Pour l'étude, nous reviendrons sur le cas de la recomposition du groupe professionnel des cadres hospitaliers français à partir des années 2010.

Comme nous le savons, de nombreuses réformes ayant pour objectif la modernisation et la rénovation du système de santé se sont succédées à un rythme soutenu depuis nombreuses années en France. Ces réformes ont toutes visé l'intégration des soins et des services ainsi que l'amélioration de leur performance. Elles impliquent une redistribution importante des responsabilités entre les différents niveaux et acteurs du système de santé. Elles mobilisent de nombreux dispositifs de normalisation et de transformation des activités de prise en charge des patients et usagers. Dans ce contexte, différentes études (Divay et Gadéa, 2008 ; Gadéa 2009) ont montré le faible niveau relatif du taux d'encadrement dans le secteur hospitalier et plus généralement dans les structures de santé. La plupart des observateurs s'accordent pour estimer que le rôle des cadres a ainsi considérablement évolué ces dernières années, et ceux-ci semblent mis au défi d'assurer l'adaptation rapide de tous les agents hospitaliers aux nouvelles exigences posées tant par le pouvoir politique que par les attentes publiques. Pourtant les métiers de l'encadrement des soins (cadre de santé en service hospitalier, cadre supérieur de santé, directeur des soins) et de formateur en soins (cadre de santé dans un institut de formation) semblent aujourd'hui pâtir d'une définition et d'un positionnement flous dans les organisations de santé. Ces professionnels ont ainsi exprimé de façon récurrente un sentiment de non-reconnaissance, voire d'invisibilité des activités qu'ils réalisent (Sainsaulieu, 2008 ; Bourgeon dir., 2012).

Dans ce contexte, le ministère de la santé a engagé en 2009 une large concertation auprès des cadres hospitaliers sous la forme d'une mission confiée à C. de Singly (EHESP). Cette mission a constitué la première étape d'un processus de redéfinition globale des métiers, statuts et formations professionnelles associées. Ultérieurement à cette phase de concertation, une mission de réingénierie du diplôme de cadre de santé a été confiée à la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) du ministère de la santé.

Ici, nous nous intéresserons plus spécifiquement à l'étape de concertation confiée à C. de Singly. Nous montrerons que la mise en visibilité des aspirations, attentes et revendications des cadres hospitaliers, au travers d'un dispositif mobilisant massivement les TIC, n'a pu aboutir à leur véritable prise en compte car, selon nous, est apparu un phénomène de dyschronie entre les processus individuels et collectifs constitutifs du processus global de recomposition des métiers. De même, à ces écarts de temporalités s'est ajoutée une disjonction processuelle entre les phases d'expression des agents, de concertation avec les représentants associatifs ou institutionnels, de prise de décision politique et de mise en œuvre administrative et organisationnelle.

Il ne s'agit pas ici d'affirmer que le ministère et le pouvoir publics ont mis en œuvre à dessein un dispositif technologique d'expression visant à contenir, circonscrire et enfermer la parole des cadres hospitaliers afin d'éviter que cette parole s'autorise et produise des effets sur le processus global de recomposition des métiers et représentations associées. Il s'agit plutôt, à partir du cadre théorique proposé, de montrer que cette expression a vu ses effets limités dans la mesure où la relation de transductivité et de composition entre les différents processus engagés (expression, concertation, négociation, production de référentiels activités et compétences) n'a pas pu s'enclencher.

Ainsi, en 1995, la création d'un diplôme commun aux différentes filières paramédicales, obligatoire pour accéder au statut de « cadre de santé », a été une étape déterminante de la professionnalisation de l'ancienne fonction « d'infirmière-chef » ou de « surveillante ». Dans cette période, les modules d'enseignement des techniques de soin et de médecine tendent à disparaître au profit de modules orientés sur le management et la gestion (Reinhart, 2011). Près de 15 ans plus tard, selon une des représentantes de la DGOS interviewée « tous les indicateurs des cadres sont au rouge ». Le malaise et les insatisfactions

ressentis sur le terrain sont exprimés avec force à la fin des années 2000 au point que le ministère de la santé ne peut plus les ignorer.

Face au malaise des cadres hospitaliers et aux revendications syndicales, une démarche de concertation est donc confiée au printemps 2009 à C. de Singly. Le dispositif de concertation mobilise une quinzaine de personnes sur une période de cinq mois : des réunions nationales, des entrevues avec les représentants associatifs et syndicaux ; des rencontres avec les employeurs, les responsables des écoles de formation, douze rencontres régionales. A cela s'ajoute la conception et la diffusion d'un film, « Plein cadres », à l'initiative du ministère de la santé. Cette vidéo d'une dizaine de minutes est constituée d'extraits de témoignages de personnels des différentes catégories de métiers (médical, administratif, soignant, etc.) en lien avec les cadres hospitaliers. Enfin, un forum ouvert à la participation de tous est mis en place sur internet pendant tout le temps de la mission. Ce forum, appelé le « site des cadres hospitaliers », créé et mis en ligne le 11 mai 2009, est resté ouvert jusqu'au 3 août 2009. Il est accompagné d'un « billet inaugural » qui rappelle les objectifs de la mission désignée par la Ministre de la santé d'alors sur « la formation, le rôle, les missions et la valorisation des cadres hospitaliers ». En deux mois le site a permis à 1179 membres inscrits de déposer 393 contributions et 2832 commentaires.

Tout un dispositif pour la mise en visibilité des cadres hospitaliers a ainsi été ouvert dès 2009 à grand renfort de promotion auprès des établissements hospitaliers et des personnels : le forum d'expression en ligne, la mise en scène d'une large concertation et d'une démarche participative en région, des dispositifs multimédias de publicisation d'interviews ou témoignages des cadres. Mais au final il aura permis de rendre visibles les attentes, les revendications ou même la diversité des activités et missions des cadres, largement méconnues. Les attentes d'une prise en compte réelle des problématiques propres à ce groupe professionnel, suscitées par la concertation, seront déçues. Ce dispositif communicationnel a, en revanche, largement mis en visibilité la volonté politique de la démarche de concertation. En particulier, le forum internet présenté par le ministère comme un outil de « dialogue », soutien d'une « méthodologie interactive » a permis des échanges entre les personnels de l'encadrement hospitalier, mais pas entre instances politiques et cadres. Il a aussi constitué un espace d'affichage de et pour l'action publique.

Nous proposons maintenant de réexaminer ces données empiriques relatives à la mise en scène d'un groupe professionnel en cours de définition, dans un dispositif info-communicationnel publicisé et inédit dans le secteur hospitalier, au prisme du cadre théorique proposé.

La constitution d'un groupe professionnel, ici les « cadres hospitaliers », peut-elle être considérée comme un processus d'individuation et de prise de forme? Comme nous l'avons déjà vu, Simondon n'a pas directement envisagé l'hypothèse de l'individuation de groupes sociaux même si son ouvrage, *L'individuation psychique et collective* (2007), ouvre cette piste de travail. Pour autant, le processus politico-administratif de définition des métiers et des compétences des cadres du secteur de la santé ainsi que certaines séquences de négociation et d'expression des revendications des cadres offrent des arguments qui permettent de convoquer la notion d'individuation.

En effet, dans la démarche initiée par le ministère de la santé et portée dans un premier temps par la mission de Singly, des personnes provenant d'entités hétérogènes (directions centrales, cadres d'établissements, syndicalistes, experts RH, membres de l'institut du management EHESP, consultants, IGAS, etc.) sont mises en relation dans l'expression de revendications, de besoins (reconnaissance, identité professionnelle, etc.), dans la discussion et l'interprétation des orientations proposées par le ministère, dans le travail de rédaction puis la stabilisation de textes de références (référentiels métiers, de formation, de compétences).

C'est dans cette confrontation que peut émerger, éventuellement, une coordination, voire une nouvelle instance, englobante, unifiée. Il y a alors résonance et synchronie entre les différents éléments composant le nouvel individu – au sens de Simondon – toujours en cours de concrétisation. Lorsque l'ensemble devient stable, les objectifs sont communs et des processus de régulation apparaissent pour assurer la résorption des écarts par rapport au fonctionnement régulier. Un consensus existe entre les instances autour des objectifs et des obligations et on peut parler de cohérence interne. Ainsi, par l'intermédiaire des multiples médiations (forum internet, groupes de travail, conférences/débats, vidéos), les expressions de différentes entités, qu'il s'agisse d'organisations syndicales, de collectifs de travail ou de cadres isolés, ont été rendues possibles et visibles par tous les acteurs et entités engagés dans la dynamique.

À ce stade, l'engagement dans la production collective d'un référentiel communs, c'est-à-dire dans notre approche, de normes, semblait pouvoir faire émerger non seulement des expressions, mais aussi des compatibilités provenant de la confrontation de ces expressions, de ces négociations locales, mais aussi faire entrer toutes ces instances dans une dynamique d'individuation qui dépasserait chacune d'entre elles. Certaines lignes du rapport de Singly en témoignent : « *Le forum a permis de faire émerger une "communauté cadre" active, responsable, consciente, très impliquée dans le fonctionnement de l'hôpital ; avec une appropriation spontanée des règles du jeu par les participants et une tonalité "professionnelle" des échanges, les échanges de très bon niveau et constructifs témoignent d'une forte implication des participants et manifestent l'importance des attentes vis à vis de la mission* » (Rapport de Singly, p. 119).

Pour autant, la mise en visibilité et l'expression de nombreux cadres du secteur hospitalier ne garantissent pas l'émergence d'une dynamique véritable de concrétisation du groupe professionnel des « cadres hospitaliers ». En effet, comme nous l'avons compris avec Simondon et CLM, cette dynamique implique, non seulement des expressions, des mises en visibilité, des interactions entre instances, mais surtout l'apparition d'une résonance interne, c'est-à-dire la synchronisation des processus individuels et collectifs d'individuation des entités engagées dans la concrétisation d'un ensemble qui les dépasse chacune en les intégrant toutes. Or, il apparaît ici que l'instance ministérielle s'est rapidement détachée et désynchronisée du processus de concrétisation du groupe professionnel des cadres hospitaliers qu'elle avait elle-même initié et peut être souhaité, mais sans en mesurer les conséquences statutaires. Une nouvelle mission sera alors confiée à l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) en juin 2010, afin de définir les conditions de formation des divers cadres de santé. Cette mission aux objectifs réduits, ne rencontrera pas les acteurs impliqués et engagés dans la concertation rendue possible par la mission de Singly.

Ainsi, plutôt que de participer à la dynamique globale qui allait dépasser largement la production de référentiels d'activités et compétences des seuls cadres de santé, l'instance ministérielle a procédé de manière séquentielle. Elle a alors agi de façon asynchrone avec chacune des sous-catégories d'acteurs impliqués, les cadres de santé, puis les cadres administratifs... Et seuls certains cadres du secteur de la santé ont bénéficié en 2012 d'une réforme de leur statut, avec création d'un

nouveau corps des « cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière » (décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012) doté d'une grille indiciaire revalorisée et plaçant en extinction le corps des cadres de santé régi par un décret n° 2001-1375 du 31 décembre 2001. Le processus d'individuation a finalement été partiel, tandis que la mise en visibilité de chacune des parties prenantes a été forte.

On peut donc, aujourd'hui encore, se poser la question de l'existence du groupe professionnel « cadres hospitaliers » regroupant tous les professionnels paramédicaux (provenant des filières infirmière, médicotechnique, rééducation et médicale), techniques, administratifs et logistiques, salariés du secteur public ou privé, chargés de missions d'encadrement d'autres professionnels de santé. Il apparaît que l'agenda ministériel et la temporalité de la décision politique – soumis au calendrier des élections présidentielles et conséquemment au changement des acteurs décisionnaires (ministre, chef de cabinet notamment) – ne se sont pas synchronisés à la dynamique en émergence dans les processus d'expression, de concertation, de négociation rendus possibles à l'occasion de la mission de Singly.

Le processus de concrétisation du groupe professionnel des cadres hospitaliers s'est donc désenclenché. Les dyschronies entre les différents processus d'individuation des instances engagées (les cadres de santé, les cadres administratifs, les cadres techniques, etc.) ont rendu la relation de transduction impossible et chaque personne n'a pu s'inscrire dans la dynamique potentielle dans laquelle elle aurait pu évoluer en tendant vers une instance nouvelle et englobante : les cadres hospitaliers. Faute de cette individuation, les personnels de l'encadrement hospitalier restent dispersés en une diversité de statuts et de fonctions et cet éclatement les fragilise dans le rapport de négociation face aux instances politiques quand bien même le dispositif communicationnel aura rendu visibles des attentes largement partagées. Destiné à valoriser la parole des acteurs de terrain et à rendre visibles et partageables des expériences et des attentes méconnues ou non reconnues des cadres, le dispositif technique n'a pas été l'agora promise dans l'imaginaire et la sémantique associée (Flichy, 2003) : le nombre de contributions est plutôt modeste ; la participation majoritaire a été celle des cadres soignants tandis que les cadres techniques ou administratifs n'y ont pris que faiblement part. Finalement le forum a été autant, sinon davantage, un instrument de mise en visibilité de l'intention de concertation de la mission et des actions menées (publication des comptes rendus des auditions, des différents documents

relatifs à la mission) qu'un espace de dialogue entre les instances et les cadres. Du point de vue de la question de la temporalité, le forum a été ouvert et modéré durant le temps de la mission puis a été non seulement fermé aux interventions mais aussi rendu inaccessible à la consultation au bout de quelques mois. La mémoire des échanges n'existe donc plus qu'à travers la synthèse officielle publiée.

Ainsi, souhaitant analyser les trajectoires suivies par les groupes professionnels, l'approche par l'individuation permet de repérer les formes de convergence ou de divergence argumentative, de production de normes techniques et de formes organisationnelles qui sont le support ou la possibilité d'émergence et d'individuation de ces collectifs. Elle permet d'analyser en détail comment s'élaborent et se transforment les relations entre des acteurs aux prises avec des activités et des milieux dont l'hétérogénéité interroge la possibilité même d'un monde commun, et en cela permet de contribuer à l'approche information-communicationnelle de la société.

Principaux articles de Christian Le Moëgne travaillés dans ce chapitre

- Le Moëgne, Ch. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* en ligne, 9, 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016.
- Le Moëgne, Ch. (2015). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Communication&Organisation*, 47, 141-157.
- Le Moëgne, Ch. (2013). Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2/2013, 7 pages.
- Le Moëgne, Ch. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N. Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication* (p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours.

Bibliographie

- Andler D., Fagot-Largeault A., Saint-Sernin, B., (2002) *Philosophie des sciences* 2 (p.1050). Folio Essais.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique* (ed 2000, p.85). Edition du Seuil.
- Bourgeon, D. (dir.) (2012). *Les cadres de santé et la reconnaissance au travail*. Rueil Malmaison : Eds. Lamarre.
- Callon, M., (1986). « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs en baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol.36.
- Callon, M. et Latour, B. (dir.). (1991). *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris, La Découverte.
- Divay, S., et Gadéa, C. (2008). Les cadres de santé face à la logique managériale. *Revue française d'administration publique*, (4), 677-687.
- Gadéa, C., et Demazière, D. (2009). *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris : La Découverte.
- Dodier, N. (1993). « Les appuis conventionnels de l'action ». *Réseaux* n° 62, 63-85.

- Flichy P. (2003). « Technologies, imaginaires, pratiques », Ecole thématique CNRS, septembre 2003.
- Girard, R. (1982). *Le Bouc émissaire*. Grasset.
- Lazzarato, M. (2002). *Puissance de l'invention*. Les Empêcheurs de penser en rond, Le Seuil.
- Reinhardt, S. (2011). Cadre de santé : de la surveillante au manager gestionnaire. De nouvelles compétences pour une nouvelle fonction ? repéré à http://gree.univ-nancy2.fr/digitalAssets/53055_REINHARDT.pdf
- Robert, P. (2001). Le MOTIF : de l'informatique comme moteur d'inférence et de gestion de formes. *Revue Solaris*.
- Sainsaulieu, Y., (dir.). (2008). *Les cadres hospitaliers : représentations et pratiques*. Lamarre.
- Simmel, G. (2013). *Sociologie, étude sur les formes de la socialisation* (1908). PUF.
- Simondon, G. (1989). *Du mode d'existence des objets techniques*. Aubier, 1958, 1969, 1989.
- Simondon, G. (2007). *L'individuation psychique et collective : à la lumière des notions de forme, Information, Potentiel et Métastabilité*. Aubier.
- Sperber, D. (1996). *La contagion des idées*. Odile Jacob.
- Tarde, G. (1898). *Les Lois sociales : esquisse d'une sociologie*. Paris, Félix Alcan, coll. » Bibliothèque de philosophie contemporaine ».
- Thévenot, L. (1986). « Les investissements de forme ». *Cahiers du Centre d'Études et de l'Emploi*, n°29, Conventions économiques, 21-72.

Chapitre 8

CLM critique du « tournant langagier » dans l'analyse des communications organisationnelles : comprendre et discuter

Pierre DELCAMBRE¹
Professeur émérite – Université de Lille
Gériico

Tout au long des articles publiés par CLM on trouve une position que ce chapitre voudrait clarifier, expliciter et étudier : il reproche à nombre de chercheurs et d'approches scientifiques de « réduire leur analyse aux phénomènes langagiers et discursifs » et, dès lors de construire une théorisation réductrice de ce que sont et les « communications organisationnelles » et les « formes organisationnelles ». J'ai voulu pour commencer ce chapitre extraire quelques citations qui montrent la « récurrence » de cette analyse, une des « petites musiques » répétées de CLM.

« Les approches de la sociologie du travail comme celles qui se sont attachées à étudier la progression du « droit à la parole »² dans les organisations ont rejoint la psycho-sociologie pour contribuer à réduire la communication d'entreprise à cette dimension... La réduction de la communication à la « prise de parole » (...) pose un a priori consensuel à toute analyse des communications sociales en posant que la condition minimale d'existence du lien social est un acte de langage entre des acteurs individuels et que cet acte de langage est au fondement des conventions sociales. » (Le Moënné, 1994, p.41-42)

1 Pierre Delcambre est aussi un des fondateurs du collectif « Org&Co » ; ses travaux portent sur les communications de travail. Spécialiste dès lors des « formes communicationnelles », il s'intéresse moins au « management des organisations » qu'aux structures, dispositifs, équipements qui cadrent les communications orales et écrites et dans lesquelles les gens au travail « communiquent ». Une approche quelque peu différente de celle défendue par Christian Le Moënné qui travaille les « formes sociales » et « les formes organisationnelles ».

2 CLM parle ici de travaux des années 1985 et suivantes où des chercheurs ont analysé les « suites » des lois Auroux de 1982, toute première loi du premier septennat de Mitterrand, sur « le droit d'expression des salariés en entreprise ».

« On ne peut réduire les pratiques et les formes sociales à des formes sémiotiques, même si elles sont évidemment symboliques : les objets et les organisations renferment mémoire et routines, intelligence et imaginaires, et les propagent avant même que ces formes soient énoncées ou désignées par ceux qui les adoptent et les propagent. De même les formes organisationnelles résultent d'une aptitude sociale à la coordination, au dessein intelligent, à la communication et à l'institutionnalisation qui n'est pas réductible aux discours et vraisemblablement les précédent ». (Le Moënné, 2006, p.32)

« Il faut également dépasser l'idée que dans le fond la communication organisationnelle produirait des effets d'imitation, de propagation de formes, par des effets de propagations idéologiques ou de propagation symboliques ». (Le Moënné, 2012, p.8)

Il est rare que CLM « abandonne » une position : il la creuse plus souvent, selon les occasions qu'offrent telle ou telle thématique de colloque ou revue. On peut retrouver donc dans les tout-derniers textes que travaille cet ouvrage (2015, 2016) des « positions », des « thématiques » déjà présentes au début des années 1990. Mais les collectifs de chercheurs sont eux aussi pris dans une « actualité de la recherche » et CLM aura plus d'occasion de retravailler telle ou telle position selon l'agenda collectif et ses lectures à nouveaux frais (cf. chapitre 1, §1.2).

Comme pour les autres chapitres de cet ouvrage, je travaillerai en deux temps.

Le premier est consacré à une relecture des textes de CLM en m'attachant à comprendre et faire comprendre quelles sont les postures épistémologiques et les analyses de CLM qui l'amènent à « porter le fer » contre certaines approches, qu'il estime dommageables au programme de recherche qu'il propose au collectif. Dans cette première partie, je relèverai les analyses que fait régulièrement CLM de phénomènes langagiers. Car sa critique du « réductionnisme » n'entraîne pas que cet auteur se refuse à une analyse documentée, appuyée sur des phénomènes langagiers. Ensuite, je reviendrai sur le programme « entre normes et formes » organisé et défendu par CLM à Rennes. Il n'est pas si simple de comprendre le sens que notre auteur donne à « forme », et qui l'amène à tenter de fixer des formules synthétiques pour populariser son approche théorique. Je voudrai montrer que la critique du « réductionnisme », ou du « tournant langagier » des recherches sur les communications organisationnelles se nourrit d'une approche de plus en plus « anthropologique », qui l'amène à vouloir théoriser l'intelligence collective dans le cours d'action, comprendre

« pourquoi nous réussissons dans un monde si incertain », comme il aime à le dire dans certains textes, et à comprendre dans le même mouvement d'où vient la propagation des formes sociales (sémiotiques, organisationnelles, objectales) : si les organisations héritées sont altérées et disloquées, si les organisations voulues, installées ici ou là, sont éphémères, comment comprendre l'ampleur de phénomènes organisationnels observables ?

Le second temps est celui de la discussion. L'auteur de ces lignes a souvent discuté, dans le collectif Org&Co ou dans nos laboratoires respectifs (PREFics-Cersic à Rennes, Gériico à Lille) avec CLM, nourrissant des échanges textuels nombreux. Ici, c'est à partir de mes propres recherches, moi qui suis plus proche des recherches sur les « formes communicationnelles », moi qui entre « dans les organisations » par une analyse des échanges, de leurs formats, leurs équipements, sensible donc plus à la stabilité des formes d'échanges qu'à l'instabilité des formes organisationnelles... que je discuterai des points sensibles qui me font lire CLM, mais pointer les désaccords, parfois profonds, sur la manière de conduire un programme de recherche en « communications organisationnelles ».

