

ACTES DU COLLOQUE INTERNATIONAL
ORG&CO 2024



SENS SENSIBLE INSENSÉ

EN COMMUNICATIONS
ORGANISATIONNELLES

Responsables scientifiques :
Laurent Morillon, Université des Antilles
et Valérie Lépine, Université Paul Valéry Montpellier 3
responsables de l'animation scientifique du GER Org&Co



29-30 AVRIL 2024



Université Paul-Valéry
Montpellier 3
Site Saint-Charles 2



Table des matières

Sens, sensible, insensé en communications organisationnelles _____	3
Comités scientifique et d'organisation _____	9
Ouverture scientifique du colloque - Du sensible au sensé : la création collective de sens à travers les cinq sens _____	11
Clôture scientifique du colloque – L'artificiel insensé : lien, reliance, liction _____	19
Axe 1 : Le sens _____	24
Perdre et retrouver le sens lors d'un bouleversement de l'entreprise. Questions à la théorie des Four Flows de McPhee et Zaug _____	25
La raison d'être en quête de sens _____	31
Le sens de l'information sur les données hospitalières : une enquête au sein d'un service de cardiologie ____	36
La fabrique du sens et capacité d'agir _____	40
YouTube : quand l'amateurisme fait sens _____	45
Le sens à l'épreuve de la trahison : la structuration du désengagement professionnel chez le personnel infirmier _____	49
Métiers à impact : quand la quête de sens au travail se réalise en ligne. Le cas de l'association <i>Jobs That Make Sense</i> sur LinkedIn. _____	53
<i>Sensemaking</i> , méthodes agiles et complexité : une étude de cas en agence de communications _____	57
A l'origine de la communication organisationnelle en France : une profonde crise du sens _____	62
Penser le sens de la prévention : approche téléologique _____	65
De la réflexivité à la création de sens collectif - <i>Revalorisation du récit et mise en sens des actes</i> _____	70
Transformations numériques et quête de sens en milieu hospitalier ivoirien _____	74
La quête du sens au cœur d'un changement organisationnel : Cas de Togo Telecom et Togo Cellulaire ____	79
Quels nouveaux sens pour les « relations publiques » au prisme du numérique des organisations publiques ? _____	84
Vers des organisations engagées et engageantes. La qualité de vie au travail, de la gouvernance rationnelle au management émotionnel _____	89
De l'individu à l'organisation : créer le collectif pour (re)donner du « sens » à son travail _____	95
Axe 2 : Le sensible _____	101
En cuisine les enfants ! Quand le sensible s'invite à la table de l'action publique pour faciliter la médiation alimentaire à l'école. _____	102
Vers un leadership de crise incarné et esthétique _____	106
Corporeité et sens dans le leadership lors de l'expérience d'une crise _____	111
Travail à distance et « faire corps » collectif : une perspective sensible _____	115
Restituer l'analyse du sensible dans l'intervention en communication organisationnelle _____	120

Être sensibles aux clics des publics : quelles pratiques de déconnexion pour les travailleur-euses de la communication numérique ? _____	127
Faire stratégie lors d'une course au large : Quels rôles jouent les agents humains et non humains dans la construction du sens écologique ? _____	132
Storytelling numérique des organisations : un outil capable de produire, de véhiculer et d'imposer du sens pour influencer ? _____	139
Le « sensible sensé » pour s'opposer à l'insensé : la persévérance passionnelle de professionnel-l.es de la santé et des services sociaux au Québec. _____	144
A quoi nous rendons-nous sensibles ? _____	149
Le sensible au cœur de la communication des associations impliquées dans la lutte contre la chlordécone ? _____	153
Comment renouveler la pratique de la danse pour les personnes sourdes ou malentendantes ? Le cas du Glossigne. _____	159
Les mutations du sensible face à la plateformesation ou comment les librairies cherchent leur voie _____	163
Le posthumanisme comme facteur de sens dans le secteur de la santé _____	168
Axe 3 : L'insensé _____	173
Crise de Sens et Numérisation : le cas du BTP _____	174
Perspectives théoriques pour une appropriation des données énergétiques _____	179
Le sens caché des insultes en ligne : un mal nécessaire ? _____	184
Repenser notre relation au vivant, l'insensé pari de la communication. L'exemple du concept One Health _____	188
Le sens de l'insensé dans la lutte contre le réchauffement climatique et la construction de l'image « verte » des grandes entreprises françaises _____	192
Mise en sens de l'insensé : la protection des données personnelles dans une association du secteur social et médico-social _____	196
Co-construction du sens éthique de l'IA au prisme d'une communication organisante : analyse du processus d'« organizing » de l'adoption de la Recommandation de l'Unesco sur l'éthique de l'IA _____	200
Organizing plateformesé, l'émergence d'un méta-sens dans un écosystème plurivoque. _____	205
Donner du sens au désenchantement de la communication numérique. Le growth hacking pour légitimer des pratiques insensées _____	210
Travailler dans la communication : comment se rêvent nos étudiants ? _____	216
Formes organisationnelles alternatives : faire sens au regard des enjeux socio-environnementaux _____	221
L'insensé numérique pour aider à faire sens du travail : un projet de recherche-action au sein d'une entreprise _____	225
Des conciliateurs de justice face à la digitalisation de leur métier dans un contexte marqué par la crise sanitaire et les réformes en faveur de la modernisation de la justice _____	230
Axe 4 : <i>Sens, sensible, insensé au prisme de l'épistémologie et de la méthode</i> _____	234
Panel - « Sens-making » : atelier ethnographique participatif au cœur de la fabrique des sens _____	235
Panel - Les conditions de l'étude du sensible dans les recherches dites partenariales _____	240

Sens, sensible, insensé en communications organisationnelles

Laurent Morillon, professeur des universités, université des Antilles, LC2S (UMR 8053)
laurent.morillon@univ-antilles.fr

Valérie Lépine, professeure des universités, université Paul Valéry, LERASS-CERIC
valerie.lepine@univ-montp3.fr

Le groupe d'études et de recherches Org&Co de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) est dédié aux recherches sur la communication des organisations dite, également, organisationnelle. Il propose régulièrement des colloques et journées d'études, ouverts aux débats critiques et aux controverses qui questionnent les transformations organisationnelles. Flexibilité, recompositions continues, externalisations et impartitions de la production des biens et des services, basculement des logiques de l'opération à des logiques processuelles... une diversité de phénomènes contemporains font évoluer les pratiques professionnelles et invitent à questionner les communications à l'œuvre. Depuis 2019 Org&Co est animé scientifiquement par Valérie Lépine et Laurent Morillon et numériquement par Pierre Mignot. Ils ont organisé à Montpellier, les 29 et 30 avril 2024 un colloque ayant pour thème « Sens, sensible, insensé en communications organisationnelles ».

Le LERASS (Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales) est le laboratoire d'appui de ce colloque. Pluridisciplinaire, il est porté par trois établissements : l'université de Toulouse 3 - Paul Sabatier (tutelle principale) et les universités de Toulouse 2 - Jean Jaurès et Paul Valéry de Montpellier 3 (tutelles secondaires).^[1]^[SEP] Sur Montpellier, les enseignants-chercheurs du LERASS sont réunis au sein du Cercle d'Etude et de Recherche en Information-Communication (CERIC) - contribuant à l'adossé à la recherche des masters portés par les départements information-communication et information-documentation de l'ITIC (Institut des Technosciences de l'Information et de la Communication). Dans une approche générale compréhensive, les théories et les méthodologies qui y sont développées appréhendent les phénomènes de construction, de gestion et de circulation du sens.

Argument du colloque

La mondialisation généralisée et les phénomènes associés de globalisation et de multipolarisation, d'interconnexions et d'interdépendances, de numérisation ont complexifié tout à la fois l'appréhension des sociétés contemporaines et leurs évolutions. Les grands défis du XXI^e siècle concernent désormais tant l'écologie, le climat, les mobilités et les énergies que la santé, l'alimentation, le numérique ou encore la sécurité et les grands (dés)équilibres internationaux. Ce contexte contraint l'ensemble des acteurs socio-économiques à une agilité accrue, une identification quasi instantanée des opportunités et freins ainsi qu'à une prise de décisions répondant aux injonctions de l'immédiateté et de l'efficacité mais aussi, parfois, à de la résilience. Car depuis les années 1970, les organisations en général et les entreprises en particulier agissent et participent à une concurrence à la fois nationale et internationale, à une globalisation des secteurs d'activités, à une exigence financière croissante ainsi qu'à des crises récurrentes (colloque Org&Co, Mons 2022). Engagées dans une quête continue de

productivité, ces organisations adaptent leurs structures et leurs formes.

Que ce soit pour comprendre, anticiper, agir, choisir, s'adapter, évaluer ou encore favoriser une appropriation, la question du sens apparaît centrale pour les organisations. En leur sein, les individus sont plus que jamais en quête de sens vis-à-vis des mutations de la relation d'emploi, de la fragilisation des collectifs, des nouveaux modes de management, de l'augmentation de l'intensité du travail dans des formes organisationnelles renouvelées, d'une numérisation désormais généralisée. Les périodes de tensions, qu'elles soient propres à une organisation ou à l'échelle d'une société (cf. les récents mouvements d'opposition au recul de l'âge de départ à la retraite en France), démontrent que le travail demeure l'un des principes fondateurs de la vie sociale. Elles mettent également en exergue une perte de sens, que ce soit vis-à-vis de l'activité et du contenu-même du travail ou du rapport et de l'investissement au travail ou encore des modes de management actuels qui prônent investissement total, flexibilité, mobilisation.

La question du sens occupe, dès lors, une place importante dans les réflexions des communicants. Le sens à "donner" aux "cibles" peut devenir un objectif premier. En "interne", il peut par exemple, s'agir d'un moyen pour engager et motiver les individus au travail, de renforcer leur identification aux missions et objectifs de l'organisation, de favoriser l'adhésion à ses objectifs et valeurs, de susciter la confiance. En "externe" le sens peut être mobilisé pour différencier les offres de services ou de produits dans un contexte d'hyper-concurrence, pour développer une image de marque susceptible de susciter un achat, développer une identité propre, qui se veut crédible voire "authentique", d'engager les parties-prenantes, de valoriser un impact social. La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou encore la création récente (en 2019) de la qualité de société à mission témoignent aussi de l'attention portée à la "raison d'être" - traduite en engagements et en valeurs - des organisations.

C'est dans ce contexte que le groupe d'études et de recherches Org&Co a dédié son colloque 2024 à une approche scientifique, distanciée et actualisée, sur les questions du sens, ou plutôt des sens, du sensible, mais aussi de l'insensé - un impensable qui ne parvient pas à faire sens - en communications organisationnelles.

La première difficulté est celle de la définition et du cadrage. En effet, au regard de l'ancienneté des questionnements et de leur ampleur, une entrée par le « sens » a-t-elle justement un sens en sciences de l'information et de la communication et singulièrement dans le champ de la communication organisationnelle ? La polysémie du terme exige d'emblée la prise en compte d'une pluralité de dimensions : capacités perceptives (les cinq sens) mais aussi sensibilité et désir (plaisir des sens) ; faculté de jugement, de penser (homme ou femme de sens) ; disposition à comprendre et à agir (avoir le sens de) ; direction (orientation physique) ; la finalité ou raison d'être (axiologique) ; la signification ou l'interprétation (symbolique, explicite, masquée...) qui ouvrent sur l'intelligibilité du monde, d'autrui.

Les sciences humaines et sociales, dans leur diversité et leur complémentarité, se sont saisies de la question du sens ou de sa perte à partir de leurs visées et référents respectifs. C'est ainsi, par exemple, que le politologue Zaki Laïdi proposait dans Un monde privé

de sens (1994), une analyse de l'ébranlement du système de valeurs et de pensée hérité des Lumières, accompagné d'un déficit symbolique, d'une incapacité du politique à produire une énonciation porteuse d'un projet – un monde, en somme, privé de finalité. Il observait également une perte de centralité des institutions (Église, syndicats, associations ...) « qui peinent à produire un message capable de proposer une interprétation globale » (1994 : 735) dans le contexte géopolitique conflictuel et fragmenté de la fin du XX^e siècle. En philosophie, la crise du sens de l'époque postmoderne (Mattei, 2006) implique de réinvestir le langage, le sens des mots (tel celui de « courage ») au service d'une nouvelle ambition éthique.

En sciences de gestion et du management, la théorie du sensemaking (« fabrique du sens ») de Karl Weick a largement contribué au développement d'une perspective constructiviste intégrant les dimensions sociales, collectives et interactionnelles à partir desquelles du sens émerge, se négocie et « s'enacte » de manière processuelle dans des prises de décisions et des actions - contribuant ainsi à l'organisation en train de se faire. Bien que souvent réduite à sa dimension cognitive et langagière, le sensemaking comporte une composante sensible et émotionnelle que Weick lui-même invite à approfondir (2005). En effet, face à des situations de forte incertitude et d'intelligibilité de situations équivoques, les interdépendances au travail génèrent des attentes réciproques entre les individus qui sont (aussi mais pas seulement) inscrites dans le registre socio-affectif. Ces travaux de Weick sont également mobilisés dans les travaux scientifiques du champ de la communication organisationnelle.

De manière générique, ce champ s'intéresse aux dynamiques des « relations publiques », à la fonction communication, aux stratégies de « gestion symbolique » visant à influencer les publics, qu'ils soient citoyens, « consommateurs », « parties prenantes » ou encore « collaborateurs », aux mises en signes d'un espace public marchandisé ou encore à la face visible et « enchantée » des transformations profondes des systèmes de production dans leurs dimensions technologiques, spatiales ou encore sociales. La communication apparaît désormais constitutive d'une économie de services où l'orientation stratégique des flux d'informations, la captation et l'exploitation des données sont au fondement de la génération de valeur notamment par la prévision de l'agir humain. Algorithmes, « digitalisation », « plateformes »... le sens des transformations organisationnelles contemporaines, voire celui du travail, échappe désormais, pour une part, à celles et ceux dont les activités sont pourtant soumis quotidiennement à leurs usages. La crise sanitaire mondiale et les manifestations concrètes, souvent brutales, du changement climatique ont accéléré les questionnements quant au système productiviste dominant. En témoigne, entre autres, l'ouvrage *Le sens au travail. Enjeu de gestion et de société* (Commeiras et al., 2022).

Le colloque *Org&Co* se propose dès lors de déplier les enjeux d'idéalité du sens, d'explorer les matérialités (voire la corporéité) du sensible en organisations et à en cerner les contours. Il peut également s'agir d'observer comment l'insensé peut y être convoqué ou s'y insinuer, par exemple sous la forme des malentendus, des absurdités, des impensés ou des intelligences artificielles. Les analyses pourront porter tant sur les tensions, complémentarités, oppositions lisibles au prisme des communications

organisationnelles entre le sens et le sensible, entre le sens et l'insensé, entre le sensible et l'insensé que principalement sur l'une des trois entrées proposées. Les contributeurs et contributrices ont ainsi été invité.e.s à inscrire leur proposition dans l'un des quatre axes suivants qui structurent (sans exhaustivité) des questionnements ouverts.

Axe 1 : Le sens - Coordination Marcela Patrascu

A l'heure de fortes mutations du travail en France mais aussi à l'échelle mondiale telles que la généralisation du télétravail, le refus de plus en plus fort des « bullshit jobs » (Graeber, 2019), la multiplication des choix de carrières « descendantes » impliquant un métier manuel ou alors du phénomène de « grande démission » (big quit ou great resignation aux Etats-Unis), la question de la quête du sens (dans le travail et conjointement dans la vie) semble au centre des préoccupations individuelles. Différents questionnements peuvent alors se poser : comment comprendre ces phénomènes dès lors qu'ils ne se réduisent plus à une démarche spirituelle individuelle mais prennent une dimension collective ? Comment le champ des communications organisationnelles se positionne-t-il par rapport à ces phénomènes ? Comment les professionnels de la communication accompagnent-ils le sentiment de frustration ou d'épuisement des salariés liés à la dégradation ou la perte de sens ? Comment font-ils face à l'évolution des attentes et de l'engagement /désengagement des salariés ?

Quels bilans pouvons-nous dresser des communications à l'œuvre dans les dispositifs et approches de RSE, « qualité de vie au travail », « bien-être au travail » ou prévention des « risques psychosociaux » ? Y-a-t-il un réinvestissement de sens par le collectif ? Comment la communication est-elle invitée à accompagner la mise en place des conditions de travail créatrices de sens et avec quels (in)succès ?

Par ailleurs, les promesses émancipatrices associées au déploiement des pratiques de développement personnel (eg. coaching, yoga, sophrologie....) se multiplient (Brunel, 2008) : être davantage créatif, mieux gérer son stress, maîtriser ses émotions, se reconnecter avec son « être profond », être résilient, développer son « plein potentiel » sur le plan personnel mais aussi professionnel, etc. La recherche de sens devient alors un travail permanent de/sur soi. Quels dispositifs info-communicationnels accompagnent la mise en place de ces pratiques en organisations ? Comment les travaux en communications organisationnelles appréhendent-t-ils ces mutations ?

Axe 2 : Le sensible - Coordination Fabienne Martin-Juchat

Malgré les nombreuses critiques faites à la généralisation des logiques marchandes, tous les secteurs organisationnels, privé, public, associatif, dont les industries culturelles, créatives, médiatiques sont désormais soumises aux mêmes règles de quantification de la performance, de la productivité, de la rentabilité. L'instrumentalisation des affects à des fins de communication est aussi devenu un enjeu de performance évaluable. Les dénonciations des usages du corps en organisation comme ressource exploitable et exploitée et des manipulations émotionnelles associées sont à la fois désormais classiques, récurrentes et finalement peu constructives dans un contexte d'urgence de transformation des organisations.

Aujourd'hui, quelles communications organisationnelles sont à analyser pour comprendre les techniques de mise en normes des sensibilités par des systèmes de signes de plus en plus sophistiqués (dont l'usage des IA) ? Le travail - consubstantiellement « émotionnel » via la capacité à maîtriser son corps au service d'une mise en scène souvent genrée - est-il compatible avec l'émancipation attendue des travailleuses et travailleurs ? Dès lors, quelle doit ou peut être la juste place du corps, des émotions, du sensible, de l'esthétique dans des organisations confrontées aux enjeux de performance qui sont, paradoxalement, associés à des stratégies de communications dites inclusives des variétés de cultures et de genres ?

Par suite, face à la rationalisation des systèmes d'évaluation, les enjeux de bien-être et de prise en charge de la souffrance des salariés peuvent-ils être portés par les acteurs de la communication préventive (santé au travail) eux-mêmes soumis à des injonctions normatives ? Quels types de recherches partenariales peuvent accompagner ces enjeux a priori contradictoires ? Est-il (encore) possible de recueillir du sensible, des mondes vécus au travail / par le travail ? Est-il envisageable de développer des stratégies relevant d'une écologie du geste au travail via des projets de coopération ? Enfin, les formes réinventées issues de partenariats intégrant la spiritualité, le sensible, l'esthétique, l'art et la culture se présentent-elles comme des alternatives ou bien sont-elles perçues comme une forme de social-washing par les salariés ?

Axe 3 : L'insensé - Coordination Vincent Brulois

Au-delà du sens et du non-sens, se situe l'insensé, un impensable qui ne parvient pas à faire sens. L'insensé, ce n'est donc pas simplement ce qui ne fait plus sens, c'est ce qui ne peut pas être pensé, moins qu'un débordement du sens une absurdité en quelque sorte. A titre d'illustration, deux entrées sont suggérées.

La pandémie de Covid-19 (2020-21) et le lot de mesures prises peuvent relever de cet insensé. Lors du précédent colloque Org&Co à Mons (2022) des travaux montraient comment les individus, dans ce contexte de crises, ont essayé de remettre du « sens » et du « sensible » pour faire face à cet épisode « insensé » qui a pu provoquer de la sidération. Cette pandémie a constitué une épreuve, obligeant certains à éprouver leur métier. S'il s'est agi de communiquer pour trouver/co-construire (et non donner) du sens à l'action alors, comment les communicants ont-ils été affectés ? Leurs pratiques de travail ont-elles changées, transformant leurs relations aux autres ? Qu'est devenu le rapport aux dispositifs info-communicationnels ? En quoi la capacité symbolique et transformatrice de la communication a-t-elle été interrogée ? Les communications sont-elles devenues insensées, à contresens des enjeux dont elles sont porteuses ? Enfin, les communicants sont-ils désormais préparés à d'autres situations insensées, telles que, par exemple, le réchauffement climatique ?

Une autre entrée suggérée concerne les potentialités de l'IA, dont celles de ChatGPT, qui, depuis l'année dernière, interrogent diverses organisations (entreprises, collèges et lycées, universités, ONG...). Certaines élaborent des chartes d'utilisation, d'autres annoncent d'ores-et-déjà des licenciements. Ce phénomène est à rapprocher de celui de la « plateformes », d'Uber à ParcoursSup, qui a pu alimenter, à différents égards,

l'insensé pour leurs contributeurs et/ou utilisateurs. Quelles sont les appropriations de l'IA par les communicants ? Quelles sont les conditions à réunir pour que l'insensé d'hier fasse sens aujourd'hui ? Comment penser les insensés de demain et éviter l'incommunication ?

**Axe 4 : Sens, sensible, insensé au prisme des épistémologies et des méthodes (panels)
- Coordination. Valérie Lépine & Laurent Morillon**

Si les contributions présentées dans les axes 1 à 3 n'excluent évidemment pas l'explicitation des fondements théoriques et méthodologiques de la recherche, nous faisons le choix d'ouvrir un espace dialogique dédié. L'axe 4 est ainsi consacré à des propositions de panels au format atelier qui pourront se saisir des dimensions du sens, du sensible et/ou de l'insensé pour en discuter les enjeux épistémologiques et les méthodes. En contextualisant puis décrivant de manière systématique les épistémologies et/ou les pratiques méthodologiques, il s'agira de porter intérêt à la science « en train de se faire », aux procédés et dispositifs d'élaboration des connaissances, aux justifications de légitimation des connaissances produites. L'introspection intellectuelle doit permettre de révéler, de manière plus ou moins explicite, les croyances quant aux questions gnoséologiques, méthodologiques et de validité des connaissances, ce qui fait la connaissance et sa valeur. In fine, la posture réflexive sur les démarches de recherche est susceptible de faire émerger des problématiques originales dans les rapports entre savoirs et pratiques. Ces réflexions seront appuyées sur des exemples de terrain.

Les panels, au format atelier - favorisant donc avant tout les échanges - permettront de réunir des chercheur.e.s présentant des travaux aboutis mais aussi celles et ceux qui souhaitent soumettre à la discussion des défis méthodologiques ou théoriques restant à résoudre pour des recherches encore en construction.

La sélection des propositions a été réalisée en double aveugle par les membres du comité scientifique avec les critères suivants : apport scientifique et originalité de la contribution ; explicitation convaincante des ressources théoriques mobilisées ; exposition du design de la recherche et des méthodes utilisées ; clarté du propos et qualité rédactionnelle. Les présents actes sont diffusés via le site Org&Co. Un ouvrage collectif à partir de textes retenus par un comité scientifique distinct de celui du colloque sera publié en 2025.

Comités scientifique et d'organisation

Comité scientifique

Responsables : Valérie Lépine, Université Paul Valéry-Montpellier 3 & Laurent Morillon, Université des Antilles

Baillargeon Dany, Université de Sherbrooke, Canada
Boivin Geneviève, Université de Sherbrooke, Canada
Brulois Vincent, Université Paris 13, France
Catellani Andrea, Université catholique de Louvain, Belgique
Chaudet, Bruno, Rennes 2, France
Collet Laurent, Université Paul Valéry – Montpellier 3, France
Cordelier Benoit, Université du Québec à Montréal, Canada
Cotton Anne-Marie, Artevelde Hogeschool, Belgique
David D. Marc, Université de Sherbrooke, Canada
Desmoulins Lucile, Université Gustave Eiffel, France
Domenget Jean-Claude, Université de Franche-Comté, France
Dumas Aurélia, Université de Clermont Ferrand, France
Foli Olivia, Sorbonne Université, France
Gallot Sidonie, Université Paul Valéry - Montpellier 3, France
Heid Marie-Caroline, Université Paul Valéry - Montpellier 3, France
Laborde Aurélie, Université Bordeaux Montaigne, France
Maas Elise, IHECS, Belgique
McAllum Kristie, Université de Montréal, Canada
Mignot Pierre, Université Paul Sabatier - Toulouse 3, France
Omrane Dorsaf, Université Paul Sabatier - Toulouse 3, France
Patrascu Marcela, Université de Rennes 2, France
Roginsky Sandrine, Université catholique de Louvain, Belgique

Comité d'organisation

Responsable : Valérie Lépine

Marjorie Constantin-Mallet, Lucie Delias, Nicolas Duraka, Sidonie Gallot, Marie-Caroline Heid, Valérie Méliani, Pierre Mignot, Maureen Sampic

Avec la contribution des **étudiants de la promotion 2023-24 du master 2 information-communication** de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, organisateurs de l'ORCO/Echos2pros.

Dans le cadre d'un double dispositif pédagogique – ORCO (observatoire régional de la communication des organisations) et Echos2Pros (conception et publication d'un magazine annuel), les étudiantes et étudiants du master information-communication de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3 se sont mobilisé.es pour organiser et nourrir l'édition 2024 du colloque international Org&Co. Différentes équipes se sont organisées pour prendre en charge les missions clés du projet.

L'équipe « Gestion de projet » était composée de Jugurtha Azni, Garance Laporte-Duriez, Laure Dupraz, Johanna Vignes et Léa Latoud. Chefs d'orchestre de la coordination

générale, ils avaient pour rôle de guider, harmoniser et diriger chaque note vers la concrétisation de la partition.

L'équipe « Analyse de données », composée de Sabrina Azzoug, Mathilde Herraud, Priscille Minu et Clara Pastel, était chargée de passer au peigne fin les entretiens qualitatifs réalisées par les étudiantes et étudiants du M1 au 1^{er} semestre autour du thème du colloque et d'organiser la restitution des résultats d'analyses le jour J.

Le groupe « Web et infographie » avec Maxime Adam, Ha Phuong Nguyen, Nadjib Yaker et Adrien Sautron s'est attelé à la création des supports de communication prints (affiches) et digitaux (site web, programme en ligne, templates pour les réseaux sociaux) afin de promouvoir avec créativité l'événement.

La team « Production de contenu » est constituée de Luciana Cervotti, Roxane Gauthier, Elhadji Gueye et Elodie Guissard. Ils et elles ont assuré la matérialisation d'idées en images ainsi que la couverture et la promotion de l'événement à travers des shootings photos et des tournages vidéos.

L'équipe « Budget et relations institutionnelles » avec Laura Cuellar, Blandine Fouret et Elsa Prel s'est, quant à elle, chargée de la gestion budgétaire de l'événement, en jonglant entre écoute attentive des besoins, validation des devis et gestion des imprévus de coordination avec les différents prestataires.

Dernière équipe mais pas des moindres, le groupe « Relations presses et e-réputation » réunissait Maëlys Rouault, Marvin Soulié, Neg Andoni et Agathe Lamy. Ensemble, ils étaient chargés d'élaborer la stratégie social média pour promouvoir au mieux l'événement sur les réseaux et de créer des communiqués de presse percutants.

Ouverture scientifique du colloque - Du sensible au sensé : la création collective de sens à travers les cinq sens

Nicolas BENCHERKI, Professeur, Université TELUQ, Montréal, Canada
nicolas.bencherki@teluq.ca

Résumé en français

La communication des organisations – ou communication organisationnelle – commence à prendre en compte l'importance des sens et du sensible dans les organisations. L'organisation n'est pas seulement un ensemble de règles et de routines, mais aussi une réalité sensible qui inclut des couleurs, des odeurs, des sons et des mouvements. Pour étudier cette dimension sensible, il faut comprendre la communication comme un événement par lequel les corps se affectent mutuellement. À partir de cette conception de la communication, on peut imaginer des approches méthodologiques pour intégrer le sensible dans la recherche en communication des organisations.

Résumé en anglais

Organizational communication is beginning to consider the importance of the senses and the sensitive in organizations. An organization is not only a set of rules and routines, but also a sensory reality that includes colors, smells, sounds and movements. To study this sensitive dimension, we must understand communication as an event by which bodies mutually affect each other. From this conception of communication, we can imagine methodological approaches to integrate the sensitive into organizational communication research.