Des questions de lexique

Mais avant de me lancer dans ce chapitre, je voudrai indiquer au lecteur toute une série de termes, parfois des concepts, qui peuvent être précisés pour entrer dans la compréhension de ce que Christian Le Moënné appellera globalement « discours » ou « langages » ou « formes sémiotiques ». Le titre de ce chapitre utilise un mot au sens large « formes langagières », Christian Le Moënné utilise plus souvent « formes sémiotiques ». J'évite pour ma part ce terme car il renvoie trop à l'une des disciplines scientifiques, la sémiotique ou sémiologie qu'empruntent nombre de chercheurs en sciences de l'information et de la communication. Le risque de cette formule « formes sémiotiques » est de faire oublier au lecteur des phénomènes langagiers de niveau plus petits ou plus grands ; plus petits comme les ensembles numériques, leur langage et leurs calculs, les interprétations auxquels ils donnent lieu ; plus larges comme les « discours », leur « polyphonie » (c'est-à-dire la multiplicité de fragments empruntés, qui produisent de « l'intertextualité »). La formule « formes langagières » pourrait avoir le mérite d'être plus large, de mieux prendre en compte ce que CLM analyse de fait ³.

3 J'utilise plutôt de mon côté « formes communicationnelles », visant à pointer le fait que toutes ces formes sont installées par une socialisation des acteurs – elles ont donc des formats qui sont parfois stabilisés, dont on peut suivre les évolutions – ; « communicationnel » permet de souligner que les formats ne sont pas simplement

Quels sont les phénomènes langagiers identifiés et travaillés par CLM ? La liste du vocabulaire qu'il utilise pour analyser les formes sémiotiques et pour construire sa critique de « la réduction des communications organisationnelles aux formes sémiotiques » est longue. Plutôt que de proposer une liste alphabétique, je mettrai les termes dans des séries par proximité.

Les « langages » sont aussi des « discours » (managériaux, patronaux, entrepreneuriaux), parfois « idéologie » qui colonise la « sphère publique ». Les « langages » sont souvent aussi des « formes sémiotiques », de nature textuelle – les cas les plus souvent cités peuvent être les « normes techniques », les « référentiels » – des « écritures » dit aussi parfois Christian Le Moëgne quand il souligne la nécessité actuelle pour des organisations d'avoir une « politique des écritures ». Parfois le terme « traces » apparaîtra plutôt qu'écritures, car le lien avec les problématiques de traçabilité intéresse CLM. Mais l'analyse socio-économique et politique des évolutions de « l'info-communication organisationnelle » – un terme forgé par CLM et récurrent – l'amène aussi à reprendre la notion de « code » et de « signal », avec souvent une opposition entre « signal et sens ». Le traitement des signaux remontant du marché et des ventes est ainsi en rapport avec – élément de la « révolution numérique » – « l'information numérique ». Enfin on notera que Christian Le Moëgne évite le terme de « conversation », concept des Canadiens issus de l'École de Montréal⁴, et ne caractérise que peu de formes d'échanges, d'« interactions ». Il préfère analyser ces « langages » sous l'angle de la « coordination » et de la « synchronisation » de l'action collective organisée.

1. Retour sur les textes de Christian Le Moëgne : Pour une théorie non réductionniste des communications organisationnelles

Dans cette première partie, je voudrai éclairer différentes positions tenues par CLM au long de ses nombreux textes. CLM, le premier chapitre l'a souligné, aime débattre. On peut dire qu'il avance à la fois en construisant peu à peu un ensemble de positions et de théorisations qui lui sont propres, et en explicitant ses désaccords avec d'autres approches. Faire débat n'est pas simple : car il s'agit à la fois de débattre avec quelqu'un, en présence, comme dans les discussions suivant les interventions de collègues dans les multiples colloques organisés, et

« expressifs », permettant la mise en forme d'une parole, d'un écrit, d'une image, de séquences d'action : ils sont la matière des échanges entre les acteurs sociaux.

⁴ Le chapitre reviendra nécessairement sur les rapports qu'entretient CLM avec ces théoriciens (Taylor et Cooren essentiellement).

de situer un courant, une approche qu'on décrit pour s'en distancier. L'engagement dans la pensée qui débat suppose de trouver les mots pour expliciter ce qu'on « combat », ce avec quoi on « débat », et de trouver une relation courtoise qui permette que le débat soit « ouvert » sans se clore aussitôt par une dispute. CLM engagera d'autant plus les débats – une communauté scientifique est plurielle – qu'il vise à développer sa propre théorisation. Le titre que j'ai donné à cette première partie reprend un des termes le plus fréquemment utilisé par CLM pour critiquer des approches qu'il récuse : « réductionnisme ». Dire que certaines approches sont réductionnistes oblige dès lors à poser la complexité qu'on vise à défendre. Je voudrai montrer dans ce chapitre que c'est surtout à partir des textes de 2006-2008, avec le programme rennais « entre normes et formes » que CLM posera sa théorisation : il estime que pour analyser les « communications organisationnelles », ce que j'interpréterai ici comme « les formes de l'action organisée », il faut prendre en compte non seulement les « formes sémiotiques », mais aussi les « formes organisationnelles » et les « formes objectales » ; les prendre en compte, c'est-à-dire être capable de montrer comment elles sont « imbriquées ». Les chapitres précédents ont déjà exploré et explicité de nombreux éléments de cette théorisation. Ici je prendrai le temps de repérer ce que CLM fait avec « les langages ».

Pour cela je commencerai par mettre en lumière la manière dont CLM traite des phénomènes langagiers dans les analyses qu'il fait des transformations organisationnelles. Ensuite, je reviendrai sur le programme « Entre Normes et Formes » et sur l'approche théorique qui vise à penser à la fois les formes sémiotiques, les formes organisationnelles et les formes objectales. En conclusion je montrerai comment CLM « porte le fer » et engage la critique vis-à-vis de courants qu'il estime « réductionnistes ».

1.1 Quelle place accorder aux formes sémiotiques dans l'analyse de la communication organisationnelle ?

Pour éviter de trop nous perdre dans la multiplicité et la richesse des analyses de CLM, j'ai pris le parti de traiter successivement de phénomènes langagiers qui paraissent de nature différente : les discours, puis les écrits, ensuite les signaux et le sens, enfin les modèles. Ces différentes entrées par des phénomènes langagiers ouvrent à des questions et phénomènes organisationnels contemporains des recherches de CLM ; leur analyse fait avancer le travail théorique. Pour synthétiser ce qui va suivre, disons rapidement que...

(1) S'intéressant aux « discours managériaux », il s'interroge sur l'ampleur de l'idéologie managériale, mais se refuse à considérer que cette « colonisation de l'espace public » ait des effets directs sur les organisations. Il ne veut pas réduire les discours managériaux à une idéologie dont on mesurerait l'efficacité ; il préfère comprendre la communication institutionnelle comme un moment de crise profonde du management.

(2) S'intéressant aux nombreux écrits présents dans les organisations, il estime que ces nombreux « investissements de forme » – une formule reprise à Laurent Thévenot – manifestent un processus fort pour mieux coordonner l'action. Nombre de ces écrits sont normatifs (comme les référentiels par exemple) et tentent de répondre à l'accroissement considérable des normes techniques ; ils sont donc un aspect central des phénomènes de qualité et d'évaluation, processus contributifs des communications organisationnelles des entreprises et administrations.

(3) Pourtant, observant des équipes au travail et l'évolution des professionnalismes, il met en lumière les transformations économiques d'un capitalisme rompant pour partie avec une politique industrielle de l'offre et visant à mettre la demande au centre des processus. Cette transformation s'appuie notamment sur de nouveaux équipements informatiques qui, de la distribution à la production, contribuent à la transformation des appareils productifs. Pour CLM une théorie de l'info-communication doit comprendre comment les « signaux » et leur logique organisationnelle supposent la mise en place de synchronisations. Or ces synchronisations ont à faire avec les équipes de production et leur management de proximité, qui ont à comprendre ce qui se passe pour répondre, par des phénomènes de coordination, en termes de « logique de sens ».

(4) Enfin, un autre objet langagier intéresse CLM dans son analyse des problèmes cognitifs liés à l'action collective et aux modifications incessantes du cours d'action et des organisations : ce sont les « modèles » qui se développent dans un marché de la consultance associé au « management stratégique ». Comment répondre aux aléas du cours d'action, peut-on modéliser l'action ou certains processus sans procéduraliser l'activité ? La modélisation est-elle forcément normative ? Ces questions, dans les années 2000-2005 étaient vivantes pour tous les chercheurs français proches du constructivisme de Jean-Louis Le Moigne. Ces questions montrent un CLM sensible aux difficultés que professionnels, managers et

chercheurs doivent affronter pour penser et accompagner les évolutions des organisations, répondre aux évolutions du capitalisme néo-libéral et aux transformations communicationnelles et organisationnelles liées à la « révolution numérique ».

1.1.1 CLM contre une analyse réduisant les communications institutionnelles à de l'idéologie

Dès les premiers textes, on trouve chez l'auteur des critiques qui peuvent sembler très classiques à l'égard des « discours des acteurs ». Mais de quels acteurs s'agit-il ? Quelles sont ces critiques ?

On trouvera chez CLM une critique des mots et des catégories que les professionnels de la communication se sont attachés à développer : il s'agit là d'un aspect classique de la réflexion critique sociologique ou politiste sur le discours des acteurs. Ici les acteurs sont les « communicants » eux-mêmes, « professionnels de la communication » (leurs associations, les publications nombreuses de professionnels et de consultants dans les Éditions d'Organisation).

Ainsi 1994/4 il cite une vingtaine de termes désignant les formes de communication d'entreprise à côté de « communication globale ». « *Les terminologies employées par les professionnels reflètent tout à la fois la grande diversité des conceptions et des techniques proposées sur le marché – et ainsi l'intense lutte qu'ils se livrent pour fixer les normes et promouvoir les services – mais également une grande confusion qui reflète l'état encore embryonnaire des conceptualisations managériales* » (Le Moëgne, 1994, p.32). Ces termes sont utilisés de façon variable et flottante en fonction de la formation et des stratégies des différentes catégories de professionnels et contribuent à maintenir un flou sur les compétences des uns et des autres. ». Sa critique s'adresse dès lors aussi aux chercheurs dont les travaux tentent d'établir des distinctions conceptuelles qu'il estime non fondées (ainsi en 2008, p.143-144, critiquant le terme d'« image de marque », il rejette les distinctions conceptuelles entre « image réelle » et « image symbolique », ou « image mentale », ou encore « image voulue, image réelle, image perçue »).

On peut dire que c'est en « politiste » qu'il développe cette critique, comme ici, très tôt « *Les discours enchantés des « dircoms », des consultants et autres publicitaires, s'efforcent de faire la promotion de la « communication by smiling around » que Michel Crozier présentait en 1951 comme caractéristique du « New Deal » rooseveltien* » (Le Moëgne, 1994, p.50). Un exemple : il montre bien le lien entre les discours sur la communication (d'entreprise) et les « discours managériaux ». Ainsi, toujours à propos de « l'image de l'entreprise » il rappelle que

le « capital image » d'une firme est une « *notion définie par l'un des animateurs des services de communication du Medef comme l'un des principaux indicateurs de résultats avec les résultats financiers et l'état des ressources humaines* (en note il en précise le nom : P.D'Humièrre « L'entreprise est un media », in *Mediaspouvoirs* n°1, 1985). Le « discours managérial » est en effet repérable dans des instances ou des lieux comme le Conseil National du Patronat Français, aujourd'hui le Medef, ou la « Trilatérale », les Conférences Macy ou plus tard la Société du Mont-Pèlerin⁵. La critique politiste de CLM est arrimée en SIC, à une époque où les analystes des médias retravaillent les textes de Jürgen Habermas et sa notion d'« Espace public »⁶. En 1995 donc, il écrit p.146 « (...) *les directions d'entreprise ont pris conscience assez récemment de ce que les organisations pour exister et durer doivent non seulement expliciter et faire partager des normes, des procédures et des règles formelles, mais également de l'imaginaire et des représentations susceptibles d'être partagées au-delà de ce qui les constitue formellement* » et conclut : p.148 *Cela revient à observer que, dans le fond, on a assisté en France ces dernières années à l'extension à la sphère publique dans son ensemble des normes professionnelles issues de la sphère entrepreneuriale.* ». Interrogé 20 années plus tard par S. Gallot dans un texte s'adressant à un public canadien, CLM cherche à faire comprendre l'intérêt de s'appuyer sur le cas français pour comprendre les communications organisationnelles (Le Moënné, 2015, p. 130) « *Ainsi à mesure qu'elle se délitait physiquement et organisationnellement, « L'Entreprise » prenait une dimension symbolique de plus en plus grande et devenait une thématique centrale des communications patronales et de tous leurs relais médiatiques (...) Dans le fond il s'agissait, pour les instances dirigeantes du patronat français, de tirer les conséquences des grands mouvements sociaux de la fin des années soixante, en relation étroite, d'ailleurs, avec les travaux et les réflexions menés à l'échelle mondiale par la Commission trilatérale, dont le prolongement en France passait par l'Institut de*

5 Références dans les textes = CNPF 1994/4, 1995/5, 2006/14 ; Trilatérale 2015/24 -7,8,9- ; Conférences Macy 2006/13§22 ; Mont-Pélerin 2016/26§13. Et encore : 2008/16, p.47 « *Cette crise managériale a entraîné une intervention de plus en plus directe et massive des milieux managériaux (MEDEF, directions des firmes, consultants privés ou universitaires, publicitaires divers...) dans la sphère politico-idéologique* ». Voir chapitre 3.

6 Voir par exemple la revue *Hermès*, n°4, 1989 « Le nouvel espace public », et *Quaderni*, n°18, 1992 « Les espaces publics ». Le texte 1995/5 est publié dans un ouvrage coordonné par Isabelle Paillard, *L'espace public et l'emprise de la communication*, 1995. Dans une partie intitulée « L'interpénétration de l'espace public et de l'entreprise », se succèdent un texte de B. Floris « L'entreprise sous l'angle de l'espace public », le texte de CLM « Espace public et entreprises : penser la sphère professionnelle », et un texte de B. Miège « L'espace public : perpétué, élargi et fragmenté ».

l'entreprise du CNPF ». C'est cette analyse qui l'amène à caractériser les discours entrepreneuriaux sur « l'Entreprise » – mais aussi le terme d' « organisation » – comme un construit idéologique. CLM en 2015 toujours, « (...) *l'organisation est une idéologie, idéologie managériale qui a émergé à partir du début du XXe siècle comme idéologie de l'efficacité et équivalente de la notion d'ordre. L'ère des organisateurs coïncide avec toutes les grandes idéologies de l'efficacité sociale selon des normes* ».

On comprend mieux alors la critique qu'il adresse aux chercheurs qu'il caractérise comme « post-Althusseriens⁷ ». Il décrit leur analyse ainsi : Cette analyse – celle que CLM fait d'une crise profonde des conceptions et des pratiques d'administration des entreprises, « une crise managériale majeure » – *éclaire le phénomène d'une façon différente de celles qui le réduisent à n'être que l'instrument « modernisé » et décuplé dans son efficacité, de diffusion de l'idéologie bourgeoise capitaliste visant à masquer l'exploitation et l'oppression des salariés. Sans nier, évidemment, cette dimension, il faut observer cependant qu'elle restreint considérablement l'importance des mutations et bouleversements sociaux, culturels, économiques qui la sous-tendent et auxquels les milieux managériaux des entreprises essaient de faire face tout en contribuant à les impulser* » (Le Moënné, 1994, p. 43). Enfin, et surtout, il estime que cette analyse est « réductrice » car elle refuse en réalité de « *prendre la mesure de ce que les communications organisationnelles manifestaient : une solide crise managériale, crise des modèles et conceptions qui affectait non seulement le champ des entreprises, mais également et plus largement l'ensemble des institutions du capitalisme dans le contexte de l'émergence des TIC et de la mondialisation des flux* ». (Ibid. p.132). Il estime donc que la crise managériale est aussi une crise conceptuelle, crise des modèles et des conceptions, marquée aussi par une faiblesse théorique et dès lors donnant lieu à un appel des instances dirigeantes du patronat pour que les chercheurs eux-aussi se mettent au travail d'intelligence de cette situation.

1.1.2 Langages, écritures : quelques analyses des communications et des collectifs au travail dans un nouveau moment du management

Si le politiste s'intéresse aux discours et aux idéologies qu'il étudie et connaît, l'homme de terrain de travail ⁸ a, comme beaucoup de

⁷ Althusser, philosophe marxiste a développé une théorie des « appareils idéologiques d'État » comme « superstructure » asseyant la domination économique du « monocalpitalisme d'État », tel qu'il était décrit à cette période. Dans cette perspective, non seulement l'idéologie produit chez les gens une conscience fausse, aliénée, mais elle est produite et alimentée par des « appareils » producteurs d'idées, au fort pouvoir d'influence.

⁸ Les interventions publiques de CLM ne sont pas toujours explicites mais on retrouvera évoqués tout au long de ses écrits deux terrains fondateurs : celui travaillé

chercheurs en SHS, accès au terrain par un repérage de documents, l'observation de situations. Les articles de CLM évoquent (et parfois même donnent à voir, comme en 1998) des traces, des documents, des écritures, on trouvera moins trace d'interactions (ces interactions qui sont fondamentales dans les travaux Montréalais).

Les observations de terrains qu'il a pu faire à propos de l'univers des communications d'entreprise et du management se sont mises en place dès les années 1980-2000 ⁹, fortement marquées par l'émergence de la qualité : il étudie ce phénomène en le liant au développement de la communication institutionnelle ¹⁰. Son analyse des formes du management de la qualité l'amène à être très critique à l'égard des chercheurs qui n'avaient pas vu venir les luttes entre la volonté régulatrice du gouvernement français, sous la première présidence de François Mitterrand, et le patronat : aux organisations soutenues par les lois Auroux du « droit d'expression des salariés en entreprise ont vite succédé les « cercles de qualité » et le management de la qualité. Cette analyse fonde sa critique à l'égard de nombre de courants scientifiques des années 1985-1990. Il critique notamment les sociologues qui ont cru que le droit à la parole était un élément d'une « démocratie d'entreprise » ; ce faisant ils réduisaient la communication d'entreprise à la participation (Le Moëgne, 1994, p.41) :

« La réduction de la communication à la « prise de parole » va de pair avec la réduction de la démocratie à la « démocratie en organisation » (...) Elle pose ainsi un a priori consensuel à toute analyse des communications sociales en posant que la condition minimale d'existence du lien social est un acte de langage entre des acteurs individuels et que cet acte de langage est au fondement des conventions organisationnelles comme des conventions sociales. (Ibid., p.42).

Son analyse, les autres chapitres l'ont longuement explicitée, est que le monde productif, à l'ère du capitalisme managérial, réorganise les

dans son HDR : l'entreprise Citroën de Rennes, et celui rapidement ouvert avec des consultants (1996-98) et par consultance (jusqu'aux dernières thèses encadrées) : le Travail social mené par des associations de Protection de l'Enfance.

9 Au-delà des années 2000 on assistera à la généralisation de l'évaluation et des procédures de contractualisation, d'où la coordination, avec Sylvie Parrini, en 2010, d'un numéro de *Communication&Organisation*, « Management de l'évaluation et communication », qui évoque nombre de secteurs touchés, dont, plus récemment, l'Université.

10 Les précédents chapitres l'ont montré : CLM cherche à penser en même temps le développement des normes et les effets de ce développement dans l'organisation du process industriel – la qualité étant un des phénomènes observables – et, dans un moment où l'entreprise-firme se « disloque », le développement d'une « communication institutionnelle ».

rapports entre distribution et production par une reconfiguration des rapports offre/demande dans une série d'économies, marchandes ou non. Il analyse le rôle nouveau de la demande, la possibilité d'une inversion des rapports offre/demande grâce à « l'information » (signaux, codes, TIC), et l'accompagnement de cette transformation par un discours qui légitime la demande (et l'usager). CLM analyse ce processus comme une crise profonde du management, une « dérégulation » ou « désinstitutionnalisation » généralisée, avec l'émergence de formes organisationnelles nouvelles. Or entrer par la « Qualité », comme mise aux normes du cours d'action collectif, l'amène à repérer les traces, les écritures.

« À bien des égards ces pratiques professionnelles massivement émergentes d'écriture, de gestion des traces et des processus, des connaissances et des savoirs tacites ou explicites, s'inscrivent dans le développement de plus en plus différencié des logiques d'action professionnelles » (...) (Le Moëgne, 2003, p.2).

Il reviendra sur cette analyse en l'élargissant : certes CLM pointe l'émergence d'un « nouveau professionnalisme » qui doit penser, voire procéduraliser les processus productifs et leurs « événements » (irrégularité des flux, pannes, erreurs), mais, en outre, il pense la complexité du processus productif où « coopèrent » comme ils peuvent, des hommes et des machines... « managés ».

« Dans ce contexte l'évaluation n'est pas seulement un dispositif de contrôle mais un dispositif informationnel (...) Il s'agit d'un dispositif d'information et de communication par l'injonction d'explicitation et de production de traces (...) mais également par la soumission de l'ensemble du processus à une logique de gestion par les normes qui sont des langages de pilotage de l'action permettant de coordonner et de synchroniser des ressources extrêmement nombreuses et hétérogènes en vue de projets parfois extrêmement éphémères. » (Le Moëgne, 2010, p.8).

CLM ne comprend pas ces traces et écritures comme des documents, ce que d'autres chercheurs en sciences de l'information et de la communication feront (R. Pedauque 2007, B. Guyot 2009)¹¹, mais comme des « formes » : très tôt, pour faire cette analyse, il s'appuie sur le travail de Laurent Thévenot et sur son concept d'« investissement de forme ».

11 Je pense au travail sous le nom d'auteur collectif Roger Pédaque, à Lyon (Pédaque 2007), mais encore aux chercheurs qui, dans la foulée des travaux nombreux sur la « documentation », s'intéressent aux systèmes informationnels (B. Guyot, 2006, 2009 et bien d'autres).

«(L. Thévenot) décrit ces dispositifs intellectuels comme des instruments pouvant être considérés comme 'autant de formes qu'il s'agira de spécifier, de décrire pour rendre compte de l'éventail de ces différentes formes, outils, bordereaux, marques, consignes, formations, habitudes etc...'. A bien des égards, ces investissements de forme sont des instruments de pilotage de l'action, sinon langagiers, du moins fortement sémiotiques, c'est-à-dire dotés de signification conventionnelle définie dans le cadre contraint de l'organisation du travail. » (Le Moëgne, 2013, §17).

Une autre citation est utile pour pointer la focale de l'analyse de CLM : ce qui l'intéresse est ce qui permet aux collectifs de se mettre au travail et de développer le « cours d'action organisé ».

« Ces « productions de formes » sont au fondement de ce qui permet la coopération et la coordination de l'action. Elles constituent l'essentiel des logiques de construction de légitimité, le fondement (« les référentiels ») des interprétations légitimes des actions en situation. Elles constituent l'essentiel, la plus grande part de l'information et de la communication organisationnelles. » (Le Moëgne, 2007, p.221).

Le niveau de généralité qui intéresse CLM n'est pas « le secteur socio-économique » (la banque, l'industrie textile...) mais ce qui permet de repérer des « formes organisationnelles » (d'où la réflexion sur la « firme », « l'entreprise-projet » ...). Une de ses analyses est que ces formes sont à la fois « héritées » et « voulues », instables, altérées et éphémères, mais une autre analyse est plus forte pour ce qui nous occupe ici : le cours d'action organisé est aussi pris entre « événement » (indésirable souvent) et intelligence collective pour y répondre. CLM est dès lors plus sensible à l'interprétation des situations, aux modèles de « réponse » mis en place avant l'événement. Il s'intéresse ainsi au travail conceptuel et cognitif : or ce travail est collectif... d'où son analyse de la coopération dans le cours d'action, comme dans les travaux de Philippe Zarifian, qu'il citera (Zarifian 1996) et invitera à des séances de travail du groupe Org&Co.

Pourtant il va prendre des distances vis-à-vis des analyses de Thévenot, non que le terme d'investissement de forme ne lui convienne pas¹², mais c'est que son ambition est de penser les transformations du cours d'action, et donc des communications organisationnelles, au moment de la dislocation des entreprises et de la « révolution numérique ». On retrouvera donc « logiquement » une distance critique à l'égard de Thévenot, celle de la critique du « réductionnisme ». De fait, CLM

12 Au contraire dirais-je : il lui permet de penser en partie l'imbrication entre forme sémiotique, forme objectale et forme organisationnelle.

est systématique dans sa critique de la « réduction » des processus organisationnels à des processus « symboliques » et à de la « gestion symbolique », par la communication et les stratégies managériales de « communication institutionnelle ». Ici dans un texte très récent :

« Si une tentative importante de clarification s'est attachée à définir des « investissements de formes » (Thévenot, 1985), la tentation est grande de considérer que ceux-ci tiennent seulement en la production de référentiels permettant la coordination et la synchronisation dans l'action, l'explicitation de règles, de normes et de procédures. Ainsi, l'essentiel des analyses des processus organisationnels tendent à les penser comme des processus symboliques résultant de conventions implicites ou explicites considérées également, peu ou prou, comme des langages. De là les analyses des entreprises comme « lieux symboliques » (Degot, 1986) et les modalités de « gestion symbolique » des ressources qui ont tenté de rendre compte, à partir du milieu des années 80, de la contradiction entre la dislocation spatiale, physique, juridique, organisationnelle, des entreprises et leur existence symbolique de plus en plus manifeste et bruyante dans l'espace public, à mesure du développement des stratégies managériales de communication « institutionnelle. » (Le Moëgne, 2015, p.143)

Pourtant ce qui pointe ici est une avancée théorique souhaitée par CLM autour du concept d'info-communication organisationnelle. Le lecteur aura peut-être noté le terme de « synchronisation » à côté du terme de « coordination ». Le concept de synchronisation arrive très tôt dans l'analyse de CLM. Et c'est ce concept qui lui permet de revenir sur les analyses de Thévenot et de s'interroger :

Les investissements de forme « contribuent à la mise en forme des organisations comme structure, littéralement spatiale, inscrites dans des lieux, dans des formes stables et possédant des ressources évaluables » (...) Mais qu'en est-il quand cette stabilité disparaît ? (...) Qu'en est-il quand les formes organisationnelles ne visent plus la coordination spatiale et l'ajustement mais la synchronisation ? » (Le Moëgne, 2013, §17-20).

« Le « basculement du monde (réf M. Beaud note 17) auquel nous assistons est un basculement vers des logiques de synchronisation plutôt que de coordination spatiale et physique : nous sommes entrés dans un univers processuel, et un processus n'a ni intériorité ni extériorité, il se déroule selon des temporalités variées, des niveaux d'intensité, des discontinuités, des événements. » (Le Moëgne, 2012, p.3).

Pour poursuivre notre compréhension de l'univers théorique de CLM et de ce qu'il fait du « langagier » ou du « sémiotique », il nous faut donc comprendre pourquoi la coordination humaine n'est pas l'alpha

et l'oméga du travail collectif : les univers organisés sont humains donc faits d'hommes et de leurs machines ; le cours d'action peut aujourd'hui être dispersé, « disloqué », mais les temporalités accélérées des hommes et des machines doivent faire penser d'autres difficultés communicationnelles, celles liées à la synchronisation et à son articulation à la coordination.

1.1.3 Signaux et sens : leur place dans les processus de mise en forme des organisations. Formes sémiotiques, signaux et sens commun

Si on s'intéresse aux processus info-communicationnels dans leur aspect langagier, il est utile, pour comprendre la suite du travail de CLM, de revenir sur son usage des concepts de « signal » et de « sens » et sur la problématique de la « négociation d'un sens commun » qu'on retrouve souvent chez lui.

L'usage de ce couple de concepts est lié à l'interprétation qu'il fait du « Toyotisme »¹³. C'est la forme d'organisation qu'est le Toyotisme qui l'intéresse (Le Moëne, 1995, p.157) : un modèle fondé sur la demande, sur des stocks minimaux, sur un pilotage du déclenchement de la production par des signaux qui émanent non de la direction de la production, mais de la demande du client... Cela provoque une crise chez les organisateurs industriels à l'épistémologie spontanée mécaniste, techniciste et quantitative. Cette crise est liée à l'organisation du travail industriel et, nous retrouvons ici le chercheur travaillant sur l'info-communication, aux rapports difficiles entre deux « logiques » : la logique de l'information ne peut que s'installer en s'opposant à la logique de la communication, pour la configuration sociale-historique analysée. En effet la production à qualité totale, idéal utopique des organisateurs industriels « *suppose de réaffecter aux opérateurs les plus près de la production une responsabilité fondamentale : percevoir, analyser, interpréter, évaluer, décider, agir.* » ... D'où la question-problème : « *Comment déclencher l'action des opérateurs dans le respect des procédures par l'émission de signaux et accepter dans le même sens l'institution d'un espace communicationnel, d'un espace de négociation de sens ? (...) Dans ce paradigme (conception mécaniste de l'information, déjà chez Taylor) toute l'information doit être du signal.*

13 . Si c'est en 1962 que le « toyotisme » est défini, ce n'est qu'en 1992 que le Système Total de production de Toyota est publié, l'ouvrage de Koichi Shimizu *Le toyotisme* n'étant publié en France qu'en 1999. Néanmoins la production en « flux tendu » est étudiée par les chercheurs en SHS français dès les années 90, avec le cas « Twingo » (Midler, 1993) et le développement des équipes projets, le contrôle de gestion stratégique, etc. Voir aussi le chapitre 3 « Vivre en flux tendu » dans *Le travail sans l'homme ?* d'Y Clot (Clot, 1995, p64-82).

Le sens, par exemple les réflexions des opérateurs, fait bruit. Le problème est ainsi de réduire le bruit en réduisant le sens (...) Les signaux peuvent être techniques, comme ce semble être le point de vue de Taylor, ou culturels comme l'école des relations humaines le suggèrera. L'essentiel est que ce soit du signal, c'est-à-dire que cela déclenche les comportements voulus par les organisateurs dans l'espace-temps prévu par eux ».

CLM parle de ces phénomènes en termes de « logique », logiques d'action donc. Je pense important, pour la « logique de l'information », de bien percevoir que celle-ci s'appuie certes sur un appareillage technique, une transformation des machines, une numérisation (signaux et flux), mais que ce n'est pas la seule machine qui interprète le signal, ce sont les gens. L'interprétation renvoie donc aux apprentissages cognitifs collectifs. Pour la seconde, la logique de la communication, celle-ci est certes « voulue », stratégique : il s'agit pour les forces entrepreneuriales de construire le meilleur cadre d'interprétation (des signaux, des messages, des discours), le plus favorable aux transformations économiques de la production... ; mais elle est aussi dans le cours d'action des collectifs eux-mêmes, non prévue : elle suppose le travail collectif d'interprétation du sens (du sens qu'il est possible de donner aux « événements ») ; cette logique de communication est juste à construire comme anticipation ou modélisation, avec souvent des consultants. C'est dans cette perspective que CLM parle de « sens commun, sens négocié ».

Il y a donc bien deux « logiques », tout à la fois dans la conception managériale et chez les ingénieurs système : *« Mais les deux perspectives sont à bien des égards contradictoires puisqu'elles supposent dans un cas une stricte normalisation-codification du contenu, une réduction de la polysémie et dans l'autre un travail sur les contextes qui subodore (comprendons : « suppose et laisse entendre ») que les contenus, le sens, ne puissent être strictement définis a priori et sont susceptibles de négociation et d'interprétation ».*

Engagé dans une analyse des transformations organisationnelles et des logiques sociales et économiques qui les sous-tendent, CLM poursuit l'analyse : dans le cadre de la pensée communicationnelle des ingénieurs de production et du management, les deux logiques (logique d'information et logique de communication) ne peuvent que s'opposer et le management tente avec une mauvaise conceptualisation de « résoudre la quadrature du cercle ». *« Ces logiques devraient être bousculées par l'irruption de la qualité totale si elles n'imprégnaient pas fondamentalement la culture de ceux qui sont sommés de la mettre en œuvre ».* Comprendons que CLM estime que des innovations, de nouvelles machines, la « révolution informationnelle » devraient amener

à penser autrement (« *Les objets techniques nouveaux qui font irruption dans la sphère productive ne sont pas pensables, ni concevables, ni socialement intégrables dans les symboliques qui avaient permis l'intégration sociale des machines dans l'organisation précédente* »). Or cela ne s'observe guère ; dès lors il estime que penser en termes anciens des formes nouvelles d'organisation et de socialité... c'est « *vouloir résoudre la quadrature du cercle* » (Ibid., p.159) : « *C'est la tentative pour résoudre la quadrature de ce cercle qui est à l'origine de discours qui visent à mobiliser les opérateurs sur le sens et les valeurs, qui est à l'origine de la mise en place de procédures de gestion symbolique tendant à emporter l'adhésion et à essayer de créer des formes d'imaginaires communs* ».

1.1.4 Le travail conceptuel nécessaire à l'action collective. La question de la modélisation

Pour clore ce premier moment d'exploration de la manière dont CLM se positionne, il me semble nécessaire donc de relever que ce dernier n'est pas dans une critique « ricanante » du travail intellectuel du management et des professionnels. Il pointe souvent que leur conceptualisation est encore inadaptée, que le travail conceptuel à réaliser est d'une grande complexité. Et pourtant, dit-il, une bonne pratique a besoin d'une bonne théorie ! Je soulignerai deux aspects complémentaires de sa position : engagé dans la réflexion épistémologique, il va associer la réflexion sur le travail cognitif collectif aux approches « constructivistes » travaillées à l'époque en France autour des travaux de Jean Louis Le Moigne et d'Alex Mucchielli ; mais cette réflexion est aussi celle d'un chercheur engagé auprès d'équipes et d'organisations, comme consultant.

Le constructivisme, cherchant à se différencier du positivisme et du subjectivisme, vise à proposer des règles précises pour élaborer des méthodes d'étude scientifique des phénomènes (Mucchielli, 2004). Il postule, dans ses principes, que la connaissance n'est pas un donné, mais une construction ; que cette connaissance est inachevée et ne peut donc prétendre être parfaite ; que la connaissance n'est que relative à ce qui convient pour l'action (« principe de la convenance de la connaissance plausible »).

CLM acceptait volontiers de se définir comme « constructiviste radical ». Que veut dire « constructiviste radical »¹⁴ ? C'est un construc-

¹⁴ Ou « pragmatisme radical » Ainsi, dans 2003/10 « *Le pragmatisme radical pose que « le sage est sans idée » (Jullien, 1998) puisque celles-ci émergent dans l'action et ne dépassent pas l'action sinon comme « stratagèmes », modèles de simulation en amont du processus, matière à penser pour les actions futures* ».

tivisme (Le Moëgne, 2007, p.219) qui lui fait penser les procédures, conceptions et règles comme des énoncés qui « conviennent » seulement là et pas ailleurs (elles sont « contingentes »). Les procédures et règles sont des aides à la décision et à la réflexion rompant avec le modèle transcendantal de la norme. De fait dans les années 2003-2006 CLM, revenant sur l'apport du constructivisme, cherchera à caractériser les différences fondamentales entre « logique de la vérité » (modèle normatif) et « logique de la convenance » (modélisation faible, située, anticipant l'événement pour transformer l'événement en aléa). Le professionnalisme, embarquant des consultants (dont on a pu voir le travail en 1998), est réflexif et vise à mettre en place des organisations éphémères mais répondant à des procédures, réponse aux aléas de l'action, au danger des situations de crise, à la problématique obligée de la qualité. Leur veille sur l'indésirable et sur l'amélioration procédurale en contexte de rigidités normatives-politiques amène les professionnels à organiser la coordination et la synchronisation de l'action. Comment distinguer ces pratiques réflexives et les recherches scientifiques ? CLM refuse régulièrement la « démarcation », la « séparation », le « dualisme » et insiste pour que l'on « dépasse le grand partage ». Les sciences... *« comme pratiques sociales ont également, de façon de plus en plus massive, une fonction d'éclairage de l'action quotidienne dans les contextes de développement massifs des technologies de l'intelligence et de la gestion techno-bio-politique des populations »* (Le Moëgne, 2006, §47). Dès lors *« Peut-on, et est-ce utile, de distinguer entre modèle technico-pratique et modèle scientifique ? »*.

Dans un texte de 2003, non publié, *Une problématique constructiviste peut-elle être appliquée à une étude de cas*, il écrit *« Je partirai de l'hypothèse qu'on ne peut pas aborder l'étude des pratiques, y compris pour les professionnels qui y sont engagés, si l'on ne fait pas dans le cours même de l'action des détours théoriques extrêmement importants. (...) p.6 « J'ai observé des équipes professionnelles qui travaillaient à faire des glossaires et des clarifications sémantiques très poussées, qui m'ont demandé des efforts de clarification théorique extrêmement importants », par exemple pour distinguer « normes procédurales » et « normes conventionnelles » (...)» Les professionnels sont confrontés à des problèmes de gestion des processus et de coordination qu'ils ne peuvent résoudre qu'à la condition de résoudre un certain nombre de problèmes théoriques et d'effectuer des clarifications conceptuelles et sémantiques importantes »*.

Le travail de consultant de CLM était plus difficile à rendre explicite¹⁵, dans le cadre historique de la discipline SIC en France. C'est dans un texte récent (2015/24) à destination d'un public canadien moins éloigné des pratiques de consultance, et interrogé par Sidonie Gallot, que CLM en parle : « Qu'est-ce qui explique cet intérêt pour les recherches sur les communications organisationnelles ? » ... « J'ai donc créé, avec un ami, une société d'études et de conseil en organisation et en communication, que j'ai dirigée pendant presque dix ans, ce qui m'a permis d'accumuler de nombreuses données et de connaître des terrains d'observation qui m'auraient autrement été difficiles d'accès. Je travaillais toujours dans cette entreprise lorsque Armand Mattelart m'a sollicité pour rejoindre l'équipe que celui-ci tentait de rassembler pour monter le secteur des... ». C'est cette expérience qui donne le texte de 1998 et la réflexion sur le professionnalisme d'équipe dans les organisations du secteur sanitaire et social. (Le Moëgne, 1998, p.153-156).

Cette connaissance de terrains, ce travail conjoint avec les professionnels lui fait découvrir le travail difficile de pensée, mais aussi les formes à imaginer pour répondre aux problèmes posés par la situation. Ainsi « *La démarche proposée, qui articulait des séquences de formation à contenu identique pour l'ensemble du personnel, était présentée comme une démarche « d'explicitation du professionnalisme d'équipe » par la formalisation de « référentiels d'action et d'évaluation » élaborés en commun, de leurs savoirs et savoirs-faire (...) Le résultat le plus spectaculaire de cette démarche est l'importance des documents écrits qui en résulte.* » (Le Moëgne, 1998, p.153-154).

Engagé dans un travail de pensée, CLM s'aperçoit bien que le travail collectif réflexif et le travail de transformation des processus et des cours d'action antérieurement institués passe par de nombreuses formes : le travail conceptuel si difficile s'appuie sur toute une série de formes qu'il estime, elles aussi, conceptuelles (Le Moëgne, 2006 §10) et cela l'amène à critiquer une interprétation courante chez les chercheurs du « concept » comme base de « la théorie ». « *S'impose aussi le fait que le concept, exprimé dans des langages et des discours consistants, est le seul noble et fiable instrument de la pensée, au détriment des autres*

15 Dans sa bibliographie personnelle, on trouve de fait référence à des directions d'études menées de 1992 à 1996 pour Promofaf ou une Direction Départementale du travail, ou encore une douzaine d'interventions dans des journées professionnelles de 2005 à 2012 sur des thèmes concernant le management, la communication, l'arrivée du numérique et ses effets... (2005 : États Généraux des Directeurs d'Établissements Sociaux et médico-sociaux ; 2010 : un article dans une revue professionnelle, *Les Cahiers de l'ACTIF*, ou des participations à des séminaires ou journées comme en 2012 pour l'Association des Paralysés de France, sur la « révolution numérique »).

mécanismes et modalités de signification, images, dessins, mais également objets, maquettes, jeux, simulations... pratiques sociales diverses. L'élitisme sous-jacent à ces points de vue néglige que les modalités sociales de signification de l'action ne sont pas seulement langagières mais des agencements de formes sémiotiques, organisationnelles et techniques perpétuellement recomposés sous l'effet des événements, discontinuités, informations ».

Voilà donc des termes qui s'imposent de plus en plus pour prendre une place prépondérante à partir des années 2006 : « formes sociales » : sémiotiques, organisationnelles, techniques/objectales.

Avec tous ces éléments, nous pouvons maintenant mieux comprendre et ce que propose CLM comme approche théorique, la place qu'il donne aux formes sémiotiques.

1.2 Le programme « Entre normes et formes » : formes sémiotiques, formes organisationnelles, formes objectales... imbriquées

Le titre de ce second moment reprend la formule du programme développé dès les années 2008 à Rennes ¹⁶.

1.2.1 « Formes », formes sociales et in-formation

Je voudrai revenir sur le concept de forme, car c'est ce terme-là qui est le plus spécifique au travail de CLM, alors que les trois types de formes, analytiquement distinguées et « imbriquées » (sémiotiques, organisationnelles et objectales) sont plus facilement compréhensibles.

De fait le terme de « forme » relève, chez CLM d'une préférence théorique pour les approches sociologiques qui ne posent pas les institutions comme les formes sociales majeures, héritées, et, en conséquence, proposent une autre compréhension des « normes ». Les « formes sociales » sont ce qu'il y a lieu de comprendre : pour lui, elles résultent de dynamiques spontanées, non choisies et non voulues – car les situations sont trop complexes pour les collectifs-, mais elles sont aussi la résultante anthropologique de la capacité humaine à faire tenir ensemble tous les éléments. Il y a une tension permanente dès lors entre les formes déjà là, instituées, qui renvoient à des imaginaires stabilisés, « cristallisés », et les constructions sociales qui donnent du sens en faisant évoluer les outils, les langages et les organisations. Dès 2006, on trouve chez CLM cette position en forme de thèse : « 2006 thèse 3 « *Les formes sociales sont perpétuellement altérées et instituées, décadentes et émergentes, elles résultent des aptitudes*

¹⁶ CLM a souhaité voir publier ce document « Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC » dès la création de la Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication (RFSIC 2/2013).

anthropologiques de l'humanité à produire des formes organisationnelles, objectales (ou instrumentales) et sémiotiques. ». Notons donc qu'on est loin ici d'une proposition qui traiterait des « communications organisationnelles » comme une étude des combinaisons entre les formes sémiotiques et les formes organisationnelles, entre les processus communicationnels et les processus organisationnels. Il renverse les choses en proposant plutôt « *Les phénomènes d'information et de communication organisationnelle sont donc des phénomènes d'invention et de propagation de formes, d'in-formation.* » (Le Moëgne, 2006).

Dès lors la notion de forme s'articule chez lui à un retravail sur la notion d'information et les rapports entre information et communication. Dans la conclusion d'un texte publié en 2007, on peut lire « *Les recherches sur les communications organisationnelles ne peuvent s'en tenir à une conception de l'information qui l'identifie à des signaux techniques, conception sommaire qui a été le plus souvent, mais pas toujours dépassée. Mais elle ne peut pas non plus réduire l'information à des logiques de production de traces et d'écriture diverses, aussi intéressantes et complexes qu'elles puissent paraître. L'information doit pouvoir être étendue à l'ensemble des processus de mise en forme (...) L'information est ici conçue non « en plein », mais « en creux », comme ce qui fait émerger des formes, des significations imaginaires, les sélectionne dans leur « convenance.* » (Le Moëgne, 2007, p.222-223).

Il ne faut se cacher que cette position est difficile à tenir : comment méthodologiquement mettre à jour cette information, présente « en creux » ? Et... comment tenir cette position et néanmoins avancer les recherches sur des positivités et matérialités sémiotiques (et sur les « investissements de formes » avec toute la stabilité économique que suppose la notion d'investissement) ... surtout au moment où il est nécessaire d'aller plus loin dans l'observation de « l'information numérique » ? Mais CLM aime les formules synthétiques programmatiques : « *L'information-communication comprise comme mise en forme et mise en sens délimite les formes organisationnelles, les dispositifs de synchronisation de l'action individuelle et collective, les relations humaines comprises de façon extensive comme inscrites dans et mobilisant des formes sociales, formes organisationnelles, formes objectales et formes sémiotiques.* » (Le Moëgne, 2015, p. 33).

Formes sociales : formes organisationnelles, sémiotiques et objectives. Redisons rapidement ce que ces termes visent à analyser.

Nous avons vu au cours de ce chapitre l'étendue de ce que CLM traite comme « formes sémiotiques » dont les formes analysées débordent largement ce qu'on entend souvent par « sémiotique » et qu'il traite souvent comme « dimension symbolique » des autres formes.