Mots clés : Sens, sensible, affect, esthétique, communication, événement, ethnographie

Keywords: Senses, sensitive, affect, aesthetics, communication, event, ethnography

Introduction

L'étude de la communication des organisations – ou de la communication organisationnelle – passe principalement par le langage. Celui-ci peut être conceptualisé comme « discours », avec une petite « d » – correspondant aux interactions et conversations du quotidien – ou encore comme « Discours » avec une « D » majuscule – faisant référence aux formations discursives plus stables que l'on peut identifier : le discours médical, le discours de droite, etc. (Alvesson, Kärreman 2000). Dans les deux cas, la recherche tend à se concentrer sur l'interprétation que les humains se font de leur réalité, notamment de leur organisation, ainsi que sur la façon dont cette interprétation est partagée et mise en commun (Putnam, Pacanowsky 1983; Weick 1995). L'organisation correspondrait donc à cette interprétation partagée, à laquelle on peut accéder grâce au langage.

Cette manière d'envisager la réalité organisationnelle et ce qu'en a à dire la communication des organisations, toutefois, laisse de côté de nombreuses facettes du quotidien des organisations et des personnes qui les animent. En effet, toute une dimension sensible – dont on fait l'expérience par les sens tels que le toucher, l'odorat, la vue, l'ouïe et le goûter – ne peut être directement exprimée à travers le langage : ces dimensions de l'organisation « prennent effet (ou nous affectent) 'avant les mots', donnant forme à la perception avant que la cognition ou l'action s'enclenchent » (Beyes et al. 2022, p. 627, ma traduction). En effet, ces modalités sont mieux comprises en tant qu'affect, qui pour Massumi (1995) est « autonome », c'est-à-dire antérieur à sa mise en langage. Pour le philosophe, « l'affect est synesthésique et implique la participation des sens l'un dans l'autre: la mesure du potentiel d'interaction d'un être vivant est sa capacité à transformer les effets d'un mode sensoriel en ceux d'un autre mode » (Massumi 1995, p. 96).

La dimension sensible des organisations

Une organisation, en ce sens, n'est pas qu'un ensemble de règles, de routines ou d'autres éléments rationnels et apparemment abstraits. Au-delà de la paperasse, une organisation a aussi, notamment, une dimension esthétique : « Une organisation peut être belle, laide, sublime ou

grotesque ... l'esthétique imprègne la vie quotidienne d'une organisation » (Strati 1996, p. 210). Le propre de l'organisation est d'articuler des êtres hétérogènes, existant selon différents modes d'existence, les uns avec les autres (Bencherki, Elmholdt 2022). C'est la rencontre de couleurs (Beyes 2017), d'odeurs (Riach, Warren 2014), de sons (Styhre 2013), d'architectures (Borch 2009), de mouvements (Knox et al. 2008) et de corps (Ashcraft 2008; Trethewey 1999). Un corps peut rencontrer une règle, mais le fait toujours de manière sensible : une norme sexiste s'impose par des commentaires blessants; la propriété partagée d'un projet résulte du travail collectif; le document est lu et relu plusieurs fois (Ashcraft 2017; Bencherki, Bourgoin 2019; Brummans 2007). Cette rencontre opère même à travers le temps (de Vaujany, Holt, Grandazzi 2023; Hernes, Feddersen, Schultz 2021).

La littérature a souvent traité des sens, de l'esthétique et des dimensions affectives de l'organisation comme relevant d'occupations ou de contextes particuliers. Par exemple, les parfumeurs doivent bien évidemment concevoir leurs produits et en parler entre eux sans pouvoir toujours s'appuyer sur le langage (Islam, Endrissat, Noppeney 2016). Pour les chefs de grands restaurants, la particularité de leur travail, qui repose sur le goût et l'odorat, et est difficilement descriptible, rend impossible la propriété intellectuelle de leurs créations selon les modalités habituelles (Fauchart, von Hippel 2008). Plus généralement, l'industrie touristique requiert de ses employés une apparence et un travail émotionnel qui ne se réduisent pas à des codes écrits ou à des scripts (Tracy 2000).

Cela dit, ces aspects sensibles ne sont pas la prérogative d'occupations ou d'industries particulières. Ils sont présents même là où on ne les soupçonne pas. Ainsi, le travail des femmes dans l'industrie aérienne suppose qu'elles adoptent l'apparence et les dispositions émotionnelles attendues par leurs collègues et supérieurs masculins (Ashcraft 2016). Un incubateur de start-up suppose des « ordres affectivo-rythmiques » entraînants et empreints d'optimisme (Katila, Kuismin, Valtonen 2019). Le travail en freelance, pour sa part, est souvent justifié au nom d'une esthétique de nomadisme et

de liberté (Liegl 2014). Pour que la communication organisationnelle puisse rendre compte de l'expérience de celles et ceux pour les aspects sensibles du travail ne sont pas que décoration, mais cruciaux dans leurs rapports à leurs collègues, à leur organisation, à leur industrie et aux rapports de pouvoir dont ils font l'expérience (voir aussi Martin-Juchat 2008; 2014), alors elle doit adapter sa théorisation de la communication et ses outils méthodologiques.

Vers une conception événementielle de la communication

Pourtant, nos manières de parler de l'organisation, de la décrire et de l'écrire, ne rendent pas compte de cette richesse sensorielle. Ainsi, Beyes et de Cock (2017, p. 59) regrettent que « L'étude de l'organisation, et de l'affect organisationnel, manque de couleur. Elle est possiblement 'chromophobe' ». Pour théoriser la rencontre des sens, il faut donc une vision différente de la communication. Celle-ci ne sert pas uniquement à décrire, avec plus ou moins de justesse, ce qui se passe par ailleurs – elle n'est pas que représentationnelle (Axley 1984; Thrift 2000). Depuis le tournant pragmatique, on reconnaît qu'elle est aussi performative, c'est-à-dire qu'elle accomplit des choses (voir Gond et al. 2016). Par exemple, Butler (1988; 1993) a proposé que le langage constitue les corps genrés; d'autres ont proposé que les économistes inventent les marchés dans leur discours (MacKenzie, Muniesa, Siu 2007; Muniesa, Callon 2008); et d'autres encore que la communication est constitutive des organisations (Basque, Bencherki, Kuhn 2022; Cooren 2013; Taylor 1988). Pour comprendre la dimension sensible et affective de la réalité organisationnelle, il faut complexifier encore notre compréhension de la communication : il faut la concevoir comme *événement*.

Une conception événementielle de la communication suppose de ne pas la réduire à l'expression d'un acteur humain (voir Bencherki, Brummans, Vézy 2024). Autrement dit, la communication, ce n'est pas uniquement les mots prononcés ou écrits par un auteur. Comme le proposait Foucault (1969), l'auteur est le résultat,

et non pas l'origine, du discours. Il serait donc probablement plus exact, plutôt que rapporter les propos de telle personne ou les actions de telle autre, de suivre le conseil de Derrida (1993, p. 216), et d'employer une métaphore hantologique et des pronoms impersonnels : « Il faudrait dire : *ça* hante, *ça* revenante, *ça* spectre, il y a du fantôme là-dedans, *ça* sent le mort-vivant ». Autrement dit, des choses se disent et se passent; les attribuer à un auteur plutôt qu'un autre est un travail de reconstruction *a posteriori* par lequel, justement, se constituent ces êtres comme auteurs et agents (voir aussi Matte, Bencherki 2018). La communication comme événement opère à un niveau affectif – et sa distribution à des auteurs correspond à son entrée dans le domaine cognitif et langagier. Une conception événementielle de la communication est capturée dans ces mots de Massumi (2011, p. 1) : « Quelque chose se passe. Nous avons beau essayer d'atteindre le détachement d'un observateur, c'est là que nous nous retrouvons : au milieu des choses. Il y a de la survenance qui se produit¹. »

Comment étudier le sensible ?

Différentes propositions ont été formulées quant à la façon dont on peut étudier la dimension sensible des organisations. Pour Pérezts (2022), il faut lutter contre « l'anesthésie organisée » par une « synesthésie poétique » qui reconnaît, par le corps de la chercheuse, la combinaison des sensations qui composent chaque événement. McConn-Palfreyman et ses collègues (2022), pour sa part, à une « intoxication sensuelle » par laquelle le chercheur fait l'expérience de différentes sensations, même celle de la douleur et celle de l'ennui. Ces deux exemples montrent que, souvent, la recherche sur le sensible suppose l'emploi du corps du chercheur comme outil de collecte de donnée – c'est dans ce corps que s'articule l'affect, c'est-à-dire le passage d'un sens à l'autre.

L'affect, en effet, peut sembler intangible. Pour Massumi (2015), il est à la fois indicible, émergent et non-représentationnel. Indicible, car il ne s'agit pas d'une émotion que l'on peut facilement catégoriser (ce qui supposerait déjà un

¹ Ma tentative de traduire de l'intraduisible: "Something's happening. Try as we might to gain an observer's remove,

that's where we find ourselves: in the midst of it. There's happening doing."

travail cognitif et langagier). C'est une intensité pré-personnelle (une douleur, une peur, etc.), un devenir corporel qu'il est difficile de cerner avec le langage. Émergent, car « ça » naît de la rencontre entre les corps et le monde. Ce n'est pas quelque chose de préexistant, mais quelque chose qui émerge dans l'instant. Il est donc difficile de l'étudier de manière isolée. Enfin, non-représentationnel, car l'affect n'est pas un signe cherchant à exprimer quelque chose qui existe par ailleurs. L'affect ne fait qu'être – c'est « là », tout simplement.

L'affect s'expérimente et se constate dans le fait qu'il augmente ou diminue la capacité d'agir du corps. Pour Massumi (2015, p. 48), l'affect est « le pouvoir d'affecter et d'être affecté [qui] gouverne une transition, par laquelle un corps passe d'un état de capacité à un état diminué ou augmenté de capacité. Cela vient avec le corolaire que la transition est *sentie* ». Étudier le sensible, c'est donc chercher à comprendre comment une couleur semble augmenter notre capacité d'agir (je me sens énergisé), comment une odeur la diminue (je suis triste), et comment la couleur et l'odeur se combinent pour permettre ou non que l'on agisse d'une certaine façon ou d'une autre. Cela dit, si l'on ne peut étudier le sensible qu'avec son propre corps, alors peut-on faire autrement qu'être « évocatif » (Anderson 2006)? À quelle distance analytique peut-on prétendre? Et comment peut-on partager notre recherche si ce n'est au travers du langage?

Les méthodes ethnographiques qui se sont penchées sur la dimension sensible de la réalité ont cherché à aller au-delà du simple constat, par l'ethnographe, d'une sensation. Ainsi, pour Gherardi (2019, p. 742), l'*ethnographie affective* est un « processus ethnographique performatif qui repose sur la capacité du chercheur à affecter et à être affecté, afin de produire des interprétations qui transforment les choses qu'elles interprètent ». L'ethnographe ne fait donc pas que ressentir et exprimer ses sensations. Il opère le passage vers le cognitif et le langagier – vers l'interprétation – en interagissant avec le monde qu'il observe et en le transformant. De manière similaire, Pink (2015, p. 1) décrit l'*ethnographie sensorielle* comme impliquant tant les chercheurs que leurs participants : c'est un « processus ethnographique qui rend compte de la façon dont

la multisensorialité est intrinsèque tant à la vie des gens qui participent à la recherche qu'à la manière dont nous, ethnographes, pratiquons notre art. » C'est dans l'interaction entre les deux que se découvre le sens des sensations.

Pour Jørgensen et Beyes (2023), cette interaction suppose aussi une *syntonisation*, c'est-à-dire un ajustement mutuel des corps pour être en mesure de ressentir ensemble – c'est-à-dire de transformer une même perception (telle couleur, telle odeur) en une même action (un cœur qui bat plus vite, un sourire) (voir aussi Ash, Gallacher 2015). Il faut, pour ainsi dire, se mettre sur la même fréquence pour percevoir et recevoir de la même façon les mêmes éléments sensoriels et esthétiques. Cette idée rejoint, par exemple, celle de la dérive proposée par Debord (1956), qui requiert de rompre ses relations existantes pour se laisser porter, ensemble, par celles du terrain. De façon similaire, Benjamin (2006) suggère que les états altérés de conscience, induits entre autres par le hashish, permettent d'explorer différentes syntonisations.

L'ensemble des corps syntonisés composent ce que de plus en plus de chercheurs désignent comme une « atmosphère affective » (Anderson 2009). Une atmosphère est quelque chose que l'on ressent, que l'on sent, qui nous enveloppe, et qui nous semble évanescent et éthéré, mais qui pourtant est matériel, dépend de l'interaction d'une multitude d'éléments et qui suppose un jeu entre inclusion et exclusion, ainsi qu'un travail de frontière. Pour Jørgensen et Beyes (2023), l'atmosphère est l'affect spatialisé.

Comment le sensible communique-t-il ?

Notre exploration du sensible nous amène à raffiner notre compréhension de la communication. Celle-ci n'est pas limitée au langage verbal : elle correspond à toute affection d'un corps sur un autre – et cette affection est un événement qui survient avant toute cognition et toute mise en mot. En fait, la communication ne requiert pas un auteur humain : une chambre peut communiquer avec une autre pièce (Cooren 2000), un mouvement peut être communiqué grâce à un câble (Bencherki 2016), au même titre qu'un sentiment d'injustice peut être communiqué à une foule (Bencherki, Brummans, Vézy 2024). L'affect étant pré-

cognitif et pré-langagier (Massumi 1995), ce qu'il faut étudier, ce sont aussi les interruptions du langage (Sénac, Bencherki 2024), ainsi que les mouvements, les agencements, les juxtapositions et autres manières dont les odeurs, couleurs, goûts, chaleurs, etc., sont ressenties, traduites l'une en l'autre dans un processus synesthésique, partagées et mènent à une action collective.

Bibliographie

ALVESSON, Mats et KÄRREMAN, Dan. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*. 2000. Vol. 53, n° 9, pp. 1125-1149. DOI 10.1177/0018726700539002.

ANDERSON, Ben. Affective atmospheres. *Emotion, Space and Society*. 1 décembre 2009. Vol. 2, n° 2, pp. 77-81. DOI 10.1016/j.emospa.2009.08.005.

ANDERSON, Leon. Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*. 2006. Vol. 35, n° 4, pp. 373-395. DOI 10.1177/0891241605280449.

ASH, James et GALLACHER, Lesley Anne. Becoming attuned: Objects, affects, and embodied methodology. In : PERRY, Mia et MEDINA, Carmen Liliana (éd.), *Methodologies of embodiment*. 2015. Routledge. pp. 69-85.

ASHCRAFT, Karen Lee. Bringing the body back to work, whatever and wherever that is: Occupational evolution, segregation, and identity. In : *Annual Meeting of the National Communication Association*. 2008.

ASHCRAFT, Karen Lee. Resistance through consent?: Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly*. 15 août 2016. Vol. 19, n° 1, pp. 67-90. DOI 10.1177/0893318905276560. Sage CA: Thousand Oaks, CA

ASHCRAFT, Karen Lee. 'Submission' to the rule of excellence: Ordinary affect and precarious resistance in the labor of organization and management studies. *Organization*. 1 janvier 2017. Vol. 24, n° 1, pp. 36-58. DOI 10.1177/1350508416668188.

AXLEY, Stephen R. Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *The Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9, n° 3, pp. 428-437. DOI 10.2307/258283.

BASQUE, Joëlle, BENCHERKI, Nicolas et KUHN, Timothy R. (éds.). *Routledge handbook of the communicative constitution of organization*. London : Routledge. ISBN 978-0-367-48070-7.

BENCHERKI, Nicolas. How things make things do things with words, or how to pay attention to what things have to say. *Communication Research and Practice*. 2 juillet 2016. Vol. 2, n° 3, pp. 272-289. DOI 10.1080/22041451.2016.1214888.

BENCHERKI, Nicolas et BOURGOIN, Alaric. Property and organization studies. *Organization Studies*. 2019. Vol. 40, n° 4, pp. 497-513. DOI 10.1177/0170840617745922.

BENCHERKI, Nicolas, BRUMMANS, Boris H. J. M. et VÉZY, Camille. Agency without agents: Affective forces, communicative events, and organizational becomings. *Organization Studies*. 2024.

BENCHERKI, Nicolas et ELMHOLDT, Kasper Trolle. The organization's synaptic mode of existence: How a hospital merger is many things at once. *Organization*. 2022. Vol. 29, n° 4, pp. 521-543. DOI 10.1177/1350508420962025.

BENJAMIN, Walter. *On hashish*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. ISBN 978-0-674-02221-8. PT2603.E455 Z5743 2006

BEYES, Timon. Colour and Organization Studies. *Organization Studies*. 2017. Vol. 38, n° 10, pp. 1467-1482. DOI 10.1177/0170840616663240.

BEYES, Timon, CNOSSEN, Boukje, ASHCRAFT, Karen et BENCHERKI, Nicolas. Who's afraid of the senses? Organization, management and the return of the sensorium. *Management Learning*. 1 septembre 2022. Vol. 53, n° 4, pp. 625-639. DOI 10.1177/13505076221111423.

BEYES, Timon et DE COCK, Christian. Adorno's grey, Taussig's blue: Colour, organization and critical affect. *Organization*. 1

- janvier 2017. Vol. 24, n° 1, pp. 59-78. DOI 10.1177/1350508416668189.
- BORCH, Christian. Organizational Atmospheres: Foam, Affect and Architecture. *Organization*. Septembre 2009. Vol. 17, n° 2, pp. 223-241. DOI 10.1177/1350508409337168.
- BRUMMANS, Boris H J M. Death by document: Tracing the agency of a text. *Qualitative Inquiry*. 2007. Vol. 13, n° 5, pp. 711-727.
- BUTLER, Judith. Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre Journal*. 1988. Vol. 40, n° 4, pp. 519-531. DOI 10.2307/3207893.
- BUTLER, Judith, 1993. *Bodies That Matter: On the Discursive Limits of Sex*. Abingdon, Oxon ; New York, NY : Routledge. ISBN 978-0-415-61015-5.
- COOREN, François, 2000. *The organizing property of communication*. Amsterdam : J. Benjamins. ISBN 1556199430.
- COOREN, François, 2013. *Manières de faire parler : interaction et ventriloquie*. Lormont, France : Bord de l'eau.
- DEBORD, Guy, 1956. Théorie de la dérive. *Les lèvres nues*. 1956. N° 9.
- DERRIDA, Jacques, 1993. *Spectres de Marx : l'état de la dette, le travail du deuil et la nouvelle Internationale*. Paris : Galilée. ISBN 2-7186-0429-8.
- DE VAUJANY, François-Xavier, HOLT, Robin et GRANDAZZI, Albane, 2023. Organization as Time: Power and Emancipation in the Happening of Management. In : GRANDAZZI, Albane, DE VAUJANY, François-Xavier et HOLT, Robin (éd.), *Organization as Time: Technology, Power and Politics* [en ligne]. Cambridge : Cambridge University Press. pp. 1-10.
- FAUCHART, Emmanuelle et VON HIPPEL, Eric, 2008. Norms-based intellectual property systems: The case of French chefs. *Organization Science*. Avril 2008. Vol. 19, n° 2, pp. 187-201. DOI 10.1287/orsc.1070.0314.
- FOUCAULT, Michel. Qu'est-ce qu'un auteur? *Bulletin de la société française de philosophie*. 1969. Vol. 63, n° 3, pp. 73-104.
- GHERARDI, Silvia. Theorizing affective ethnography for organization studies. *Organization*. 1 novembre 2019. Vol. 26, n° 6, pp. 741-760. DOI 10.1177/1350508418805285.
- GOND, Jean-Pascal, CABANTOUS, Laure, HARDING, Nancy et LEARMONTH, Mark. What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. *International Journal of Management Reviews*. 2016. Vol. 18, n° 4, pp. 440-463. DOI 10.1111/ijmr.12074.
- HERNES, Tor, FEDDERSEN, Jonathan et SCHULTZ, Majken. Material Temporality: How materiality 'does' time in food organizing. *Organization Studies*. 2021. Vol. 42, n° 2, pp. 351-371. DOI 10.1177/0170840620909974.
- ISLAM, Gazi, ENDRISSAT, Nada et NOPPENNEY, Claus. Beyond 'the eye' of the beholder: Scent innovation through analogical reconfiguration. *Organization Studies*. Juin 2016. Vol. 37, n° 6, pp. 769-795. DOI 10.1177/0170840615622064.
- JØRGENSEN, Lydia et BEYES, Timon. Organizing half-things: Knowing, theorizing and studying atmospheres. *Organization Theory*. 1 octobre 2023. Vol. 4, n° 4, pp. 26317877231217309. DOI 10.1177/26317877231217309.
- KATILA, Saija, KUISMIN, Ari et VALTONEN, Anu. Becoming upbeat: Learning the affecto-rhythmic order of organizational practices. *Human Relations* [en ligne]. 16 octobre 2019. [Consulté le 6 novembre 2019]. DOI 10.1177/0018726719867753.
- KNOX, Hannah, O'DOHERTY, Damian, VURDUBAKIS, Theo et WESTRUP, Chris. Enacting Airports: Space, Movement and Modes of Ordering. *Organization*. 11 janvier 2008. Vol. 15, n° 6, pp. 869-888. DOI 10.1177/1350508408095818.
- LIEGL, Michael. Nomadicity and the care of place—on the aesthetic and affective organization of space in freelance creative work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*. avril 2014. Vol. 23, n° 2, pp. 163-183. DOI 10.1007/s10606-014-9198-x.
- MACKENZIE, Donald, MUNIESA, Fabian et SIU, Lucia (éds.). *Do economists make markets? :*

on the performativity of economics. Princeton : Princeton University Press. ISBN 978-0-691-13016-3.

MARTIN-JUCHAT, Fabienne. Penser le corps affectif comme un média. *Corps*. 2008. Vol. 4, n° 1, pp. 85-92. DOI 10.3917/corp.004.0085.

MARTIN-JUCHAT, Fabienne. La dynamique de marchandisation de la communication affective. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne]. 1 juillet 2014. N° 5. [Consulté le 8 juin 2024]. DOI 10.4000/rfsic.1012. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/rfsic/1012>

MASSUMI, Brian. The autonomy of affect. *Cultural Critique*. 1995. Vol. 31, n° The Politics of Systems and Environments, pp. 83-109. DOI 10.2307/1354446.

MASSUMI, Brian. *Semblance and event: activist philosophy and the occurrent arts*. Cambridge, Mass : MIT Press. Technologies of lived abstraction. ISBN 978-0-262-13491-0. B105.E9 M375 2011

MASSUMI, Brian. *Politics of affect*. Cambridge, UK : Polity. ISBN 978-0-7456-8981-4. BF531 .M324 2015

MATTE, Frédéric et BENCHERKI, Nicolas. Being followed by an organization: A hauntological perspective on organizational ethnography. In : MALBOIS, Fabienne et COOREN, François (éd.), *Methodological and ontological principles of observation and analysis: Following and analyzing things and beings in our everyday world*. New York, NY : Routledge. pp. 202-232.

MCCONN-PALFREYMAN, Will, MANGAN, Anita et MCINNES, Peter. Sensuous intoxication: Learning from bodies in organisational ethnography. *Management Learning*. 1 septembre 2022. Vol. 53, n° 4, pp. 675-696. DOI 10.1177/13505076221112653.

MUNIESA, Fabian et CALLON, Michel. *La performativité des sciences économiques* [en ligne]. 2008. CSI Working Paper Series. [Consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00258130/document>

PÉREZTS, Mar. Unlearning organized numbness through poetic synesthesia: A study in scarlet.

Management Learning. 1 septembre 2022. Vol. 53, n° 4, pp. 652-674. DOI 10.1177/13505076221112795.

PINK, Sarah. *Doing sensory ethnography*. Second edition. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. ISBN 978-1-4462-8759-0. GN347 .P56 2015

PUTNAM, Linda L. et PACANOWSKY, Michael E. *Communication and organizations, an interpretive approach*. Beverly Hills : Sage Publications.

RIACH, Kathleen et WARREN, Samantha. Smell organization: Bodies and corporeal porosity in office work. *Human Relations* [en ligne]. 9 octobre 2014. [Consulté le 23 mars 2020]. DOI 10.1177/0018726714545387. Disponible à l'adresse :

<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726714545387> Sage UK: London, England

SÉNAC, Coline et BENCHERKI, Nicolas. The experience of epistemic injustice in volunteering: The case of community organizations in Quebec. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 26 février 2024. DOI 10.1007/s11266-024-00634-x.

STRATI, Antonio. Organizations viewed through the lens of aesthetics. *Organization*. mai 1996. Vol. 3, n° 2, pp. 209-218. DOI 10.1177/135050849632004.

STYHRE, Alexander. Sound, silence, music: Organizing audible work settings. *Culture & Organization*. janvier 2013. Vol. 19, n° 1, pp. 22-41. DOI 10.1080/14759551.2011.634197.

TAYLOR, James R. *Une organisation n'est qu'un tissu de communication: essais théoriques*. Montréal, QC : Université de Montréal.

THRIFT, Nigel. Non-representational theory. In : GREGORY, D., JOHNSTON, RJ, PRATT, G. et WATTS, S. (éd.), *Dictionary of Human Geography*. Fourth edition. London : Blackwell. pp. 556-556.

TRACY, Sarah J. Becoming a character for commerce: Emotion labor, self-subordination, and discursive construction of identity in a total institution. *Management Communication Quarterly*. 1 août 2000. Vol. 14, n° 1, pp. 90-128. DOI 10.1177/0893318900141004.

TRETHEWEY, Angela. Disciplined bodies:
Women's embodied identities at work.
Organization Studies. 5 janvier 1999. Vol. 20,
n° 3, pp. 423-450.
DOI 10.1177/0170840699203003.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*.
1995. Thousand Oaks : Sage Publications.
ISBN 0803971761.

Clôture scientifique du colloque – L’artificiel insensé : lien, reliance, liction

Sylvie Leleu-Merviel, Professeure des universités, UPHF
sylvie.merviel@uphf.fr

Résumé en français

Sémantique, sémiotique, sémiose : les sciences de l’information et de la communication se préoccupent de sens depuis toujours. Les courants de la discipline qui traitent ces questions sont divers et adoptent des perspectives complémentaires. L’une d’entre elles conjugue information et sens. L’analyse formelle de la structure de l’information sous-tend alors l’étude du processus par lequel l’humain construit du sens. La rigueur d’une telle formalisation permet-elle une automatisation ? La machine est-elle en capacité de restituer le processus de signification ? L’intelligence humaine est-elle rattrapée par l’intelligence artificielle ? Cette contribution réenvisage cette question abordée dès 2003 au travers des « désarrois des maîtres du sens ».

Sémantique, sémiotique, sémiologie : les sciences de l'information et de la communication se préoccupent de sens depuis toujours. Les courants de la discipline qui traitent ces questions sont divers et adoptent des perspectives complémentaires. La *signifiante* désigne le processus par lequel l'être humain produit du sens (Leleu-Merviel, 2016). Son étude est sous-tendue par l'analyse formelle de la structure de l'information.

La différence à la racine du sens

A la racine du sens se situe une différence. En l'absence de différence, l'homogénéité, l'uniformité sont dépourvues et d'information, et de sens. Dès 1977, la perspective de Grégory Bateson (1977) l'affirmait déjà : un bit d'information y est « *a difference that makes a difference*² », une information « *that is conveyed by a message and provokes a response*³ », et un message « *a portion of the world that comes to the attention of a cogitative system*⁴ ». L'approche plus récente de Luciano Floridi (2011) renouvelle les mêmes préceptes. Sa GDI (*general definition of information*) pose que s est un exemple d'information, doté d'un contenu sémantique, si et seulement si : GDI 1, s consiste en une ou plusieurs données ; GDI 2, la donnée s est formellement correcte ; GDI 3, la donnée s, correctement formée, est signifiante. On voit que sont ajoutés les concepts de donnée et de syntaxe, soit le respect d'un cadre formel qui rend la donnée signifiante. Bien sûr, Luciano Floridi n'élude pas la définition de la donnée sur laquelle repose la GDI. C'est une diaphorie, soit un défaut d'uniformité⁵. Il distingue trois types de diaphories : DDI 1, *diaphora de re*, absence d'uniformité dans le « monde-réel-du-dehors », extérieur à l'interprétant, « *the real world out there* » (Floridi, 2005) ; DDI 2 : *diaphora de signo*, absence d'uniformité entre deux états du signal physique ; DDI 3 : *diaphora de dicto*, absence d'uniformité entre deux symboles.