Les « formes organisationnelles », elles, « *résultent d'une aptitude sociale à la coordination, au dessein intelligent, à la communication et à l'institutionnalisation qui n'est pas réductible aux discours...* » ; chaque forme organisationnelle est une tentative pour structurer, donner cohérence et stabilité à l'action collective ; elles se mettent en place à travers tout un jeu de règles, procédures, normes techniques et comportementales... et d'imaginaires collectifs. D'autres chapitres auront montré que la réflexion sur les « formes organisationnelles » a été pour CLM l'occasion de faire l'analyse historique des transformations des lieux de production, de la « forme » usine. Les formes organisationnelles émergentes ont « disloqué » la structure spatiale de l'usine fondée sur l'intégration sur un seul site de toutes les fonctions.

Les formes « objectales », – un adjectif que CLM préfère à « instrumentales » ou encore à « forme technique », dans la mesure où les différentes formes sont à la fois matérielles, techniques et symboliques – sont cristallisation de mémoire, comme dans les outils hérités, elles permettent l'adaptation que sont les formes organisationnelles émergentes ; ces dispositifs de « mémoire cristallisée » sont issus de normes et de pratiques accumulées qui nous – un « nous » anthropologique – permettent d'agir dans des mondes grâce à des routines et des informations cristallisées dans ces formes.

1.2.2 Propagation des formes et transformation des organisations

Il me semble qu'il faut prendre CLM comme un chercheur engagé dans la compréhension de cours d'action collective, point que j'ai déjà explicité plus avant. Il est attentif à ce que ces collectifs – et leur management-, pour répondre aux situations qu'ils ont à traiter sont inscrits dans des formes héritées, institutionnalisées, et les transforment : c'est sa problématique de « l'émergence » des formes sociales (émergence, stabilisation, altération...). Un aspect qui intéresse alors CLM – et c'est en lien avec son approche socio-économique historique de formes sociales – c'est la « propagation » des formes.

Cette analyse prend place dans une interrogation complexe sur l'« efficacité ». Pour la résumer, les trente dernières années montrent un

efficace des normes techniques, un efficace qui passe à la fois par un basculement des imaginaires, et par des formes objectales, cristallisation de mémoires, héritées, qui contribuent puissamment à l'action efficace. Nous avons vu plus haut le rôle que la multiplication des normes techniques a pu avoir, contraignant formes organisationnelles et nouveaux instruments sur le marché. Mais CLM est sceptique quant à la force directe de normes, envisagées comme rationalisation et normalisation. Il propose une conception plus matérielle et anthropologique ; ainsi : *« Et nous avons, en un temps très court, basculé (Le Basculement du monde est un ouvrage de P. Béaud) dans une socio-économie de normes techniques, inventées, de normes élaborées dans des négociations extrêmement longues qui visent à agir sur les formes sociales et anthropologiques autant que sur les formes organisationnelles. (...) On peut considérer que les normes techniques produisent des effets anthropologiques plus profonds (...) »... (Le Moëgne, 2012, p.4).*

Sans renier ses analyses des transformations capitalistiques – il rappelle la crise managériale des années 70 et plus tardivement, suite à la publication du livre de Piketty (Piketty, 2013), l'importance de la « révolution conservatrice » qui tend à faire succéder à un « capitalisme managérial » un capitalisme « patrimonial », où les bénéfices des actionnaires deviennent le fondement de transformation des entreprises – CLM poursuit sa réflexion sur le versant « anthropologique » : *« Mais il s'agit d'un phénomène beaucoup plus global et plus profond, qui me semble manifester une mutation de notre rapport au monde et affecte donc ce dont nous voulons débattre aujourd'hui, les imaginaires (l'institution imaginaire des sociétés, réf à Castoriadis) (...) il me semble que les logiques sociales dominantes sont passées, dans les trente dernières années, d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps ou, plus précisément de la vitesse ».*

Cette analyse très globale donne lieu à un retour sur la question des « normes » et de leur efficacité : *Il me semble que les normes, au-delà de leur dimension langagière et discursive, et en deçà et avant cette dimension, [« au-delà », et « en deçà » : qu'est-ce à dire exactement ?] peuvent être analysées comme des dispositifs de cristallisation des mémoires (...) Cette cristallisation des normes dans des objets et des formes organisationnelles est au fondement de leur puissance de propagation d'imaginaires, de valeurs, et donc de formes sociales et anthropologiques.*

On peut dès lors repérer une thématique forte chez CLM : la question de l'efficacité ne renvoie plus exactement au management et à ses pouvoirs, ni aux forces intellectuelles patronales et à leur capacité

d'impulsion de formes organisationnelles nouvelles, mais la réussite de l'action repose sur la capacité de « propagation » des formes organisationnelles, et les formes objectales en sont un élément central.

1.2.3 « Pilotages »

À côté de ces analyses où l'anthropologie ouvre à la question du temps long, aux jeux entre héritage et émergence, CLM n'abandonne pas la réflexion sur l'action collective. La question du « pilotage » a pu ouvrir chez lui l'interrogation sur les forces sociales qui concourent à la transformation des formes organisationnelles : CLM utilise la formule « le pilotage par les normes », mais, dans le cours d'action, nous avons vu qu'il est sensible aux articulations plus ou moins réussies entre les collectifs humains et les forces de management et de gestion, appuyées sur un appareillage informatique et la « révolution numérique. Il me semble que deux pistes de réflexion sont à l'œuvre.

L'une d'elle est l'intérêt pour les perspectives d'Hutchins (Hutchins 1994) – cité en 2007 p. 219 – qui s'est intéressé à l'appui des collectifs humains sur les outils pour conduire leur action (le pilotage sur mer et dans l'air), en repérant des « balises » utiles pour conduire à bonne fin la navigation et en les intégrant dans des outils et machines intelligentes – « technologies cognitives »¹⁷. C'est l'action collective équipée qui est ici observée : l'intérêt pour la dimension anthropologique du travail et les outils est constante¹⁸.

L'autre est la poursuite de la réflexion sur la « coordination » : CLM en propose une lecture de plus en plus anthropologique, appuyée sur une réflexion sur les capacités cognitives humaines. Les « investissements de forme » (donnant lieu à des conventions, normes et formes) sont certes au fondement de ce qui permet la coopération et la coordination de l'action (Le Moënné, 2007, p.221) mais CLM en 2015, p.146 : « *La tentation est grande de ne voir ces investissements de forme que sous l'angle d'une rationalisation progressive des logiques de coordination des actions (ou des « activités »). Cette tentation évite de prendre en compte le fait que, pour l'essentiel, ces conventions, normes et formes, ne sont pas choisies et voulues mais adoptées sans que, le plus souvent on sache vraiment ce qui est en jeu, d'où elles viennent, qui les a inventées ou adoptées, ce qui leur donne une efficacité éventuelle* » (...) elles sont « *le produit de la capacité d'institution imaginaire qui est au cœur de l'aptitude à « faire société* » (Castoriadis, 1999).

17 L'approche de la « cognition distribuée » a été travaillée dès le milieu des années 90 et clairement exposée par Bernard Conein (Conein, 2004)

18 CLM cite fréquemment Leroi-Gourhan (Leroi-Gourhan 1964-65 et 1971)

S'interrogeant sur la réussite de l'action collective, il critique donc les approches subjectivistes et individualistes ; pour lui en effet, dans une perspective subjectiviste, l'essentiel des formes symboliques et des règles pour l'action et la coordination sont « dans la tête » ou « dans les langages »¹⁹, les formes sociales se transmettant par des processus d'apprentissage et d'enseignement rationalisés. *« Mais ceci ne rend pas compte de ce qui permet, au plan cognitif, les logiques d'apprentissage. Les capacités d'action efficace semblent en effet précéder le langage et le déborder, tant chez les petits humains que pour l'humanité globale dans son histoire (...) Il n'est pas besoin d'avoir une théorie des règles et des normes pour agir avec des chances raisonnables de succès. (...) Il n'y a pas besoin de connaître notre contexte d'action pour agir dans celui-ci avec succès. La question n'est donc pas d'abord la question de l'échec de nos actions mais celle du succès de celles-ci (...) Comment se fait-il que nous réussissions dans un monde complexe dont nous ne connaissons rien ou si peu ? (...) On peut évidemment l'expliquer par les routines ou mobiliser l'apprentissage volontaire et l'enseignement « mais ils supposent en amont des schèmes cognitifs communs, comme aptitudes et facultés, ou dispositions, avant même l'acquisition du langage articulé » (Le Moëgne, 2015, p.147).*

Dès lors, il en appelle à la notion de « code anthropologique » et, s'appuyant sur les travaux menés sur l'intelligence collective, il pose la question : *Qu'est-ce qui, dans les schèmes communs qui émergent dans l'action collective renvoie à des imaginaires structurants, permettant d'agir ensemble, d'être dans un consensus, de faire émerger des logiques de justification de l'action susceptibles de fonder une identité collective » (Le Moëgne, 2007, p.15).*

On le voit, CLM va chercher du côté anthropologique notre efficacité (comme chance raisonnable de succès) et estime que le sage est « sans idées », simplement prêt à interpréter signaux et sens, pour, dans l'action collective, réduire l'événement en en faisant un simple « aléa », doté au besoin d'anticipations conceptuelles ou modélisantes, permettant de réagir collectivement en amont des interactions que l'événement susciterait *« en amont de la parole »* (dit-il en 2003 en s'appuyant sur Jullien 1996 et 1998). Appuyé cette fois-ci sur Flahault 2003 et 2006 : *« les sociétés humaines, qui ont été sociales avant d'être humaines (note réf Flahault) », ayant un « potentiel anthropologique d'organisation » (...) Ce potentiel d'organisation devrait d'ailleurs être pris de façon radicale comme le cœur même, prélangagier, prédiscursif, de la capacité à produire du sens et à produire des formes sociales, le cœur même*

19

CLM ajoute « ce qui revient au même », position théorique discutable !

de la capacité d'émergence qui caractérise fondamentalement le social (la capacité « poïétique » de Castoriadis). » (Le Moënné, 2015, p.152).

Nous sommes donc ici au cœur de la critique qu'il fait du « réductionnisme » des approches langagières des communications organisationnelles. On le voit même, en insistant sur les processus pré-rationnels et pré-langagiers, il y aurait non seulement un « réductionnisme » mais une erreur théorique fondamentale à développer des approches théoriques et méthodologiques « langagières ».

Conclusion : porter le fer contre le « réductionnisme »

On peut trouver tout au long des textes de CLM un appui, souvent un appui critique, sur des courants scientifiques appuyés théoriquement ou méthodologiquement sur des approches langagières. Mon analyse est qu'il y a deux moments dans l'expression de la même critique de la « réduction au langagier » : un moment où CLM débat surtout avec les courants scientifiques français, jusqu'au milieu des années 2000, puis, à mesure que les échanges internationaux d'Org&Co font dialoguer avec les collègues canadiens de l'École de Montréal, une critique plus précise est adressée au « tournant langagier ».

CLM reconnaît à plusieurs moments l'intérêt du dialogue avec certains courants scientifiques. Ainsi :

« Plus récemment la question des normes est revenue fortement comme une question intéressant les sciences humaines et sociales à partir d'un renouvellement des approches liées à l'ethnométhodologie et aux approches en termes de logiques d'action et de microsociologie de l'action, mais aussi aux approches en termes de traduction, toutes approches qui rejoignent les approches cognitives en ceci qu'elles mettent l'accent sur les conventions, les accords, les valeurs, les règles et les normes en contexte d'actions et de décisions. C'est le développement du pragmatisme qui a actualisé la mise en évidence de l'importance des travaux sur les normes sociales en situation, et sur les univers de référence qui caractérisent l'ensemble des actions situées. Ceci a amené à considérer, dans le champ des sciences de l'information et de la communication et les recherches en matière de communication organisationnelle, l'intrication forte qui existe semble-t-il entre normes techniques et normes anthropologiques dans l'émergence et l'actualisation des formes organisationnelles » (Le Moënné, 2012, p.6).

Dans son texte de 2015 (p.135), il reconnaît l'apport de l'interactionnisme symbolique : analyser les entreprises comme des

entités symboliques. Mais cet apport, une fois de plus ne peut être l'alpha et l'oméga d'un programme de recherche en communication organisationnelle.

De fait, si CLM peut dire « *Je n'ai évidemment aucune objection à ce que des recherches soient centrées sur les faits de langage (...) il tient à dire aussi ... sous un certain nombre de réserves.* La première est ne pas réduire les phénomènes info-communicationnels et les processus sociaux à des faits de langage ou de discours, « *surtout au moment où la révolution numérique est devenue l'un des aspects centraux du développement du capitalisme* ». Ainsi CLM pose la question « *Quelle théorie par exemple devons-nous développer de l'algorithmique et comment penser les effets des modèles mathématiques et numériques (...) Doit-on traiter ces modèles comme des langages, les approcher en termes « d'architextes » comme le suggèrent et le développent certains chercheurs ?* »²⁰ (Le Moënné, 2014, p.6). La seconde est de ne pas sombrer dans ce qu'il appelle « *les dérivés du post-modernisme littéraire* », coupable de relativisme, car ne faisant plus de distinction entre les différents types de discours « *De là un scepticisme et un relativisme radical : tout peut être dit, tout est permis sans autre exigence qu'une certaine tournure littéraire.*»

Mais... – et le chapitre 1 a tenté de montrer la place qu'CLM souhaitait occuper dans la construction d'un programme de champ – CLM a toujours voulu publiquement poser des questions épistémologiques et en faire une discussion critique, précisant sa position et caractérisant de manière plus ou moins « raide » des positions issues d'autres courants. Au fur et à mesure de l'écriture de ses textes, CLM a précisé ses critiques. Dès lors, on ne s'étonnera pas que les derniers textes de notre corpus (2015 : 2015/24, et 2016 : 2016/25) soient les plus explicites. Récents et accessibles, nous y renvoyons, pour éviter de trop longues citations. Le texte de 2015, à destination d'un public canadien, est plus diplomatique ; le texte de 2016 est plus raide : CLM y critique trois « tournants » : le « tournant sociologiste » et de la confusion entre communication et organisation (§8-15) ; le « tournant langagier » ou « discursif » (§16-22) ; et le « tournant matériel » : maintien du dualisme et de l'implicite de séparation entre théorie et pratique, entre esprit et matière, entre pensée et réalité (§23-27).

20 Ici c'est le travail d'Yves Jeanneret et d'Emmanuel Souchier (Jeanneret et Souchier 2005) qui est en ligne de mire de cette question : CLM est plus proche des analyses de Jean Max Noyer et Maryse Carmès, (Carmès et Noyer 2014). *Si la mutation numérique met au premier plan une intense production de langages, selon des logiques binaires, il ne faudrait pas perdre de vue que cette algorithmique, cette « narration impériale » s'articule à des stratégies géopolitiques de contrôle des matérialités – matières premières et machines-, des modes de coordination des corps et des traces qu'ils laissent* (CLM 2014/22, p.6).

Bien évidemment la critique du « tournant discursif » vise l'École de Montréal. De fait, s'il leur reconnaît l'intérêt d'avoir fait rupture avec le fonctionnalisme au profit d'approches ethnométhodologiques et pragmatiques, et d'avoir marqué « *la dimension symbolique et processuelle, mouvante, des formes organisationnelles et leur lien étroit avec les formes sémiotiques* » (Le Moëgne, 2016, §16), il estime que cette approche pose des problèmes épistémologiques et méthodologiques pour « monter en généralité » à partir des situations étudiées ; il estime aussi que les approches intersubjectives (analyse des seules interactions langagières) traitent mal de la subjectivité des acteurs confrontés à l'obligation de faire avec des dispositifs techniques, considérés à tort comme « non-humains », faute d'une reprise critique de la catégorie d'*agency*. Dans ses critiques les plus virulentes, il estime qu'il s'agit là de perspectives « créationnistes », qui restent fondamentalement positivistes (Le Moëgne, 2015, p.154). Ainsi, dans ma lecture des évolutions des positions théoriques de CLM, j'ai cherché à montrer que son approche des imaginaires, du travail cognitif collectif dans le cours d'action et son approche de plus en plus « anthropologique » des processus organisationnels et communicationnels « infra-langagiers » et « infra-rationnels » l'éloigne « radicalement » d'une partie de la communauté scientifique du champ des communications organisationnelles.

2. Un dialogue entre une approche des « formes organisationnelles » et une approche des « formes communicationnelles » ?

Dans cette seconde partie de chapitre, je voudrais indiquer quelques points de discussion souhaitables, et souligner les apports qui ont été ceux de CLM dans mon propre travail de recherche.

Pour commencer, je voudrai revenir sur un point où j'ai laissé entendre un différend : le concept de forme tel que CLM le définit pour ses besoins théoriques. J'ai laissé entendre en effet qu'il me semblait difficile d'avoir un concept de forme comme processus d'information, perpétuellement au travail d'altération de formes antérieures et d'émergence de formes nouvelles (que ces formes soient sémiotiques, organisationnelles ou objectales) et de développer des recherches pour repérer des états d'échanges et de textes, des états d'organisations/institutions, des états d'outils et de systèmes techniques. Pourtant je ne suis pas encore capable d'entamer une discussion utile. Car une difficulté est qu'il ne me faudrait pas seulement comprendre le travail théorique de CLM, mais aussi m'approprier les auteurs sur lesquels il s'appuie (Simmel, Simondon pour les plus anciens) pour comprendre

la situation théorique. Or l'étendue des références théoriques, l'importance des différends épistémologiques que CLM rend présents dans ses textes dépasse ma capacité de lecture et m'envoie vers des auteurs qui n'ont pas été importants pour ma propre démarche de recherche. Situation classique dans les discussions ? Pas tout à fait : pour discuter, nous devons être aussi des passeurs de théories, prendre le temps d'exposer nos références. Or on dira au moins que le format « article » ou « intervention de colloque », ou « débat » ne facilitent pas ce travail de passeur, pour ceux qui estiment que le partage est une valeur. Les éléments du différend peuvent être pourtant clairs : le concept de forme, avec son interprétation « germinative » (2015) issue de la lecture de Simondon par CLM (Simondon, 1989), pour « excitant » qu'il soit, pose des questions tout autant théoriques que méthodologiques. Théoriques, dans la mesure où les temporalités des processus qui stabilisent ou altèrent sont peu évidentes : pour les formes organisationnelles, parfois CLM remonte à Léonard de Vinci, parfois fait une histoire du management des entreprises françaises depuis les années 1970... pour les formes objectales, l'intérêt est aussi de situer les objets dignes d'intérêt les uns par rapport aux autres. Ainsi CLM s'intéresse aux instruments de mesure temps (chronomètre), mais aussi au code-barre, ou encore au container (suite à la lecture de Levinson) : passionnant à chaque fois pour un historien des techniques ou une anthropologie des techniques. La question est dès lors méthodologique : le lecteur aimerait parfois avoir un mode d'emploi pour mener les observations.

En somme, pour un certain nombre de positions théoriques de CLM je me dis : c'est fort comme théorisation, mais... on fait comment pour enquêter ? Qu'est-ce qui est aujourd'hui faisable, par combien de personnes, qui travaillent où ?

Second point : je me pose les mêmes questions que CLM sur la « montée en généralité ». De fait, pour chaque « terrain », comment passer de ce qui est observable et analysable pour « cette situation » à une analyse plus large ? Et l'objectif de la généralisation, est-ce de comprendre le fonctionnement et l'évolution d'une organisation ? ou celui de certaines activités (production assemblage de voitures, accueil de spectacles par une programmation pour des spectateurs, prise en charge et suivi de mineurs sous « main de justice ») ? voire de « secteurs » de la vie économique et sociale ? ou encore comprendre le

travail – et plus précisément le travail communicationnel de certains salariés mettant en œuvre telle ou telle partie de l'activité ²¹?

Pour indiquer des éléments du cadre de la présente discussion, je dois préciser que, de mon côté, je m'intéresse à la stabilisation et au fonctionnement de « formes communicationnelles », tout ce qui permet les échanges, espaces – comme les salles de réunion, les amphis-, formats comme les présentations Power Point, la thèse en trois minutes, le tweet, l'image numérique – dans lesquels les salariés travaillent en échangeant des signes, messages, textes, documents. Donc mon approche est différente de celle de CLM, mais elle peut « disputer » avec l'approche des « logiques sociales ». Il est possible que l'approche que je mets en œuvre tombe sous le coup des critiques de CLM... C'est le jeu. Mais je propose une autre voie pour comprendre les formes actuelles des communications de travail, et, ce faisant, je vise à montrer les articulations entre normes, équipements dans le travail communicationnel développé lors de nombreuses activités collectives organisées et managées. Dans ce qui va suivre, je voudrai montrer comment mes travaux ont bénéficié des échanges, nombreux, avec CLM.

2.1 Observation située et confrontation d'analyse de différents « terrains »

Une analyse des communications de travail est, elle aussi, nécessairement « située ». Cela m'amène à oser accepter que mon enquête se passe « dans un état d'un lieu de travail », que je me dois, tout comme un stagiaire ou un chercheur « entrant sur son terrain », de comprendre et caractériser. Vous aurez noté que bien de ces mots renvoient à des moments (situé, entrer, observer) et des espaces (situé, entrer, terrain, lieu de travail, observer) et leurs matérialités autant que leur « organisation » ²². Accepter de comprendre un « état du lieu » ne veut pas dire que celui-ci soit clos ni figé. Communiquer, pour moi, c'est tenter de déplacer physiquement et symboliquement l'autre – une approche expressive et économique des échanges. Et, avoir une place dans une organisation qui « manage une activité », ce n'est pas être simplement « membre d'une équipe », ou « professionnel ». L'« activité » renvoie à des relations entre « organisations »,

21 J'ai tenté de montrer que CLM s'intéresse au cours d'action et à l'évolution des formes (les trois types de formes qu'il décrit, et notamment les formes organisationnelles) ; pour ma part je m'intéresse aux communications des salariés dans le cours de leur activité, et donc à cet aspect du travail : communiquer.

22 Vous noterez l'usage « embarrassé » que je fais du terme « organisation » : tantôt lieu, tantôt système intégratif, tantôt système relationnel simplement orienté par un faire commun. Je n'ai pas plusieurs mots pour ces réalités différentes.

« dans une activité qui met en relation des organisations ». Comme un « donneur d'ordre » et un « sous-traitant », comme un financeur public et une association « opérateur de politique publique ». Pour ma part, j'ai plus observé des terrains liés à des politiques publiques (établissements culturels de diffusion du spectacle vivant ; établissements médico-sociaux de protection de l'enfance ; établissements publics dépendant d'une direction d'un ministère ayant en charge des mineurs « sous-main de justice »). Dès lors je peux travailler en combinant observation (des pratiques de communication, des outils de communication, des propos échangés et des textes mis en circulation) et recueil de documents disponibles. Mais... comment observer seul, comme chercheur, une activité ? quelle méthodologie, quelles observations, quels recueils ?