En se basant sur la méthode de conceptualisation relativisée MCR de Mioara Mugar-Schächter

(2006), on peut descendre plus bas encore, dans l'infra-conceptuel c'est-à-dire sous les données, pour détailler toutes les étapes de la conceptualisation qu'elle a mises en évidence pour la physique quantique. « La première phase est la génération, par un fonctionnement-conscience, de « l'entité-objet », c'est-à-dire la capture de fragments de substance purement factuels, encore a-conceptuels, obtenus par une découpe volontaire dans la densité du réel, et qui par la suite sont traités comme une matière première pour des sémantisations progressives ». A partir de là, on peut définir un *captum* comme un fragment de saisie aspectuelle brute. Les *capta* sont brutes au sens où les saisies sont non qualifiées. Les *capta* sont des *infra-data*. « Emergent ensuite des *aspects*, ou *dimensions de qualification*, au travers desquels s'élaborent des *vues-aspect* de l'entité-objet ». Dans un second temps, la conversion des *capta* dans un moule sémantique et syntaxique préformé les traduit en *data* : les *capta* sont qualifiées. Une donnée est alors un enregistrement, dans un code convenu par un groupe social, de certains attributs d'un objet ou d'un événement.

Pour concrétiser ces concepts, illustrons-les par un exemple avant de poursuivre (Leleu-Merviel, 2017, p. 88). Notre œil nous permet de saisir des *capta* de couleurs. Rien ne nous semble plus objectif que la couleur que nous percevons : les données de couleur, les *data*, sont donc logiquement les mêmes. Pourtant, en Français, le spectre des couleurs observables est découpé en sept valeurs discrètes : rouge, orangé, jaune, vert, bleu, indigo et violet. Mais en Iahuti – langue étudiée par Whorf (Brown & Lennenberg, 1954) – il n'existe qu'un terme pour désigner ce que nous distinguons en vert d'un côté et bleu de l'autre. Tandis que là où nous ne percevons qu'une couleur, le bleu, le Russe en distingue deux, « *globuloï* » et « *sinii* ». Enfin, Conklin a montré qu'en Hanunoo, l'une des langues des Philippines, les quatre principaux termes de couleur distinguent le clair (qui recouvre en général le blanc et les autres couleurs claires de

² Une différence qui produit une autre différence (ma traduction).

³ Ce qui est convoyé par un message et provoque une réponse (ma traduction).

⁴ Une portion du monde qui est soumis à l'attention d'un interprétant cognitif (ma traduction).

⁵ *A lack of uniformity*.

notre espace français), le foncé (qui rassemble le noir, le mauve, le bleu, le vert foncé, ainsi que les nuances foncées des autres couleurs), le mouillé (qui correspond au vert clair, jaune, et brun clair), et enfin le sec (qui réunit le rouge, le marron et le orange) (Lyons, 1970, p. 331). A l'évidence, les attributs de couleur répondent à des codages qui varient en fonction des groupes sociaux et de leur culture.

Les agrégats au-dessus des données

S'il y a sous les data des capta dans l'infra-conceptuel, il y a également des constructions signifiantes appelées agrégats au-dessus des données. Les données élémentaires (lettres, symboles graphiques et caractères, lignes et traits, couleurs et lumières, sons saveurs et odeurs, formes...) s'organisent entre elles pour former des structures de plus haut niveau (des mots et des textes, des dessins des figures et des images, des musiques, des décors et des espaces...). Ces structures organisationnelles complexes correspondent au concept de pattern tel que le définit Marcia Bates (2005, 2006). Elle distingue là encore 3 niveaux : *Information 1 is defined as the pattern of organization of matter and energy*⁶; *Information 2 is defined as some pattern of organization of matter and energy that has been given meaning by a living being*⁷; *Knowledge is defined as information given meaning and integrated with other contents of understanding*⁸. Dès lors, un agrégat est une superstructure de plus haut niveau que les données, une entité signifiante qui maintient le tout en cohérence, quelque chose de qualitativement nouveau et de distinctif où un certain nombre de traits sont assemblés par reliance pour former un tout dont l'assemblage dépasse la somme des parties. A travers l'émergence d'un agrégat, les données s'assemblent et se lient entre elles pour composer la superstructure signifiante : elles perdent ainsi une grande partie de leur autonomie et deviennent des *ligata*, des « reliées ». Pour l'être humain, ce sont les agrégats qui sont signifiants. Généralement, une donnée ne signifie rien par elle-même. Une note du requiem de Mozart est

dépourvue de sens : elle prend son sens dans son lien aux autres notes du *Lacrimosa*, ou du requiem en entier.

Complexité et relativité du processus

Il est facile de montrer la grande complexité du processus humain de signifiante (Leleu-Merviel, 2010). Premièrement, la flexibilité de contenu informationnel peut octroyer des significations différentes aux mêmes données : c'est le cas avec les patterns bistables comme le canard-lapin de Joseph Jastrow. Deuxièmement, la lecture des données est un processus dynamique constructiviste qui fait que le cerveau interprète différemment les mêmes données, en fonction de leur orientation dans l'espace par exemple. Troisièmement, une influence contextuelle s'exerce dans la production des schèmes interprétatifs : telle figure sera vue plus grande ou plus sombre en fonction de son contexte, comme le montrent un grand nombre d'illusions d'optique. Quatrièmement, l'attribution de sens à une unité différentielle est fonction de son voisinage. Cinquièmement, le cerveau est soumis à la prégnance de ses patterns interprétatifs pré-enregistrés et peut infléchir la réalité des données pour qu'elles leur correspondent.

Par conséquent, une ou des données ne sont jamais signifiantes en soi. Les lictions sont au cœur de l'inférence interprétative. Le processus de signifiante se décompose ainsi : 1) L'individu s'inscrit dynamiquement dans les données qu'il consulte et les filtre ; 2) Par mise en relation, par juxtaposition ou par rapprochement, les données retenues entrent en tension les unes avec les autres ; 3) S'instaurent entre elles des forces attractives ou répulsives, (des liens, des échos, des relations...) appelées lictions ; 4) Ce sont ces relies lictionnelles, enchevêtrées, complexes et créatives, qui supportent l'interprétation.

Artificialisation de l'intelligence ?

La rigueur d'une telle formalisation permet-elle une automatisation ? La machine est-elle en capacité de restituer le processus de signifiante ?

⁶ L'information 1 est définie comme un pattern d'organisation de matière et d'énergie (ma traduction).

⁷ L'information 2 est définie comme un pattern d'organisation de matière et d'énergie auquel un être

vivant a attribué du sens (ma traduction).

⁸ La connaissance est définie comme de l'information signifiante intégrée avec d'autres contenus de compréhension (ma traduction).

L'intelligence humaine est-elle rattrapée par l'intelligence artificielle ? Existe-t-il des machines capables de simuler l'intelligence humaine ?

Rappelons qu'il existe deux formes d'intelligence artificielle. La première est l'IA logique fondée sur le raisonnement. Elle conjugue des bases de connaissances (base de faits, base de règles, inférences logiques) pour constituer des systèmes experts. Bien qu'ayant fait ses preuves, cette première forme est très lente et gourmande en ressources. La deuxième est l'IA connexionniste, fondée sur les réseaux de neurones. Elle permet l'imitation de tâches pouvant être apprises par apprentissage profond (deep-learning), ce qui impose de nourrir le système en données d'apprentissage et de « l'éduquer ». L'IA connexionniste effectue alors des connexions conformément à des lois statistiques, dans le droit fil de Shannon (réduction de l'incertitude).

20 ans après, que dire aujourd'hui des « désarrois des maîtres du sens » (Leleu-Merviel, 2003) ? La création de sens est-elle désormais abandonnée aux machines ? Le bilan est sans appel. A ce jour, l'IA copie, elle reproduit ce qui est statistiquement le plus probable dans sa base, par ailleurs incomplète. Elle n'invente rien. Elle ne comprend même pas le sens de ce qu'elle produit. Elle est, pour l'instant, incapable d'inférences licitionnelles. ChatGPT répond même parfois d'énormes bêtises à certains prompts. A ce jour, l'artificiel est insensé, dépourvu de sens. Peut-être va-t-il élaborer au fil du temps une nouvelle signifiante qui lui serait propre, et ne chercherait pas à dupliquer la signifiante humaine. Mais rien ne permet de l'affirmer aujourd'hui.

BATES M.J. (2005). Information and knowledge: an evolutionary framework for information science. *Information Research*, 10(4), July 2005. Article accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://informationr.net/ir/10-4/paper239.html#goo91>

BATES M.J. (2006). Fundamental Forms of Informations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(8):1033-1045.

BATESON G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit* (tome 1). Paris, Le Seuil. Edition originale : *Steps to an ecology of mind*, Chicago, University of Chicago Press, 1972.

BROWN R.W. & LENNEBERG E.H. (1954). A study in language and cognition. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(3): 454-462, Jul 1954. Article accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://dx.doi.org/10.1037/h0057814>.

FLORIDI L. (2005/2011). Semantic Conceptions of Information, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Article accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://plato.stanford.edu/entries/information-semantic/>

LELEU-MERVIEL S. (2003). « Les désarrois des "Maîtres du sens" à l'ère du numérique ». Chapitre pp.17-34 in *Hypertextes, hypermédias : créer du sens à l'ère numérique*. J.P. Balpe et I. Saleh (Eds.). Paris, Lavoisier/Hermès Science Publications, ISBN 2-7462-0750-8.

LELEU-MERVIEL S. (2010). « Le sens aux interstices, émergence de reliances complexes ». *Complexité'2010, 2^{ème} colloque international francophone sur la complexité*, LILLE (FRANCE), Mars 31-Avril 1.

LELEU-MERVIEL S. (2013). « Traces, information et construits de sens. Déploiement de la trace visuelle de la rétention indicielle à l'écriture ». *Intellectica*. 2013/1 n°59:65-88.

LELEU-MERVIEL S. (2016). « La signifiante canalisée par l'horizon de pertinence, des saisies aux agrégats via les données ». *RIHM : Revue des Interactions Humaines Médiatisées*. 17(1):107-139.

LELEU-MERVIEL S. (2017). *La traque informationnelle*. Editions ISTE, Londres, 234 pages, ISBN 978-1-78405-292-8 (print), ISBN 978-1-78406-292-7 (e-book).

LYONS J. (1970). *Linguistique générale*.

Introduction à la sémantique théorique. Paris, Larousse.

MUGUR-SCHÄCHTER M. (2006). *Sur le tissage des connaissances.* Londres/Paris, Hermès/Lavoisier.

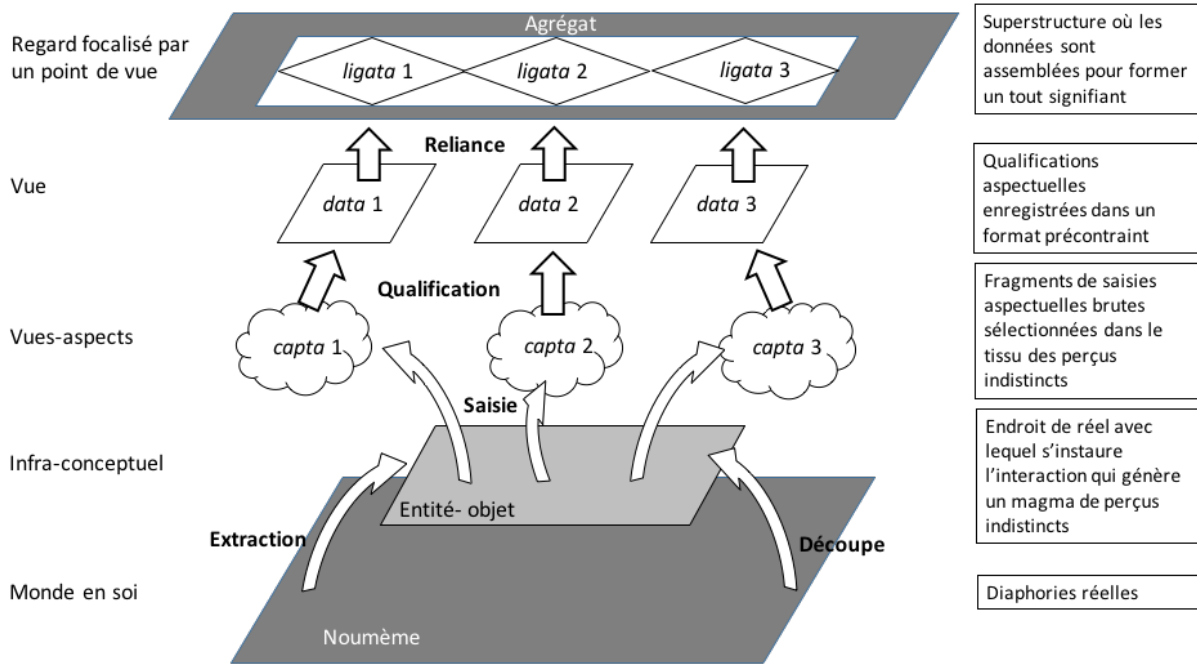


Figure 1 : schéma général du processus humain de signification, de l'infra-conceptuel aux superstructures significantes

Axe 1 : Le sens

Perdre et retrouver le sens lors d'un bouleversement de l'entreprise. Questions à la théorie des Four Flows de McPhee et Zaug

Sarah ATTIA, Université Sorbonne Paris Nord, Laboratoire CEREGE
Sarahadel_89@hotmail.com

Résumé en français

La théorie des Four flows de McPhee et Zaug (2000, 2009) est l'une des trois grandes écoles de la communication constitutive des organisations qui montre que l'organisation est constituée à travers quatre flux de communication. Dans un contexte de changement organisationnel, où les acteurs perdent le sens et en construisent un nouveau, nous avons mobilisé cette théorie afin de comprendre comment l'organisation est transformée et réorganisée par la communication. Les résultats de notre recherche nous montrent l'émergence d'un cinquième flux de communication.

Résumé en anglais

The Four Flows theory of McPhee and Zaug (2000, 2009) is one of the three main schools of constitutive communication of organizations which shows that the organization is constituted through four flows of communication. In a context of organizational change, where actors lose meaning and construct a new one, we have mobilized this theory in order to understand how the organization is transformed and reorganized through communication. The results of our research show us the emergence of a fifth communication flow.

Mots clés : Communication Constitutive des Organisation, Four Flows Theory, Changement organisationnel, Sensemaking, agentivité, matérialité.

Mots clefs en anglais : Constitutive Communication of Organizations, Four Flows Theory, Organizational Change, Sensemaking, agency, materiality.

Introduction

Le changement organisationnel est un processus compliqué durant lequel l'entreprise est amenée à se transformer. C'est un bouleversement qui touche les salariés profondément puisqu'ils perdent le sens de ce qu'est l'organisation et en construisent un nouveau.

Le *sensemaking* est une construction sociale qui se fait dans la communication. À travers les interactions, les employés développent le nouveau sens, ils « structurent l'inconnu » (Waterman, 1990). Pour Weick, l'organisation est un ensemble d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés.

Dans cette proposition, nous mobilisons la théorie des *Four Flows* de McPhee et Zaug (2000) qui expliquent comment l'organisation est constituée à travers quatre types de flux de communication. Dans un contexte de changement, comment les interactions (du *sensemaking*) des acteurs humains et non humains réorganisent l'entreprise. Ceci est notre problématique.

Les résultats de notre recherche montrent qu'il existe un cinquième flux de communication. Nous verrons que les acteurs non-humains participent aussi à la reconstruction des organisations.

Nous nous attacherons d'abord (1) à présenter la théorie des *Four Flows* et ses spécificités. Ensuite, nous exposerons (2) nos terrains d'étude ainsi que notre méthodologie qui nous ont permis de mener cette recherche. Puis, nous parlerons de (3) l'agentivité des acteurs non humains. Enfin, nous expliquerons (4) le cinquième flux de communication qui contribue à la réorganisation de l'entreprise.

L'organisation est constituée à travers quatre flux de communication

La théorie des *Four Flows* de McPhee et Zaug (2000), reprise et enrichie par L. Putnam et A. Nicotera (2009)¹ fait partie des trois écoles de la communication constitutive des organisations (CCO). Basée sur les travaux d'Anthony Giddens (1979, 1984), elle propose de voir les institutions comme des organisations structurées par les interactions à travers quatre flux de communication (McPhee, Zaug, 2000 ; McPhee, 2009).

Les interactions sont vues et analysées comme le processus organisant par lequel les organisations s'institutionnalisent. L'idée vient de Weick. Dans chaque flux, une structure sociale est générée à travers la communication. Cela permet à chaque flux de contrôler et conditionner l'autre.

Cette théorie relie la structure de l'organisation à ses membres (la négociation d'appartenance), à sa réflexivité (l'auto-structuration) et à son environnement (positionnement institutionnel). Le quatrième flux adapte les activités interdépendantes à des situations de travail et aux problèmes spécifiques (coordination d'activité).

Selon McPhee et Zaug, tout type d'interaction participe à l'existence de l'organisation. Chaque processus de communication génère une structure sociale. Chaque flux contrôle et conditionne l'autre. Ces éléments montrent les particularités des flux.

Cohérent et puissant outil d'analyse, la théorie des *Four Flows*, nous semble cependant négliger l'importance de

¹ Dans l'ouvrage : « *Building Theories of Organizations* » en 2009.

l'agentivité ² de la matérialité. Selon McPhee, même si les objets et les technologies jouent un rôle important dans l'organisation et dans la communication, il n'est pas possible de comparer leur capacité d'agir et celles des humains (McPhee, 2014).

Les résultats de notre recherche montrent pourtant que ces acteurs non-humains ont une capacité d'agir : ils participent de la création et la réorganisation de l'entreprise. Avant de présenter ces recherches et leurs conclusions, attachons-nous à définir ce qu'est l'agentivité des acteurs non-humain.

L'agentivité des acteurs non-humains

Selon les travaux de Callon et Latour sur la théorie de l'acteur réseau (1985), les acteurs non-humains agissent sur les individus et les organisations. Aujourd'hui, nous vivons dans un monde où les humains sont toujours *in medias res*, autrement dit *au milieu des choses* (Cooren, Martine, 2016). Ils agissent donc sur ces « choses » comme ces « choses » agissent sur eux.

L'école de la CCO de Montréal a beaucoup étudié la question de la matérialité. La pensée de François Cooren tourne autour de tout ce qui est matériel et immatériel. Il ne sépare pas entre les deux.

Pour les auteurs de cette école, la matérialité « signifie la substance à partir de laquelle quelque chose est élaboré (Cooren, 2014) et qui suppose une coprésence de plusieurs substances » (Ivanov, 2015). Elle est composée de trois éléments interconnectés : objets, sites et corps (Ashcraft et al., 2009).

Ces travaux nous permettent de comprendre que « l'organisation s'incarne, se matérialise, s'incorpore dans une multitude d'êtres dont nous pouvons

~~analyser les effets (Cooren et Douyère, 2013) »~~ (Cooren, Martine, 2016). Il faut donc étudier ce qu'expriment, traduisent et révèlent ces êtres, puisque ces acteurs non-humains communiquent et interagissent.

Cependant ils jouent un rôle important dans ce processus social de communication qui fait exister l'organisation. L'action humaine sur ces acteurs, permet de rendre visible leur agentivité.

L'organisation ne pourrait exister sans ces acteurs non-humains. Ces derniers construisent un cinquième flux à la théorie des *Four Flows* qui est celui de l'agentivité des acteurs non-humains.

Problématique et méthodologie

La problématique au cœur de cette communication est la suivante : comment l'organisation est-elle transformée et reconstituée dans la communication ? Nous posons une question complémentaire : comment le sens que les managers de proximité créent, émerge-t-il dans les processus de communication ? Et quel rôle l'agentivité joue-t-elle dans ce processus ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons effectué une recherche qualitative exploratoire et descriptive. Elle a étudié les interactions et les formes et les processus de communication qui constituent l'organisation. Elle décrit les fonctions et les contributions de la communication dans un contexte de changement.

Notre démarche de recherche est abductive, qui vise à enrichir et à apporter une explication à la théorie des *Four-Flows*. La méthode utilisée lors de cette recherche est celle de l'ethnographie. Nous avons recueilli les données à travers les conversations ethnographiques, l'observation participante (72 journées) et les entretiens semi-directifs (76 interviews).

² Terme traduit au Canada pour expliquer le terme « agency » en anglais, qui signifie : la capacité de l'être à agir dans le monde.

Nous avons étudié trois terrains : un projet de fusion-acquisition entre deux groupes multinationaux spécialisés dans la télécommunication, un *joint-venture* entre deux groupes américains qui travaillent dans l'agroalimentaire et une PME égyptienne qui importe et exporte des épices et des herbes.

L'observation participante nous a permis de voir la capacité d'agir des acteurs non-humains. Les entretiens semi-directifs nous ont montré l'importance qu'accordent les acteurs humains aux non-humains. Ce qui explique que l'organisation ne pourrait pas exister sans ces acteurs non-humains.

Pour comprendre l'agentivité des acteurs non-humains et comment ils prennent part dans la réorganisation de l'entreprise, nous avons fait une analyse thématique de contenus que nous exposerons dans la partie suivante.

Résultats

Dans cette proposition, nous souhaitons analyser seulement les sujets matériels. Nous concentrons nos analyses sur les objets et les lieux (selon Aschraft et *al.*, 2009).

Notre travail montre qu'il existe une interaction entre les acteurs humains et non-humains. Par exemple : le DRH d'une entreprise peut produire un document de réglementations intérieures (agentivité d'un acteur humain) afin de contrôler ses salariés. Puis, ce document va avoir une capacité d'agir (agentivité d'un acteur non-humain) sur les salariés qui seront obligés de respecter ses règles. À leur tour, les employés pourraient demander de changer certaines réglementations. Tout cela se passe dans la communication et génère un processus social qui réorganise l'entreprise.

Voici une liste des différentes formes d'agentivité des acteurs non-humains que nous avons retirée de nos analyses. Sans oublier que l'agentivité génère des interactions humaines et non-humaines. Dans un texte plus long nous pourrions décrire les situations de communication et expliquer ces interactions.

- Contrôle : certains objets ont la capacité d'agir sur le contrôle de l'organisation. Par exemple les documents de réglementations et de politiques de l'entreprise, les chartes, les badges, les caméras de surveillance...
- Identité : des objets et êtres agissent sur le changement de l'identité et de la personnalité de l'organisation. Par exemple : les uniformes, le logo, le slogan, le nom de l'entreprise, les formes des documents, etc.
- Réorganisation : divers acteurs non-humains agissent sur la réorganisation de l'entreprise comme : les plannings et les ordinateurs.
- Information : quelques objets et êtres agissent sur la circulation d'information surtout dans le contexte de changement comme : les TIC, la newsletter, les e-mails, etc.
- Formation et apprentissage : certains outils agissent sur l'apprentissage et la formation des salariés au travail (surtout sur les nouvelles procédures) comme les manuels et les chartes.
- Réseautage et communauté : des outils comme l'intranet ou les documents spéciaux pour accueillir les nouveaux salariés, sont des exemples des acteurs non-humains qui agissent sur la création du réseau et de communauté au sein de la nouvelle organisation.
- Collaboration : les fiches Excel, les e-mails, les outils de workflow etc. ont une capacité d'agir sur la collaboration au travail.
- Création d'un nouveau système : le système d'information, les logiciels, les

procédures du travail, etc. sont des exemples des outils qui agissent par la création d'un nouveau système d'entreprise.

- Localisation : dans nos cas, les salariés travaillent sur différents sites et dans différentes salles. Ces lieux agissent sur l'attitude des salariés ainsi que leurs collaborations comme : salle de pause, salle de réunion, machine à café, site de productions, etc. À cause du changement les salariés sont obligés de changer de locaux et de bureaux. Ces derniers ont une capacité d'agir.
- Restructuration : les documents de politiques et de stratégie d'entreprise ont une capacité d'agir sur la structuration de l'organisation.
- Evaluation : les rapports et les documents des résultats ont une capacité d'agir sur le travail des salariés par l'évaluation.

Conclusion

Dans un contexte de changement organisationnel où les salariés perdent le sens pour en trouver un nouveau, les acteurs non-humains jouent un rôle important dans ce processus de réorganisation de l'entreprise. Dans la communication, les individus agissent sur les acteurs non-humains et ces derniers interagissent. Par exemple, lors du changement organisationnel, l'entreprise perd son identité. Elle doit en créer une nouvelle. Des éléments comme les nouvelles machines, les nouveaux bureaux, le nouveau logo, le nouveau nom et les nouvelles adresses mails et autres, ont une forte capacité d'agir sur les salariés. Ces acteurs non-humains interagissent et renvoient un message aux individus dans l'entreprise.

Nos résultats de recherche montrent que la capacité d'agir des acteurs non-humains est un élément qui ne peut pas être négligé lors de la réflexion sur la manière dont l'entreprise est reconstruite et réorganisée.

Cette agentivité génère de l'interaction entre acteurs humains et non humains.

Nous ne pouvons pas minimiser la différence entre la capacité d'agir des acteurs humains et celle des acteurs non-humains comme le disent McPhee et Zaug. Si on retire l'individu de ce processus, les acteurs non-humains ne pourront pas agir. Cependant, nous ne pouvons pas imaginer l'existence de l'organisation sans la force de l'existence de ses acteurs non-humains matériels et immatériels.

Bibliographie

Ouvrage/monographie

COOREN, François et DOUYÈRE, David, 2013. Pour une approche incarnée de la communication organisationnelle : Une critique de l'usage de la notion de « réification ». In : *Communication & organisation : Perspectives critiques*, pp. 155- 165. Presses universitaires du Septentrion. Villeneuve d'Ascq, France.

COOREN, François et MARTINE, Thomas, 2016a. Communicative Constitution of Organizations. In : *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, 4 Volume Set*. DOI 10.1002/9781118766804.wbiect097.

GIDDENS, Anthony, 1979. *Central Problems in Social Theory*. Berkeley : University of California.

IVANOV, Ivan, 2015. Niveaux d'institutionnalisation des organisations : action collective, matérialité et flux constitutifs. In : *Communication organisationnelle Formes et transformations contemporaines*, p. 376. . L'Harmattan. 2015.

MCPHEE, Robert D. et ZAUG, Pamela, 2009. The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. In : *Building Theories of*

Organization: The Constitutive Role of Communication, pp. 21- 48. Routledge. New York.

PUTNAM, Linda et NICOTERA, Anne, 2009. *Building Theories of Organization*. 1st. New York : Routledge. Routledge.

WEICK, Karl E., 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Welsey Publishing Company. Reading, Massachussets : 2nd.

Articles

CALLON, Michel et LATOUR, Bruno, 1985. Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations ? ». *Perspective et santé*. No 36, pp. 13- 35.

COOREN, François, 2014. The Three Schools of CCO Thinking : Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*. Vol. 28, no 52, pp. 285- 316.

MCPHEE, Robert et ZAUG, P., 2000. The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of*

Article de revue disponible sur le web

ASHCRAFT, Karen, KUHN, Timothy et COOREN, François, 2009. Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*. Vol. 3, pp. 1- 64.
DOI 10.1080/19416520903047186.

COOREN, François et MARTINE, Thomas, 2016a. Communicative Constitution of Organizations. In : *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 4 Volume Set.
DOI 10.1002/9781118766804.wbiect097.

COOREN, François et MARTINE, Thomas, 2016b. Matérialité, communication et organisation : La vidéo-filature d’une idée ». *Revue Française des Sciences de l’Information et de la Communication*. DOI 10.4000/rfsic.2065.

SCHOENEBOURN, Dennis et al., 2014a. The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*. Vol. 28, no 2, pp. 285- 316. DOI 10.1177/0893318914527000.