Un premier exemple : le phénomène de « contractualisation » : des contractualisations diversifiées selon les secteurs d'activité

C'est, je pense, les rencontres puis les collaborations avec d'autres équipes de chercheurs qui amènent à « confronter » les résultats observés et analysés sur des « terrains différents ». Ainsi, il a été possible de repérer les différences entre certains modes de « contractualisation », cette contractualisation observée par CLM et Sylvie Parrini-Alemanno sous l'angle de l'évaluation. Quelles similitudes entre la contractualisation des Hôpitaux publics et privés – liées à une série de normes juridiques et techniques dès 1992-, les accréditations des associations du « secteur social et médico-social » avec le tournant de la loi 2002-2 – encore une loi ! – la contractualisation des Universités – encore une loi, 2007, et la contractualisation des établissements culturels sous régime associatif dès les années 1992 ayant vu la mise en place de « labels » par l'État français. Comment comprendre cette extension de logiques économiques où se déploient les nouvelles manières de faire d'un État frugal (Hibou, 2012), et les nouvelles techniques du contrôle de gestion par toute une série de logiciels (tout comme les donneurs d'ordre de l'aéronautique ont pu installer le contrôle de gestion chez leurs PME sous-traitantes, voir Hémond 2011). Comment comprendre les différences dans les formes d'exercice du pouvoir de « faire faire » ? C'est la discussion et l'échange, l'explicitation des approches et de l'outillage conceptuel qui me semble ouvrir la confrontation des terrains, et la discussion sur les analyses. Pour ma part, c'est en analysant précisément des « contrats d'objectifs et de moyens » – et les documents prescriptifs dès lors qu'ils pouvaient être collectés – pour les établissements conventionnés du

« spectacle vivant, que j'ai pu poser comme hypothèse que ce secteur était « sous contraintes douces » – au moins pour la période 1992-2010 – et tâcher d'expliquer pourquoi (Delcambre 2011).

Second exemple : travail scientifique individuel et collectif : observer toute une chaîne d'activité et pas seulement le panel de lieux choisis comme s'ils relevaient d'une hétérogénéité maîtrisée

Ce que les analyses des collègues qui insistaient pour montrer la dislocation des entreprises ont pu transformer dans mes analyses des « communications de travail », c'est dès lors de mieux prendre en compte les dimensions relationnelles inter-organisations propres au système d'activité. De fait, il était utile de s'appuyer sur d'autres chercheurs observant « ailleurs » d'autres métiers au travail dans la même activité collective. Ainsi, s'il est fondamental d'observer tel ou tel professionnel au travail – prenons ici l'exemple des Éducateurs de Protection Judiciaire de la Jeunesse, fonctionnaires salariés du Ministère de la justice, et leur travail communicationnel de rédaction de « rapports » pour le juge ayant ordonné une mesure), il est tout aussi utile d'aller observer le processus d'audit et ses multiples lieux, réunions et documents, mettant en jeu un autre segment de la chaîne hiérarchique, mais aussi le travail des magistrats (Bessières et Matuszak 2016, Paillet et Serre 2013). Si un seul chercheur, une seule équipe de recherche ne peut observer toute la chaîne hiérarchique, ni toute la chaîne fonctionnelle de l'activité, il est alors inévitable que des points de vue scientifiques différents soient aussi à l'œuvre, et que seule l'approche compréhensive du travail scientifique de l'autre permette de déconstruire la construction scientifique partielle et de proposer d'autres articulations entre travaux produits au départ avec problématiques différentes. De plus, une analyse « fine » des chaînes d'activité est aussi nécessaire, pour ne pas simplement dire « l'Etat » – en oubliant alors les transformations récentes liées à la décentralisation, aux nouveaux périmètres des régions, aux relations actuelles entre État, Régions, Départements et Villes dans les financements de nombreuses activités, en oubliant que l'État en région, ce sont aussi des « conseillers » et pas seulement un « Directeur de service » ; pour ne pas simplement dire, non plus, « le management » ou « la Direction », sans repérer les transformations actuelles de ce même management (rôle transformé des « managers de proximité », mais aussi organisation nouvelle des sièges – voir l'analyse que Marie-Anne Dujarier fait en 2015 des « planneurs »-).

2.2 Normes, équipements, formes objectales... : le travail : équipé et normé

Normé

En parallèle à la thématique du PréFics « Entre normes et formes », nous avons voulu à Lille creuser la question des « normes ». Notre embarras provenait de la polysémie du terme, puisque ce terme renvoie aussi bien à (1) des normes sociales, incorporées, peu questionnées dans la vie ordinaire, mais objets, pour certaines d'entre elles, de débats publics, qu'à (2) des normes professionnelles, ici encore des « valeurs » issues de prédispositions ou de socialisation au « métier », travaillées dans les moments de formation professionnelle, enjeux plus ou moins explicites pour les collectifs, (3) mais encore à des « normes techniques », avec le panel très conséquent de ces normes, puisqu'elles peuvent être des compromis normatifs soutenus par une loi, des « obligations de faire » donnant lieu à contrôles, des protocoles et procédures dont une partie est inscrite dans des machines et d'autres résultent d'une explicitation procédurale normative qui s'impose dans l'activité collective. CLM pose à la fois que les normes techniques ont une puissance et qu'elles s'imposent par les formes objectales qui les cristallisent.

Il me faut décrire quelque peu le phénomène que j'ai pu étudier, pour faire comprendre que « confronter des terrains » suppose de prendre le temps de les décrire suffisamment finement.

Nous avons voulu enquêter sur la « prescription » dans une administration, ses « relais, ses « outils », nous demandant si l'appareillage – le dispositif – prescriptif avait effet, si oui comment, si non pourquoi ²³, dans la perspective énoncée plus haut : une étude des formes communicationnelles. Nous nous intéressions à des « communications de travail » (les rapports concernant les mesures suivies pour des mineurs en charge suite à une ordonnance d'un magistrat, rapports devant être régulièrement envoyés au magistrat, pour que ce dernier suive les effets de la mesure et décide de la suite envisageable pour le mineur, la mesure arrivant à son terme). L'enquête de terrain m'a amené à retravailler la proposition de M-A. Dujarier (Dujarier 2006) qui propose, avec G.de Terssac, le concept de travail d'organisation pour comprendre comment à tous les étages d'une « organisation » (ici la cascade des directions jusqu'aux établissements, leurs « managers de proximité » et les « professionnels » des équipes) se retravaille une

23 Ce travail mené de 2009 à 2013 a donné lieu à un ouvrage collectif, voir Delcambre et Matuzsak ; ici je m'appuie tout particulièrement sur les chapitres 1, 2 et 4 ;

prescription (ici une loi). J'ai été amené à travailler quatre « outils » et à évaluer la force « prescriptrice » de chacun, sur les services, leurs directeurs et sur le travail même d'écriture – une partie seulement de l'activité – des professionnels. Il y a eu donc quatre enquêtes différentes.

La première concernait les textes légaux et leur traduction réglementaire elle-même, la loi de 2002-2 s'imposant pour tout le secteur social et médico-social, et la Protection Judiciaire de la Jeunesse ayant été inscrite dans le périmètre de ce secteur. Il a fallu suivre la traduction locale de cette loi dans des textes réglementaires (mars 2007, 5 ans après !) et les outils qu'une note de 60 pages proposait pour exécuter les requisits de la loi.

La seconde concernait la procédure d'audit propre à cette administration, l'audit d'un service et son organisation ayant été suivie le plus possible par mes soins, depuis l'organisation et les objectifs des auditeurs de la PJJ, jusqu'aux rencontres et préparations de cet audit dans le service, puis le rapport et ses préconisations, la discussion contradictoire et la réunion fixant aux managers de proximité un « plan d'action » pour « mise en conformité ».

La troisième s'est intéressée au logiciel de « gestion de l'activité et des mesures éducatives » (GAME) outil obligé du responsable de service pour le suivi des mesures confiées, le contrôle du respect de la temporalité exigée, notamment pour que la mesure ordonnée soit mise en œuvre dans un délai court et que dès qu'une « place » se libère que le professionnel allégé retrouve une nouvelle mesure à prendre en charge. Le suivi de l'activité est ainsi réalisé localement, mais aussi dans les Directions territoriales, et ces éléments quantifiables permettent la « négociation » des postes, et « l'évaluation » du directeur de service et de sa faculté à « tenir son projet de service ».

La quatrième s'attachait à un « référentiel des mesures », décrivant précisément pour la petite cinquantaine de mesures possibles la dynamique du travail (rencontres avec le mineur et sa famille, jeu régulier de définition et redéfinition d'un projet pour le mineur, travail pluridisciplinaire de suivi, envoi de rapports au magistrat, restitution du contenu du rapport-évaluation des effets de la mesure au mineur lui-même et sa famille...). Au début de l'enquête, nous pensions (assez naïvement) que les outils de base de la prescription étaient le « Plan Stratégique National », document très court, très publicisé, des orientations voulues par la Direction concernée pour la période 2008-2011 et, plus proche des professionnels, le « référentiel » établi et publié sous forme de livre en 2005. Nous avons voulu évaluer la

force contraignante de chaque « outil », et l'enquête de terrain a donc observé le travail des directions de service, des secrétariats et des professionnels sur une période de trois ans.

Je n'indique pas les « résultats », mon propos est plutôt de dire qu'une hypothèse théorique amène à devoir imaginer les enquêtes souvent conséquentes ! Que ce travail m'a amené à discuter avec Christian Le Moënné pour d'une part faire reconnaître que bien des éléments observables distinguaient le terrain de la Protection de l'enfance (que je connaissais comme lui : Delcambre 1997, Le Moënné 1998 notamment), et pour d'autre part chercher à comprendre les manières très différentes dont une même loi s'appliquait dans deux « organisations » différentes (la PJJ et son très petit nombre d'établissements directement sous sa tutelle, la Protection de l'Enfance sous tutelle des Départements – action sociale – et ses opérateurs associatifs privés, grandes et petites associations, très nombreux). C'est ce travail de discussion que j'appelle « confronter » les résultats observés et les analyses réalisées pour des « organisations-lieu de travail » même « proches » à première vue.

Equippé

Un second domaine de rencontre avec Christian Le Moënné est le « travail » : j'ai indiqué que ma lecture de son travail est qu'il s'intéresse au cours d'action, à l'action collective organisée et managée, à l'intelligence collective faite de communication (demandant à interpréter des signaux et du sens), et c'est très proche de ce que l'observation du travail peut chercher. Ma manière d'être proche des travaux de Christian Le Moënné en passe néanmoins par d'autres concepts, d'autres lectures. Observant des professionnelles dans des équipes, travaillant dans un lieu de travail (je prendrai ici le cas d'une ethnographie du travail de bureau réalisé auprès de « Chargées de relations avec le public » dans des « équipes de Relations avec les Publics » d'établissements culturels diffusant le spectacle vivant), je me suis intéressé à leur « équipement » et j'ai mis en place un protocole d'ethnographie par « shadowing »²⁴.

Il m'a fallu redéfinir l'usage que je faisais du concept d'équipement. J'estime que chaque professionnelle est équipée de valeurs, d'équipe et d'outils. On le voit, je ne voulais pas réduire l'équipement à un seul aspect ; ni ne m'intéresser qu'aux normes et valeurs professionnelles

24 Il s'agit d'une méthode qui suit comme son ombre un salarié, sur une longue durée. Ici une semaine complète, à chaque fois une professionnelle ayant été ainsi suivie, deux enquêtes dans deux établissements différents.

et à leur possible transformation ²⁵, ni ne m'intéresser qu'aux évolutions de la division du travail, de sa répartition et à leurs transformations ²⁶, ni ne m'intéresser qu'aux outils, très nombreux dans les organisations actuelles « équipées ». Pourtant une observation de longue durée a été menée pour voir comment on travaille aujourd'hui dans un univers doté d'équipements nombreux. Ordinateurs, téléphone fixe et mobile, déplacements dans les bureaux, dossiers et agenda, petits cahiers et sorties imprimantes volantes sur le bureau. Peut-on lire ici, dans le travail et la communication de travail (avec les collègues, avec les gens qui téléphonent pour se renseigner, ceux qu'on sollicite, avec les artistes dont on organise les « ateliers ») une « révolution numérique » ? Sans chercher à répondre, ce que montre l'observation, c'est la rapidité du travail, c'est la panoplie des outils qui permettent de passer de la lecture de mails du moment au téléphone pour faire avancer un projet, de l'agenda papier personnel qui permet de se projeter sur une semaine dans plus de deux mois pour y noter sur un post-it une chose à ne pas oublier de faire... à la « To do list », liste de choses à faire dont la durée de vie n'excède pas deux jours, aux items régulièrement barrés, tous équipements qui permettent de gérer le temps « opportunistement » : si l'artiste avec qui je dois mettre au point un atelier est dans le TGV et qu'il n'y a pas de réseau, et s'il est 12h et que j'ai encore une demie heure avant d'aller manger, qu'est-ce que je peux avancer, qu'est-ce que j'ai l'énergie et la possibilité d'avancer : je réponds à un mail ? mais alors il faut que je retourne dans mon cahier à la dernière réunion tenue pour ce projet il y a deux mois ! ou je gère un problème et passe causer avec une collègue de bureau sur le même plateau qu'est mon univers de bureau ? On est ici proche des « formes objectales » (et des « investissements de forme »), mais je leur donne une image plus concrète ; on est ici proche de la question du « jugement » des personnels en multi-activité (Datchary 2011)

25 De fait, le métier de « Relations avec le public » change depuis une dizaine d'années, sous le coup de transformation des politiques et des financements des établissements, et par conséquent sous le coup d'ajustements différenciés d'un établissement (d'une direction d'établissement) à une autre ; dit rapidement au risque de la caricature un possible du métier est d'être au service de la programmation, de développer le public et de mettre en place un « parcours du spectateur », un autre possible est de faire du développement culturel territorial par des formes d'action culturelle et de participation de populations-publics à des actions menées par des artistes et financées par des financements au « projet ». Les deux orientations renvoient à des valeurs différentes.

26 Ici aussi on peut observer une différenciation de plus en plus forte entre les « chargés de communication » et les « chargés de médiation », une proximité plus forte parfois entre les « chargés de relations avec les publics » et l'accueil-billetterie et son équipement informatisé de connaissance du public.

dans la forme organisationnelle « projet » ; on est proche des artefacts cognitifs du travail collectif (en équipe avec répartition du travail et coordination ; avec des « partenaires » avec qui on co-construit certaines activités pour des activités non répétitives, plus incertaines et aléatoires – pour ces activités Strauss (1992) montre comment les personnes prises dans l'activité ont à réarticuler en permanence les choses à faire pour répondre aux multiples aléas). Cette focale de mon analyse m'éloigne des analyses anthropologiques de CLM : je suis plus attaché à repérer la division et la répartition du travail, la transformation de métiers, les effets socio-politiques de la contractualisation avec les puissances publiques « tutelles » et des évolutions des « opérateurs de politiques publiques », les régimes d'engagement et d'attachement des salariés par rapport à leur travail et à l'univers humain – donc aussi socio-technique – de leur travail. J'ai donc besoin de développer une autre théorie des « communications » dans les collectifs de travail et dans l'activité.

Communiquer entre organisations

Dès lors, et pour finir, je suis aussi intéressé par les analyses de la « dislocation » des firmes, mais, étudiant les « communications », les « formes communicationnelles », j'observe les communications entre « partenaires » (ici des artistes, des enseignants intéressés par une activité, des « relais » de l'action culturelle vis-à-vis de « publics sociaux »). J'observe depuis un « lieu de travail » (un bureau situé dans un établissement situé) mais j'observe le travail de communication et d'organisation, et cela me fait observer des relations « entre organisations » que les communications (les échanges passant par de multiples outils d'aujourd'hui, mais aussi par des « déplacements » dans les espaces) mettent en place dans une activité conjointe.

Comment conclure ? J'aimerais le faire en rappelant que l'Université et la recherche sont aussi des organisations qui se sont transformées. L'évaluation (publier !) et le financement contractualisé (les programmes financés : répondre à un appel d'offre et tenter de poursuivre la logique de recherche), et l'économisation (les masses critiques, regroupements d'équipes, modifiant le rapport individuel à la recherche en SHS), et la gestionnarisation (appel d'offres, rapports à rendre, modification des temps passés et, pour le contact avec les étudiants, logique des flux), autant de phénomènes qui me semblent reposer la question du « métier » d'enseignant-chercheur, et du coup questionner la capacité à se lire, se discuter. Pour ne pas désespérer des transformations

organisationnelles, nous avons aussi à penser les formes communicationnelles adaptées au temps présent, et les formes du travail intellectuel (lire, trouver des lieux et des formats pour penser, prendre soin du temps). Enseignant chercheur individuel et en collectifs : penser les formes d'échange pour avoir meilleure conscience des enjeux des transformations souhaitables des formes organisationnelles de l'activité. Le partage de ces enjeux alimente le désir de discuter.

Bibliographie

- Béaud, M., 2000, *Le basculement du monde, de la terre, des hommes et du capitalisme*, La Découverte.
- Bessières, D. et Matuszak, C., 2016, « La communication autour des rapports des éducateurs, destinés aux magistrats : attentes et évaluations croisées, interprétations localisées de l'aide à la décision », in Delcambre, P., et Matuszak, C., 2016, *Écrire au magistrat. Nouvelles normes, nouvelles contraintes*, Presses universitaires du Septentrion.
- Carmès, M. et Noyer, J-M., 2014, *Les débats du numérique. Territoires du numérique*, Presses des mines-OpenEdition.
- Clot, Y., 1995, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.
- Conein, B., 2004, « Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive », *Réseaux* 2004/2 (n°124), p.53-79.
- Datchary, C., 2011, *La dispersion au travail*, Octarès Editions.
- Degot, V., 1985, « La gestion du symbolique », *Revue française de gestion*, août 1985, p.48-59.
- Delcambre, P., 2008, « Un état des recherches sur les « communications organisationnelles » (2002-2007 : l'âge de la transmission ? », in *Sciences de la société*, n°74, 2008, p.11-25.
- Delcambre, P., 2011, *Pratiques de la contractualisation : les directions d'établissements culturels à l'épreuve des normes issues des politiques publiques (1995-2011)*, Présenté au. Colloque international : Information et communications organisationnelles : entre normes et formes, Rennes, p.227-234.
- Delcambre, P., 1997, *Écriture et communications de travail. Pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Presses Universitaires du Septentrion.
- Dujarier, M-A, 2015, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte.
- Dujarier, M-A., 2006, « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Erès/Nouvelle revue de Psychosociologie*, 2006/1, n°1, p.129-136.
- Flahault, F., 2006, *Le paradoxe de Robinson*, Mille et une nuits.

- Flahault, F., 2003, *Faut-il limiter l'expansion du capitalisme ?* Descartes et cie.
- Floris, B., 1996, *La communication managériale*, PUG .
- Guyot, B., dir, 2009, « L'activité aux prises avec des systèmes ou dispositifs d'information », *Études de communication*, n°33.
- Guyot, B., 2006, *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Hermès-Lavoisier *Hermès*, n°4, 1989, « Le nouvel espace public »
- Hémont, Fl, 2011, *Une approche communicationnelle du « développement fournisseurs » : le cas des rapports clients-fournisseurs dans l'aéronautique*, Thèse Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulouse.
- Hibou, B., 2012, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte.
- Hutchins, E., 1995, *Cognition in the Wild*, MIT Press.
- Hutchins, E., 1994, « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses. Travail et cognition », *Sociologie du travail*, Dunod, n°4, p.451-473.
- Jeanneret Y., Souchier E., 2005, « L'énonciation éditoriale dans les écrits d'écran », *Communication et langages*, n°145, 3ème trimestre 2005, p. 3-15.
- Jullien, F., 1996, *Traité de l'efficacité*, Grasset.
- Jullien, F., 1998, *Un sage est sans idée*, Seuil.
- Jullien, F., 1992, *La propension des choses, pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Seuil.
- Le Moigne, J-L., 1974, *La théorie du système général - Théorie de la modélisation*, Paris, PUF.
- Leroy-Gourhan, A., 1964-1965, *Le geste et la Parole*, 2 tomes, Paris, Albin Michel.
- Leroy-Gourhan, A., 1971, *Évolution et technique 1 – l'homme et la matière*, Paris, Albin Michel.
- Midler, Ch., 1993, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod.
- Mucchielli, A., dir, 2004, *Le constructivisme dans les études sur la communication*, Éditions de l'Université de Montpellier.
- Paché, G., 1990, « La firme réseau : mode ou modèle ? », *Les cahiers du Lerass*.

- Paillard, I., dir, 1995, *L'espace public et l'emprise de la communication*, Ellug.
- Paillet, D. & Serre, D., 2013, D'un juge à l'autre. Les variations de pratiques de travail chez les juges des enfants, Recherche réalisée avec le soutien de la Mission de recherche Droit et Justice, mars 2013.
- Pédauque, R.T, 2007, *La redocumentarisation du monde*, Cepadue éditions.
- Piketty, Th, 2013, *Le capital au XXIème siècle*, Seuil.
- Quaderni, n°18, 1992, « Les espaces publics ».
- Shimizu, K, 1999, *Le toyotisme*, La Découverte.
- Strauss, A., 1992, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, L'Harmattan.
- Taylor, J. et Delcambre, P., 2011, « La communication organisationnelle, histoire, enjeux et fondements », in Grosjean, S., et Bonneville, L., 2011 *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Chenelière Education.
- Thévenot, L, 1985, « Les investissements de forme », in Thévenot, L., dir, *Conventions économiques*, CEE/PUF, p.21-71.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., Jackson, D.D, 1972, *Une logique de la communication*, Seuil.
- Zarifian, Ph., 1996, *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF.
- Zarifian, Ph., 1995, *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.

Postface

Questions à Christian Le Moëgne

Par Sidonie GALLOT et Pierre DELCAMBRE

Au terme du travail que nous avons mené, nous avons soulevé un certain nombre de « zones d'ombres » : pour certaines nous avons quelques hypothèses de réponses mais qui restaient au stade d'hypothèses. Alors, sans vouloir prendre le risque d'interprétation sur des points qui restaient à clarifier, ne souhaitant pas laisser ces aspects du travail sans éclairage et bien que le projet de départ excluait l'intervention de Christian le Moëgne dans le processus de fabrique et de production de l'ouvrage, nous avons opté pour un entretien « post-face » qui a été réalisé en Mai 2020 sans qu'il n'ait eu connaissance du contenu de l'ouvrage ; nous le remercions vivement pour sa confiance et la liberté qu'il nous a laissé dans ce projet.

Sidonie Gallot - Dans de très nombreux textes, tu nous ramènes sur des moments historiques, sur de grandes transformations qui concernent aussi bien l'histoire du capitalisme, que l'histoire du management, l'histoire de l'Information-communication, etc. qui concernent plusieurs secteurs. C'est une « socio-histoire » Française mais pas seulement, elle va chercher les modèles américains, les normes européennes, bref, elle traite de grandes transformations mondiales et nationales, mais tout n'y est pas. Ainsi ma première question concerne cet aspect « historique » dans tes travaux : toutes « ces » histoires – dont on a des moments, des fragments – se combinent-elles ensemble pour faire l'actualité des organisations et des formes organisationnelles ? Est-ce qu'elles sont un contexte, un cadre général pour comprendre et penser les organisations contemporaines ? Des sources pour penser les facteurs d'évolution ? En clair comment on utilise cette « histoire » et laquelle, qu'est-ce qu'on doit en retenir si on veut étudier les formes organisationnelles ?

Christian Le Moëgne - Il y a toute une série de niveaux et de réponses possibles.

La première c'est que lorsque j'ai fait, dans les années 80, ma thèse d'état de sciences politiques sur la communication d'entreprise comme phénomène socio-politique, il m'a semblé évident rapidement qu'il y avait une relation étroite entre l'évolution des formes d'entreprises et ce phénomène. Entre communication et formes organisationnelles en quelques sortes. Or, ce qui était frappant, c'est qu'il y avait peu ou pas de travaux en France sur l'histoire – ou la généalogie – des formes organisationnelles d'entreprises. Il y avait eu des travaux aux USA sur l'histoire des entreprises au début du XX^{ème} siècle et tout un champ de recherches sur le « big business ». Il y avait eu aussi des travaux historiques sur l'émergence des formes organisationnelles, notamment les travaux de Alfred Chandler dans ses ouvrages – « L'ère des managers » ou « Stratégie et structure »¹ – dans lesquels il insistait notamment sur la relation qui existe entre la stratégie, c'est-à-dire le projet global de développement des firmes et leur structure organisationnelle. L'idée centrale de Chandler étant qu'il est difficile de séparer totalement, dans l'analyse des situations de travail, leur relation avec la structure organisationnelle et les environnements sociaux, économiques, concurrentiels, etc... Il y avait aussi cependant en France, les travaux de Jean-Louis Le Moigne qui popularisait ceux de Herbert Simon sur les formes organisationnelles². Sans oublier l'histoire des usines Renault de Patrick Fridenson³ qui comportait un chapitre intéressant sur la modification de la structure du groupe dans les années 30.

Par ailleurs, après 68, la plupart des travaux de sociologie, ou de psychologie sociale étaient centrés sur l'organisation du travail et les relations au travail. La crise de 75 fut d'abord analysée comme une crise du « taylorisme-fordisme », ce qui amenait, en relation avec les travaux américains sur le fordisme comme phénomène social global, à penser la relation entre « micro-niveau » et « macro-niveau », pour reprendre les catégorisations de l'économie industrielle. C'est-à-dire qu'on était sur l'organisation du travail, sur la rupture avec le taylorisme, ce qui

1 CHANDLER Alfred D. Jr, *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1987. Et *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1989. Il y avait aussi quelques histoires d'entreprises françaises.

2 Voir SIMON Herbert A., *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod, 1991, et LE MOIGNE Jean-Louis, *Les systèmes d'information dans les organisations*, Paris, PUF, 1973.

3 Voir FRIDENSON Patrick, *Histoire des usines Renault*, Paris Seuil, 1972.

au passage d'ailleurs a mieux fait connaître Taylor qui était finalement assez peu connu en France. Il y a eu un déferlement d'analyses sur les mutations du travail, qu'on a trouvé aussi par exemple dans les travaux d'un groupe de chercheurs comme « Langage et travail », mais sans qu'il y ait de relation claire avec le « méso-niveau », c'est-à-dire le niveau de la structuration organisationnelle, en gros avec la question des formes organisationnelles. Ceci tient sans doute pour une part à ce que la dimension managériale était, dans le climat post-soixante-huitard, considérée comme la dimension du patronat, de la direction, de la hiérarchie, du « corporatiste » dira un auteur⁴, bref : se centrer sur le méso-niveau c'était considéré comme une concession majeure à l'idéologie managériale et au capitalisme.

Moi, j'ai voulu faire rupture avec ça. J'avais l'expérience suffisante des débats idéologiques et des ruptures pour ne pas être impressionné par la confusion entre travaux scientifiques et débats idéologiques. Et j'ai donc voulu relier les différentes choses. Ça c'est la première question.

Ensuite, il y avait des trous évidents en SIC sur la dimension historique. Il y avait un certain nombre de chercheurs, évidemment, qui la prenaient en compte. Et j'ai été recruté par Armand Mattelart, à l'université de Rennes, qui est un de ceux qui précisément par sa culture, son histoire et sa formation de démographe auprès d'Alfred Sauvy, et par son parcours militant, avait une très forte sensibilité lui aussi à cette dimension historique. Je ne dis pas que c'est ce qui m'a influencé, mais disons qu'on était fortement intéressés par cette dimension et soucieux de cela.

Alors le dernier point c'est qu'il n'y avait pas d'histoire sérieuse, me semblait-il, concernant l'analyse des communications d'entreprises en France en SIC. Et lorsqu'on lisait des tentatives dans ce sens, ça n'allait pas au-delà de quelques années, on n'allait pas sur une histoire longue. Et donc voilà, c'est ce qui m'a amené à creuser tout ça et engager une réflexion et une recherche sur ces questions qui conservent une certaine actualité : d'où vient l'entreprise ? C'est quoi cette affaire-là ? Quelle est la genèse en quelque sorte de cette forme sociale ? D'où vient la notion d'organisation ? Je n'ai pas développé des travaux d'historien, mais j'ai recherché dans les travaux existants dans différents domaines, entre l'histoire, les sciences sociales, les sciences de gestion, la philosophie et l'anthropologie ce que je pouvais trouver pour éclairer cela. C'est

4 Voir BAREL Yves, *La société du vide*, Paris, Seuil, 1984, qui consacrait un chapitre à ce « Méso-niveau corporatiste ».

surtout une généalogie et des références, je dirais, à la longue et à la moyenne durée plutôt que des travaux d'histoire. Et j'ai eu le souci d'essayer d'avoir une approche bien plus épistémologique ou de critique de ces notions que ces différentes disciplines avaient abordées.

Par exemple, quand j'ai cherché la généalogie de la catégorie d'organisation, à partir de l'organon aristotélicien, en passant par la biologie et la métaphore de l'organisme, jusqu'à l'émergence et l'appropriation de cette notion à partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle par les entreprises du chemin de fer, avec un passage par Saint Simon et « l'organisateur ». En fait ma préoccupation a été de trouver la genèse de cette notion qui est évidemment très performative, qui n'a cessé de produire des « effets de réalité » à chacune de ses significations différentes ou successives. Ça m'a intéressé évidemment et ça m'a donné des directions de réflexion et d'élaboration théorique.

Pour ce qui est de la dernière question de Pierre concernant ce qu'il faudrait lire et étudier et connaître, je crois qu'il faut toujours faire un détour par l'histoire et l'épistémologie. Moi je pense qu'il faudrait, pour tous nos doctorants – et donc dans tous les labos – une formation d'épistémologie avec des lectures d'épistémologie fondamentale obligatoires. C'est ce qui éviterait de raconter n'importe quoi, comme de dire qu'on est « constructiviste » et « anti positiviste » – comme si le positivisme était devenu une insulte – alors qu'on se situe sans le savoir dans l'une des dimensions du positivisme. Il faudrait, sur le point précis de ces proclamations d'anti-positivisme, inviter nos collègues à lire Jacques Bouveresse *les lumières des positivistes* ⁵. C'est l'un des bouquins – et des auteurs – où j'aime revenir régulièrement parce que c'est vraiment intéressant... Et il faudrait aussi une formation historique pour nos étudiants et nos doctorants, mais élémentaire, pas forcément les former en tant qu'historiens, mais leur donner à percevoir qu'il y a à retourner voir quand même sur la genèse des concepts, la genèse des conceptions, des pratiques sociales. Ne pas prétendre inventer la poudre alors que ça a déjà été fait depuis longtemps, croire qu'on invente les choses parce qu'on est en train de les découvrir.

5 Voir BOUVERESSE Jacques, *Les lumières des positivistes* – Essai VI, Marseille, Agone, 2011.

Pierre Delcambre - dans le tout premier texte tu fais référence à l'ouvrage d'Hélène Verin *Entreprises, entrepreneurs, histoire d'une idée...*

Christian Le Moëgne - Oui parce que la première chose que j'ai fait dans ma thèse c'est d'aller voir cette notion d'entreprise, et donc je suis tombé sur l'ouvrage de Hélène Verin, *Entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée*⁶. Je pense que ce n'est pas une historienne, elle est partie sur la genèse de la notion aussi... A l'origine, je ne me souviens plus mais il me semble que c'est une littéraire, (PD histoire des idées je pense), oui histoire des idées peut-être, puisqu'elle examine les termes, elle examine les mots, elle a une approche sémantique des choses et une posture critique documentée et intéressante...

Pierre Delcambre - Une autre question revient à te demander des conseils de méthode : quand on est chercheur ou thésard, on entre dans des terrains situés et diversifiés, on estime qu'ils sont représentatifs. Mais, si ce qui est intéressant d'observer, ce sont les formes organisationnelles et non pas des états d'organisation, quels conseils de méthode peux-tu donner ? Si ce sont des émergences, et des altérations qu'on cherche à observer, alors, on part d'une forme – état déjà repérée par les travaux antérieurs et on observe et on décrit ce qui « bouge » ? Comment on fait pour caractériser une « forme organisationnelle » ?

Christian Le Moëgne - Moi je crois que les formes organisationnelles sont, depuis l'origine, et je pense que je l'ai écrit, des formes processuelles. C'est-à-dire que c'est dans les imaginaires et c'est les conceptions, je dirais quasi-idéologiques aussi bien au plan managérial et patronal qu'au plan de la recherche que l'on a considéré qu'il y avait des états stables, avec des formes strictement délimitées dans des lieux. Bon je veux bien dire qu'à un moment donné ces formes ont été à dominante spatiale, situées. Si on considère l'ensemble des ressources et l'ensemble de ce qui fait l'entreprise et qui permet le projet, c'est uniquement dans une toute petite période que ces ressources sont réunies dans un même lieu. Cette forme spatiale est vaguement dominante, au début du XIX^e siècle, dans les manufactures industrielles qui émergent. Et encore, il faut parler de forme dominante avec énormément de précautions, puisque c'est dans un contexte qui est globalement artisanal, qui est globalement constitué de formes traditionnelles d'entreprises de production... Or immédiatement, vers les années 1830,

6 Voir VERIN Hélène, *Entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée*, Paris, PUF, 1982.

on passe à des formes de sociétés par actions qui constituent déjà une dislocation de la situation antérieure des formes d'entreprises réunissant dans un même lieu le capital, le management et le travail, puisque le capital se disperse et quitte les lieux de production... Bien sûr des formes spatiales vont continuer à exister jusqu'à aujourd'hui, pour des petites et moyennes entreprises. Mais ce qui se passe dans la création des sociétés par action, c'est la dissociation entre la propriété des entreprises et les unités de production, entre la propriété, le management et le travail. Et ce phénomène a littéralement explosé dans les années 80 du vingtième siècle avec la mondialisation et la domination des logiques de flux remplaçant les logiques de stocks, avec l'externalisation, l'impartition et le pilotage par les normes.

Donc, comment analyser les formes organisationnelles ?

Je pense que pour analyser les formes organisationnelles, il faut avoir en tête en permanence – et c'est frappant vous le savez, dès qu'on est immergé durablement dans des logiques organisationnelles, dans des dynamiques organisationnelles – que jamais les formes organisationnelles ne sont stables. Elles sont toujours en évolution, en ajustement, en discussion, elles sont toujours en instabilité... Si on a une expérience prolongée des situations organisationnelles professionnelles, l'instabilité semble être la situation « normale ». C'est pour ça que je disais par boutade – et ça vaut d'ailleurs en ce moment pour l'analyse de la pandémie – que c'est le désordre qui est dominant et que l'ordre est un moment de stabilité provisoire et précaire. Donc ce qui permet d'analyser les formes organisationnelles, ce n'est pas le passage d'un état stable, qu'on aurait analysé, à un autre état stable. C'est là à mon avis une construction intellectuelle, que l'on a pu voir dans beaucoup de travaux, dans les années 75/85, sur le passage des unités de production de formes organisationnelles « tayloriennes fordistes » vers des formes « toyotistes ».

Or, l'immersion prolongée dans les situations concrètes montre que tous les acteurs individuels et collectifs sont confrontés à des instabilités, à des accords limités et à des conventions provisoires, qui les mettent en permanence à l'épreuve. C'est là où je pense que ce qui est essentiel, c'est de comprendre l'importance du bidouillage, l'importance des « essais et erreurs », comme logiques d'adaptation spontanée et capacités à trouver des modalités d'ajustements des formes organisationnelles, modalités pratiques et qui ne font le plus souvent pas l'objet de bilans ni de descriptions. Il y a un petit texte que vous ne devez pas avoir parce qu'il n'est pas publié qui s'intitule « Je suis un

bidouilleur » que j'avais écrit et lu à la fin d'un colloque sur les communications organisationnelles, je crois en 2006 ou 2009 à Rennes. Le bidouillage, le bricolage sont des caractéristiques qui semblent communes à toute l'espèce humaine. Ça concerne les relations aux logiques organisationnelles, mais également nos relations aux objets et aux machines. Et, il faut bien le constater, à l'écriture.

Ça veut dire que l'analyse des formes organisationnelles, des modalités de coordination et de coopération en fonction de projets est difficile, et que l'on ne peut peut-être pas s'en tenir à ce que disent ou écrivent les acteurs professionnels qui n'ont pas nécessairement une théorie de leurs actions, et n'en conservent pas les traces. Il faut trouver le moyen d'immersions de longue durée dans les contextes organisationnels professionnels pour alimenter les recherches et les conceptualisations. Et se centrer sur les processus, les événements, les discontinuités car c'est dans leurs limites que les formes organisationnelles se révèlent. Le fait de fonder des recherches uniquement sur des écrits, des textes fournis par les équipes professionnelles, sans y aller voir pose un problème de crédibilité : qu'est-ce qui prouve que ce ne sont pas des écrits a posteriori, de convenance à une norme ou à une demande normalisée, et que les pratiques effectives sont toutes autres ?

Pierre Delcambre - J'ai l'impression que tu dis « oui on entre bien quelque part sur un terrain, oui, on a bien un projet de recherche ... mais finalement on entre quelque part avec des gens, et ce sont ces gens qui sont peut-être dans une organisation, mais ces gens on va les regarder confrontés à des instabilités ». Ces instabilités, ce sont des changements de normes ? ... comment repérer la forme organisationnelle qui est en train de bouger ?

Christian Le Moëgne - Tu vois quelque chose si tu as commencé à problématiser un minimum. Faut être quand même très clair, si tu vas essayer de t'immerger pour faire de l'observation participante dans des entreprises, tu n'arrives pas là dans une virginité épistémologique, comme une feuille blanche qui va se remplir de l'observation. Ca c'est du délire de pseudo-méthodes ou de la naïveté. Tu arrives avec des hypothèses que tu confrontes aux pratiques, à la « réalité du terrain ». Et ces hypothèses sont validées c'est-à-dire vérifiées, ou invalidées c'est-à-dire réfutées, par ce que tu observes, par les pratiques individuelles et collectives, les discussions, les engueulades, les événements que tu vas pouvoir observer en y étant impliqué. Et dont tu vas apprendre l'intérêt et les limites de tes hypothèses et de tes conceptions ou bien que tu vas pouvoir préciser, densifier et développer.

Moi quand je suis allé chez Peugeot-Citroën, c'était dans les années 80. La boîte d'études et de formation en organisation et communication que j'avais montée avec un copain a obtenu un contrat, qui a démarré en 85 et s'est arrêté en 88, et concernait l'accompagnement des différents cadres de terrain pour le basculement vers de nouvelles formes organisationnelles, dans le projet de changement qui était appelé le « plan Mercure »⁷. C'était une boîte en totale instabilité, à tous les niveaux : ils viraient les Ouvriers Spécialisés – les « OS » – ils étaient en train de passer du travail à la chaîne, à des unités « élémentaires » ou « homogènes » de travail, c'est-à-dire des groupes semi-autonomes et des « cercles de qualité » capables d'identifier les défauts et les pannes, et de les anticiper. Il fallait imaginer le « management » de ces groupes d'ouvriers et de techniciens, et personne n'était capable de faire ça : le participatif ne faisait pas partie de la culture professionnelle maison. On était dans le bazar le plus noir. Et on avait des équipes de cadres qui étaient dans le flou, le désarroi le plus grand par rapport à ça, c'était vraiment très frappant. Et on avait un contrat pour les accompagner dans le changement, et les former à l'animation d'équipes, à l'écriture, au participatif en discutant avec eux. Mais ils étaient déstabilisés, avaient la « trouille » d'être virés s'ils n'étaient pas à la hauteur etc. La direction des unités de production cherchait des gens, qu'ils ne trouvaient pas, pour amener ces changements et les mixer avec les cadres de contact les plus anciens. Sur notre suggestion, ils sont allés chercher des éducateurs spécialisés, des chefs de services du secteur social parce que ceux-là savaient gérer des équipes en discutant avec les gens et en les valorisant ... C'est cette expérience sur laquelle j'ai beaucoup réfléchi ensuite qui m'a amené à comprendre le lien étroit entre les formes organisationnelles et les machines et objets divers qui participent à l'action, la simplifient par les routines ou la complexifient par les pannes et les dysfonctionnements. Et c'est là que j'ai compris le lien, dans l'information, entre mise en sens et mise en forme, et l'importance de la notion d'événement comme révélateur des formes organisationnelles et de leurs limites⁸.

7 Voir LE MOËNNE Christian, Les ressources humaines aux prises avec la communication d'entreprise : le cas Citroën, Toulouse, Revue *Sciences de la société*, 1993.

8 Les travaux d'observation de l'évolution des formes organisationnelles de cette entreprise ont d'ailleurs été prolongés, au tournant du millénaire par les recherches de Bertrand Parent dans le cadre de sa thèse. Voir PARENT Bertrand, « A l'heure d'internet : les systèmes d'information dans la sphère industrielle, le cas Citroën », Thèse de sciences de l'information-communication, CERSIC Université Rennes 2, Décembre 2004.

Donc on a une forme de désordre mais ensuite on aurait pu se dire, et c'était l'hypothèse qui était dominante à l'époque chez une partie des sociologues du travail et de l'organisation, que c'était inévitable et transitoire. C'était se dire que dans le fond le processus était le suivant : « on passe de formes Tayloriennes Fordistes qui ont atteint leurs limites, il y a une inévitable période de tâtonnements et d'instabilité, et on va arriver à une nouvelle période de stabilité où la forme organisationnelle dominante sera le Toyotisme ». Grave erreur ! Ce n'est pas du tout ce qui s'est passé. Il n'y a pas eu un modèle qui a pu s'imposer derrière cette crise, et toute l'industrie est entrée durablement dans des formes instables d'organisations qui ont été étendues à toutes les administrations, aux associations, et à toutes les formes institutionnelles. Et qui durent évidemment encore. Ceci pour une raison d'ailleurs évidente : à partir de 1985, on a assisté à cette « révolution capitaliste » pour reprendre les termes de Piketty, qu'a été le bouleversement de la structure du capital des firmes et groupes industriels et financiers, l'irruption des fonds de placement, et la remise en cause de « l'ère de managers », du pouvoir des managers. Et au début de dislocation de l'état social qui garantissait, depuis le New Deal et la fin de la guerre, une stabilité relative des formes organisationnelles et de la structure de pouvoir dans les groupes industriels et financiers etc... Cette reprise massive du pouvoir par les actionnaires, par les fonds de pension et les fonds souverains, par les banques etc... a ouvert une période d'instabilité totale dont tout le monde voit aujourd'hui les limites.

On peut d'ailleurs observer le dogmatisme imbécile de ceux qui croient qu'il existe de « bons modèles d'organisation » : la critique des formes organisationnelles antérieures mettait en avant leur faible flexibilité car celle-ci reposait sur les stocks. Les hauts fonctionnaires libéraux, des années Mitterrand à Macron, ont donc supprimé les logiques de stocks dans tous les domaines, communiant dans l'illusion que les logiques de flux et de « juste à temps » pourraient s'appliquer à toute situation et demande. On en voit les limites catastrophiques dans la pandémie actuelle et l'absence de masques, de respirateurs, de lits hospitaliers, etc...

Donc la question à prendre en compte c'est que les situations organisationnelles sont toujours, si on n'y prend garde, des situations d'instabilité, de négociation pour des ajustements, des recompositions, etc. En ce moment je travaille avec le directeur d'un secteur de « cohésion sociale » d'une très grosse association. Je l'avais eu comme étudiant dans un master de formation de Directeurs du secteur social

et médico-social auquel je participe depuis longtemps. J'y étais allé à sa demande, pour 3 mois, pour discuter avec lui sur les formes d'organisation à mettre en place face à l'évolution de la demande sociale, la réduction des financements, les injonctions à l'efficacité sur des critères comptables, etc... Et ça fait 3 ans maintenant que j'ai collaboré à mettre en place des formes d'organisation adaptées et adaptables, en travaillant très précisément avec tous les professionnels etc. Mais c'est extrêmement complexe ! Moi je connais très bien ce secteur, je me suis intégré assez facilement parce que je veux mobiliser et valoriser tout le monde et qu'ils voient bien que je ne suis pas là pour proposer de licencier, au contraire... On venait de stabiliser une forme organisationnelle à l'échelle de toute la région qui semblait convenir à la fois aux missions confiées aux établissements et services, à la demande sociale et aux besoins des populations (violences conjugales, migrants, grands exclus, jeunes majeurs à la rue, etc..). Mais à peine on a stabilisé cela que tout est remis en cause par la pandémie. Il m'a appelé pour me dire en substance : « voilà, il faut tout remettre à plat, les formes que nous avons mises en place ne tiennent plus là parce qu'il y a deux directeurs qui ont démissionné, il y a des professionnels qui sont en train aussi de « péter les plombs » qu'est-ce qu'on fait ? Comment on recompose tout ça ? Sachant que par ailleurs les financeurs en profitent pour demander que je supprime un poste de directeur... Sur quoi on travaille là ? Dans cette situation-là ? » Je lui ai prudemment suggéré de mettre en place immédiatement un groupe de pilotage (dématérialisé) qui va permettre de discuter entre nous, et en intégrant les syndicats, les délégués, tout le monde. Mais il m'écoute parce que j'ai un point de vue extérieur et très proche, et qu'il comprend que l'organisation est un élément essentiel de la réaction, en situation de crise et d'accélération des occurrences d'événements. Mais c'est l'instabilité complète, et un pilotage pragmatique, par « résolution de problèmes » au jour le jour comme le disait Karl Popper et par « essais et erreurs »⁹. Il n'y a pas de stabilité.