WATERMAN, Alan S., 1990. Personal expressiveness as a defining dimension of psychosocial identity. In : *Interpersonal and identity development: New directions.*, pp. 103- 112. Oporto, Portugal : Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento. Psychological development. ISBN 972-95460-0-2.

Monographie diffusée sur le web

GIDDENS, Anthony, 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* [en ligne]. University of California Press. Outline of the Theory of Structuration. ISBN 978-0-520-05292-5. Disponible à l’adresse : <https://books.google.fr/books?id=x2bf4g9Z6ZwC>

La raison d'être en quête de sens

Vincent BRULOIS - Université Sorbonne Paris Nord, LabSIC

brulois@sorbonne-paris-nord.fr

Philippe ROBERT-TANGUY - Sociologue- consultant et Professeur associé, CELSA, GRIPIC

philippe.robert-tanguy@sorbonne-universite.fr

Résumé en français

Depuis 2019 et la loi PACTE, de nombreuses entreprises ont défini une raison d'être sous forme de slogan. Cette forme réduite de la raison d'être ne permet pas de contribuer à donner du sens aux acteurs dans l'exercice de leur travail. Pour qu'elle puisse être un outil communicationnel qui donne du sens aux collaborateurs, celle-ci doit pouvoir se rapprocher de leur travail et l'orienter. Elle doit les guider comme le font des « ficelles du métier » selon Howard BECKER (1998). C'est ce que nous observerons à partir de l'analyse d'un cas.

Résumé en anglais

Résumé en anglais

Since 2019 and the PACTE Act, many companies have defined a purpose in the form of a slogan. This condensed form of purpose does not help in providing meaning to individuals in their work. For purpose to be a communicative tool that gives meaning to employees, it must be closely related to their activity and guide it. It should guide them as the 'tricks of the trade' do, according to Howard BECKER (1998). This is what we will observe from the analysis of one case.

Mots clés en français : raison d'être - sens au travail - faire sens - travail - ficelles du métier

Mots clés en anglais : purpose - meaning at work - sensemaking - activity - tricks of the trade

Ses dernières années, notamment à la suite des *années Covid*, la question du sens au travail est revenue dans les préoccupations majeures des salariés et des entreprises. L'intérêt pour le sujet est notamment illustré par le succès et les échos médiatiques du livre de COUTROT & PEREZ, *Redonner du sens au travail* (2022). Par ailleurs, la Loi PACTE promulguée en mai 2019 a donné une force juridique à une « raison d'être » que les entreprises ont désormais la possibilité d'inscrire dans leurs statuts. Cette raison d'être, accompagnée d'autres éléments juridiques en termes de contrôle et de gouvernance, peut permettre à l'entreprise d'obtenir la qualité de « société à mission ». L'une comme l'autre vise à

« proposer de nouveaux schémas de responsabilité de l'entreprise » (SEGRESTIN & LEVILLAIN 2018), sans lien et sans visée sur le ressenti au travail des salariés. Toutefois, rapidement, un lien est fait entre *raison d'être* et *sens* au travail des collaborateurs. SÉNARD & NOTAT (2018) notamment, dans leur rapport remis au gouvernement en préparation de cette loi, indiquent que la raison d'être est « souvent formulée pour renforcer l'engagement des salariés, en donnant du sens à leur travail ». SÉNARD insiste d'ailleurs sur ce point dans des entretiens qu'il donne aux médias à la suite de la remise du rapport¹.

De fait, dès 2019, de nombreuses entreprises, sans forcément aller vers la

qualité juridique de société à mission, ont défini leur raison d'être. Et cet exercice a souvent été fait dans une perspective de mobilisation ou d'engagement de leurs salariés. Certains auteurs (NANDE & alii 2023) mettent ainsi en évidence « l'importance de la raison d'être des entreprises comme levier de création de sens pour les acteurs »... sans pourtant avoir interrogé le moindre salarié ! Que vaut alors cette assertion quand on se prive de la perception de la raison d'être par les salariés, raison d'être qui doit pourtant « renforcer [leur] identification aux missions et objectifs de l'organisation »² ?

Notre proposition vise à combler ce manque à partir d'une étude de cas. Nous voulons montrer que la seule raison d'être n'est pas un élément porteur de sens en soi pour les salariés. Souvent limitée à une phrase, parfois réduite à un slogan généraliste, la raison d'être n'apporte pas de sens si elle n'est pas reliée à l'activité des salariés, c'est-à-dire au travail réel (*praxis*) pour mettre en œuvre concrètement la mission de l'entreprise. Bref, si la raison d'être peut-être vue comme un récit pour « engager et motiver les individus au travail », il y a loin de la coupe aux lèvres car elle ne constitue pas un « objectif premier »³ pour les salariés.

Notre terrain est une entreprise de 250 salariés dans le secteur de l'édition de logiciels. En 2022, l'élaboration de la raison d'être y est pris à bras-le-corps. La

¹. « La raison d'être est un concept très porteur ! [...] L'entreprise est plus que jamais au cœur de la vie politique, sociale et économique. Les Trente Glorieuses ont fait leur temps et l'Etat providence disparaît. Il y a aujourd'hui une véritable nécessité de créer un libéralisme acceptable par tous. Or l'entreprise inspire une certaine méfiance à beaucoup trop de gens. En donnant du sens et du souffle, la raison d'être favorise le consensus. Dans le monde du travail, le sens et le pourquoi doivent nourrir en permanence la motivation, sans quoi on perd les gens. »

Interview de Jean-Dominique SÉNARD par Muriel JASOR, *Les Echos*, 8 juin 2018.

². Texte de l'appel à communication.

³. Ibid. (cf. note 2).

démarche adoptée est un travail participatif avec les collaborateurs au cours d'un séminaire interne regroupant toute l'entreprise. Le résultat n'aboutit qu'à une formulation générique – « *Construire des relations durables, respectueuses des individualités* » – sans ancrage dans l'activité de l'entreprise et encore moins dans le métier des salariés. Trois mois plus tard, la direction, se questionnant sur sa culture et la dynamique sociale de l'entreprise, décide de la réalisation d'un diagnostic sociologique que nous avons mené. Sur la base d'entretiens et en repartant des travaux d'élaboration collective de la raison d'être, nous souhaitons montrer que la démarche, pourtant participative, n'a pas permis la production d'un récit collectif porteur d'expression et de mobilisation. En une formule, *se parler* ne suffit pas pour obtenir une raison d'être qui *parle* à tous.

Notre réflexion, quant à elle, est structurée autour du *récit* (approche narrative) et du *sens* (théorie du *sensemaking*). Nous considérons en effet la raison d'être comme un objet communicationnel, un *récit à produire dans un cadre institutionnel*. Mais ce récit ne peut faire sens pour les salariés que si il s'appuie sur leurs *praxis* associées à leur culture métier. SAINSAULIEU (1977) a montré que ce que nous faisons nous fait en retour⁴, rejoignant ainsi RICŒUR (1974) pour qui « le sens nous fait en même temps que nous le faisons » (dans MONTEIL 2023). Dans ce cadre, le récit est un « moyen d'action » (GIROUX 2005), il joue un rôle de *mimesis*, c'est-à-dire de « mise en forme de l'agir » à partir de repères qui configurent l'action (MAHY 2008). Mais

quelle *mimesis* est possible lorsque la raison d'être se résume à une formule de peu de mots, qui plus est *hors sol*? Ce n'est pas tant la mission de l'entreprise qui fait sens pour les salariés, que la capacité de trouver du sens dans leur activité. Le

« sens de l'action » dirait WEICK, sens qui « se déploie ou se dépie » au fur et à mesure de l'action elle-même (VIDAILLET 2003).

Sur le fond, nous pensons donc que la raison d'être doit donner corps aux pratiques pour les orienter. Sur la forme, cela peut-il se faire en un slogan? À partir de l'analyse de ce cas, la réponse apparaît négative. Ce cas nous permet aussi de rapprocher deux enjeux nécessairement complémentaires : celui – communicationnel – de la construction et de l'utilisation d'une raison d'être, celui – sociologique – du sens au travail des collaborateurs. En l'occurrence, les collaborateurs considèrent globalement que cette « *raison d'être nous correspond comme elle pourrait correspondre à de nombreuses autres entreprises* ». Elle ne s'appuie sur aucune spécificité des produits notamment (une suite d'outils s'adressant à une fonction des entreprises, très distinctive sur le marché) dans lesquelles la plupart des collaborateurs (chefs de projets et de produits, développeurs, commerciaux) se retrouvent.

La raison d'être doit pouvoir donner des « ficelles » au sens de BECKER (2002), c'est-à-dire « un truc simple qui vous aide à résoudre un problème ». « Tous les métiers », continue-t-il, « ont leurs *ficelles*, leurs solutions spécifiques à leurs problèmes spécifiques, leurs manières de faire simplement des choses que les

4. « [...] l'univers professionnel avec ses règles, ses contraintes, ses sanctions, avec les contacts qu'il permet ou qu'il interdit, l'image de soi qu'il conduit chacun à élaborer, [...] façonne puissamment les modes de pensée, de vie, de relation de ceux qui s'y trouvent engagés. On n'est pas impunément, des années durant, OS ou employé ou cadre supérieur. » (SAINSAULIEU 1977)

profanes trouvent très compliquées » (BECKER 2002, p.23). Une *ficelle* est alors « une opération spécifique qui vous fait découvrir comment surmonter telle difficulté commune, qui propose une procédure permettant de résoudre de manière relativement simple un problème qui, sans elle, pourrait sembler inextricable et persistant » (BECKER 2002, p.25). Du métier à la raison d'être, il nous semble qu'une analogie est possible. À la différence des ficelles communes à un métier et qui font sens pour tous les acteurs de ce métier, la raison d'être donne des ficelles aux acteurs d'une entreprise. Elles conduisent à construire des référentiels communs pour résoudre des problèmes, savoir si le comportement, l'action, la décision va dans le *bon sens*.

Cette raison d'être doit permettre un échange sur le travail, ce qui rejoint en cela l'approche de WEICK pour lequel « le sens est psycho-socialement construit dans l'action et les interactions » (LETICHE & MORICEAU 2019, p.8). Si le sens ne précède pas l'action – « il s'invente dans l'action » (MORICEAU 2019, p.100) –, c'est parce que les acteurs ont des références communes qui leur permettent de construire ensemble du sens, une culture de métier⁵ en quelque sorte. Ainsi, la construction du sens n'est pas indépendante du cadre proposé : les règles, procédures, structures, outils constituent autant d'éléments qui cadrent les interactions et les possibilités d'agir et participent ainsi au *sensemaking*. Pour qu'il y ait production de sens dans l'action, les acteurs doivent s'appuyer sur des éléments de référentiel communs leur permettant d'apporter des explications

partagées à l'expérience vécue et à leurs comportements. La raison d'être peut y contribuer, si tant est qu'elle éclaire le métier et les situations professionnelles, c'est-à-dire qu'elle ne se réduise pas à un slogan éloigné de toute réalité professionnelle. Une entreprise⁶ se distingue, en ayant fait le choix d'une raison d'être d'une page, donnant ainsi un cadre et des orientations aux activités et métiers de l'entreprise.

De futures recherches devraient s'intéresser au lien entre la spécificité et le développement du contenu de la raison d'être d'une part, et le sens que les collaborateurs y trouvent d'autre part : dans quelle mesure la singularité et la précision d'une raison d'être peut contribuer à l'élaboration de référentiels guidant des actions pertinentes au regard des acteurs ?

Bibliographie

- BECKER Howard. *Les Ficelles du métier*. Paris: La Découverte, 2002 (1^e éd. 1998).
- COUTROT Thomas et PEREZ Coralie. *Redonner du sens au travail*. Paris: Seuil, 2022.
- GIROUX Nicole. La démarche paradoxale de Karl E. Weick. In AUTISSIER David et BENSEBAA Faouzi. *Les Défis du sensemaking en entreprise*. Paris: Économica, 2005, p.25-50.
- LETICHE Hugo et MORICEAU Jean-Luc. Introduction: pour un art du sens pluriel. In MORICEAU Jean-Luc, LETICHE Hugo et LE THEULE Marie-Astrid *L'Art du sens dans les organisations*. Québec: PUL, 2019, p.1-26.

⁵. Selon OSTY (2003), le métier ne peut pas naître d'un « isolat relationnel ». Il est toujours « rapporté au collectif de production comme scène privilégiée de fonctionnement d'une culture de métier » (*Le Désir de métier*, Rennes: PUR, 2003).

⁶. <https://www.veolia.com/fr/notre-raison-detre/notre-raison-detre>

MAHY Isabelle. “Il était une fois”... ou la force du récit dans la conduite du changement. *Communication & organisation*, 2008, n°33, p.49-60.

MONTEIL Pierre-Olivier. *La Fabrique des mondes communs*. Toulouse: Érès, 2023.

MORICEAU Jean-Luc. Karl E.Weick: le sens au bord du chaos. In MORICEAU Jean-Luc LETICHE Hugo et LE THEULE Marie-Astrid. *L'Art du sens dans les organisations*. Québec: PUL, 2019, p.97-105.

NANDE Florence, WEBER Marie-Laure, BOUCHET Stéphanie et LOUP Pierre. La raison d'être des organisations, levier de sens au travail : proposition d'un modèle adapté de l'Ikigai. *@GRH*, 2023, vol.3 n°48, p. 39-63.

NOTAT, Nicole et SENARD, Jean-Dominique. *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, Paris, 2018.

SAINSAULIEU, Renaud. *L'Identité au travail*. Paris: Sciences Po Les Presses, 2014 (1^e éd. 1977).

SEGRESTIN, Blanche et LEVILLAIN, Kevin. *La Mission de l'entreprise responsable*. Paris: Presses des Mines, 2018.

VIDAILLET, Bénédicte (dir.). *Le Sens de l'action*. Paris: Institut Vital Roux et Vuibert, 2003.

Le sens de l'information sur les données hospitalières : une enquête au sein d'un service de cardiologie

Ambre DAVAT, Université Grenoble Alpes, GRESEC
Ambre.davat@univ-grenoble-alpes.fr

Résumé en français

Le développement récent d'entrepôts de données de santé en vue de développer des outils d'intelligence artificielle soulève de nombreux enjeux organisationnels et éthiques. Ces enjeux concernent notamment la question de l'information des patients et du sens attribué aux données hospitalières. Gisement précieux pour la recherche et l'administration des CHU, ces données soulèvent également des craintes relatives à la protection des données personnelles. Toutefois, ces craintes paraissent en pratique bien éloignées des préoccupations des patients, qui sont davantage confrontés au manque de disponibilité des médecins et à des problématiques de faible littératie numérique en santé.

Résumé en anglais

The recent development of clinical data warehouses to develop artificial intelligence create several organizational and ethical issues. These issues concern in particular the question of patient information and the meaning attributed to hospital data. This data is a valuable resource for research and the administration of university hospitals, but it also raises fears regarding privacy. However, in practice, these fears seem far removed from the patients' concerns, who are more confronted with the lack of doctors' availability and low digital health literacy problems.

Mots clés en français : données de santé, littératie en santé, relation patient-médecin, intelligence artificielle, entrepôt de données de santé

Mots clés en anglais: health data, health literacy, doctor-patient relationship, artificial intelligence, clinical data warehouse

Introduction

Les travaux de l'anthropologue Sylvie Fainzang au sein de l'hôpital public ont mis en évidence la grande complexité des échanges d'informations entre médecins et malades. Ils montrent en particulier que les médecins s'appuient sur un critère social pour estimer l'information qu'ils doivent délivrer à leurs patients, et que les interactions patient-médecin sont parsemées (de part et d'autre) de malentendus, de rétention d'information, voire de mensonges (Fainzang 2006 ;2015). Avec le développement des technologies numériques, ce n'est plus seulement l'information médicale qui est concernée, mais également l'information sur les données personnelles et leur traitement. En effet, ces données, précieuses pour la recherche et l'administration hospitalière, sont jugées particulièrement sensibles et font l'objet d'une législation spécifique qui garantit un droit de regard aux patients (Morlet-Haïdara 2022).

L'étude que nous souhaitons présenter dans cette communication a été motivée par la demande d'un professeur de cardiologie du CHU Grenoble Alpes (nommé dans la suite PrC). Ce dernier souhaitait faire appel à des étudiants en communication pour « informer et créer un lien avec [ses] patients ». Ses problématiques concernaient à la fois la compréhension de l'information médicale par les patients, le recueil de données de suivi en dehors de l'hôpital, et l'information sur la recherche. Son équipe travaille en effet au développement d'un outil d'intelligence artificielle pronostique, sensé détecter les patients les plus à risque et devant faire l'objet d'une prise en charge particulière.

Cette demande initiale nous a permis de mener une enquête de terrain au sein du service de cardiologie, dans le contexte du développement de l'entrepôt de données de santé du CHU : PREDIMED.

Cadre théorique et méthode

Notre recherche s'inscrit dans les problématiques de littératie numérique en santé (Le Deuff 2015). En effet, l'accès à l'information concernant les données hospitalières se trouve au croisement de la littératie en santé (compétences médicales et familiarité avec le système de santé), de la littératie numérique (accès à l'informatique) et de la littératie informationnelle (compétences à utiliser les systèmes d'information).

Nous nous référons également aux travaux de Fiore-Gartland et Neff, qui ont mis en évidence le fait que les attentes et valeurs attribuées aux données varient grandement d'un acteur à l'autre. Sur la base de nombreux entretiens dans le domaine des technologies de la santé et du bien-être, elles proposent de distinguer 6 *data valences* : clarté, actionnabilité, connexion, transparence, véracité et découverte (Fiore-Gartland, Neff 2015).

Notre analyse s'appuie sur les comptes-rendus de nos discussions avec le cardiologue, les documents d'information produits par le CHU, l'observation de quatre conférences en lien avec le projet d'entrepôt de données de santé, et l'analyse de 15 entretiens avec des patients recrutés dans le service de cardiologie. Ces entretiens portaient sur l'accès à l'information médicale et aux données hospitalières, ainsi que l'accès à l'information sur les recherches menées au CHU.

Résultats et analyse

Du point de vue des promoteurs de l'entrepôt de données de santé, les données hospitalières constituent une source de connaissance médicale et un levier pour la Santé publique. L'objectif est de « booster » les projets de recherche et la qualité de prise en charge des patients (Fertier 2019). A défaut de pouvoir agir sur

la prévention primaire, l'ambition de ces médecins-chercheurs est de parvenir à améliorer la prévention secondaire en prédisant le risque individuel des patients et en évaluant rigoureusement les traitements existants. Les valences attribuées à ces données sont donc principalement la découverte, la véracité et l'actionnabilité. Nous pourrions y ajouter une valence de « disponibilité » : car seules les données déjà présentes dans les bases de données et intégrées au parcours de soin sont susceptibles de pouvoir être utilisées en pratique.

Le développement d'un tel entrepôt n'est pas sans conséquence sur l'organisation hospitalière. Avant de pouvoir être utilisée pour entraîner un modèle d'IA, les données doivent d'abord être mises en forme et labélisées par des spécialistes. Cela nécessite une collaboration étroite entre ingénieurs et médecins, et surtout beaucoup de temps, dans un contexte où les médecins de l'hôpital en manquent.

Par ailleurs, la procédure d'inclusion des patients dans la recherche évolue, ce qui soulève des enjeux éthiques (Comité Nationale Consultatif d'Ethique du Numérique 2019 ; Froomkin 2019) : il ne s'agit plus seulement de répondre à des hypothèses de recherche prédéfinies, mais de constituer de larges bases de données à partir desquelles les chercheurs espèrent parvenir à détecter des corrélations inattendues. Le CHU Grenoble Alpes a ainsi obtenu une dérogation de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) pour ne pas avoir à demander aux patients admis avant la création de PREDIMED l'autorisation d'utiliser leurs données (compte tenu du coût financier qu'une telle procédure représenterait pour l'hôpital) sous réserve qu'une information soit communiquée sur le site internet et dans les salles d'attente (*Délibération n°2019-124* 2019). A une logique « opt-in » se substitue donc en partie une logique « opt-out » : les patients

sont réputés consentants par défaut à l'usage qui sera fait de leurs données.

Ce consentement unanime ne va pas de soi. Ainsi, PrC s'inquiète à l'idée que ses patients comprennent mal les tenants et aboutissants des études auxquels ils consentent, et finissent par considérer l'hôpital comme un « Big Brother » s'ils découvrent par hasard le détail des données qui les concernent. En effet, il s'agit non seulement de données administratives et médicales, mais aussi potentiellement (dans le cadre des observations médicales rédigées au cours des examens cliniques) de données relatives à la situation familiale et professionnelle, aux habitudes de vie, aux difficultés sociales des personnes ou à leur vie sexuelle.

Pour autant, ce qui ressort des entretiens, c'est d'abord une méconnaissance des dispositifs institutionnels de gestion des données de santé et un accès limité aux outils numériques, y compris pour les patients de moins de 50 ans. Ainsi, seul 1 patient sur 15 interrogé a déjà entendu parler de PREDIMED, 6 connaissent l'existence de MYCHUGA (plateforme numérique du CHU), et 9 celle de MonEspaceSanté (plateforme numérique nationale). Si 12 sur 15 disposent d'un abonnement internet, en pratique, 6 admettent avoir des difficultés à l'utiliser ou éviter de l'utiliser autant que possible. En particulier, la question de la gestion des mots de passe apparaît comme un frein pour l'accès aux plateformes sécurisées.

Interrogés sur l'accès à l'information médicale, les patients s'estiment satisfaits, tout en reconnaissant le manque de personnel et de disponibilité des médecins. Ce qui les intéresse, ce sont des informations pratiques et individualisées qui leur permettent de se rassurer et d'organiser leur parcours de soin. En termes de valences, il s'agit donc cette fois de clarté, d'actionnabilité, de véracité et surtout de connexion. Nous avons identifié trois groupes : les patients en recherche de

diagnostic, qui ont besoin d'une information de santé pour pouvoir être soignés ; les patients stabilisés, qui ne s'intéressent pas davantage à leur maladie une fois celle-ci prise en charge ; et les patients non stabilisés ou atteints de maladie rare, qui ont trouvé dans l'éducation thérapeutique ou les associations de patients un moyen de mieux vivre avec leur maladie.

Conclusion

Nous avons constaté d'importants écarts de représentations autour du sens de l'information sur les données hospitalières. En particulier, le sujet de la protection des données personnelles, fondamental du point de vue légal, apparaît très éloigné des préoccupations des patients. Ce décalage constitue une source de potentiels malentendus entre médecins et patients. Ces derniers semblent davantage en demande de temps médical que d'information.

Bibliographie

Avis 130 du CCNE : Données massives et santé : Une nouvelle approche des enjeux éthiques., 2019. [en ligne]. Comité Consultatif National d'Éthique. [Consulté le 7 avril 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ccne-ethique.fr/sites/default/files/publications/avis_130.pdf

Délibération n°2019-124, 2019. [en ligne]. [Consulté le 11 avril 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/cnil/id/CNILTEXT000039292717/>

FAINZANG, Sylvie, 2006. *La relation médecins-malades : information et mensonge* [en ligne]. Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France. Ethnologies. ISBN 978-2-13-055828-6. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-relation-medecins-malades-information-et-menson-9782130558286.htm>Cairn.info

FAINZANG, Sylvie, 2015. Chapitre 1. L'information du patient est-elle un leurre ? *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*. 2015. Vol. 26, n° 1, pp. 15-20. DOI 10.3917/jib.261.0015.

FERTIER, Zoé, 2019. *Communiqué de presse* [en ligne]. 11 décembre 2019. CHU Grenoble-Alpes. Disponible à l'adresse : https://fonds-chuga.org/sites/default/files/public/chuga_predimed_11.12.pdf

FIORE-GARTLAND, Brittany et NEFF, Gina, 2015. Communication, mediation, and the expectations of data: Data valences across health and wellness communities. *International Journal of Communication*. 2015. Vol. 9, pp. 19.

FROOMKIN, A Michael, 2019. Big Data: Destroyer of Informed Consent. *BIG DATA*. 2019. pp. 28.

LE DEUFF, Olivier, 2015. La littératie digitale de santé: un domaine en émergence. In : *Les écosystèmes numériques et la démocratisation informationnelle: Intelligence collective, Développement durable, Interculturalité, Transfert de connaissances*. 2015.

MORLET-HAÏDARA, Lydia, 2022. Problématiques juridiques posées par le Big Data et les outils institutionnels de la recherche en santé. *Santé Publique*. 2022. Vol. 34, n° 3, pp. 335-344. DOI 10.3917/spub.223.0335.

La fabrique du sens et capacité d’agir

Mihaela DRAMBA, Maître de conférences au CHUS (UCO) et au PREFics (Rennes 2).
mdramba@uco.fr

Résumé en français

Cette communication s’intègre dans nos recherches sur l’organisation et le numérique. Plus précisément il s’agit d’étudier la mise en place d’un dispositif de gestion du temps au travail via le prisme du sens et du sensible. Comment penser la notion de sens ? Quel rôle jouent le sens, le sensible, voire l’insensé dans les configurations de ce dispositif et à l’égard de la capacité d’agir des acteurs ? A partir d’une conception du sens en rapport avec le sensible et les affects, nous développons notre approche permettant d’analyser la production du sens et la perte du sens au et du travail.

Résumé en anglais

This research paper is drawn from our research on digital apparatus in organizations. We discuss the implementation of a time management technology at work through the lens of sense and sensible. How sense can be conceptualized? What are the roles of sense, sensible and senseless in the configurations of the digital apparatus and what are their correlations with the individual’s ability to act? By applying an aesthetic and affective approach to sense, we analyze both the sense-making and the loss of sense of and at work.

Mots clés en français : sens – sensible – affect – capacité d’agir – numérique

Mots clés en anglais : sense – sensible – affect – ability to act – digital apparatus

Cette communication s'appuie sur une recherche sur le numérique en organisation portant sur la mise en place d'un dispositif de gestion du temps au travail. Nous nous interrogeons ici sur la notion de sens à partir des résultats de cette recherche. Comment penser la notion de sens ? Quel rôle jouent le sens, le sensible, voire l'insensé dans les configurations de ce dispositif et à l'égard de la capacité d'agir des acteurs ? Nous allons explorer ces éléments dans une première partie consacrée au cadre théorique rapprochant la notion de sens des approches sensibles, suivie des deux parties décomposant l'analyse du sens et de la perte de sens au et du travail. Réalisée en immersion dans une collectivité territoriale, la recherche s'appuie sur des observations participantes et une trentaine d'entretiens semi-directifs.

Le sens à la rencontre du sensible en organisation

La notion de sens dans les organisations peut être étudiée selon plusieurs approches comme les approches interactionnistes dans la poursuite des travaux de Howard Becker ou les approches cognitives des organisations à la suite de Karl E. Weick. Les deux approches mettent au centre des analyses les interactions souvent à l'échelle d'un groupe ou d'une équipe. Pour Becker, l'émergence du sens se fait à partir des conventions, codes, rôles saisis dans les interactions. Pour Weick, la construction du sens donne de la solidité à l'organisation en augmentant sa résilience. Le sens est construit dans les interactions par les acteurs et il est saisi de manière rétrospective pour parvenir à un consensus sur le comportement à adopter et réduire l'équivocité de la situation à partir des indices. Si la construction du sens est collective, le sens pour autant n'est pas

forcément toujours collectif et partagé. (Florence Allard-Poesi, 2003, p. 91). L'approche de Weick est utile pour étudier les modalités de coordination des actions, les situations d'incertitude et la place du sensemaking dans le processus continu d'*organizing*.

Notre approche s'appuie sur les recherches sur les affects en organisation (Bencherki, 2015, Moriceau, 2016, Martin-Juchat, Lépine et Ménissier, 2018) qui permettent d'articuler la notion du sens avec le sensible. Dans cette lignée de pensée, l'expérience esthétique participe à la construction du sens dans les organisations. Les approches esthétiques du sens incluent les questions de sensorialité, perception, affect et désir. Pour Moriceau (2016), « l'esthétique est constitutive du sens, elle est le lieu où du sens se crée et se communique » via les percepts et les affects. Autrement dit, l'expérience qui fait sens est une expérience sensible. Moriceau va plus loin et indique que « l'affect est signe et source de sens » (*idem*). Le sens n'est pas ici seulement un construit cognitif ou symbolique saisi et négocié dans les interactions mais il est produit du processus d'affection (Deleuze, 2003). Dans ce cadre, le dispositif numérique en tant qu'interface (Galloway, 2012) est considéré par rapport à sa puissance d'affecter, c'est-à-dire la puissance de toucher, mouvoir et ouvrir des devenirs. Et c'est cette qualité qui va nous permettre de comprendre la construction du sens par certains acteurs qui rentrent dans des phénomènes de résistance par rapport aux scripts managériaux pré-codés dans le dispositif. L'affect est perceptible dans les révoltes, les trahisons et les guerres autour du contrôle des subjectivités (Hardt et Negri, 2009). Pour nous, c'est le désir (Deleuze et Guattari, 1972, 1980, Deleuze et Parnet, 1996) qui meut les acteurs qui construisent du sens en même temps qu'ils gagnent en capacité d'agir. Le désir n'est

pas compris comme un manque, comme une recherche d'un sens perdu mais bien comme puissance de vie. Et en cela l'expérience esthétique des guerriers et traîtres via ce dispositif fait référence à ce que Barbanti, Bordini et Verner (2012, p.76) appellent « l'expression même du vivant ».

Fabriquer du sens « pour résister » (Letiche et Moriceau, 2019, p.6) est aussi le mot d'ordre de la pensée de Bernard Stiegler. Selon sa pensée, la fabrique du sens est un processus toujours en cours de se réaliser, incomplet et à la manière de la technique stieglerienne, elle est aussi pharmacologique. Ce qui donne du sens ou plutôt est censé donner du sens et donc considéré comme remède peut devenir un poison en conduisant à une perte de sens ou à une réduction des sens possibles. Nos recherches montrent une métronomie entre le sens au travail et la perte du sens du travail via ce dispositif de gestion du temps.

Rationalisation des sens possibles et perte de sens

Le dispositif de gestion de temps a été mis en œuvre et généralisé à l'ensemble des cadres d'une collectivité territoriale d'une part, pour favoriser l'articulation vie privée – vie professionnelle dans une démarche visant à favoriser la qualité de vie au travail et d'autre part, pour sécuriser les processus au travail (respect des garanties minimales, assurance, etc.). Dans cette perspective, le dispositif a été paramétré pour rationaliser les pratiques hétérogènes, encoder les 2500 individus dans quelques « profils horaires » prédéterminés et dans des règles contraintes de présence / absence. Ce dispositif fait ressortir un « partage du sensible » (Rancière, 2000), c'est-à-dire il définit la place et le rôle de chacun, les espaces, les rythmes et de ce fait crée des formes d'inclusion et d'exclusion qui quadrillent l'expérience sensible au travail. C'est l'encodage du dispositif et ses

configurations qui orientent le sens des acteurs, qui orientent même la vue des acteurs ainsi que leur expression. Il y est également encodé qui a la compétence et donc la capacité de voir, de savoir, d'agir. Nous assistons donc à un management des expériences sensibles, à une réduction et rationalisation des sens possibles qui sont entretenues par l'orientation de la perception sensorielle. Les acteurs «voient» les heures disparaître, ils « voient » les parkings pleins dès 8h, ils « voient » l'alerte rouge, les managers vérifient en allant «voir» si leurs équipes sont bien présentes conformément à ce qui est visible dans le logiciel, un service au sein de la DRH a été créé pour voir et juger qui « *dépasse les bornes* », etc. Comme la prison de Foucault, le dispositif rentre dans un agencement visuel : « non seulement elle [la prison] prétend faire voir le crime et le criminel, mais elle constitue elle-même une visibilité, elle est un régime de lumière avant d'être une figure de pierre » (Deleuze, 2004, p. 39-40). Il fait voir l'anomalie et la déviance. Face à ce contrôle, certains acteurs agissent dans le dispositif pour montrer qu'ils font le « *bon travail* » en suivant donc les scripts de ce que l'action doit être. Un bon travail devient le travail fait sans anomalie. Pour cela plusieurs stratégies sont mises en œuvre par les individus pour rationaliser les espaces-temps des rencontres et plus généralement les interactions « au travail » pour les rendre des interactions « du travail ».

». D'autres acteurs font face à un sentiment de « perte de sens » du travail. Concrètement, nous assistons à une remise générale en question du travail. Les scripts du dispositif remettent en question tout ce qu'on pensait savoir ou savoir-faire en touchant donc à l'identité professionnelle. Toute action est questionnable : « est-ce que c'est du travail ? ». Et « qui décide ? ». Nous constatons donc une diminution de la capacité d'agir des acteurs qui est corrélée à la rationalisation des sens, voire la perte de sens découlant des configurations du dispositif.

179). Dans cette ligne de pensée, les guerriers, les traîtres sont des bâtisseurs de sens.

Production du sens et devenir

Certains acteurs soulignent les «*aberrations* » du système, une forme d'insensé, d'absurdité et cherchent à en sortir via la résistance (refus de badger, badgeage aléatoire...) ou la guerre en adoptant des techniques de dissimulation et en transformant le dispositif en arme (badgeage frauduleux...). Les individus gagnent donc en capacité d'agir, ils agissent pleinement sur l'outil numérique. Dans les interstices de l'interface, ils sont affectés et affectent en retour le dispositif en se transformant eux-mêmes dans ce processus. A la suite de Guattari, nous considérons que l'affect permet d'extraire du banal, du déjà-là, du statu quo des « formes de subjectivité radicalement mutantes » (2022, p.125) et de ce fait des formes de libération sont possibles. Ces acteurs produisent du sens par rapport à leur travail : « de toute façon, on ne demande pas le travail réel. On demande de ne pas être en anomalie ». Ils ne sont pas pris dans le dispositif, ils s'y échappent.

Ces acteurs s'émancipent du « *bon travail* », du script, du codé, du convenable et de l'« *hypocrisie* » du système. De ce fait, ils sont des traîtres (Deleuze, Parnet 1996, Schehr 2008, 2009). Dans l'agencement avec le dispositif, ils choisissent le chemin de de la différence et de l'individuation. Dans la perspective stieglerienne, « on ne peut créer du sens qu'en s'individuant » et cela signifie finalement qu'« en produisant du sens, on n'est plus le même, on en est changé » (Moriceau et Paes, 2019, p. 179). Le sens prend forme dans l'ouverture vers un devenir, vers un autre possible. Autrement dit, le « sens est dans le déphasage, dans la demande de nouvelles pensées, de nouvelles associations, de nouvelles perspectives » (*ibid.*, p. 178-

Bibliographie

ALLARD-POESI Florence. Sens collectif et construction collective du sens. In : Karl E. Weick, Bénédicte Vidaillet. *Le sens de l'action*. Paris : Vuibert, 2003, pp. 91-114

BARBANTI Roberto, BORDINI Silvia, VERNER Lorraine. Art, paradigme esthétique et écologie. In : *Chimères*. 2012, n°76, pp. 115-123

BENCHERKI Nicolas. Pour une communication organisationnelle affective : une perspective préindividuelle de l'action et de la constitution des organisations. In : *Communiquer* [En ligne]. 2015, n° 15. DOI : 10.4000/communiquer.1701

DELEUZE Gilles. *Spinoza, Philosophie pratique*. Paris : Editions de Minuit, 2003, 175 p.

DELEUZE, Gilles. *Foucault*. Paris : Editions de Minuit, 2004, 142 p.

DELEUZE Gilles, PARNET Claire. *Dialogues*. Paris : Flammarion, 1996, 187 p.

DELEUZE Gilles, GUATTARI Félix. *Capitalisme et schizophrénie I. L'Anti-Œdipe*. Paris : Editions de Minuit, 1972, 470 p.

GALLOWAY Alexander. *The Interface Effect*. Cambridge : Polity Press, 2012, 170 p.

GUATTARI Félix. *Chaosmose*. Paris : Editions Lignes, 2022, 216 p.

HARDR Michael, NEGRI Antonio. *Commonwealth*. Cambridge : Harvard University Press, 2009. DOI : 10.2307/j.ctvjsf48h

LETICHE Hugo, MORICEAU Jean-Luc. Introduction. Pour un art du sens pluriel. In : *L'art du sens dans les organisations*. Laval : Presses de l'Université de Laval, 2019, pp. 1-23

MARTIN-JUCHAT Fabienne, LEPINE Valérie, MENISSIER Thierry. Émotions, dispositifs et organisations : quelles finalités, quels engagements, quelles dynamiques ? In : *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne]. 2018, n°14, Disponible sur : <http://journals.openedition.org/rfsic/3795>

MORICEAU Jean-Luc, PAES Isabelle. Stiegler : le sens comme désir et comme individuation. In : *L'art du sens dans les organisations*. Laval : Presses de l'Université de Laval, 2019, pp. 177-188

MORICEAU Jean-Luc. Une approche affective de la communication organisationnelle. In : *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne]. 2016, n° 9. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/rfsic/2478>

RANCIERE Jacques. *Le partage du sensible. Esthétique et politique*. La Fabrique Editions, 2000. DOI : <https://doi.org/10.3917/lafab.ranci.2000.01>

SCHEHR Sébastien. *Traîtres et trahisons, de l'Antiquité à nos jours*, Paris : Berg International éditeurs, 2008, 218 p.

SCHEHR Sébastien. Le traître comme étranger radical. In : *Revue des Sciences sociales*. 2009, n°42. p.46-51. Disponible sur : <http://www.revue-des-sciences-sociales.com/pdf/rss42-schehr>

YouTube : quand l'amateurisme fait sens

Corentin GAILLARD, Doctorant en Science de l'Information et Communication, Université de Poitiers, Laboratoire CEREGE - UR 13564, Poitiers, France

Christian MARCON, Professeur des Universités en Science de l'Information et Communication, Université de Poitiers, Laboratoire CEREGE - UR 13564, Poitiers, France

Résumé en français

L'univers des youtubeurs est actuellement marqué par une tension entre un amateurisme qui a fait le succès des créateurs face aux médias classiques dont le professionnalisme est un indice de reconnaissance, et la nécessité pour le secteur de s'industrialiser. Notre communication met en exergue des exemples de cette tension et ouvre un questionnement, encore exploratoire à ce jour, sur les processus de professionnalisation en cours chez les créateurs de la plateforme et le devenir des codes propres à cet univers.

Résumé en anglais

The world of youtubers is marked at present by a tension between the amateurism that has made the creators successful - *versus* the traditional media characterised by their professionalism, and the need for the sector to industrialise. This paper highlights examples of this tension. Our qualitative study explores the process of professionalisation underway among the platform's creators and the future of the codes specific to this universe.

Mots clés en français : youtubeur, amateurisme, professionnalisation

Mots clés en anglais : youtubers, amateurism, professionalism

L'époque du Youtubeur, créateur-bricoleur de contenu pour Internet travaillant seul dans sa chambre avec le caméscope de ses parents semble révolue. Néanmoins, alors même qu'ils professionnalisent leur production en renforçant leurs propres compétences et en agrégeant autour d'eux des compétences métier spécifiques par l'emploi de techniciens et professionnels divers, nombre de Youtubeurs à succès s'efforcent de garder une image et un ton propres à une plateforme qui a bâti une partie de son succès précisément sur l'amateurisme. Il semble donc que, sur cette plateforme, respecter des codes de l'amateurisme fasse sens pour les créateurs comme pour le public. C'est précisément ce caractère qui est étudié ici.

Le passage de l'amateurisme au professionnalisme : tensions sur la persistance du sens

Amateur est de ces termes ambigus dont le sens péjoratif ou mélioratif ne se comprend véritablement que dans son contexte d'énonciation. Dans son sens mélioratif, l'amateur se caractérise tout à la fois par un état d'esprit amoureux d'une pratique, l'absence d'un revenu principal lié à ladite pratique, et un statut non professionnel dans son exercice. La passion, l'absence de pression et de compétition professionnelle, donnent ainsi son sens à l'amateurisme, dans les domaines du sport « amateur » ou de la musique « amateur » par exemple. Dans son sens péjoratif, l'amateur est un dilettante, ne disposant pas d'un diplôme ou d'une certification.

Dans le contexte des plateformes comme Youtube, l'amateurisme offre une liberté et autorise - voire produit - une fantaisie, qui est perçue positivement.

Il en va ainsi de Lucas Auchard, alias Squeezie, (n° 1 sur Youtube avec 18,6 millions d'abonnés), qui travaille avec une équipe de production comprenant : auteurs, réalisateurs, caméramans et preneurs de son vidéos, monteurs, graphistes, sans

compter des personnes moins visibles telles que son agent, les responsables du merchandising ou encore son équipe pour gérer ses autres plateformes. Autre exemple : Maxime Chabroud, alias Amixem (5^e en nombre d'abonnés sur YouTube) qui a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8 million d'€ pour l'année 2020 avec une trentaine de salariés¹.

Tout se passe comme si se professionnaliser - à tout le moins laisser paraître ce passage du bricolage et de l'improvisation géniale à un formatage et une maîtrise du métier, faisait craindre au youtubeur de perdre le sens, l'essence de ce qui a fait son succès, hors des médias institués et mainstream. Autant dire perdre son âme dans un monde numérique qui a sacré l'amateur (Flichy, 2010). Étrange dans un contexte qui semble porter un regard positif sur le professionnel-amateur (Odin, 1999 ; Leadbeater & Miller, 2004).

Le « métier » de youtubeur se caractérise donc par une apparente contradiction interne : *comment faire sens en gardant l'esprit de l'amateurisme apprécié par les abonnés, dans un univers en course à la surproduction, avec des normes de production de plus en plus fortes ?* Si la question du point de bascule entre la création et l'industrialisation n'est pas nouvelle, comme le rappelait Delamotte (1998), le terrain des youtubeurs n'a, à notre connaissance, pas encore fait l'objet d'une étude sous cet angle.

Une approche compréhensive

Notre analyse s'appuie sur une série d'entretiens réalisés avec plusieurs créateurs de contenus et membres de sociétés de production. Les verbatim de ces entretiens ont servi de matériau qualitatif de base à une analyse des récits de vie collectés.

¹ <https://www.capital.fr/entreprises-marches/les-millions-damixem-le-youtubeur-qui-monte-1415688>

Ce matériau a été complété par les prises de notes issues d'une observation sur neuf années des pratiques des créateurs sur Youtube. L'ensemble a permis d'identifier des situations redondantes, de prendre du recul par rapport celles-ci, et de formuler notre analyse.

Garder une « patte » d'amateur pour conserver le sens auprès du public

Pour beaucoup d'adeptes, une vidéo YouTube est une vidéo où le sentiment de proximité, de spontanéité sont importants, avec un ton plus direct, plus permissif, un jeu qui se veut naturel (Gomez-Mejia, Nicey et Stalder 2019). Cela conduit à des arrangements étonnants dont voici deux exemples :

- *Un petit côté amateur est parfois introduit volontairement dans la production*, par exemple en laissant apparaître les membres de l'équipe technique à l'écran, quitte à ce qu'ils deviennent parfois des animateurs dans certaines vidéos. Autre exemple : Imane Anys, alias Pokiman, lors d'un direct où elle discute avec ses abonnés, répond à une question relative à son décor :
« Mais ce n'est même pas un mur » dit-elle, et de montrer ce qu'est réellement son décor : une grande pièce blanche avec uniquement l'espace devant la caméra travaillé pour correspondre à un décor de chambre.
- *Des éléments tels que la transparence (ou une apparente transparence) sur les partenaires commerciaux ou le coût de certaines choses sont sciemment mis en scène*. Jusqu'à un scandale de 2016², il était impensable qu'une marque paye pour apparaître dans une vidéo : on était youtubeur par passion, et non pas pour être payé³. C'est, entre autres, ainsi que les youtubeurs marquaient leur

différence avec la télévision et sa publicité ou ses parrainages d'émissions. Aujourd'hui un placement de produit devient de plus en plus la norme. Il est toutefois toujours apprécié quand celui-ci fait sens dans le financement d'un projet d'ampleur.

Ces deux exemples, parmi d'autres comme des interactions ostensibles avec le caméraman, ou l'apparition volontaire de l'équipe technique dans le champ de la caméra, etc., trahissent une ambivalence dans la volonté de garder une apparence « amateur », tout en complexifiant et professionnalisant de plus en plus les différents aspects de l'activité. Ainsi, le champ des youtubeurs s'industrialise, au sens que donne Adorno (1964, p.12) à cette industrialisation : « *dans toutes ses branches on confectionne, plus ou moins selon un plan, des produits qui sont étudiés pour la consommation des masses et qui déterminent par eux-mêmes, dans une large mesure, cette consommation.* » Les youtubeurs aimeraient échapper à ce qu'il serait imaginable de qualifier de malédiction. C'est ce point de bascule que nous étudions actuellement.

Conclusion - Discussion

Notre analyse souligne l'importance de l'image d'amateur projetée par les créateurs de Youtube. Dans un écosystème encore instable, dont la professionnalisation est engagée avec des cadres et des concepts parfois très routiniers, avec une compétition rude pour se maintenir dans les tendances, la passion, la transparence ou son apparence ainsi qu'un esprit de « bidouille » semblent être des normes en cours d'établissement

Il n'y a pas que les créateurs qui évoluent. Le public grandit également et intègre de plus en plus l'idée que l'activité de Youtubeur peut être un métier à part entière, ce qui implique des aspects financiers et techniques.

² <https://www.youtube.com/watch?v=52UrGq0Nz4w>

³ https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2021/10/THIL2021_REGNIER_LEMOI_NE_impact_placement_produit.pdf

Les prises de conscience des créateurs et du public se font également grâce à la transparence permise par Youtube. Ainsi, à l'image de Janus au double visage, le créateur construit son image d'amateur, qui donne du sens à ses créations, sans masquer la contribution d'autres professionnels à son activité.

Jusqu'à quand cette ambiguïté sera-t-elle soutenable ?

Bibliographie

ADORNO T.W., 1964, L'industrie culturelle, *Communications*, n°3, pp. 12-18

ALLARD, 2019, Youtubeuse, youtubeur, travailler à être soi-même à l'âge du talent numérique ?, *Études digitales*, n° 7, pp. 63-83

DELAMOTTE E., 1998, De la professionnalisation à l'industrialisation (partie 1. Chapitre 3), in Moeglin P., *L'industrialisation de la formation : état de la question*, CNDP, pp. 75-92

FLICKY P., 2010, *Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère du numérique*, Éditions du Seuil, 112 p.

GOMEZ-MEJIA G., NICEY J., STALDER A., 2019, Youtubeurs, invention d'une énonciation subjective ?, *Études digitales*, n°7, pp.17-32

LEADBEATER C., MILLER P., 2004, *The Pro-Am Revolution : How Enthusiasts are Changing our Economy and Society*, Editions Demos, Londres. 77 p.

ODIN R., 1999, La question de l'amateur, *Communications*, n° 68, pp. 47-89

PAILLÉ, P., MUCCHIELLI, A., 2021, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin, 424 p.

Le sens à l'épreuve de la trahison : la structuration du désengagement professionnel chez le personnel infirmier

Mikaël GLEONNEC, LabSIC, Université Sorbonne Paris Nord
mikael.gleonnec@sorbonne-paris-nord.fr

Résumé en français

L'engagement organisationnel de l'individu varie selon la manière dont la communication actualise la confiance qu'il accorde à autrui pour reconnaître son action à sa "juste valeur". La communication managériale, lorsqu'elle trahit cette confiance, conduit à un désengagement que le soutien d'autres acteurs (collègues, pairs, proches...) peine à compenser. Une enquête réalisée auprès d'infirmières et d'infirmiers en structure hospitalière conforte cette analyse. Elle met en évidence trois formes de trahison orchestrées grâce à la communication managériale : l'absence de discussions sur le travail, la mise en œuvre de simulacres de discussions, mais aussi un dévoiement de la communication managériale à des fins personnelles.

Résumé en anglais

An individual's organizational commitment varies according to the way in which communication actualizes the trust he places in others to recognize his action at its "fair value". When managerial communication betrays this trust, it leads to disengagement, which the support of other players (colleagues, peers, relatives, etc.) struggles to compensate for. A survey of hospital nurses supports this analysis. It highlights three forms of betrayal orchestrated by managerial communication: the absence of discussions about work, the implementation of sham discussions, and the misuse of managerial communication for personal ends.

Mots clés en français : confiance, reconnaissance, trahison, sens, engagement

Mots clés en anglais : trust, social recognition, betrayal, sensemaking, commitment

Introduction

Nous nous intéresserons dans cette communication aux situations professionnelles où le sens que donne l'individu à son implication physique et psychologique dans son travail ne lui semble pas reconnu à sa juste valeur par certains acteurs-clés, au point de remettre en question, parfois profondément, son engagement organisationnel. Nous postulerons que ce qui entre alors en jeu n'est pas tant la non-reconnaissance du sens donné au travail que la trahison de la confiance que l'individu accorde à ces acteurs pour qu'ils expriment la reconnaissance attendue. Cette recherche s'appuie sur une série de quatorze entretiens semi-directifs auprès d'infirmières et d'infirmiers ayant vécu, dans le cadre de leur activité en hôpital, un événement qui a remis en question, parfois profondément et durablement, leur engagement professionnel.

La trahison en tant qu'acte communicationnel structurant l'engagement

La communication joue un rôle clé dans la structuration de l'engagement organisationnel de l'individu, en rendant son action perceptible par autrui (sa hiérarchie, ses collègues, ses pairs, ses proches...) puis en l'informant de la manière dont autrui reconnaît la valeur de cet engagement (Andonova & Vacher, 2009) (Lépine, 2009). La force de cette communication peut être saisie à travers la capacité de cette dernière à maintenir l'engagement organisationnel, à le renforcer ou, au contraire, à générer une forme de désengagement. Nous postulerons que cette force ne saurait être décorrélée de la confiance que l'individu accorde à autrui pour que celui-ci le reconnaisse à sa "juste valeur", sur la base d'un référentiel partagé. Une telle approche nous conduit à rechercher l'origine des variations de la force communicationnelle

dans la propension des différentes formes de communication à maintenir, à renforcer mais aussi à trahir le lien organisationnel de confiance accordée à autrui dans le cadre du processus de reconnaissance sociale. Afin de préciser cette relation entre force communicationnelle et confiance, nous focaliserons notre approche sur les situations où la confiance se voit trahie. Cette trahison survient lorsque le bénéficiaire de la confiance, "exploite à son profit, pour servir son intérêt, la vulnérabilité créée par un engagement en sa faveur" (Quéré, 2008). Elle produit alors du mépris, assimilé par Axel Honneth à une pathologie sociale empêchant l'individu de parvenir à la réalisation de soi conformément à ses aspirations en matière de confiance en soi, de respect de soi et d'estime de soi (Honneth, 2008, p.90) (Honneth, 2000).

Trahison du sens donné au travail et désengagement du personnel infirmier

L'analyse des nombreux travaux qui documentent et expliquent les conséquences de la rationalisation gestionnaire des hôpitaux français au cours des trente dernières années met en évidence deux niveaux de trahison de l'éthique clinique du personnel infirmier : une trahison institutionnelle inscrite dans la mise en œuvre par les hôpitaux de ce "nouveau management public", à laquelle se conjugue une trahison managériale se caractérisant par la difficulté des structures hospitalières à reconnaître et prendre en compte les conséquences négatives de ces réformes sur le personnel soignant (Abord de Chatillon et al., 2022) (Commeiras et al., 2022) (Lavorata et Maquart, 2022). Les entretiens réalisés auprès du personnel infirmier nous éclairent sur la dynamique communicationnelle de cette double trahison. Ils mettent en évidence, dans le cadre de situations vécues comme des crises par les personnes interrogées, la manière dont la communication organisée par le management contribue à structurer le

sentiment de trahison à l'origine du désengagement professionnel.

Les crises évoquées

Les crises évoquées relèvent, pour onze entretiens sur les quatorze réalisés, de situations perçues comme des formes de maltraitance des patients, amenant les interviewés à se considérer eux-mêmes comme des acteurs de cette maltraitance. Deux autres situations de crise ont pour origine une agression par un patient ou par un membre de la famille d'un patient. Une dernière situation relève d'un conflit interpersonnel sans lien avec l'activité de soin.

Les formes de désengagement observées

Sur les quatorze événements de crise relatés, onze ont conduit à une forme de désengagement physiocognitif parfois radical : difficulté à s'investir dans le travail, retards inhabituels et récurrents, périodes de dépression nécessitant un arrêt de l'activité, démission du service, reconversions signifiant l'abandon du métier d'infirmier dans un secteur déjà touché par de fortes difficultés de recrutement.

L'absence de discussions sur le travail

Trois formes de trahison, qui parfois se conjuguent, s'avèrent prépondérantes dans la structuration du désengagement des infirmières et infirmiers interviewés. La première est l'absence de discussions sur le travail permettant aux différents acteurs impliqués dans la situation de crise de s'exprimer sur les facteurs organisationnels à l'origine de cette situation et sur la manière de travailler ensemble pour résoudre les problèmes constatés. Cette absence est à la fois constatée et regrettée, les personnes interrogées considérant ces discussions comme un acte fort de reconnaissance professionnelle, permettant à chacun d'être entendu et reconnu lorsqu'il

mobilise ses connaissances, ses compétences et son vécu afin de trouver collectivement la meilleure façon de "faire son travail", en respectant au mieux le cadre éthique de la profession de soignant tout en s'adaptant, autant que possible, aux contraintes gestionnaires.

Des simulacres de discussions sur le travail

Une deuxième forme de trahison consiste à organiser des discussions sur le travail sans que celles-ci donnent lieu au changement qui a été concerté et validé collectivement. Les conclusions transmises à la direction ne font pas l'objet de décisions permettant de les mettre en œuvre : soit le retour est défavorable, soit il est inexistant. La promesse d'une reconnaissance de l'engagement collectif de l'équipe soignante pour résoudre la crise se voit alors trahie. Cette forme de trahison contribue fortement et durablement au désengagement du personnel infirmier des différentes discussions sur le travail organisées par la structure hospitalière, jugées inutiles et trompeuses.

Le dévoiement des modes de communication managériale

Une troisième forme de trahison relève du dévoiement de la communication managériale à des fins personnelles de manipulation. Une infirmière révèle ainsi comment des procédures disciplinaires ont été détournée par sa cadre de santé afin de la discréditer, sur la base de témoignages volontairement biaisés mais dans le respect des règles communicationnelles propres à ces procédures. Un autre entretien montre comment la communication managériale d'une cadre de santé pour fidéliser le personnel infirmier se transforme en harcèlement moral sous la forme d'un chantage à l'emploi. Ces deux témoignages, qui viennent compléter d'autres observations similaires (Moisson et Gardody, 2021), interrogent sur

l'absence d'un contrôle éthique des modes de management mis en œuvre dans les structures hospitalières, notamment lors de la médiation entre soignants et direction organisée et animée par les cadres de santé.

Conclusion

Cette recherche illustre comment la communication managériale peut contribuer à générer un sentiment de trahison qui entre en jeu de manière forte dans le processus de reconnaissance de l'engagement professionnel. Plus généralement, elle alimente la réflexion sur la nature de la force communicationnelle, à la fois physique et cognitive, qui influe sur la résilience professionnelle des individus et, de ce fait, sur la résilience des organisations.

Bibliographie

ABORD DE CHATILLON Emmanuel, CHAKOR Tarik, COMMEIRAS Nathalie, « Santé au travail dans les métiers du soin. Panorama de la recherche francophone sur la santé au travail dans les métiers du soin (introduction au dossier spécial) », @GRH, 2022/1 (N° 42), p. 13-33.

ANDONOVA, Yanita et VACHER, Béatrice. Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication & Organisation*. 2009, n° 36, p. 136-147.

COMMEIRAS Nathalie, RIVIÈRE Audrey, BOURDIL-RESCH Maryline, « Chapitre 7. Sens et santé au travail : vers de nouvelles dynamiques construites par les acteurs ? Le cas de l'hôpital », dans : Nathalie Commeiras éd., *Le sens au travail. Enjeux de gestion et de société*. Caen, EMS Editions, « Questions de société », 2022, p. 203-225.

HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : éditions du Cerf, 2000. ISBN 2204060612.

HONNETH, Axel. *La société du mépris*. Paris : La découverte, 2008. ISBN 9782707153814.