Sidonie Gallot - Alors en te lisant, j'avais l'hypothèse que peut-être rentrer dans les situations en observant et en analysant les idéologies managériales, en observant les normes qui sont en place ou que les « concepteurs » cherchent à mettre en place, ça pouvait être aussi des éléments d'observation de ce qui serait une « structure » qui n'est pas matérielle, mais imaginaire ou idéologique ... Cela m'amène à une

9 Voir POPPER Karl, *Toute vie est résolution de problèmes*, Arles, Actes sud, 1997. Traduction littérale de « Problem solving » qui a, dans l'épistémologie de la connaissance de Popper, une grande importance.

question sur le management : on voit que tu travailles sur le cours d'action dans les équipes et sur le management qui est chez toi, pris dans une acception très large : qui peut être autant les directions, que des ingénieurs, des consultants, des cadres... bref des personnes ou groupes qui a un moment donné ont en responsabilité le pilotage des équipes et l'organisation de l'organisation. Selon les situations ça fait beaucoup de monde à observer... C'est encore une question de méthode : il faut de toute évidence observer ce management dans l'action, mais comment va-t-on s'y prendre ? Vers qui va-t-on se tourner, qui et qu'est-ce qu'on va regarder et comment ?

Christian Le Moënné - C'est une question encore extrêmement complexe. Je ne me souviens plus dans lequel mais vous avez dû repérer ça, il y a un début d'article où j'avais dit qu'il y avait plusieurs conceptions possibles du management et où j'en donnais une qui était assez générale en disant : « c'est l'ensemble des conceptions, des décisions et des actions telles que l'on structure des organisations efficaces par rapport à leur(s) but(s) ». Par ailleurs, il y a évidemment une idéologie du management qui se présente comme une logique de l'efficacité, même si les conceptions managériales sont en crise profonde depuis maintenant plus de 50 ans.

Il y a différents niveaux : l'idée de base c'est qu'à tous les niveaux d'échelle, il y a obligatoirement nécessité de structurer des formes organisationnelles, et ces niveaux sont profondément imbriqués. J'ai formulé à Cerisy La Salle, lors de la semaine de débats que nous y avons organisé, une critique amicale vis-à-vis des collègues Nord-américains de la dite « Ecole de Montréal ». Je pense qu'ils ne prennent pas la mesure de ce qu'est l'artificialisation générale du monde, qui a atteint, avec la mutation numérique un niveau sans précédent jusqu'à artificialiser toutes les sphères de notre vie, toutes nos formes de vie. Ils ne font pas une distinction suffisante entre les formes institutionnelles – héritées – d'organisation, de coopération, de coordination de l'action... et les formes « artefacts », c'est-à-dire les formes artificielles, inventées en fonction d'un but et d'un projet. Or, si on analyse la genèse des logiques et des formes organisationnelles, il est évident que face à la complexité considérable que constitue le fait que l'humanité est extrêmement nombreuse et sur des territoires extrêmement vastes, et que donc on ne peut pas avoir un point de vue vraiment sérieux sur tous les processus et événements qui la concernent... que par ailleurs, la complexité des processus sociaux nous tombe dessus à tous les niveaux d'échelle, et on n'est pas vraiment capables de savoir

comment y faire face. La façon dont l'humanité a tenté d'y faire face ça a été de simplifier les choses en mettant en place des organisations artificielles, structurées selon des règles, des normes, des conventions « inventées ». Et donc pour faire face à la complexité, la seule solution qu'on a trouvée, c'est l'organisation, mais des formes d'organisations, de complexité inévitablement limitée¹⁰, comme est limitée notre intelligence individuelle et collective.

Donc on essaie de simplifier, en mettant en place des formes « artefacts ». Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que la question du management ce n'est pas seulement une idéologie, ça n'est pas seulement le problème du patronat ou des « top managers », c'est un problème qui se pose à tous les niveaux d'échelles.

Vous voyez bien... Pierre, tu me poses des questions sur « ce que je dirais à un jeune étudiant » etc... Dans quel contexte ? Comment est-ce qu'on structure ça de façon à ce qu'il soit susceptible de comprendre les choses ? C'est très compliqué. Lorsque je suis arrivé à l'université on a discuté de ce que je devais faire comme cours, et mes collègues m'ont dit « tu fais ce qui te semble intéressant à faire, on te fait confiance ». J'ai décidé de faire un cours d'épistémologie, que j'ai d'ailleurs maintenu tout au long de ma carrière. Je ne sais pas si vous imaginez les malheureux étudiants qui venaient pour apprendre les techniques de communication, pour devenir chargés de com, et qui se tapaient trois heures d'épistémologie dès le premier lundi matin. Alors c'est un problème qui est aussi un problème de projet et d'organisation, ce n'est pas seulement un problème de contenu de cours.

Donc les formes organisationnelles sont à tous les niveaux. Et concernant le management, je pense qu'il faudra toujours des entrepreneurs et des managers, toujours. C'est-à-dire des innovateurs capables d'imaginer l'impossible et de tenter de le mettre en œuvre et des organisateurs capables de le faire vivre. Il y en a eu bien avant le capitalisme, il y en aura après.

Sidonie Gallot - On voit que dans tes écrits tu pointes des limites paradigmatiques dans ce management et son idéologie au sens large, c'est-à-dire une vision très rationnelle, simplifiante, standardisée, ordonnée... et plusieurs fois tu fais une « critique méliorative » :

10 Il y a beaucoup d'auteurs qui ont travaillé là-dessus. Je pense à Herbert Simon et Jean Louis Le Moigne bien sûr, mais également Hayek en a parlé, Marx etc... Tous ceux qui ont travaillé sur la complexité des phénomènes sociaux et leur articulation avec les phénomènes « naturels » ont parlé de ça.

j'entends par là que tu vas plutôt du côté du conseil en disant comment il faudrait penser les formes organisationnelles et les manager. D'où ma question : quand on est face à un management qui est ainsi formé, formaté sur des modèles, qui a une vision très limitée de l'information de la communication, de l'organisation... comment fait-on pour le faire changer, comment fait-on changer ces idéologies-là ? Est-ce c'est seulement possible ?

Christian Le Moëgne - Je ne sais pas, il y a énormément de choix de « bons modèles » d'organisation proposés par les consultants, et il y a eu énormément, dans l'histoire récente, de débats sur les modèles et la modélisation. J'ai fait, il y a quelques années, pour la revue « Communication et organisations », un article sur les modèles¹¹. Je reprenais le débat entre les platoniciens et les sophistes pour éclairer la différence entre la conception des modèles comme modèle idéal, *eidos*, modèle de la norme pourrait-on dire, et la conception des modèles comme aide à la réflexion et à la décision, « stratagème », comme François Jullien les repère dans la pensée chinoise traditionnelle. Si on veut traiter cette question dans l'histoire récente des entreprises et des différentes organisations, il y a plusieurs choses qui se sont passées. D'abord en France les notions de modèle de « bonne pratique » et de « bonne organisation » viennent de Taylor et de Fayol ; ensuite cette notion est liée à l'émergence, à la fois, du management et du conseil en organisation, des consultants, après la seconde guerre mondiale ; il ne faut pas perdre de vue que si le conseil en organisation trouve son origine aussi autour des ingénieurs Tayloriens, qui au début du XX^{ème} siècle commencent à diffuser partout dans le monde les méthodes de Taylor, notamment en créant des « sociétés tayloriennes », les grosses sociétés américaines de conseil en management émergent, pour aller vite, avant 1930. Toutes ces sociétés et ces consultants commencent à faire des tentatives, après 1945, pour venir se développer en Europe « dans les valises du plan Marshall ». Ce qu'elles n'arriveront pas à faire tout de suite, sans doute du fait de l'arriération industrielle de la France par rapport aux USA à l'époque. Je l'expliquais d'ailleurs dans un passage de ma thèse – mais que je n'ai pas publié je crois – où je suis revenu sur cette question. Je soulignais qu'en fait il a fallu attendre les années 85/90 pour que les grosses sociétés de conseil en management réussissent véritablement à s'implanter

11 LE MOËNNE Christian, Quelques remarques sur la portée et les limites des « modèles de communication organisationnelle », Bordeaux, Revue *Communication et organisation*, 1/2007.

en France. Dans le contexte de désordre et de recherche éperdue du « bon modèle d'organisation » consécutif à la crise de 1975.

Mais, quand on est consultant en organisation, qu'est-ce que les clients attendent dans les grandes organisations, les grandes entreprises ? Et bien, ils attendent des modèles... Ils veulent que vous leur donniez des conseils sur des modèles d'organisation efficaces, que ça ne leur coûte pas trop cher et que vous le fassiez de façon assez rapide. A partir de là, les consultants élaborent des modèles, successifs d'ailleurs, au gré des modes managériales successives. Il y aurait d'ailleurs tout un travail de recherches à faire là-dessus : prendre par exemple les thématiques et les modèles de « bonne organisation » recommandés par un gros cabinet de conseil il y a 20 ans ou 30 ans et puis voir les thématiques et les modèles successifs qu'il aura proposés. Mais il est clair qu'à partir des années 80, après la crise de 75 dans la recomposition et la confusion générales, il y a une explosion du conseil. C'est clair : pas seulement du conseil en communication, mais aussi en organisation, en management, en gestion des RH, en mise en œuvre des démarches qualité, en normalisation... ça a d'ailleurs permis à des quantités de gens qui se demandaient ce qu'ils allaient bien pouvoir faire comme travail, dans les années 70, après leurs études de socio ou de psycho, ou de philo, ou de sciences politiques, de trouver de façon miraculeuse des débouchés professionnels, dans le conseil.

Donc la question des modèles reste extrêmement prégnante dans tous les secteurs. Par exemple, si vous prenez l'obligation d'entretien professionnel pour le « droit à la formation tout au long de la vie », c'est totalement modélisé dans des questionnaires qui visent à ce qu'on puisse essayer de catégoriser les personnes ; si vous prenez le problème de l'évaluation de l'efficacité, c'est extrêmement modélisé et, dans la mesure du possible, retraduit en langage quantitatif et comptable.

Mais il faut aussi dire que nous sommes dans un monde où le développement du numérique pousse à la diffusion de modèles, modèles qui sont numériques, algorithmiques, etc.

Pierre Delcambre - J'ai encore une question d'observation : grâce à toi, j'ai lu Levinson *The box. Comment le container a changé le monde*, apprécié ce qu'il disait de la transformation que le container a amené dans le commerce international. Et puis, dans certains de tes textes, tu t'intéresses au chronomètre, ou au code barre : il y a un certain nombre d'objets techniques et d'outils qui sont importants pour l'analyse. Dans l'environnement technique de l'activité, que regarde-t-on,

qu'observe-t-on ? Tu m'as amené à lire Simondon (*Du mode d'existence des objets techniques*, de 1958) ouvrage dans lequel il distingue trois états des objets techniques : l'élément, l'individu, l'ensemble. C'est un philosophe doté d'une culture technique phénoménale... il connaît aussi bien l'histoire des transformations des diodes, le démarrage de l'industrie nucléaire, que... le moteur diesel. Et toi avec les bagnoles, tu es quelqu'un qui aime et sait faire avec les moteurs (CLM j'ai un CAP de mécanicien automobile...) Alors la question c'est qu'est-ce qu'on regarde ? c'est compliqué, si on a des niveaux comme on a chez Simondon plusieurs niveaux de complexité technique... La question se résume ainsi : s'il s'agit d'observer les formes objectales, comment fait-on ?

Christian Le Moëgne - La question, là c'est encore pareil : on ne peut pas tout télescoper, il faut prendre les choses dans l'ordre. D'abord, j'ai essayé d'attirer l'attention de tous les chercheurs en SIC sur le fait qu'il y avait un champ de recherches totalement ouvert et qu'ils n'avaient pas exploré, qui était la question des normes techniques qui sont des langages de pilotage des machines et des pratiques professionnelles. L'explosion des normes techniques, normes de droit, de marché, d'innovation, militaires est au fondement de l'externalisation de la production, de l'impartition, de la mondialisation des flux d'information et logistiques¹². C'est un phénomène fondamental pour comprendre tous les niveaux d'organisation de la production de biens et de services, depuis l'organisation du travail, les formes d'entreprises « étendues », perpétuellement recomposées, les recompositions de territoires entiers, de ports, de chemins de fers, d'aviation pour mettre en place les flux, et la logistique effectivement. La taille et la structure des containers (les « Boxes ») ont fait l'objet de tractations et de négociations acharnées. Leur structure déterminait la possibilité de les entasser, leur longueur déterminait la taille des bateaux et des camions pour les transporter (la longueur des camions nord-américains ne permettait pas de passer les ronds-points qui ont fleuri depuis des dizaines d'années sur les routes partout en Europe). J'ai écrit un petit article pour essayer d'attirer l'attention là-dessus dans un numéro de la RSFIC, en disant qu'il y avait là un champ de recherches possible. Pour l'instant il est largement inexploré ce qui m'étonne, parce que les normes ont une dimension sémiotique très forte : ce sont des cahiers des charges qui commencent toujours par des glossaires. Et

12 Voir sur ce point HIBOU Béatrice, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La découverte, 2012.

dans les négociations sur l'adoption des normes, les discussions sur les glossaires c'est ce qui prend le plus temps. Parce que la traduction mondiale dans les différentes langues entraîne des problèmes d'interprétation, et les subtilités juridiques en fonction de cultures juridiques extrêmement différentes c'est quelque chose d'extrêmement important puisque ça définit les tolérances d'écarts pour la mise en œuvre pratique. Par ailleurs, en quelque sorte, on pourrait tirer la notion de « performativité » vers les normes techniques dans un sens très particulier puisqu'elles prétendent déterminer de façon extrêmement étroite et extrêmement concrète des logiques d'action. Elles ont au minimum un caractère de « prophétie auto-réalisatrice », ou à tout le moins y prétendent. Dans un contexte où le mot matérialité est devenu à la mode pour les chercheurs en communication organisationnelle et en sociologie des organisations, on pourrait dire qu'il y a là quelque chose qui est hautement matériel, dans ce qui pourtant est ramassé dans des textes et dans des modes d'emplois.

Il y a donc là un champ de recherches considérable à mettre en place. Moi je n'y suis pas allé parce que j'étais sur d'autres trucs, et je ne dis pas que je n'y reviendrai pas et que je vais pas à nouveau tenter d'attirer l'attention des chercheurs là-dessus. Mais je ne sous-estime pas la difficulté de faire voir ce champ de recherches. J'ai essayé de mettre des doctorants dessus, mais ils ne comprennent pas l'intérêt et l'heuristique de ce projet de recherches parce qu'ils n'ont pas une expérience industrielle : ils ne comprennent pas de quoi il s'agit, et sans doute ne voient pas bien comment s'y affronter. Et donc t'as raison d'insister sur le fait qu'il faut quand même avoir, comme Simondon effectivement, comme moi, comme d'autres, une sensibilité aux choses concrètes et à leur rationalité technique... Si t'es en train de remonter ta bagnole, comme ma vieille Volvo de 1969, qui est sur les normes anglaises en pouces pour les pas de vis, et si tu ne sais pas qu'il y a des « pas fins » et des « pas gros », si tu mélanges tout ça, si t'es pas sensible aux normes, et bien tu as foutu en l'air ta culasse, ton moteur. Donc si tu n'as pas cette sensibilité-là aux normes, eh bien évidemment c'est un peu abstrait¹³.

Alors, maintenant comment est-ce qu'on analyse ça ? Et bien, il y a des milliers et des milliers de pages qui sont disponibles, il suffit d'aller sur le site de l'ISO (iso.ch) ou des organismes de normalisation et vous

¹³ Voir pour une approche extrêmement détaillée et stimulante de ces questions, CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur - Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La découverte, 2009.

pouvez télécharger des données considérables. Il faut évidemment ensuite trouver des problématiques et des méthodes d'analyse.

Ensuite comment observer les « choses », les objets techniques, avec quelle méthode ? Je ne sais pas, il n'y a pas de recette. Arlette Bouzon m'avait demandé de faire un petit texte sur « les méthodes en SIC » pour un bouquin qu'elle a fait autour de séminaires Org&Co¹⁴. J'avais pris le problème en essayant de distinguer la recherche du conseil, mais j'étais bien conscient que ce n'était pas suffisant. Ça appelle des questions extrêmement difficiles. C'est quoi la méthode ? J'ai une petite vidéo que je vais vous envoyer sur une présentation que j'avais faite aux premières doctorales à Agadir au Maroc en 2015, sur les méthodes et le travail de la thèse dans laquelle je dis en substance que l'essentiel c'est d'adopter une posture critique, y compris vis-à-vis de notre propre posture critique. Ce qui est évidemment paradoxal et difficile. Donc, je ne sais pas proposer une méthode générale, et les manuels de méthodes m'ont toujours semblé des manuels de modèles platoniciens. Non pas qu'il n'existe pas des méthodes élémentaires d'écoute et de description des pratiques. Mais ce qui est essentiel c'est la conceptualisation en amont, la formulation d'hypothèses qui décalent les perspectives. J'ai toujours dit à mes étudiants professionnels dans les séminaires que j'ai pu faire à l'université ou à l'EHESP ou à Paris que, pour être concret, ce qui importe, « c'est le plus grand détour » c'est-à-dire le détour par la théorie, y compris pour travailler et résoudre les problèmes professionnels du quotidien. La méthode c'est de lire, étudier, imaginer des usages des concepts, bricoler et bidouiller ces concepts et ces notions. J'ai mené de front une carrière et une activité universitaire intense, et des interventions en organisations. J'ai passé plus de 9000 heures en 35 ans avec des équipes professionnelles, à discuter, à étudier, à écouter, à leur demander de définir ce qu'ils faisaient, à les former à analyser leurs façons de faire, à valoriser – y compris pour eux-mêmes – leurs savoir-faire, à analyser les événements, les processus, les situations, les mises en formes et les mises en sens. Ce qui me permettait de leur apporter quelque chose c'était mes lectures et mes élaborations de cours et de séminaires. Mais en retour, les discussions avec les professionnels dans ce cadre extrêmement riche, m'ont aidé à progresser dans la mise en cohérence de mes hypothèses et de mes intuitions, de mes idées. Mais je reconnais qu'il ne faut pas avoir besoin de beaucoup de sommeil.

14 Voir BOUZON Arlette et MEYER Vincent (dir.) *La communication organisationnelle en question-Méthodes et méthodologies*, Paris, L'Harmattan, 2006.

Ce n'est donc pas selon moi d'abord une méthode qui est essentiel mais une posture. Une posture critique au sens de mise en question systématique, d'interrogation des pratiques, des relations, des textes et des données. Un travail de recherche élémentaire donc. Et une prudence vis-à-vis de la tentation de rechercher confirmation des hypothèses de départ plutôt que de chercher leurs limites, car les connaissances progressent par notre capacité à mieux formuler les questions. Et une prudence vis-à-vis de la tentation de monter en généralité à tout bout de champ à partir de quelques observations partielles. Bref : une posture « poppérienne » de rationalisme critique.

Pierre Delcambre - Derrière la question de l'observation, il y avait une autre question visant à te demander d'explicitier certains éléments conceptuels qui sont les tiens. Si je fais référence à Simondon, il décorrique et il essaie de penser ce que sont les 3 niveaux toujours de l'objet technique : élément, individu et ensemble. A partir du moment où tu utilises le concept de forme objectale, tu quittes le concept d'objet technique. « Forme objectale », moi je le comprends comme ça : tu utilises « forme » car une forme est un processus et les formes ont un potentiel de transformation dis-tu. Pour « forme objectale » ça pourrait vouloir dire que l'intéressant ce serait d'aller regarder les objets techniques qui n'ont pas donné à voir tout leur potentiel de transformation. Mon interrogation, c'est comment peut-on passer de l'observation d'état – états d'objets techniques, à l'analyse d'une forme ? Pour les objets, « formes objectales », je trouve que ce n'est pas facile à penser.

Christian Le Moënné - Je ne dis pas que c'est facile à penser. Mais pourquoi ai-je utilisé – inventé – cette notion ? D'abord une première remarque c'est que les objets dans l'action, la prise en compte des objets est venue assez récemment aussi en France dans les préoccupations, du moins chez les sociologues, à la fin des années 70 et au début des années 80. L'analyse des logiques d'usages, l'analyse des usages des machines, dont les « machines à communiquer » se développent aussi à partir de cette période. Ce qui m'a frappé c'est qu'il y avait beaucoup de travaux sur les usages, sur les objets, beaucoup d'écrits sur les objets, sur leur forme, leur séduction, sur l'aliénation dans la consommation, etc... qui ne disent pas ce que l'on entend par objet. C'est-à-dire qu'ils ne s'appuient pas sur une conception, je dirais anthropologique, des objets pris dans un sens très large, ou des machines. Il y a des tentatives mais elles ne sont pas, à mon avis, épistémologiquement, très solides et elles ne s'inscrivent pas dans une compréhension anthropologique de ce que sont les objets, c'est-à-dire

les artefacts matériels que nous fabriquons en fonction de buts extrêmement divers. C'est la distinction que je faisais entre l'instrument qui était l'utilisation d'un élément naturel quelconque, par occasion, en vue d'un but et, progressivement, la stabilisation d'une forme en fonction d'un usage susceptible d'être répété qui fait l'outil. Donc c'est quelque chose qui se déroule évidemment d'abord, dans des temporalités extrêmement longues, mais qui raccourcissent de plus en plus à mesure de l'artificialisation générale du monde vécu.