LAVORATA Laure, MAQUART Angélique, « Ethique clinique et éthique organisationnelle dans les organisations de santé : une étude des dilemmes éthiques des cadres de santé », @GRH, 2022/1 (N° 42), p. 115-138.

LÉPINE, Valérie. La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante. *Communication et Organisation*. 2009, n°36, p. 96-107.

LUHMANN, Niklas. Confiance et familiarité: problèmes et alternatives (traduit de l'anglais par Louis QUÉRÉ). *Réseaux*. 2001, vol.19, n°108, p.15-35.

MOISSON Virginie, GARDODY Jérôme, « Le rôle du cadre de santé dans la perte et la (re)construction de sens au travail à l'hôpital. Une étude exploratoire par entretiens semi-directifs auprès du personnel soignant », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2021/1 (n° 42, vol. 10), p. 49-68.

QUÉRÉ, Louis. Les neurosciences fournissent-elles une explication "plus" scientifique des phénomènes socio-culturels ? Le cas de la confiance. In LAHIRE, Bernard et ROSENTAL, Claude (dir.). *La cognition au prisme des sciences sociales*. Paris : Editions des archives contemporaines, 2008, p. 23-53.

WEICK, Karl. *Sensemaking in Organization*. New-York : SAGE Publications, 1995. ISBN 978-0803971776

Métiers à impact : quand la quête de sens au travail se réalise en ligne. Le cas de l'association *Jobs That Make Sense* sur LinkedIn.

Nadia HASSANI, UCO Brest, CHUS et LERASS
nadia.hassani1@gmail.com

Résumé en français

En France, la recherche en ligne d'offres d'emploi « à impact » semble façonner durablement un marché du travail se revendiquant plus « éthique ». Après avoir défini la notion de « métier à impact », et à l'appui d'une analyse qualitative et quantitative des contenus publiés sur leur site Internet et leurs réseaux sociaux numériques, notre communication étudie les stratégies info-communicationnelles mises en œuvre par l'association Makesense, une association française dont le site Internet propose aux utilisateurs une rubrique dédiée au référencement d'offres d'emploi « à impact » à destination de professionnels en quête de « sens au travail » souhaitant faire le choix d'une carrière professionnelle alignée sur leurs valeurs éthiques.

Résumé en anglais

In France, the online search for "impactful" job offers seems to shape a labour market that claims to be more "ethical" in the long term. After defining the concept of "impactful jobs", and supported by a qualitative and quantitative analysis of the content published on their website and digital social networks, our communication examines the informational and communicational strategies implemented by Makesense, a French association whose website offers users a dedicated section for referencing "impactful" job offers aimed at professionals seeking "meaningful work" and wishing to pursue a career aligned with their ethical values.

Mots clés en français : quête de sens au travail ; métiers à impact ; RSE ; réseaux sociaux numériques ; éthique ; reconversion professionnelle.

Mots clés en anglais : search for meaning at work ; impactful jobs ; CSR (Corporate Social Responsibility) ; digital social networks ; ethics ; career transition.

Introduction

Les parcours professionnels se sont très nettement complexifiés ces dernières décennies, et les crises sociales et environnementales en cours ne font qu'amplifier ce phénomène de non-linéarisation des carrières. Alors que la « solastalgie » - ce sentiment négatif ressenti face à un changement environnemental anxigène (Albrecht, 2005) - se propage dans nos sociétés aussi rapidement que la destruction des écosystèmes, une part croissante d'individus souhaitent donner « plus de sens » à leurs métiers et développent une véritable « envie d'agir » (Pierron, 2006) synonyme d'engagement, à la fois personnel et professionnel. La quête d'un emploi « à impact » - que nous entendons ici comme un métier qui permettrait à l'individu qui l'exerce de contribuer à ce que l'organisation qui l'emploie agisse positivement sur les plans environnemental et sociétal - s'est intensifiée ces dernières années à mesure que les organisations se sont engagées dans la transition écologique et la lutte contre le changement climatique. En appliquant le concept de « Responsabilité Sociétale et Environnementale » (RSE), les organisations intègrent le concept de développement durable et cherchent à minimiser leurs impacts négatifs sur l'environnement et à agir en conformité avec les attentes sociétales (Martin-Juchat, 2007).

Ce contexte voit émerger un certain nombre de sites d'emploi spécialisés dans les « jobs à impact », exploitant les technologies de l'information et de la communication pour faciliter la mise en relation entre les professionnels en quête de sens et les organisations engagées en matière de RSE. Grâce à ces plateformes dédiées, les professionnels peuvent ainsi accéder à une diversité d'offres d'emploi, de stages et de missions temporaires, toutes axées sur la création d'un impact

positif pour l'environnement et/ou la société.

La recherche en ligne d'offres d'emploi à impact semble façonner durablement un marché du travail plus éthique. En France, la tendance du secteur semble être à la hausse : selon le cabinet de recrutement Brawo, 410 000 offres d'emploi à impact étaient disponibles sur le premier trimestre 2023, contre 380 000 sur la même période en 2022 (soit une hausse de 8%). Cette évolution semble témoigner d'une prise de conscience et de la volonté des professionnels et des organisations à contribuer positivement, tant individuellement que collectivement, à la société et l'environnement.

Problématique et hypothèse de recherche

Si de plus en plus de professionnels souhaitent faire évoluer leur carrière « *dans le bon sens* », comment les inciter à « *changer de vie* » (Dain, 2023) et sortir d'une certaine zone de confort pour prendre le risque de changer d'emploi et faire le choix d'une carrière professionnelle alignée sur des valeurs éthiques, sociales et environnementales ? Notre hypothèse de recherche est que cette étape de sensibilisation s'effectue en ligne, et particulièrement sur les réseaux sociaux numériques. À l'appui d'une analyse comparative, qualitative et quantitative des contenus publiés sur leurs sites Internet et leurs réseaux sociaux numériques, notre communication étudie les stratégies info-communicationnelles mises en œuvre par 3 plateformes numériques spécialisées dans le référencement d'offres d'emploi « à impact », et plus particulièrement celles mise en œuvre sur LinkedIn par l'association française *Jobs That Make Sense*. Notre objectif vise à identifier les stratégies mises en œuvre par cet acteur de l'économie sociale et solidaire pour inciter les professionnels en quête de sens au travail à s'engager sur leurs publications et

à consulter les offres proposées sur leur site.

Analyse de la stratégie de *Jobs that Make Sense* sur LinkedIn

Le site Internet de l'association Makesense¹ propose depuis 2014 une rubrique dédiée aux offres d'emplois permettant aux « *recruteurs de l'impact* » de publier gratuitement des annonces. Au 5 avril 2024, 13 973 offres d'emploi étaient référencées sur la plateforme *Jobs That Make Sense*. L'analyse lexicologique du corpus de la page d'accueil du job board Makesense (3099 mots) indique que la thématique « impact positif » est la plus représentée (17 occurrences), suivie par les thématiques ESS (16) et RSE (14). Cette page d'accueil présente deux modes d'adresse : le vouvoiement et le tutoiement sont en effet utilisés conjointement. Afin d'être lui aussi « impactant », le style rédactionnel intègre des anglicismes et semble volontairement familier voire provocateur (exemple : « *no bullshit jobs, just impact* »). Cette tonalité va se retrouver également sur les réseaux sociaux où *Jobs That Make Sense* comptait au 5 avril 2024 et au total 62 411 abonnés (7700 abonnés à la page Facebook², 4667 abonnés au compte Instagram³, et 50 044 abonnés à la page LinkedIn⁴ qui représente plus de 80% de la communauté globale de la plateforme). Nous avons analysé les contenus publiés sur ces réseaux sociaux et les réactions que celles-ci ont suscitées, et le travail réalisé sur LinkedIn nous semble le plus significatif compte tenu de la fréquence de publication et de l'engagement de la communauté. Nous avons analysé un corpus de 39 publications

¹ <https://makesense.org/>

² <https://www.facebook.com/jobthatmakesense>

³ https://www.instagram.com/jobs_that_makesense/

⁴ <https://www.linkedin.com/company/jobthatmakesense>

LinkedIn postées durant 5 semaines entre le 1er mars et le 5 avril 2024. La distribution des différentes typologies de contenus publiés sur cette période qui révèle que les diaporamas et les visuels sont les médias les plus utilisés dans les publications :

Diaporamas	18
Visuels	12
Photographies	4
Liens	3
Infographie	1
Vidéo	1

Tableau 1 : répartition des médias utilisés dans les publications LinkedIn analysées.

Selon notre analyse, la ligne éditoriale de l'association est resserrée autour de 5 grandes thématiques principales :

Événements	14
Offres	9
Classements "Top"	8
Articles	6
Newsletters LinkedIn	2

Tableau 2 : répartition thématique dans les publications LinkedIn analysées.

Nous avons également constaté que sur LinkedIn, le tutoiement est employé dans la grande majorité des cas étudiés (70%) et que la tonalité la plus fréquemment employée est engageante afin d'interpeller le lecteur et l'inciter à l'action. Cette stratégie permet d'avoir une moyenne d'interactions par publication élevée avec plus de 38 réactions, commentaires et republications par publication. Enfin, nos analyses nous ont permis de mettre en évidence 2 canaux de diffusion des contenus complémentaires aux publications :

- la newsletter « *Paumé.e.s dans mon job* »⁵ : cet outil LinkedIn permet à l'auteur des contenus de les diffuser sous la forme d'une lettre numérique adressée directement aux abonnés à la page. Une fois envoyée, ceux-ci reçoivent une notification les invitant à la consulter. Ce dispositif médiatique s'inscrit dans une logique de fidélisation de la communauté d'abonnés et de mise en avant des actualités et services proposés par la plateforme.

- L'utilisation de publicités LinkedIn : nous avons en effet identifié dans la bibliothèque de publicités LinkedIn⁶ la présence de 6 contenus publicitaires diffusés entre juin 2023 et janvier 2024 (4 d'entre elles visaient à promouvoir un webinaire dédié au recrutement dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, les 2 autres invitaient à télécharger un livre blanc sur le thème « Comment recruter les meilleurs profils engagés quand on est pressé et avec peu de moyens RH ? »). Ce dispositif publicitaire permet à *Jobs That Make Sense* d'élargir son audience au-delà de sa communauté d'abonnés et de toucher des publics professionnels en affinité avec le positionnement de la plateforme numérique.

Conclusion

Les stratégies mises en œuvre par *Jobs That Make Sense* lui permettent de promouvoir « l'utilité sociale du travail » (Morin, 2010) en adoptant notamment un style visuel et rédactionnel s'inscrivant dans un registre de proximité entre les auteurs et les lecteurs, estompant ainsi toute notion hiérarchique entre recruteurs et candidats qui deviennent ainsi spontanément « collaborateurs » (Bouillon, Maas, 2009). Afin de comparer ces

résultats et observations, nous avons également analysé selon la même méthode deux autres plateformes spécialisées dans les métiers à impact : Birdeo et Jobimpact.

Bibliographie

Albrecht, G. (2005). "Solastalgia". A new concept in health and identity. PAN, 3, 44-59; Galway, L. P. et al. (2019). Mapping the solastalgia literature. A scoping review study. Int J Environ Res Public Health, 16, 2662, pp. 1-24.

Allard-Huver, F., Simon, J. (2022). « Communication et humanités face aux défis environnementaux », Questions de communication, vol. 41, n° 1, p. 187-196.

Bataille, S. (2022). Changer de métier: La fin des parcours linéaires : une réalité contemporaine. Dans : Bataille, S. Se reconstruire après un burn-out : Les chemins de la résilience professionnelle (pp. 231-247). Paris: Dunod.

Bouillon, J.-L., Maas, E. (2009). Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur » : stratégies face aux rationalisations organisationnelles et communicationnelles. In : Communication & organisation. N° 36, p. 57-70

Dain, A. (2023). Changer de travail, changer de vie ? Le cas des reconversions de travailleurs « intellectuels » dans des métiers artisanaux. *Communications*, 112, pp. 101-114.

Martin-Juchat, F. (2007). Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2007, pp. 35-49.

Pierron, J. (2006). L'engagement. Envies d'agir, raisons d'agir. *Sens-Dessous*, pp. 51-61

⁵ <https://www.linkedin.com/newsletters/paum%C3%A9%C2%B7e%C2%B7s-dans-mon-job-7051272892025556992/>

⁶ <https://www.linkedin.com/ad-library/search?companyIds=18953963>

***Sensemaking*, méthodes agiles et complexité : une étude de cas en agence de communications**

Élyane Jourdenais-Lemaire, Université catholique de Louvain, Belgique
elyane.jourdenais@uclouvain.be

Résumé en français

Sous forme d'étude de cas, cette recherche a pour objectif d'approfondir davantage l'utilisation des méthodes agiles en communication pour appréhender la complexité, un sujet de recherche peu exploité dans la littérature scientifique jusqu'à présent. Le cas sélectionné est celui de l'agence de communication marketing Cossette, qui a décidé, en 2014, d'implanter les méthodes agiles afin de mieux répondre à un environnement changeant et de plus en plus complexe. À l'aide de la théorie du *sensemaking* de Weick et de son modèle ESR, nous analysons le processus de création de sens de cette transformation structurelle intentionnelle.

Résumé en anglais

As a case study, this research aims to further explore the use of agile methods in communications to address complexity, a topic that has been relatively underexplored in scientific literature thus far. In 2014, Cossette, a marketing communications agency, decided to implement agile methods within its practices to better respond to a changing and increasingly complex environment. Using Weick's sensemaking theory and his ESR model, we analyze the sensemaking process of this intentional structural transformation.

Mots clés en français : agence de communication, complexité, *sensemaking*, méthodes agiles

Mots clés en anglais : communications agencies, complexity, sensemaking, agile methods

Remerciements

À l'agence Cossette pour sa collaboration à cette recherche et au comité organisateur du colloque Org & Co 2024.

Introduction et contexte

Les entreprises doivent se montrer flexibles dans un environnement organisationnel de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (Wiencierz, 2021). Dans un tel environnement, le domaine de la communication stratégique connaît une vague de recherches qui remettent en question les modèles théoriques en communication stratégique basés sur une grande planification délibérée (Christensen, 2022). C'est dans ce courant que s'inscrit cette recherche. Vidal et Marle (2008) définissent la complexité comme une propriété qui rend difficiles la compréhension et la prévision du projet. Or, le paradigme théorique en communication des dernières décennies est axé sur des modèles de planification de la communication qui ne tiennent pas compte de la complexité et qui sont basés sur des approches linéaires. Cependant, l'utilisation de la planification linéaire dans des environnements complexes réduit la capacité d'adaptation des entreprises à l'environnement (Mintzberg, 1994). La complexité de l'environnement pose donc des défis en termes de construction de sens en communication : il y a une incohérence entre les modèles théoriques actuels et les besoins réels des organisations en matière de planification des communications en présence de complexité. Selon Van Ruler (2015), les praticiens en communication doivent abandonner les anciens modèles de planification de la communication et adopter des pratiques de travail agiles, davantage adaptées à l'environnement actuel complexe. Selon l'un des fondateurs du Manifeste Agile, « l'agilité est la capacité de favoriser le changement et d'y répondre en vue de s'adapter au mieux à un environnement turbulent » (Aubry, 2013). Alec Cram et Newell (2016) soulignent que dans certains cas, les méthodes agiles peuvent être employées comme une tendance transitoire à court terme, tandis que dans d'autres, elle est ancrée dans les processus et la culture d'une organisation. Sous forme d'étude de cas, cette recherche a donc pour objectif de creuser davantage l'utilisation des méthodes agiles comme une réponse potentielle aux complexités accrues auxquelles les agences de communication sont confrontées.

Cadre théorique

Selon Douyon et Paradas (2020) : « la complexité de l'environnement génère un besoin, pour l'individu, de donner un sens. » Ce sens serait indissociable de l'action et pourrait être créé seulement en mettant en relation les cadres cognitifs et les perceptions des acteurs. Toutefois, Tahri et Elkadiri (2016) mentionnent que pour réussir un projet de changement organisationnel, les dirigeants doivent repenser leurs pratiques managériales de façon à donner du sens à la nouvelle situation ». Il précise également que la théorie du *sensemaking* de Weick donne des éléments de réponse intéressants puisqu'il s'agit d'un processus d'apprentissage managérial à travers lequel une zone de sens ou une signification du travail est créée dans un contexte de changements. Le cadre théorique employé pour cette recherche est donc le modèle ESR de Weick, qui comporte les phases suivantes : *Ecological change, Enactment, Selection* et *Retention* (Cristofaro, 2022). Nous nous appuyons sur ce modèle pour analyser le processus de construction de sens de l'implantation des méthodes agiles dans un contexte de plus en plus complexe en agence de communication.

Méthode

Cette recherche porte sur une agence canadienne de communication marketing nommée Cossette. Celle-ci a implanté, en 2014, les principes des méthodes agiles dans les bureaux de Montréal pour répondre à la complexité de l'environnement. Cette agence est un cas particulièrement intéressant puisqu'elle a dépassé l'effet de mode de l'agilité pour faire sens de la méthode à plus long terme. C'est à travers des données de nature communicationnelle et qualitative que la question de recherche sera abordée. En tout, cinq entretiens individuels ont été menés auprès de cinq dirigeants de l'agence en 2022. Un document de formation utilisé pour présenter l'agilité chez Cossette a également été récolté durant la même période.

Résultats et analyse

Mobilisant le modèle du *sensemaking* de Karl Weick (1979), l'analyse de ces données permet de comprendre la genèse de l'implantation des méthodes agiles chez

Cossette, comment elles ont créé du sens a posteriori et comment elles aident à appréhender la complexité. Cette analyse est structurée selon les 4 grandes phases de la théorie du *sensemaking* : *ecological change*, *enactment*, *selection* et *retention*.

1. *Ecological change*

La phase d'*ecological change* est déclenchée par plusieurs éléments qui, mis ensemble, amorcent un processus de création de sens. Rapidement au cours des entretiens, les dirigeants ont soulevé une évolution de l'industrie des communications marketing qui devenait, à l'époque, de plus en plus complexe. Dans ce cas précis, nous avons pu observer que les événements déclencheurs n'étaient pas des *trigger events* précis dans le temps, comme c'est le cas dans l'exemple de l'incendie catastrophique de Mann Gulch (Weick, 1993). L'analyse nous a permis d'identifier une série de changements écologiques qui amène une complexité accrue et qui pousse à l'action. Cette complexité n'est pas uniforme ou unique : il s'agit d'un agencement de plusieurs éléments et phénomènes imbriqués rendant le contexte complexe. Parmi ces événements, nous notons, entre autres, dans le cas de Cossette : une accélération du marché, une nouvelle façon de planifier les projets, une multiplication des expertises requises au sein d'un mandat et un changement dans la nature même des projets. Cette évolution, en partie causée par le numérique, apporte de plus en plus de complexité, incitant Cossette à revoir ses façons de travailler.

2. *Enactment et sélection*

L'analyse des données pour les phases de l'*enactment* et de la sélection a été conjointe puisque notre analyse met en évidence une récursivité dans le processus de création de sens. Face aux changements de l'industrie (*ecological change*), les dirigeants de Cossette semblent avoir amassé plusieurs indices, basés sur le marché et leurs expériences passées, pour prendre action et implanter les méthodes agiles. Dès la première itération de l'*enactment*, nous remarquons l'illustration d'une dimension clé du *sensemaking* : l'*enactment* engendre une modification de l'environnement (Douyon et Paradas, 2020). Dès l'implantation initiale des méthodes agiles, les dirigeants ont entrepris

une réorganisation complète de l'agence, tant au niveau opérationnel que dans l'aménagement des espaces. Une fois la méthode agile sélectionnée et implantée dans l'ensemble de l'organisation, les dirigeants ont collecté de nouveaux indices permettant d'observer rapidement que les méthodes agiles dans leur format intégral ne fonctionnaient pas dans l'agence. Une des principales raisons mentionnées par les dirigeants est le fait que Cossette n'est pas propriétaire des produits et ne peut décider du sort de ceux-ci. Puisque le produit appartient au client, l'implantation complète des méthodes agiles ne faisait pas *sens*. Cette récolte de nouveaux indices marque un cycle itératif où les dirigeants se sont de nouveau retrouvés dans la phase d'*enactment* dans l'objectif de créer un nouveau modèle hybride qui utilisera certains principes de l'agilité. Ce modèle sera ensuite nommé le *Modèle Co*.

L'implantation des principes des méthodes agiles chez Cossette s'est déroulée sur plusieurs années durant lesquelles différents cycles itératifs de construction de sens se sont enchaînés. Les dirigeants se sont basés sur leurs récentes expériences pour collecter de nouveaux indices leur permettant de sélectionner des modèles mentaux et de réduire l'équivocité de la situation. Diverses itérations et tests se sont enchaînés entre les années 2014 et 2019. L'implantation des méthodes agiles au sein de l'agence se voulait elle-même agile. Les valeurs d'itération, d'évolution et d'optimisation ont donc été utilisées jusque dans l'implantation en soi. À travers les phases d'*enactment* et de *selection*, nous dégageons aussi un rôle actif de la matérialité non humaine dans le processus de création de sens. Plusieurs facteurs semblent avoir eu une certaine agentivité : le cadre des méthodes agiles, les espaces physiques, la propriété du produit et la formation du *Modèle Co*. Ces exemples propres au cas de Cossette mettent en lumière l'agentivité de plusieurs acteurs non humains qui ont agi sur la construction de sens.

3. *Retention*

Dans le cas de Cossette, plusieurs phases de rétention ont eu lieu à travers les différents cycles itératifs. Les événements des tests passés ont été gardés en mémoire dans

l'objectif de s'y référer pour la prochaine itération. Selon l'analyse du cas, nous pouvons voir que la création du document de formation du *Modèle Co* peut être un élément pouvant illustrer la phase de rétention. Afin que les événements passés puissent être gardés en mémoire, Cossette a créé des documents de formation expliquant le *Modèle Co* pour le maintenir à travers le temps et pour former les nouveaux employés. Cette formation a été mise en place à partir de 2017 et illustre la rétention du modèle au fil du temps. L'agence avait donc une réelle volonté d'ancrer la méthode. L'agilité n'est donc pas une mode pour Cossette, mais bien une tendance lourde qui modifie les pratiques communicationnelles des employés.

Conclusion

Cossette s'est inspirée des méthodes agiles pour créer un modèle organisationnel hybride (le *Modèle Co*) pour mieux répondre aux changements de l'environnement et à la complexité. L'agence semble donc avoir fait sens des méthodes agiles dans un contexte complexe en implantant de façon itérative les méthodes agiles. Nous pouvons dénoter deux apports principaux à la littérature scientifique :

1. À travers les récits des dirigeants de Cossette, nous avons pu textualiser l'implantation des méthodes agiles au sein de l'agence. Cette étude de cas propose que les méthodes agiles puissent difficilement être implantées dans leur format intégral dans une agence de communication et que la création d'un modèle hybride (le *Modèle Co* pour Cossette) est nécessaire pour aller chercher un fonctionnement plus adapté à une organisation prestataire de services.
2. Cette recherche propose une étude de cas sur six ans qui possède un espace-temps plus grand que les recherches de Weick (1990, 1993 et 1995). Celles-ci semblent se concentrer sur la création de sens dans un contexte de crise, contrairement à notre recherche qui porte sur une transformation organisationnelle.

Bibliographie

- Alec Cram, W. et Newell, S. (2016). Mindful Revolution or Mindless Trend? Examining Agile Development as a Management Fashion. *European Journal of*

Information Systems, 25(2), 154-169. <https://doi.org/10.1057/ejis.2015.13>

- Aubry, C. (2013). *Scrum – le guide pratique de la méthode agile la plus populaire* (3^e éd.). Dunod.

- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393-405.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>

- Christensen, E. (2022). Ideal-practice entanglement: when emergence fails to enrich the deliberate planning model. *International Journal of Strategic Communication*, 16(4), 539–554.

doi.org/10.1080/1553118X.2022.2074300

- Douyon, R., et Paradas, A. (2020). La sensibilisation des entrepreneurs à la RSE par les structures d'accompagnement au travers de la création de sens. *Revue Internationale De Psychosociologie Et De Gestion Des Comportements Organisationnels*, 26(65), 41-68. doi.org/10.3917/rips1.065.0041

- Mintzberg, H. (1994). *and e de la plani i ation st atégi e*. Dunod.

- Tahri, W., et Elkadiri, I. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, 13(2), 73-85. doi.org/10.3917/qdm.162.0073

- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Addison- Wesley.

- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system. An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593. [10.1177_014920639001600304.pdf](https://doi.org/10.1177_014920639001600304.pdf)

- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. doi.org/10.2307/2393339

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

- Wiencierz, C., et Röttger, U. (2021). The change process to agile public relations. *Public Relations Review*, 47(5), 102-108. doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102108

- Van Ruler, B. (2015). Agile public relations planning: The reflective communication scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187-194. doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008

- Vidal, L. A. et Marle, F. (2008). Understanding project complexity:

implications on project management.
Kybernetes, 37(8), 1094–1110.
doi.org/10.1108/03684920810884928

A l'origine de la communication organisationnelle en France : une profonde crise du sens

Christian LE MOËNNE, Professeur émérite, PREFICS, Université Rennes 2

Il me semble intéressant de revenir de façon détaillée sur un moment important de l'histoire de l'émergence en France de la communication organisationnelle : la profonde crise de sens du travail et du management organisationnel qui affecte, dans les années 70 à la fois les entreprises et les différentes administrations et organisations bureaucratiques. Cette crise débouchera dans les années 80 sur la création de plus en plus massive de services communication dans les groupes industriels et financiers puis dans le secteur étatique et administratif, et sur l'invention des stratégies de communication institutionnelle. Stratégies de communication politique elles viseront, de façon explicite, à agir sur les significations imaginaires sociales, dans un contexte où les entreprises sont, de façon de plus en plus massivement disloquées et recomposées en plateformes coordonnant des milliers d'organisations sous-traitantes dispersées sur des territoires de plus en plus vastes à l'échelle du globe, et reliées par des flux d'information et de logistique.

Je voudrais remettre tout ceci en perspective, d'une part parce qu'il me semble utile pour les plus jeunes chercheurs d'avoir une vision sinon historique, du moins généalogique à la fois des problématiques managériales actuelles de communication institutionnelle, mais également pour mettre en évidence le lien étroit qui existe entre ces stratégies globales du sens et les stratégies locales actuelles d'information-communication « interne » sur le sens du travail dans un contexte sociétal où un doute massif semble à nouveau émerger à ce sujet. Seront également mises en perspectives les thématiques idéologiques successives concernant ce sigle improbable et au contenu évolutif de « RSE », « Responsabilité Sociale des Entreprises dans les années 70, puis « Responsabilité Sociale et Éthique » dans les années 85-95, et enfin « Responsabilité Sociale et Écologique » dans les années 2000. Tout ceci permettra sans doute de

relativiser, en la mettant en perspective, ce qui est actuellement présenté par les médias comme une crise du sens consécutive au Covid, et qui, dans la majorité des cas, pourrait sans doute être analysé comme un mouvement de prise de conscience et de bon sens

-Le contexte social, économique et organisationnel : des années 60 aux années 80

Les années 60

Structure sociale des années 60 : une France ouvrière et populaire, une baisse radicale de la paysannerie et un exode rural massif vers la prolétarisation des villes.

L'organisation générale des firmes industrielles : les formes organisationnelles situées et les grandes concentrations ouvrières et de travailleurs

Mai 68 : une grève ouvrière et populaire massive, spontanée et autoorganisée, sans et parfois contre les syndicats

Un mouvement politique de masse orienté contre le gouvernement et contre le PCF et le soviétisme.

Les années 70

L'explosion de la société de consommation : explosion des industries *publicitaires*

L'invention de l'homme endetté par le développement bancaire (salaires par virement implique comptes bancaires (pub « votre argent m'intéresse » en 70)

Fabrique de « l'homme endetté » (Lazzaratto). Début de l'endettement de masse.

Crise économique et effondrement des firmes fordistes et des grandes concentrations industrielles fondées sur les stocks.

Explosion de l'inflation mais dans un contexte d'indexation des salaires qui favorise l'endettement pour achat de logements ou autres produits.

Années 80

Arrivée de la gauche au gouvernement avec un projet de nationalisations massives qui

sont mises en œuvre en 1981, souvent par l'achat d'entreprises ou de banques déficitaires ou vides de valeur (Banque Rotschild...).