Mais si les formes sociales sont processuelles, je ne dis pas que les objets le sont. Les formes sociales sont processuelles pourquoi ? Parce que ce sont l'articulation entre des formes organisationnelles, des formes objectales – je vais revenir pour dire pourquoi forme objectale – et des formes sémiotiques, pour aller vite. Mais dans des logiques d'actions, individuelles et collectives, ce sont les logiques d'action qui font les processus, en mobilisant les formes organisationnelles, sémiotiques et objectales. Et donc pourquoi « formes objectales » ? Parce que lorsqu'on analyse, qu'on essaie d'avoir une théorie des objets il apparaît que la notion d'objet est trop faible pour signifier l'importance radicale qui est la leur dans l'aide à la mise en œuvre concrète des projets humains. J'ai donc préféré utiliser la notion – ou le concept – de « forme objectale » pour signifier que ce sont les éléments essentiels de la création et de la dynamique des formes sociales. Et donc des éléments essentiels de ce qui permet d'agir collectivement et de communiquer. Ce sont des formes qui participent centralement à la mise en sens. Donc, analyser les formes sociales c'est bien comprendre qu'elles ne sont pas seulement comme le disait Simmel du niveau des subjectivités, et du niveau des échanges de pensées qui « flotteraient dans l'air », pas seulement du côté des subjectivités, ou des normes, mais qu'il y a bien aussi une matérialité très forte de ces formes sociales. Matérialité y compris donc des formes organisationnelles et sémiotiques, mais pas dans un sens trivial : ça ne se réduit pas à la matérialité. C'est l'articulation entre l'ensemble de ces éléments qui constitue le monde humain, le quotidien de nos formes de vies.

Alors pourquoi formes objectales ? Pour marquer le fait que les objets, les formes des objets, cristallisent de la mémoire d'usage, de la mémoire de routines, ce que j'appelle au sens large de l'intelligence. Ensuite on peut me reprendre en me disant : « de l'intelligence ? Mais elles ne sont pas capables d'être autonomes ». J'ai bien vu qu'en parlant là-dessus, je me retrouvais coincé avec tous les délires sur l'intelligence artificielle qui va dépasser l'intelligence humaine, et donc

j'ai fait un peu marche arrière et j'ai publié une modification, une version qui n'avait pas été publiée de l'article sur le constructivisme en débouchant sur l'intelligence artificielle avec une distinction sur les débats actuels. Mais dire que ce sont des formes c'est dire que ce sont des designs, c'est-à-dire qu'elles sont imaginées et fabriquées en fonction de dess(e)ins et de projets. Il y a une aptitude à imaginer des formes convenantes qui sont adaptées plus ou moins à des fonctions, des usages. Mais aucune forme ne convient absolument et donc les formes sont des hypothèses qui sont les plus adaptées possibles ; ça voudrait dire que là on partirait sur une épistémologie cognitive et les limites de notre intelligence même à concevoir des objets. Mais il y a peut-être une autre hypothèse : c'est que comme l'espère humaine de toutes façons a une capacité à détourner en permanence les objets, les usages, c'est là qu'on retrouve le « bidouilleur », ce sont les essais-erreurs, une espèce de propension anthropologique qui tient à la capacité d'innovation face au monde de l'espère humaine. On voit bien qu'il y a une capacité, en permanence, à décaler les modes d'emploi, à décaler les perspectives etc. y compris par rapport à ceux qui les ont inventés et qui n'avaient pas imaginé que ça puisse être utilisé comme ça. Donc c'est ça, il y a une plasticité des formes objectales et en même temps, il y a cet aspect de mémoires, de routines qui fait qu'on n'y pense même plus, puisque dès que l'on se situe dans un environnement – je dirais – matériel, que l'on connaît, ou que l'on connaît pas forcément mais qui ne nous est pas étranger et dans lequel on est capables de se situer vis-à-vis des formes, à ce moment-là on peut agir avec des chances de succès dans le quotidien. Par contre dès qu'on sort d'un contexte, qui n'est pas notre contexte quotidien – dans lequel les formes nous semblent des formes interprétables, c'est-à-dire utilisables sans avoir à y réfléchir – alors là il y a des problèmes, faut y réfléchir et dans certains cas, il y a évidemment des dissonances, des erreurs, il y a des façons d'agir qui ne conviennent pas etc. dans tous les sens du terme. Alors, il y a ensuite le débat avec nos collègues, notamment Nord-Américains, qui reprennent une certaine interprétation de Bruno Latour sur la question de l'humain et du non humain, en considérant que les créations humaines, les objets, les bâtiments, les machines, seraient du « non humain ». Il me semble que l'on retombe là dans un dualisme métaphysique : il y aurait d'un côté l'humanité, la subjectivité ou le langage etc... et de l'autre la matérialité des objets et des artefacts qui relèveraient du non humain. Mais, si toutes les créations humaines qui font l'humanité sont « non humaines », comment définit-on l'humanité ? Par les institutions ? Mais

elles ne se réduisent pas aux langages, même si les langages en sont un élément essentiel, avec la capacité « poétique » d'imaginaire radical, selon Catoriadis. Elles ont également une dimension matérielle fondamentale. Les créations humaines sont donc humaines, des artefacts, des augmentations de nos capacités individuelles et collectives de réflexion, de mémoire, d'action.

Sidonie Gallot - Dans cette réflexion sur « formes objectales » et sur « propension », si on a bien compris ce que tu nous as dit : cette propension des formes sociales est notamment dans les formes objectales : c'est en lien avec les usages, les pratiques ou les actions que les individus ou les groupes vont faire avec les objets techniques. Autre idée : ces outils vont cristalliser des mémoires, des savoirs de l'organisation, ils vont participer à faire agir les collectifs, ils vont aider à décider, à penser, à agir ... Tu dis aussi que ce n'est pas « dans la tête », ni « dans la tête » de ceux qui conçoivent des formes, ni dans celles de ceux qui pensent, de ceux qui agissent... Alors comment est-ce qu'on peut relier cela, peux-tu nous expliquer le processus par lequel s'opère ce lien avec les objets, avec la cognition et la structuration des schèmes cognitifs et l'action ?

Christian Le Moëgne - Il y a un débat qui est déjà ancien, qui revient perpétuellement et qui a rebondi au début du XX^{ème} siècle autour de ces questions-là. En phénoménologie, la question est : si nous avons des connaissances, une intelligence, une capacité cognitive où se situent-elles ? Est-ce qu'elles sont dans le cerveau ? Mais à ce moment si nous sommes des individus sociaux, est-ce qu'on peut parler d'intelligence collective ? On voit bien que la phénoménologie, pour Husserl, et jusqu'à un certain point Heidegger ou Sartre, pose que dans le fond la conscience est dans la projection vers ce qui n'est pas soi, dans l'altérité.

Wittgenstein, considère aussi qu'il n'y a pas d'intériorité de la conscience, « Le mythe de l'intériorité » est le titre de la thèse de Bouveresse consacrée à cette question chez l'auteur du « Tractatus ». La conscience est totalement sociale, elle est totalement ouverte au monde. Mais si elle est ouverte au monde, elle est ouverte à un monde qui n'est pas (qui n'est plus) seulement « naturel », qui est massivement artificiel, construit selon des projets et des normes, un monde que l'on est capables de qualifier et un monde dans lequel on est capables de déployer du savoir et d'agir avec des chances raisonnables de succès dans nos actions. C'est pourquoi, mais c'est une question

complexe, les « artefacts machiniques » pour reprendre Guattari et Deleuze, font partie de notre « humanité augmentée ».

Concernant la question de la « propension ». J'ai trouvé ce concept chez Karl Popper et chez François Jullien notamment, les deux ayant des approches totalement différentes de cette affaire-là. Mais l'idée de propension m'a été utile pour la raison suivante : la plupart des travaux sur l'information et la communication considèrent, dans le fond, qu'il y a des messages, que ces messages sont constitués, qu'il y a du sens qui est là dans les messages ou dans les traces, etc... ou que l'information, c'est une unité de mesure ou de description des signaux électriques qui circulent dans des réseaux et permettent d'être traduits en numérique puis en traces et messages qui font sens... ou alors c'est de l'information médiatique exprimant des opinions ou des points de vues, c'est à dire du sens. En essayant d'analyser les formes sociales, notamment les formes organisationnelles, j'ai développé l'hypothèse selon laquelle, dans le fond, l'information serait de l'information en « creux » qui serait présente dans les types d'environnements que nous constituons par nos projets et quelle est susceptible d'être mobilisée dans nos actions, dans les pratiques sociales. Dire qu'il y a une relation étroite entre mise en forme et mise en sens et que c'est cela qui constitue l'information : ça veut dire qu'il y a une propension d'émergence de sens et une signification à la fois imaginaire, une signification rationnelle etc. qui émerge uniquement dans l'action, dans des contextes organisationnels, dans des contextes objectaux, et dans des contextes sémiotiques : c'est ça la question centrale selon moi pour les sciences de l'information et de la communication. On ne peut pas ramener le sens uniquement à la sémiotique, il faut prendre en compte qu'en amont du sens, l'information c'est quelque chose qui a à voir avec les modes de coopération et de coordination « spontanés », entre guillemets, qui pour une part sont hérités, non-choisis et non-voulus mais qui ont une efficacité dans l'action au quotidien. Et donc il y a une part d'essais-erreurs inévitable, un pragmatisme et une empiricité inévitables. « Comme peut-on ne pas être empiriste ? » interpelle un ouvrage intéressant¹⁵.

Si je n'étais pas aussi anti-macroniste que je le suis, je dirais que dans cette situation complexe du développement d'une pandémie, ils ont agi par essais-erreurs, en tâtonnant, et en collant tout le monde à la maison pour deux mois. Je dirais ma foi qu'ils ont essayé de faire au

15 Voir JACOB Pierre et Alii, *Devienne à Cambridge- Comment peut-on ne pas être empiriste*, Paris, Gallimard, 1980.

mieux compte tenu de ce qu'ils sont capables de savoir et ils ne savent rien. Le problème c'est qu'ils ont en permanence prétendu savoir, et qu'ils ont par contre considéré en permanence, depuis bien longtemps avant d'ailleurs, que le bon peuple était constitué de gens un peu déficients intellectuellement et qu'il faut gouverner par des règles impératives et des injonctions autoritaires.

Pour revenir à notre sujet, entre formes et normes, il y a encore un programme de recherches, important je crois, à développer en fonction de ces problématiques. C'est à mon avis ce que tente de faire Bruno Chaudet dont il a fait une première synthèse dans son HDR autour de Lewis Mumford. C'est ce que tente de faire Pierre Delcambre en retournant le problème autour de la notion de forme communicationnelle, qui à mon avis ouvre immédiatement sur un gros débat parce que s'il y a des « formes communicationnelles », où passe la communication à ce moment-là ? Mais c'est un débat à suivre.

Pierre Delcambre - La dernière question : pour autant que je te comprenne bien, tu es sur deux problèmes que moi j'essaye de distinguer – ai-je raison, c'est à voir ... à certains moments tu travailles le processus parce que ce qui est intéressant c'est l'émergence de nouvelles formes ; et à d'autres moments tu réfléchis à des phénomènes de généralisation : certaines formes (organisationnelles, objectales, sémiotiques) s'imposent, se généralisent. Dès lors – si on essaie de s'arrêter un peu plus sur la généralisation de certaines formes – je pense que dans tes textes, je lis au moins 4 choses : parfois on pourrait dire que la généralisation ce sont des gens qui font de la réplication par modèles ; parfois on peut dire qu'il y a propagation par industrialisation des outils – et la généralisation viendrait de l'industrialisation des outils ; parfois tu cites Tarde, en développant une réflexion anthropologique : la généralisation viendrait de l'imitation ; et parfois tu développes plutôt l'idée que toutes les formes objectales s'imposent par l'imaginaire, l'imaginaire partagé qui fait que dans l'action collective face à des situations, avec des outils cristallisant la mémoire, les gens partagent des imaginaires communs. Donc, j'ai l'impression que si l'on s'intéresse à la multiplication, la stabilisation, la généralisation de certaines formes, celles-ci ne sont pas seulement en convenance, imaginées collectivement localement.

Christian Le Moëgne - D'abord, je ne suis pas sûr que ma conception de l'imitation, enfin la référence à l'imitation, en tous cas pour moi, vienne de Tarde. J'ai lu Tarde tardivement et je l'ai lu à partir de

l'ouvrage que Lazzarato lui a consacré¹⁶ avant de rééditer ses œuvres. Moi, la question de la structuration cognitive par imprégnation, par imitation, imprégnation dans un milieu et des formes objectales, des formes de coopération, des imaginaires, c'est plutôt à partir de Hayek et c'est Bateson que je les ai approchées, et à partir de divers autres auteurs certainement, comme Varela et Maturana. Et j'ai aussi été intéressé par les débats sur l'évolutionnisme, sur la différence et l'articulation entre évolution biologique et culturelle. J'ai beaucoup lu sur la « théorie des mêmes » et les processus imitatifs et les hypothèses et travaux sur la « contagion des idées ». ¹⁷ Mais j'ai depuis fort longtemps été intéressé et impressionné par les conceptions théoriques de Bateson, par son épistémologie notamment¹⁸. Quand il dit – ce que je lisais d'ailleurs dans une table ronde de colloque à Bordeaux – que l'épistémologie surplombe tout parce que son objet, exprimé de la façon la plus simple et la plus claire c'est « comment connaissons-nous ce que nous connaissons ? ». C'est dire que cet objet couvre tous les champs du savoir, depuis la biologie jusqu'à l'anthropologie culturelle. Or, Bateson, comme Hayek et beaucoup de chercheurs en sciences cognitives suggèrent que l'imitation et « l'imprégnation » sont les vecteurs de la structuration des schèmes qui caractérisent nos capacités cognitives et de pensée et d'action considérée comme « normale ». Mais cette structuration de la capacité cognitive se fait par exposition aux formes sociales, exposition qui stimule nos capacités d'imaginaire, notre capacité poétique. Mais ces formes sociales, sémiotiques, organisationnelles, objectales, sont là, elles nous précèdent, il faut « faire avec », point.

Mais ceci dit, les imaginaires sociaux sont les imaginaires collectifs qui mobilisent à un certain moment l'attention sur certaines formes ou certains types d'usages. Donc d'une certaine façon, la masse de la population ne choisit pas ses formes, par contre elle choisit ses usages, elle choisit ses bidouillages et elle choisit ensuite ses conceptions, qui peuvent être extrêmement variées par rapport à ce qui leur a été proposé. Par exemple, regardez votre téléphone. Je ne sais pas comment vous

16 Voir LAZZARATO Maurizio, *Puissance de l'invention – La psychologie économique* de Gabriel Tarde contre l'économie politique, Paris, Les empêcheurs de penser en rond, 1993.

17 Voir notamment sur ces questions : SPERBER Dan, *La contagion des idées*, Paris, Odile Jacob, 1966. Également CAVALLI-SFORZA Lucan *Evolution biologique-Evolution culturelle*, Paris, Odile Jacob, 2005. Également JOUXTEL Pascal, *Comment les systèmes pondent – Une introduction à la mémétique*, Paris, Le Pommier, 2005 et BLACKMORE Susan, *La théorie des mêmes – Pourquoi nous nous imitons les uns les autres*, Paris, Max Milo, 2006.

18 Voir notamment BATESON Gregory, *Une unité sacrée*, Paris, Seuil, 1996.

utilisez cet ordinateur hyper puissant qu'on vous a collé dans la poche, mais ça serait intéressant de prendre les différentes fonctions et de voir qui utilise le téléphone uniquement, qui utilise l'appareil photo, qui utilise la recherche en temps réel dans une discussion même au bistrot ? Filer sur google dans le cours de la conversation pour retrouver qui était l'acteur dans tel film... Ensuite on va nous ramener la théorie des usages en nous disant que l'on doit prendre en compte le point de vue des usagers, dès la conception, ce qui est une évidence triviale mais malheureusement pas toujours comprise par les concepteurs des machines. Mais la capacité d'adaptation des utilisateurs c'est du bidouillage ! Et le bidouillage c'est de l'appropriation de dispositifs qui sont les descendants du « couplage cortex-silex » dont parle André Leroi-Gourhan. C'est-à-dire que ce sont des prolongements de nous-mêmes, ce sont des artefacts. Il faut donc prendre en compte et comprendre profondément cette notion d'artificialisation du monde vécu. Ce qui pose de sacrés problèmes. Par exemple, j'ai proposé au CA se la SFSIC de publier un texte pour donner un point de vue sur la menace actuelle que fait peser le numérique sur les libertés, à travers la menace de généralisation de traçage des citoyens... Je me suis dit que j'allais faire une proposition. Et puis, en travaillant là-dessus, et en mettant le nez dans les bouquins et en essayant de faire le point sur ce que je pense profondément à ce sujet, le point où j'en suis, là aujourd'hui, ce matin, il me semble que je n'ai pas moi-même assez radicalisé l'idée d'artificialisation du monde. Parce que ce qui est en train de se passer, c'est que le numérique détruit la vie, les formes de vies. Ceci se fait par l'expansion et l'envahissement de machines, d'objets séduisants et simples à utiliser, qui prétendent simplifier nos comportements de communication routiniers. Cet envahissement se fait par une appropriation présentée comme « naturelle », spontanée, volontaire, apparemment non contrainte, d'une façon qui s'inscrit dans nos modes de vie. On nous glisse, en douceur, des formes objectales qui existaient antérieurement, comme le téléphone ou l'appareil photo, mais qui sont détournées de l'intérieur, précisément vers d'autres fonctions, dont des fonctions de repérage et de captation de notre intimité. Et donc il faudrait avoir un point de vue qui montre que nous sommes arrivés à une situation où il y a une artificialisation générale des subjectivités et du monde qui est en train de détruire ce que Habermas – derrière de brèves remarques de Wittgenstein d'ailleurs – appelle les « formes de vie ». C'est en train de ruiner totalement nos formes de vie. Je suis assez frappé par ça, là dans les débats actuels et dans les échanges que j'ai avec les copains qui sont à droite à gauche et que je ne joins que par le numérique. On est complètement « confinés »

par ça, par l'enfermement volontaire dans la soumission à la puissance de normalisation et de routinisation des formes objectales qui sont en train d'être complexifiées, de monter en puissance. Il va falloir vraiment » se les taper » comme disait un collègue énervé, il va falloir mener des recherches approfondies sur toutes ces formes artificielles.

Présentation des contributeurs

Ont contribué à cet ouvrage par ordre alphabétique :

BOUILLON Jean-Luc est Professeur en SIC à l'Université Rennes 2 et codirecteur du PREFICS.

Ses recherches portent sur les formes contemporaines de recomposition et de rationalisation organisationnelles. Il s'intéresse plus particulièrement aux modalités de construction de l'action collective, à l'émergence organisationnelle et aux tensions entre les structures formalisées (règles, processus métiers...) et les processus organisants qui se définissent dans la pratique des situations d'activité. Ces phénomènes sont appréhendés dans une approche communicationnelle, par l'analyse des interactions situées, des discours et récits organisationnels ainsi que des dispositifs sociotechniques et managériaux.

CHAUDET Bruno est Maître de conférences HDR en SIC à l'Université Rennes 2 et membre du laboratoire PREFICS.

Ses recherches portent sur les pratiques info-communicationnelles des acteurs de l'habitat dans le contexte du développement des machines numériques.

DELCAMBRE Pierre est Professeur émérite (Gémiico/Lille), co-fondateur de la revue *Etudes de Communication* et du groupe Org&Co.

Ses travaux portent sur les communications de travail, leurs difficultés, leurs équipements, leurs cadres et normes. Ses premières recherches portaient sur les écrits de travail, part intellectuelle longtemps non visible et exercice de jugement délicat, cela dans un contexte où jouaient à la fois les anciennes technologies d'inscription et de mémoire et celles mises en place par l'informatisation. Pour lui, le domaine du travail communicationnel consiste non seulement en interactions et écritures liées aux relations en contexte organisationnel mais encore aux engagements dans les relations de marché, de travail formel ou informel.

DURAMPART Michel est Professeur première classe et membre du conseil de l'école doctorale SHS (ED 509) de l'Université de Toulon et du collège des écoles doctorales. Il est Directeur du laboratoire IMSIC UTLN-AMU (Université de Toulon et d'Aix-Marseille) depuis 2017.

Il mène des recherches au niveau national et international (Maghreb, Proche Orient, Amérique du Sud) sur les relations et complémentarités entre savoirs et sociétés liés aux dispositifs numériques et à la communication digitale et sur l'évolution des apprentissages et des enjeux cognitifs en relation avec les dispositifs et outils numériques (acculturation numérique, forme scolaire, enjeux sociotechniques).

GALLOT Sidonie est Maîtresse de conférences en SIC à l'Université Paul Valéry et membre du LERASS-Ceric. Ses travaux portent sur les problématiques info-communicationnelles contemporaines du management et du changement des formes organisationnelles ainsi que sur les développements, dynamiques et organisation des connaissances disciplinaires du champ de la Communication organisationnelle.

LÉPINE Valérie est Professeure des universités en SIC à l'Université Paul Valéry et membre du LERASS-Ceric. Elle est co-animatrice scientifique du Groupe d'études et de recherche Org&Co de la SFSIC et co-fondatrice du Resiproc (Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs). Ses travaux portent sur l'évolution des normes, pratiques et compétences professionnelles dans le champ de la communication organisationnelle.

PARENT Bertrand est Enseignant-Chercheur à l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP), où il est responsable de formations dans les domaines de la gestion de crise, la communication et le management opérationnel. Il a dirigé l'Executive Health MBA de l'EHESP, a été co-responsable du groupe Org&Co et assure aussi des activités d'expertise et de conseils auprès d'organisations du secteur sanitaire et social.

Rattaché à l'équipe MOS (Management des Organisations de Santé) de l'EHESP et au PRéfics, ses travaux visent à élucider du point de vue des SIC les phénomènes de crise et de dislocation des collectifs de travail.

COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES :

Comprendre et discuter les propositions théoriques de Christian Le Moëgne

L'ouvrage ici présenté est issu d'une idée simple : aujourd'hui les transformations de l'Université et du travail des enseignants-chercheurs, les formes actuelles des échanges et publications mettent à mal la discussion dans les champs scientifiques. Nous avons voulu prendre le temps de relire et discuter, ici un seul auteur, et mettre collectivement en discussion son approche.

Cet ouvrage, auto-édité pour nous permettre le plus de libertés possibles, est donc consacré à 20 ans de production scientifique d'un auteur qui a largement contribué à la constitution du champ français des « communications organisationnelles » au sein des Sciences de l'Information et de la Communication, Christian Le Moëgne. Nous cherchons à relire, comprendre et discuter des textes – articles et chapitres d'ouvrage – parus entre 1994 et 2016.

Après une contextualisation et une présentation générale de ces travaux, sept contributions de chercheurs du même champ s'attachent aux thématiques récurrentes les plus fortes de ce travail théorique.