Sert à financer sur fonds d'état la modernisation d'entreprises et de secteurs industriels au bord de l'effondrement.

Dislocation des formes organisationnelles antérieures, fusions et recomposition des secteurs industriels et bancaires, début de mondialisation financière et d'externalisation des sous-traitances de fabrication de produits divers, vers le Magreb d'abord puis vers la Chine et l'Inde, puis vers l'Europe de l'est après 1990.

Le tournant néolibéral de 1983.

Cession de diverses entreprises et groupes à des entrepreneurs privés pour le franc symbolique (Pinault et la Chapelle d'Arblais... Arnault et le groupe Boussac... Bolloré et la SCAC+ la CGM...). Le crédit Lyonnais est une banque qui favorise la privatisation des fonds publics. Années Tapie, années fric. Voir « La décennie – Le grand cauchemar des années 80... »

Autorisation des « Radios-libres » signifie possibilité de Privatisation des médias. Création de Canal+ et privatisation de plusieurs chaînes publiques de télévision (Bouygues devient propriétaire de la 1...)

Chômage de masse et inflation entraînent la fin de l'expérience « de gauche » et le retour de la Droite au gouvernement et la privatisation massive des groupes, entreprises et secteurs industriels.

Création massive de secteurs « communication » dans les entreprises et groupes privés, imités immédiatement par les secteurs publics, administratifs et territoriaux. Création d'associations de communicateurs à la fin des années 80.

– La lutte idéologique des années 70 et le triomphe du néolibéralisme et de ses conceptions

La lutte pour l'interprétation de mai 68 et la question du sens

La société de consommation de masse et l'individualisme comme

logique d'interprétation du monde

La promotion de l'individu et de l'entreprise comme fondements de l'organisation sociale

Le management comme modèle de gestion de toutes les formes organisationnelles et institutions

La promotion de l'entrepreneur pour toutes les sphères du monde vécu : L'entrepreneur de soi et le narcissisme.

Une profonde crise des significations imaginaires

– Quelques conséquences du néolibéralisme :

- L'explosion des communications organisationnelles, les stratégies de communication et les fonctions de communicateurs.

- Les conséquences des idéologies néolibérales sur les recherches en sciences sociales et en information-communication organisationnelles.

– Réhabiliter d'urgence les postures critiques

Penser le sens de la prévention : approche téléologique

Pierre Mignot MCF, Lerass, Université Paul Sabatier Toulouse 3

pierre.mignot@iut-tlse3.fr

Maureen Sampic Doctorante, Lerass, Université Paul Sabatier Toulouse 3

maureen.sampic@iut-tlse3.fr

Mots clés : Prévention, Sens, Approche téléologique, Organisations de santé, Communication organisationnelle.

Introduction

La prévention est un élément clé dans l'organisation et la mise en œuvre des politiques de santé (Omrane, 2016). Dans cette perspective, notre contribution s'appuie sur la définition de référence de la prévention proposée par les organisations de santé telles que l'Haute Autorité de Santé (HAS, 2008) ou le Haut Conseil de la Santé Publique (Cambon, 2018). Selon cette définition, la prévention regroupe l'ensemble des mesures visant à éviter ou à réduire le nombre et la gravité des maladies ou des accidents, et concerne également les périodes pendant et après la maladie.

Toutefois, nous constatons que cette approche, fondée principalement sur des contenus médico-techniques, ne rend pas compte de l'ensemble des dimensions de la prévention (Omrane, Mignot, 2018 ; Sampic et al., 2023). En effet, le sens de la prévention dépasse largement la définition proposée par l'OMS et se révèle porteur d'un engagement moral, éthique et d'un espoir, bref, d'un sens plus profond que la simple réponse technique apportée par la question médicale. Dans ce contexte, notre contribution vise à interroger la portée de la prévention, en prenant en compte ses dimensions éthiques, sociales et organisationnelles.

Ainsi, nous nous demandons si le sens de la prévention ne risque pas de se perdre dans "l'insensé" de la norme, en particulier dans le cadre d'une rationalité subjective qui le limite. Pour répondre à cette question, nous proposons une réflexion épistémologique sur la prévention, en adoptant une approche téléologique (Deneckère, & Kornysheva, 2011 ; Durand-Gasselien, 2013). Il s'agit de comprendre les finalités du concept de prévention pour en saisir le sens, tant sur le plan pratique que théorique. En effet, si la

finalité de la prévention est purement technique, elle ne peut recouvrir une approche générale et universelle qu'elle devrait avoir. En dégageant la finalité d'un concept, on en déduit le sens qu'il prend socialement, y compris sur le plan de la communication, sauf à réduire celle-ci à un simple problème technique hors champ conceptuel.

Au cœur des organisations de santé, se pose donc la question de savoir si ces structures contribuent effectivement à donner un sens à la prévention, et si oui, de quelle manière et pourquoi. Notre recherche de thèse (Sampic, 2024) sur les conséquences d'une campagne de prévention du cancer de l'utérus dans un contexte de changement organisationnel vise précisément à explorer comment les actions préventives influencent la signification et le sens au sein des organisations de santé.

Le sens de la prévention : une approche téléologique

La définition du concept de téléologie renvoie, dans son extension, à la recherche d'une finalité, d'une action directrice que cette finalité exerce sur les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre. Cette extension comprend aussi le caractère ultime de cette recherche de sorte que toute approche méthodologique implique aussi une référence métaphysique du concept, la finalité étant au-delà de tout contenu matériel et immédiat. Cependant, cette seule référence à une conception métaphysique ne suffit pas à rendre compte du sens complet de téléologie. Afin de mieux le cerner nous rendrons pour positionnement le sens que Kant lui confère notamment sa « Critique de la faculté de juger ».

Ainsi nous développons ici une approche téléologique en tant que telle se rapporte aussi à des champs académiques différents

(la physique, l'économie, système de prévoyance, etc.) sans que ceux-ci puissent être considérés comme des supports cognitifs déterminants. Il s'agit donc en fait d'un usage technique de la raison, c'est-à-dire d'une vision « pratico-sensible » de la téléologie.

Les organisations de santé face au changement organisationnel et au sens de la prévention

Le contexte des organisations de santé en France est marqué par de nombreux défis et enjeux : des contraintes budgétaires importantes (Belorgey, 2009), avec une nécessité de maîtriser les dépenses de santé tout en garantissant l'accès aux soins pour tous les patients ; des enjeux liés à la qualité et à la sécurité des soins (Weckert & Bertillot, 2014), avec une nécessité de renforcer la coordination entre les différents professionnels de santé (Robelet et al., 2005) et de développer des pratiques plus efficaces et plus sûres pour les patients. De plus, les organisations de santé sont confrontées à des enjeux de ressources humaines, avec une pénurie de professionnels de santé dans certaines spécialités et certaines régions, ainsi qu'une nécessité de renforcer l'attractivité des métiers de la santé et de favoriser le développement professionnel continu des professionnels de santé.

Dans ce contexte, les organisations de santé doivent faire preuve d'agilité et d'innovation pour répondre aux besoins évolutifs des patients et des professionnels de santé, tout en garantissant la qualité, la sécurité et l'accessibilité des soins pour tous. Ces organisations détiennent alors des missions clés, des objectifs, des normes de qualité à respecter, des comptes à rendre. Ce phénomène s'est accentué depuis le développement du New Public Management (NPM), étudié régulièrement en SIC (Gardère, 2012 ; Lépine & Peyrelong, 2012). Le NPM s'accompagne pour les services publics d'une

modification des modes de gestion, et de la vision de l'organisation. La performance publique devient la recherche de l'efficacité des services publics, obtenue en s'inspirant des méthodes de gestion privée. Malheureusement, à chaque fois que les objectifs de prévention ou de sensibilisation changent, les acteurs sont contraints de s'adapter, d'évoluer, de changer leurs pratiques. L'organisation est-elle capable de changer aussi souvent et aussi rapidement ?

Pour illustrer ce propos, nous nous basons sur nos recherches de thèse (Sampic, 2024) au sein des structures de dépistages organisés en Occitanie : En 2019, sous l'égide de l'Institut National des Cancers (INCa), les Centres Régionaux de Coordination des Dépistages des Cancers (CRCDC) ont vu le jour, entraînant un transfert du pouvoir décisionnaire du niveau départemental au niveau régional. Cette transformation organisationnelle s'est déroulée sans un accompagnement adéquat au changement ni une communication interne transparente, laissant les acteurs dans l'incertitude quant aux implications de ces changements pour leur travail. Alors que le discours institutionnel national mettait en avant les avantages de la régionalisation, en soulignant ses bénéfices externes, notre observation sur le terrain révèle une réalité complexe et asymétrique au niveau régional et local, caractérisée par des enchevêtrements d'individus, d'organisations et de communications organisationnelles.

Malgré les multiples contraintes et transformations du système de santé, l'accent n'est pas mis sur la compréhension et l'explicitation des raisons du changement, mais bien sur l'efficacité, les responsabilités, les normes qualité et les comptes rendus d'activité réguliers. Quelles en sont les conséquences sur les acteurs ? Quel sens donne-t-on au travail et à la prévention dans un contexte de changement organisationnel ?

La prévention en santé, une quête de sens pour les individus

Nos recherches montrent que les chargés de sensibilisation dans le domaine de la prévention accordent une grande importance au sens de leur travail. Pour eux, il est essentiel de se sentir utiles et de contribuer à une cause importante. Ces personnes engagent le sens dans leurs actions préventives. Elles trouvent leur travail passionnant, apprécient la diversité de leurs missions ainsi que la construction de partenariats et le travail en réseau, et détiennent un fort sentiment d'appartenance au pôle sensibilisation ainsi qu'à leurs fonctions. Cependant, les changements organisationnels et les incertitudes qui accompagnent la régionalisation peuvent causer une perte de sens et une souffrance importante chez ces professionnels. Ils se sentent perdus, en colère et ont du mal à travailler.

Les politiques de prévention et les réformes qui les accompagnent ont un écho profond dans la quête de sens au travail et dans la vie des individus. On observe sur notre terrain que la perte de sens au travail chez les professionnels chargés de la sensibilisation au dépistage des cancers a des répercussions considérables sur leur motivation, leur engagement, leur santé mentale et physique. Cette perte de sens peut également entraîner une perte de confiance en soi et dans sa capacité à mener à bien sa mission.

La perte de sens des conséquences sur la relation à l'autre, élément essentiel du métier de chargé de sensibilisation. Les professionnels qui ne trouvent plus de sens à leur travail peuvent être moins attentifs aux besoins des personnes qu'ils sont censés sensibiliser, moins empathiques et moins impliqués dans leur mission. Cela peut entraîner une diminution de l'efficacité des actions de sensibilisation et de prévention, ainsi qu'une baisse de la

participation des personnes concernées aux programmes de dépistage.

Nous chercherons à démontrer qu'il existe des imbrications pratiques et conceptuelles de cette relation entre la santé, le sens et les organisations. Nos entretiens mettent en lumière l'importance du sens au travail pour les professionnels de santé engagés dans la prévention, et plus particulièrement dans la sensibilisation au dépistage des cancers. Les témoignages recueillis lors des entretiens montrent que ces professionnels accordent une grande importance à leur mission, qu'ils considèrent comme essentielle pour la santé publique. Cependant, les changements organisationnels et les incertitudes qui accompagnent la régionalisation peuvent causer une perte de sens et une souffrance importante chez ces professionnels, qui se sentent perdus, en colère et ont du mal à s'impliquer. Notre étude montre que les politiques de prévention ont un écho profond dans la quête de sens au travail et dans la vie des individus, et que la perte de sens peut avoir des conséquences importantes sur la motivation, l'engagement et la santé mentale des professionnels.

Nos recherches ont des implications conceptuelles importantes pour la compréhension de la relation entre la santé, le sens et les organisations. Elles soulignent l'importance de prendre en compte les dimensions subjectives et émotionnelles (Martin-Juchat et al., 2018) du travail dans l'analyse des organisations de santé, et de considérer les professionnels de santé comme des acteurs engagés dans une quête de sens.

Bibliographie

Abramowitz, L., Descamps, P., Denis, F.,

Galibert, O., & Cordelier, B. (2023). Soutien social et pair-aidance numériques.

Entre pouvoir d'agir et instrumentalisation.
Questions de communication, 43(1), 9- 32.

Gardère, E. (2012). Institution communicante et nouveau management public. Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, 41, Article 41.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3706>

Lépine, V., & Peyrelong, M.-F. (2012). Aux frontières de deux métiers : Les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques. Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, 41, Article 41.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3730>

Martin-Juchat, F., Lépine, V., & Ménissier, T. (2018). Émotions, dispositifs et organisations : Quelles finalités, quels engagements, quelles dynamiques ? Revue française des sciences de l'information et de la communication, 14, Article 14.
<http://journals.openedition.org/rfsic/3795>

Mignot, P., & Omrane, D. (2023). Médecins généralistes et préventions des cancers, quels processus et pratiques info-communicationnels ? Communication & Organisation, 63(1), 141- 155.

Sampic, M. (2022). Changements organisationnels au sein des structures de dépistages organisés. Actes des doctorales de la SFSIC – Dijon 2022. Doctorales de la SFSIC, Dijon. https://www.sfsic.org/wp-inside/uploads/2022/12/actes-des-doctorales-de-la-sfsic_dijon-2022_doc-final.pdf

Sampic, M. (2024). Changements organisationnels au sein des structures de dépistages organisés en Occitanie. [Thèse de doctorat]. Université Paul Valéry, Montpellier III.

Kant, I. (1905). Critique de la raison pure. E. Flammarion.

Kant, I. (1902). Critique de la raison pratique. F. Alcan.

De la réflexivité à la création de sens collectif - *Revalorisation du récit et mise en sens des actes*

Claire NOY, Laboratoire LERASS-CERIC, Université Paul Valéry, Montpellier 3
claire.noy@univ-montp3.fr

Résumé en français

Partant d'un regard sur l'acteur en organisation, la question du sens se pose comme essentielle pour donner du poids aux actes et aux projets personnels mais aussi pour fédérer une culture de groupe. Nous proposons ainsi de repositionner ce sens individuel pour mieux comprendre leurs incidences sur l'action collective. Ainsi par la revalorisation du récit et de la réflexivité, notre propos tente de montrer que l'individu peut être accompagné pour donner du sens à ses actes et à ses blocages, pour saisir par empathie, des perceptions et définitions différentes de la réalité telle qu'il la voyait et ainsi donner du sens à son intégration dans un collectif.

Résumé en anglais

From the perspective of the actor in an organization, the question of meaning is essential to give importance to personal actions and projects, as well as to federate a group culture. We are proposing to reposition these individual meanings to better understand their impact on collective action. Our aim is to show that individuals can be helped to make meaning of their actions and blockages, to empathize with different perceptions and definitions of reality as they see it, and thus better integrate into a collective.

Mots clés en français : réflexivité, créativité, sens collectif

Mots clés en anglais : reflexivity, creativity, community meaning

Revalorisation du récit et mis en sens des actes

Partant d'un regard sur l'acteur en organisation, la question du sens se pose comme essentielle pour donner du poids aux actes et aux projets personnels mais aussi pour fédérer une action collective. Nous proposons ainsi de repositionner ce sens individuel pour mieux comprendre leurs incidences sur la définition de la situation collective. Ainsi par la revalorisation du récit et de la réflexivité, notre propos tentera de montrer que l'individu peut être accompagné pour donner du sens à ses actes et à ses blocages, pour saisir par empathie, des perceptions et définitions différentes de la réalité telle qu'il la voyait et ainsi mieux s'intégrer dans un collectif. Il paraît ainsi primordial de prendre en compte ce monde vécu, et ce ressenti comme déterminant dans le positionnement et la mise en sens des actes de chacun dans les organisations comme le notent

V. Lépine et F. Martin-Juchat, en parlant des émotions. « *La prise en compte consciente des émotions dans le processus actionnel et communicationnel est bien une compétence, mais si elle n'est pas reconnue comme telle (Lhuillier, 2006). Elle est particulièrement une compétence de réflexivité, qui peut constituer non seulement une aide précieuse à la mise en place d'actions de résolution, mais aussi une prise de distance quant à une éventuelle perception d'impuissance et de frustration.* ». (Lépine V. Martin-Juchat F., 2018).

En effet, notre expérience de terrain en méthodologie qualitative, a montré qu'au-delà de la clarification du sens, les récits de vie et partages d'expériences dans des groupes restreints participent aussi à une réflexivité des participants, donnant du sens à leur pratique, et à leur motifs *en-vue-de (in-order-to motive)* mais aussi, *parce que (because motive)*, motifs sur lesquels on a tendance à souvent moins s'attarder.

Groupes d'analyses réflexives et collaboratives en trois temps

Ainsi, notre proposition s'avère de mettre en place des groupes de codesign d'analyses réflexives et collaboratives, dans lesquels cette prise de sens individuelle, émergeant du récit et du processus réflexif peut être prolongée par une démarche créative de construction de sens collectif.

Ainsi, la proposition est de penser l'investigation et l'animation d'ateliers dans les organisations en trois temps :

Un premier temps individuel et réflexif pour narrer les pratiques ordinaires :

Cette première phase permet de faire émerger par la production d'une narration expérientielle ces « allants de soi » (*taken for granted*) au sens de A. Shultz de chaque individu. Loin de la désillusion rhétorique que dénonçait Bourdieu, notre travail d'investigation amène à penser que cet ancrage individuel, permet à l'acteur de mettre à plat ses pratiques ordinaires au sens de De Certeau, qui guident ses projets et ses actions et dès lors de les objectiver par leur mise en récit. Ces derniers peuvent être des écrits créatifs, des narrations d'expériences ou toute autre méthodologie permettant à l'acteur de réfléchir autrement sur ces pratiques, d'aller, pour citer un participant à un groupe d'analyse « sur des chemins sur lesquels on ne s'était jamais égaré. »

Un deuxième temps de partage de ces émergences de sens individuel pour penser les projets et l'action :

Cette deuxième phase permet de mettre en perspective les différentes visions et définition de chaque acteur et de voir apparaître des convergences ou divergences de points de vue par la mise en commun de récits, mots, images, idées, événements..., émanant de la 1^{ère} phase. Cela permet ainsi de revenir et de se questionner sur les pratiques routinières, en

définissant leurs motifs *en-vue-de* (*in-order-to motive*) et *parce que* (*because motive*) de l'action, et les projets qu'ils peuvent imaginer dans ce contexte. En effet, les acteurs ne peuvent agir en situation d'interaction idéale et matérielle qu'avec leur contexte d'action. (Boutinet J.-P., Brechet J.-P., 2018.)

Un troisième temps créatif: Cette dernière phase est la mise en connexion des deux précédents temps et va permettre de penser ensemble une définition et des perspectives individuelles et collectives par la mise en place de méthodes telles que le métaplan ou les ateliers projectifs, les cartes, les scénarii projectifs ...

Contrairement à la recherche-action dans laquelle on est des cueilleurs de données que l'on va faire germer en laboratoire, l'idée est de passer en semeurs de graines à faire germer avec les acteurs. Les sciences de l'information et de la communication, nous paraissent aujourd'hui au cœur de cette problématique de de cette société que Zygmunt Bauman (Bauman Z. 2004) décrit *en voie de liquéfaction avancée*. Dès lors, notre positionnement en tant que chercheur, dans le cadre de l'animation de ces ateliers, peut être assimilé à une forme d'empowerment.

Pour conclure : S'engager dans le devenir de l'action

Nous citerons Sophie Fétro, designer, visant la construction commune de sens, dès lors pertinent pour les acteurs, puisque nourri de leur réflexivité et émergeant d'un travail créatif et collaboratif :

« Le bricolage ne désigne pas seulement un travail manuel fait de menus travaux, il constitue plutôt une méthodologie créative engagée dans le devenir et l'action » (Detienne & Vernant 1974)

Il est intéressant de se réapproprier cette citation dans le cadre d'un bricolage de sens collectif afin de voir comment chaque bribe de

récit personnel aider à construire une vision collective. Dans cette conception, l'expérience ne s'avère plus simplement « un stock de connaissances » un « déjà là » mais une expérience à partager, à négocier. Ainsi notre expérience personnelle, qui peut déterminer l'action et nos projets, peut aussi participer à une création de sens collectif, une sorte de transaction, dans laquelle chacun apporte et prend des bribes d'expérience et donc de sens.

sens collectif, paraît ouvrir plus de perspectives que ce qu'elle permet de cadrer ; Elle permet de (re)valoriser des compétences d'adaptation, ici et maintenant, car, ce qui va se jouer, est surtout la capacité des personnes à composer avec les autres, à faire jaillir du sens d'expériences individuelles et collectives. Cette vision du sens personnel vers un sens collectif partagé peut être tout à fait appréhender dans la métaphore de l'auberge espagnole que nous propose J.

Duval Héraudet « *L'analyse de la pratique est en quelque sorte une « auberge espagnole » et chacun y trouve aussi, à la mesure de son implication, ce qu'il y apporte... avec l'aide de quelques autres. C'est avant tout en effet parce que la parole est mise en mouvement au sein d'un groupe que celui-ci génère les réponses à ses propres questionnements.* » (Duval Héraudet, J., 2015.

Bibliographie

BAUMAN Z., « The role of the intellectual in liquid modernity », *Theory, Culture & Society*, vol. XXVIII, n° 3, mai 2011.

BOUTINET J.-P., BRECHET J.-P., 2018. Choix, décision et projet dans l'action : préséance du projet dans une perspective pluridisciplinaire. *Nat. Sci. Soc.* 26, 4, 434-445.

CHAUDIRON S. et IHADJADENEM., « De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles », *Études de communication*, 35, No 2, 2008, pp.13-30.

CERTEAU M. (De) *L'Invention du quotidien, 1. : Arts de faire et 2. : Habiter, cuisiner.* 1990, Gallimard, Paris (1re éd. 1980).

DETIENNE, M. & VERNANT J.-P. *Les Ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris, 1974, Flammarion.

DEWEY J., *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*, Paris, 2014 [1^{re} éd. 1929]. Gallimard.

DUVAL HERAUDET, J. « Une conclusion qui n'en est pas une... », Jeannine Duval Héraudet éd., *L'analyse de la pratique : à quoi ça sert ?* Ères, 2015, pp. 373-394.

GUILMOT, N., et VAS A. « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xviii, no. 45, 2012, pp. 77-99.

GOFFMAN E., *Les rites d'interaction*, 1974, Paris : le sens commun p 9-10

LARDELLIER P. et PARRINI-ALEMANNI S., 2019. Communication interpersonnelle et relation », *Communication et organisation* [En ligne], 61 | 2022

LEPINE V. ET MARTIN-JUCHAT F., « Situations émotionnelles de cadres de santé : les émotions au cœur de l'action et de la communication », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 15 | 2018, en ligne janv. 2019, URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/5114> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.5114>

MUCCHIELLI A. & NOY C., *Étude des communications : Approches constructivistes.* 2005, Paris : Armand Colin. 239pp

ROSA H., 2021, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte.

SCHÜTZ A., *Eléments de sociologie phénoménologique* (trad. Blin T.), Paris, L'Harmattan, 1998.

TRUC G., « Une désillusion narrative ? De Bourdieu à Ricœur en sociologie », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 8 | 2005, mis en ligne le 03 février 2009, URL : <http://journals.openedition.org/traces/>

Transformations numériques et quête de sens en milieu hospitalier ivoirien

Yoga Lucie SOPOUDE, Doctorante Université de Bourgogne-Franche Comté, CIMEOS,
lucie.sopoude@ymail.com

Mots clés : Quête de sens, pratique médicale, professionnels de santé, TIC

Introduction

Le travail occupe une place importante dans les sociétés contemporaines, car il permet d'améliorer les conditions existentielles des populations. On ne saurait parler de société humaine sans y référer. C'est d'ailleurs ce que soutient Hubert FAES¹: « la société humaine est devenue une société de travailleurs. C'est pourquoi aussi le chômage et les conditions de travail, qui évoluent constamment en raison du progrès technique et organisationnel, restent des problèmes majeurs [...] qui ne sont plus d'ordre strictement matériel et semblent bien concerner le sens du travail » (Faes, 2011). On peut donc dire que le travail est un vecteur de sens, un sens fixé par l'employeur dans le salariat. Mais dans un contexte de transformation numérique qui maîtrise la finalité du travail ?, pour reprendre l'expression de Pierre-Yves Gomez². L'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a favorisé le travail en réseau et la coordination des activités hospitalières. De l'utilisation des outils classiques ou traditionnels (format papier), on passe à l'utilisation des outils numériques (ordinateurs, téléphones, logiciels, etc.) avec la mise en réseaux des personnes et des objets qui impose une nouvelle manière de travailler et de penser le travail. Cette révolution numérique n'est pas toujours bien vécue par les professionnels de santé, ce qui soulève la question de sens du travail que nous allons aborder dans cette communication, qui porte sur : le sens du travail en milieu hospitalier ivoirien dans un contexte de transformation numérique.

Contexte et justification

Cette réflexion se veut de comprendre les aspirations professionnelles de chaque individu. Car le sens qu'une personne donne à son travail peut avoir des effets positifs ou négatifs sur sa santé ; peut également traduire son engagement professionnel, ses performances, son épanouissement, etc. Nous avons choisi d'aborder la question du sens du travail en rapport avec les TIC. Comme le soulève Pierre-Ives Gomez (2017), « la question du sens du travail fait aussi écho au contrôle des outils utilisés. Si le travailleur

doit se plier à leur rythme, leur cadence ou leurs exigences, le sens du travail est décidé, au final, par ceux qui contrôlent ces outils et les imposent dans les processus de production. Pour éviter une approche idéaliste, il est donc nécessaire de s'interroger sur le degré de maîtrise des techniques par ceux qui les utilisent, qu'il s'agisse des innombrables robots, ordinateurs, téléphones, réseaux techniques ou des machines nécessaires aussi bien pour accomplir un travail domestique, collaboratif que professionnel ». Il semble donc intéressant de s'interroger sur les manières dont les professionnels de santé en milieu hospitalier ivoirien perçoivent les rapports au travail c'est-à-dire les différentes interactions à l'ère du numérique et aussi le degré de maîtrise de ces outils (ordinateurs, téléphones, réseaux techniques, etc.) par ces derniers. Sachant que le mot sens ici fait référence à un ressenti des conditions de travail et relationnel parfois difficiles entre l'usage de ses outils et leur pratique médicale, entre les individus qui manipulent, manient et ceux qui en définissent les conditions d'utilisation. L'individu qui, par nature, a besoin de s'interroger sur le sens de ce qui lui arrive en vient à questionner le sens de son travail, de son parcours professionnel, voire de son existence de manière plus globale (Arnoux-Nicolas, 2023).

Dans ces conditions, comment les professionnels de santé ivoirien définissent-ils le sens du travail à l'ère du numérique ? En d'autres termes comment vivent ils le changement de pratiques professionnelles et de culture organisationnelle impulsé par les TIC.

Quelques précisions terminologiques

Il est indispensable de clarifier les termes travail et sens afin de bien cerner notre sujet de recherche. Le travail est une notion complexe qui a évolué avec le temps. Dans son assertion première, le travail proviendrait du latin *tripalium* qui signifie un instrument de torture. Autrement dit, le travail correspond à une souffrance. Pour Marx, le travail est une activité personnelle de l'homme qui agit sur un objet avec les moyens nécessaires en vue d'obtenir un produit socialement utile, c'est-à-dire une

production de valeur d'usage (Marx cité par Gras, 2016). Dans sa démarche, Marx met en avant la valeur marchande du travail, car pour lui, le travailleur vend sa force pour vivre. Godin pour sa part, désigne par travail, toute activité dont le but est la satisfaction des besoins d'un individu et la transformation de la réalité (Godin cité par Martin, 2009). Le travail est donc synonyme de métier, profession, et comme équivalent d'activité rémunérée (pécuniairement) par laquelle un individu assure sa subsistance ; ce qui est à l'opposé du bénévolat ou d'autres formes de travail non rémunéré. C'est alors le fait de participer effectivement à la satisfaction des besoins qui constitue le travail.

Par ailleurs, le terme sens renvoie de manière générale à « la représentation mentale des relations possibles entre les choses, les événements et les relations et permet de relier les entités entre elles »³. Dans le domaine du travail, cette terminologie revêt deux connotations, le sens au travail et le sens du travail qu'il convient de nuancer, car selon Pratt et Ashforth

« le travail et le milieu de travail ont du sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une correspondance et des affinités entre son identité, son travail et son milieu de travail »⁴.

La première fait référence aux missions ou aux actions qui se déroulent selon la responsabilité, la fonction, la position que l'individu occupe⁵ et la seconde décrit la manière dont l'individu perçoit, vit son travail et son rapport au travail. Si la recherche d'un sens est un attribut de l'être humain, révélateur de ce qu'est la nature humaine, chacun d'entre nous donne sa définition subjective du sens du travail en fonction de caractéristiques qui lui sont propres telles que son âge, ses valeurs ou encore ses expériences antérieures, et des caractéristiques propres au travail et à la situation de travail (Frankl cité par Arnoux-Nicolas, 2023). Dans le même contexte May et al. (2004, p. 13) pensent que « la restauration du sens dans le travail est considérée comme une méthode permettant de renforcer la motivation et l'attachement d'un employé à son travail ». Lorsque l'on parle du sens du travail, cela implique deux dimensions, individuelle et collective. Le sens

constitue à cet effet, un construit social que l'individu élabore à partir de son expérience de travail et de son interprétation, ce qui met en exergue le rôle de relation sur le lieu de travail dans l'expérience de sens. Ainsi, les interactions, en particulier avec ses collègues, les managers, la hiérarchie, contribuent à la création du sens dans le cadre du travail (Baumeister, 1991). Ce point de vue est également soutenu par Wrzeqniowski et al. (2003) « le sens se construit avec les autres dans le contexte à la fois interpersonnel et organisationnel ». Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Notre hypothèse de recherche est la suivante : *le sens du travail met en lumière différents aspects entre autres, l'aspect individuel et collectif qui prend en compte les relations professionnelles et la dimension organisationnelle, qui dans un contexte de transformations technologiques, crée un environnement propice permettant de donner du sens au travail des professionnels de santé en Côte d'Ivoire.*

Méthodologie

Ce travail s'appuie sur deux approches : une recherche documentaire portant sur les ouvrages, articles et rapports sur la question du sens du travail et les données empiriques collectées en Côte d'Ivoire notamment dans cinq hôpitaux dans le cadre de notre thèse de doctorat. Nous avons réalisé 34 entretiens semi-directifs auprès des professionnels de santé (médecins, infirmiers, sage-femmes) sans distinctions de sexe, ni d'âge dans 5 hôpitaux (centres hospitaliers universitaires (CHU) Angré et Treichville, hôpitaux généraux (Bingerville, Port- Bouët et Tanda). Après la collecte de données, la retranscription, nous avons procédé à une analyse de contenu.

Résultats et discussions

La transformation numérique en milieu hospitalier ivoirien a un impact sur le sens que les professionnels de santé donnent à leur travail. Si la plupart des personnes interrogées

valident l'usage des TIC dans les hôpitaux, il n'en demeure pas moins que la non-effectivité de l'informatisation dans tous les hôpitaux ou services, crée des inégalités ; et par conséquent génère un sentiment de frustration chez les professionnels de santé évoluant dans les services non impliqués dans le processus d'informatisation. Se sentant délaissés, défavorisés certains professionnels de santé adoptent une attitude défensive. Car le sens qu'une personne attribue à son travail est en partie tributaire de ses perceptions, positives ou négatives. L'individu qui perçoit négativement son travail a tendance à considérer qu'il n'a pas de sens, tout comme le milieu dans lequel il œuvre, et à avoir des symptômes de stress ou même de détresse ainsi que des troubles de santé physique. Ainsi, pour que le travail ait du sens, il doit procurer de la satisfaction à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs. (Morin, Gagné et Cherré, 2009). En effet, lorsqu'un employé perçoit son travail de façon positive, il a davantage tendance à s'impliquer affectivement dans l'organisation. Il est enclin à être plus consciencieux, à coopérer avec les autres et à fournir le rendement attendu. Cet extrait d'entretien avec une sage-femme au service de la protection maternelle et infantile (PMI) à l'hôpital général de Port-Bouët, illustre cette situation : « *Je suis déçue, j'ai l'impression que notre service est lésé. Car je ne comprends pas pourquoi notre service n'est pas informatisé et le personnel, pas formé alors que d'autres services bénéficient de ces outils technologiques. En effet, lorsque les gens sont venus former le personnel médical dans le cadre de l'informatisation des hôpitaux, ils ont visité tous les services, le nôtre y compris. Malheureusement, lors du déploiement du matériel informatique notre service n'a pas été pris en compte. Cela a suscité en moi une démotivation et un faible engagement dans le travail* ».

Un deuxième résultat est lié au degré de maîtrise des outils technologiques par les professionnels de santé. Il a été constaté que certains interviewés éprouvent des difficultés dans le maniement des outils malgré la

formation reçue. Ce qui entraîne non seulement la méfiance vis-à-vis de ces outils qui apparaissent contre-productifs, mais également génère un sentiment de désaveu ; qui se traduit tantôt par l'abandon ou le renoncement aux matériels technologiques ou encore à la résignation. Nous pouvons le constater dans les propos de la pédiatre qui exerce à l'hôpital de Bingerville : « *J'ai apprécié le projet d'informatisation car peu importe l'endroit où se trouve le malade ses données sont numérisées. Mon problème se situe au niveau de la manipulation. L'outil numérique, me prend du temps. Je suis obligé de prendre des notes écrites sur un support papier pour les enregistrées par la suite dans l'ordinateur donc c'est difficile puisque c'est un double travail. A cela, s'ajoutent les aléas du numérique, l'ordinateur peut se "planter" à tout moment et l'outil est tellement sensible qu'à un moindre "faux pas" les données se perdent. Aussi, ça nous prend du temps pour l'enregistrement des dossiers. Nous sommes obligés de réduire le nombre de malades à recevoir par jour de consultation parce qu'il faut tout renseigner. Tellement de fonctions (fenêtres à ouvrir et fermer, click ici, click là). On a fini par l'abandonner au niveau du service pédiatrique et revenir à la pratique ancienne c'est-à-dire tout écrit, nous même sur le format papier ; car l'ordinateur paraît lent et compliquer pour moi et mes collègues médecins* ».

Soulignons qu'il y a souvent un sentiment de désarroi qui caractérise les individus qui ont maille à partir avec les outils technologiques, ce qui est déterminant pour le regard qu'ils ont du sens du travail. « La qualité de sa présence et celle de son engagement sont déficientes. Il fait « acte de présence », mais dans un état qui l'empêche de donner le meilleur de lui-même. Sa vigilance est affectée par le stress qui accroît les risques d'erreurs, d'oublis et d'accidents, en plus d'affecter son rendement. Sous l'effet du stress, cette personne peut même en arriver à développer des problèmes d'attitudes entraînant des tensions et des conflits avec ses collègues. Dans un tel cas, l'individu développe des mécanismes de défenses : ajustement de ses aspirations, modification de ses valeurs [...] à défaut de pouvoir résoudre les tensions et les difficultés auxquelles il fait face, il prend des

moyens pour se protéger contre leurs effets néfastes. Lorsque ces stratégies défensives deviennent inefficaces, des symptômes d'épuisement apparaissent et la performance au travail se détériore. Ces deux dimensions peuvent se traduire en absentéisme, en désaffection à l'égard du travail et de l'organisation, en distraction, en conflits, en comportements contre-productifs, en un désir de changer d'emploi ou de profession. Il est maintenant admis que l'apparition de troubles psychologiques et de comportements négatifs au travail n'est pas seulement le fait de dispositions personnelles. Ceux-ci peuvent être attribués à un travail, à des conditions ou à un milieu de travail dit toxique ».

Enfin, un troisième résultat émane du fait que certains professionnels de santé pensent que l'informatisation ne constitue pas une priorité d'autant plus l'hôpital n'est pas suffisamment équipé (matériel médical) pour une meilleure prise en charge des patients.

Pour cette catégorie de personnes, le sens du travail repose beaucoup plus à la solution à apporter à la situation de population notamment les problèmes de santé.

Conclusion

En somme, une personne qui perçoit positivement son travail y trouve du sens. Elle a tendance à se sentir bien, physiquement et psychologiquement, et le manifeste par son comportement. Elle tend à se présenter à l'heure, à faire preuve de vigilance dans ses tâches; elle aide ses collègues lorsque cela est nécessaire, agit en fonction du rendement attendu et coopère pour atteindre les objectifs fixés au sein de son équipe de travail ou de son organisation. Elle a un lien affectif envers son travail qui peut être renforcé par ses relations avec ses collègues, ses supérieurs ; etc. Notons que dans le cadre de cette étude nous sommes plus intéressés aux personnes ayant une perception négative du sens du travail. Car pour qu'un travail ait du sens il doit être d'utilité sociale, l'individu doit être autonome, il doit se perfectionner, s'épanouir. Enfin, le travail est réalisé de façon responsable et moralement justifiable.

Bibliographie

- Arnoux-Nicolas, C. (2023). Trouver du sens dans son travail : des aspirations alliant l'individuel et le collectif. *Action publique*, (2), 17-25.
- Baumeister, R. F. (1991), *Meanings of life*. Guilford press, p.19.
- Bernard, F., & Joule, R. V. (2004). Lien, sens et action: vers une communication engageante. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (24).
- Gomez, P. (2017). Le sens du travail à l'ère numérique. *Revue Projet*, 361, 36-42. <https://doi.org/10.3917/pro.361.0036>
- Gras O., « Karl Marx, *Le travail et l'émancipation* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 10 novembre 2017, consulté le 17 avril 2024. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/23739> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lectures.23739>
- Hachour, H. (2011). Épistémologies socio-sémiotiques et communication organisante: la coproduction de sens comme moteur de l'organisation. *Communication et organisation*, 39, 195-210.
- Martin, G. (2009). *Le Travail de l'utopie*. Godin et le Familistère de Guise: Michel Lallement, Paris, Éditions Les Belles Lettres, coll. « L'histoire de profil », 2009, 512 pages ISBN : 2-25- 1900011-8. *Idées économiques et sociales*, 156, 75-75. <https://doi.org/10.3917/idee.156.0075>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Quinton, P. (2002). « Le sens du terrain », *Études de communication* [En ligne], 25 | 2002, mis en ligne le 09 février 2009, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/649> ; DOI : 10.4000/edc.649.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.

La quête du sens au cœur d'un changement organisationnel : Cas de Togo Telecom et Togo Cellulaire

Namoin YAO-BAGLO, Maître de Conférences en communication des organisations.
Institut des Sciences de l'Information, de la Communication et des Arts (ISICA), Université de Lomé – Togo.

namoinbaglo@gmail.com

Résumé en français

Les organisations connaissent des mutations qui peuvent prendre la forme d'un changement ou d'une transformation. Le secteur des télécommunications étant décrit comme très compétitif et fonctionnant avec des standards internationaux, la transformation organisationnelle semble être un impératif pour des organisations dont le mode de gestion est peu efficient. Au Togo, deux entreprises (une publique et l'autre parapublique) ont fusionné sous la prescription de l'État pour donner naissance à un nouveau groupe privatisé. Cette communication ambitionne de décrire les pratiques communicationnelles au cœur du processus de la transformation organisationnelle à la quête de leur signification pour les acteurs internes.

Résumé en anglais

Organizations undergo mutations as change or transformation. As the telecommunications sector described as highly competitive and operating to international standards, organizational transformation seems to be an imperative for organizations with inefficient management practices. In Togo, for example, two public companies have merged under government orders to form a new group. This paper aims to question the communication practices at the heart of the organizational transformation process, in search of their meaning for internal actors.

Mots clés en français : sens, communication, transformation, Togo

Mots clés en anglais : sense, communication, Change Management, Togo

Introduction

La question du sens est omniprésente dans les pratiques communicationnelles des organisations ici et ailleurs, et elle peut se poser avec acuité ou revêtir une particularité dans le cadre d'un changement organisationnel. Aussi, avons-nous voulu questionner les significations que peuvent donner les parties prenantes internes ¹ de deux entreprises publiques perçues par l'opinion publique togolaise et décrite par celles-ci comme étant « très différentes ». Cette préoccupation se justifie par le contexte (organisationnel, social et l'implication du politique) dans lequel cette fusion puis privatisation s'est déroulée d'une part. D'autre part, et, en considérant les crises (notamment les grèves, la démission du premier PDG de la nouvelle société) qui ont émaillé le processus, le sens entendu comme interprétation dans sa dimension symbolique, explicite ou masquée devient intéressant à questionner à travers les pratiques communicationnelles. De quelle manière les pratiques communicationnelles ont-elles accompagné ce processus en essayant de donner du sens vis-à-vis de la mutation en cours ? Comment les professionnels de la communication ont-ils accompagné le sentiment de frustration ou de perte de repère des salariés notamment les plus âgés dans cette situation de changement organisationnel ?

Nous faisons l'hypothèse selon laquelle, ce processus a été caractérisé par une absence d'information et de communication à cause des enjeux inhérents. Ce faisant, des éléments de sens n'ont pas été partagés avec les parties prenantes internes. Aucune

¹ Par parties prenantes internes, nous entendons tout le personnel y compris ceux qui font partie de la fonction communication, du comité de direction et des syndicats.

pratique de communication n'a été formellement mise en place pour prendre en compte le sentiment de frustration, ni de pertes de repère des salariés qui doivent passer du mode de gestion d'une entreprise publique au management d'un groupe privé qui plus est multinational.

La réflexion s'inscrit donc dans une approche descriptive en retenant le paradigme interprétatif (Grosjean et Bonneville, 2008) et critique de la communication organisationnelle (Parent, 2008). La question du sens tel qu'il est abordé dans cette recherche s'articule autour des concepts de *sensemaking*, *sensegiving* et de *breaking sense* développés successivement par K. Weick (1995), de Guilmot N., Vas, A. (2012) et *Mirbabaie, M., Marx, J., & Reimann, A. (2022)*.

Sur le plan empirique, la recherche a collecté des articles de presse en ligne évoquant le sujet en analysant les discours de l'État togolais ayant contribué à la création de ce nouveau groupe. Ces données sont étayées par une dizaine d'entretiens semi-directifs ² réalisés avec des salariés, des professionnels de la communication et des représentants des syndicats pour répondre à la problématique formulée.

Description sommaire des deux organisations avant leur fusion

L'expression « rivale » est celle que les salariés ayant participé à cette recherche ont utilisé pour décrire dans une approche narrative (Giroux et Marroquin, 2005), la manière dont les deux entreprises étatiques fonctionnaient avant leur fusion. Née en

² Grâce à un guide d'entretien composé d'une quinzaine de questions, nous avons rencontré des salariés (6), des membres du Codir (2) et des syndicats (2) au cours du mois de Mars et Avril 2024.

1996, la Société des Télécommunications du Togo (Togo Telecom) ³ est une entreprise étatique spécialisée dans la fourniture de services de téléphonie fixe.

En 1998, eu égard à l'arrivée de la téléphonie mobile sur le marché mondial, Togo Télécom décide de créer une filiale afin d'offrir à la population togolaise des services dans ce segment de marché⁴.

Si les choses ont été pensées de cette manière (société mère et filiale), elles ne se sont pas présentées ainsi sur le plan juridique. Ceci fait penser à K. Weick (1995) pour qui, rétrospectivement, la construction du sens intervient avant l'action. En effet, sur le plan juridique, on assistera à la naissance d'une autre société autonome, parapublique dénommée Togo Cellulaire⁵.

Cette dernière va se démarquer d'un point de vue organisationnel par un management (tourné vers les résultats d'après les salariés), des grilles de salaires nettement plus élevées que celles de la « société mère » ⁶ et une ressource humaine moins nombreuse et plus juvénile⁷. Aussi, bien

³ <https://www.courdescomptes.tg/wp-content/uploads/2017/04/ROD-sur-le-contrôle-de-la-gestion-de-TOGOTELECOM.pdf>. Togo Telecom est née de la scission de l'ex- Office des Postes et Télécommunications du Togo (OPTT), par décret n° 96- 22/PR du 28 février 1996.

⁴ <https://www.winne.com/country/ssa/togo/2009/cr/cp/togocel/index.php#:~:text=Suite%20À%20La%20Libéralisation%20Du,Sous%20La%20Dénomination%20Togo%20Cellulaire>.

⁵ Nous n'avons pas eu accès au texte créant cette nouvelle société. Toutefois, tous les salariés rencontrés sont unanimes sur le fait que dans la réalité, Togo Cellulaire est une entreprise à part entière avec des textes et une licence d'exploitation spécifique.

⁶ Les indices de salaire étaient de 186 pour Togo Telecom et 229 pour Togo Cellulaire avant la fusion et la signature de la convention collective selon l'un des membres du comité de direction actuel. Cette déclaration sera confirmée par un syndicaliste.

⁷ Nous ne sommes pas parvenus à avoir les chiffres exacts avant l'envoi de ce document.

qu'étant toutes deux des entreprises publiques ayant le monopole pendant des années dans le secteur de la télécommunication au Togo, elles ont des modes de gestion, de fonctionnement et des pratiques communicationnelles divergents avec une forte implication du politique au travers de leur ministère de tutelle. Au fil des ans, elles vont fonctionner comme des entreprises rivales voire concurrentes ⁸. Togo Telecom a connu de grandes difficultés financières dues notamment à la mauvaise gestion de ses ressources. Elle sera perçue avant la fusion comme une « entreprise malade »⁹. Le contexte organisationnel de ces deux entreprises et les différentes perceptions sommairement décrits laissent entrevoir le climat social. Comment penser la fusion dans ce cas ? Comment les pratiques communicationnelles ont-elles accompagné ce processus en essayant de donner du sens vis-à-vis de la mutation en cours ?

Défaut de l'information et de la communication dans la conduite du changement

D'après les données empiriques collectées en interne, le processus a été bien pensé au démarrage par la mutualisation des ressources puis le projet de transformation

⁸ En 2006, Togo Telecom lance un produit dénommé « Illico » qui utilise une Technologie hybride avec la boucle locale radio (BLR). Il permettait aux utilisateurs de téléphoner ou d'accéder à internet à partir d'un appareil fixe sans fil concurrençant ainsi sa filiale Togo Cellulaire.

⁹ Cette perception par ses salariés et ceux de Togo Cellulaire sera renforcée par le fait que c'est Togo Cellulaire qui paient parfois les salaires des agents de Togo Telecom. Toutefois, cette perception/description n'est pas acceptée par tous les salariés de Togo Telecom rencontrés lors de ce travail.

mis en place nommé « Phénix » avec la participation d'une partie des salariés et des experts externes. Cependant, ce qui a fait défaut toujours selon eux, c'est l'absence d'une information interne claire portée des entités clairement identifiées au sein de Togo Telecom et Togo Cellulaire pour expliquer le bienfondé de l'action et ses objectifs à l'ensemble des salariés. La fusion puis la privatisation n'ont pas été clairement affichés au début du processus. Ainsi, va se développer un phénomène de rumeurs (Mirbabaie, et al, 2022) ; ce faisant, un projet de transformation organisationnelle qui à priori semblait avoir du sens eu regard du nom qui lui a été donné par un salarié, laissera place aux suppositions et à l'inconnu. Si elles avaient des pratiques de communication différentes, sur ce sujet, les professionnels de la communication rencontrés déclarent n'avoir pas eu l'accord de leur direction respective pour communiquer. Ce faisant, ils n'ont pas pu accompagner ce changement d'envergure par une communication efficace dans le sens de la pédagogie de l'action car ils étaient eux-mêmes sous informés et méconnaissaient la finalité du processus démarré par le projet « Phenix ».

Ils n'ont donc pas pu accompagner le sentiment de frustration ou de perte de repère des salariés notamment les plus âgés dans cette situation de changement organisationnel. L'une des responsables de la communication a confié la difficulté qu'elle-même éprouvait personnellement à face à ce changement organisationnel brusque.

Du sens et de l'insensé au cœur de cette transformation organisationnelle

« *On ne peut pas conduire une transformation organisationnelle de cette envergure c'est-à-dire faire travailler deux entreprises aussi différentes ensemble d'une part, et, les faire passer à un mode de gestion privé d'autre part, sans prendre le temps d'informer et de préparer les salariés*¹⁰ ». De fait, si les salariés qui ont pris part aux réflexions sur la transformation ont compris son bienfondé¹¹, le manque d'information, de communication et le refus des managers à le conduire dans une dynamique participative, inclusive et transparente va influencer négativement sur la bonne compréhension des enjeux pour les parties prenantes y compris les acheteurs. Ceci va crispier l'ambiance au travail dans les premières années de la privatisation. D'après, Todnem (2005), les compétences managériales sont nécessaires dans la conduite du changement. Or, toutes les personnes rencontrées ont été unanimes pour qualifier ce changement organisationnel de « brutal »¹². La compétence managériale ou la volonté de bien faire les choses a fait défaut aussi bien à l'équipe dirigeante lors de la fusion et à celle qui a pris les rênes des deux entreprises après l'achat en 2019¹³.

¹⁰ Propos d'un membre du Codir responsable de la transformation organisationnelle RH.

¹¹ Togo Telecom ayant été présenté comme une entreprise « malade » d'une part, et connaissant leurs faiblesses respectives et la concurrence sur le marché des télécommunications, les salariés y compris les syndicats ont déclaré avoir compris la nécessité de cette fusion.

¹² Ceux de Togo Cellulaire ont dû déménager sans préavis et préparation pour rejoindre leurs collègues de Togo Telecom du jour au lendemain. Ceux de Togo Telecom n'étant pas informés non plus ont appris à partager leurs bureaux avec ceux qu'ils savaient comme mieux payés qu'eux.

¹³ Les salariés ont raconté la méthode cavalière que les acheteurs ont utilisé pour débarquer un matin en l'absence du Directeur Général des deux entreprises d'alors.

L'insensé dans ce long processus réside dans le fait qu'aujourd'hui, au lieu d'une seule société (TOGOCOM), le groupe AXIAN se retrouve à gérer les trois sociétés¹⁴. En effet, la fusion juridique et RH n'ont pas eu lieu jusqu'à présent entre Togo Telecom et Togo Cellulaire ce qui rend difficile le sentiment d'appartenance à la nouvelle entité malgré toute la communication managériale déployée pour faire sens. Le traitement salarial différencié qui continue à se pratiquer constitue un non-sens pour les salariés rencontrés. En effet, disent-ils, « *comment peut-on travailler pour la même entreprise, faire le même travail sans avoir le même salaire ?* » D'un côté, les salariés de Togo Telecom ne comprennent pas les raisons pour lesquelles ils continuent à subir cette différence tandis que ceux de Togo Cellulaire estiment qu'ils devraient se sentir heureux et reconnaissants d'avoir bénéficié d'une revalorisation de salaire grâce à la nouvelle convention collective¹⁵.

Conclusion

La transformation organisationnelle engagée par l'État togolais à travers la fusion puis la privatisation de Togo Télécom et Togo Cellulaire a servi de cadre pour mettre en exergue les problèmes de significations au cœur des pratiques communicationnelles des entreprises publiques en Afrique. Les données empiriques collectées corroborées avec les articles de presse ont permis de retracer l'historique de ce long processus. Les résultats ont montré que ce changement organisationnel a été prescrit voire imposé par l'État avec une faible implication des parties prenantes interne

tout au long du processus et à chaque étape. Il a été marqué par une absence de communication pour susciter d'adhésion autour d'un projet bien accueilli au départ par une partie des salariés. L'annonce de la privatisation et l'arrivée des nouveaux propriétaires ont été décrites comme trop brutal. Il y a également eu de la désinformation par rapport au départ « volontaire » à la retraite.

Bibliographie

- CORDELIER, Benoît, MONTAGNAC Marié – Hélène, Conduire le changement organisationnel ?, *Communication et organisation*, n°33, 2008, pp. 8-16.
- GIROUX, Nicole, MARROQUIN, Lissette. L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*. N° 159, 2005/6, pp. 15-42.
- GUILMOT, Nathalie, VAS, Alain. Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/45 (Vol. XVIII), pp. 77 à 99.
- MIRBABAIE Milad, MARX Julian, REIMANN Annette. Rumor Correction in Social Media Crisis Communication: A Case of Connective Sense-breaking. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*. 2022, 14(2), pp. 150-184. <https://doi.org/10.17705/1thci.00165>
- PARENT, Bertrand. Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis. *Communication et organisation*, n°25 | 2004, 19 p.
- TODNEM, Rune. Organisational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 369–380, December 2005
- WEICK, Karl. *Sensemaking in organizations*. Sage, 1995.

¹⁴ Togo Telecom, Togo Cellulaire et TOGOCOM

¹⁵ Elle a mis trois ans avant de se faire signer. L'indice de Togo Telecom est passé de 186 à 209 et celui de Togo Cellulaire est resté à 229.

Quels nouveaux sens pour les « relations publiques » au prisme du numérique des organisations publiques ?

Dominique BESSIERES, Université Rennes 2 - PREFICS
dominique.bessieres@laposte.net

Résumé en français

L'objectif de l'article est d'appréhender le sens global que l'on peut donner aux conséquences significatives du développement du numérique sur la communication des organisations publiques. Il s'agit de mesurer comment le champ des relations publiques s'en trouve élargi. En nous appuyant sur des études menées en France, il s'agit de proposer une réflexion sur le sens que l'on peut leur donner, notamment sur les conditions d'intégration, mais également les limitations récentes.

Résumé en anglais

The aim of the article is to grasp the overall significance that can be attributed to the significant consequences of digital development on the communication of public organizations. It is about assessing how the field of public relations is expanded as a result. Drawing on studies conducted in France, the goal is to offer a reflection on the meaning that can be attributed to them, especially regarding integration conditions, as well as recent limitations.

Mots clés en français : pratiques numériques, organisations publiques, community managers, plateformes

Mots clés en anglais : digital practices, public organizations, community managers, platform

Introduction

Le sentiment généralisé d'une facilitation numérique des RP ne va pas sans poser des difficultés dans les structures organisationnelles publiques. Historiquement, c'est une des premières activités de communication des organisations. Le champ professionnel des relations publiques avec des frontières par rapport à la publicité est l'objet du Code d'Athènes (Code d'éthique international des praticiens de relations publiques¹ une échelle professionnelle et internationale (Arzeno-Martin, 1993).

Nous proposons d'appréhender des conséquences significatives du développement du numérique sur les organisations publiques et de leurs prestataires. Nous souhaitons proposer une réflexion sur le sens que l'on peut leur donner, notamment sur leurs conditions d'intégration et leurs limitations récentes dans une perspective compréhensive. Mais également de voir plus spécifiquement le sens qui est donné à ces évolutions par des champs professionnels. Il s'agit d'étudier comment le champ des « relations publiques » regroupant les relations publiques et les relations presse, suivant la dénomination proposée par les agences depuis 2011 (Bessières et al, 2023 s'en trouve modifié et élargi. Pour les communicateurs conseils, on peut évoquer un réinvestissement de sens par le collectif au travers de la diffusion d'une nouvelle appellation du champ des professionnels de la communication du secteur des agences et son caractère de représentation officielle a coconstruit un sens modernisé. D'ailleurs certains directeurs de communication publique, à la Région Ile- de-France, à la Mairie de Nantes, ont opté pour des dénominations nouvelles de Directeurs de la communication et des

publics par exemple. Les professionnels de la communication peuvent ainsi accompagner directement ces évolutions.

Le numérique dans champ des RP est révélateur des mutations en cours qui génère des questionnements et des constructions de sens collectif. En première approche, l'informatique apparaît plus moderne. Largement s non me d'Internet par des communications entre ordinateurs et des serveurs via des interconnexions réticulaires. Aujourd'hui, il renvoie aux réseaux sociaux, aux plateformes, voire à l'IA (intelligence artificielle) et générative, en démultipliant davantage ses usages. Dès lors, les RP peuvent-elles comprises dans un sens plus large sous la pression du numérique, avec l'arrivée dans la communication des organisations de nouveaux acteurs professionnels et de nouvelles technologies de communication démultipliant les occasions de contacts personnels avec des publics ?

Le champ révélateur des organisations publiques

Nous nous référons à des recherches publiées et mobilisons des éléments d'observation par une bonne connaissance directe de l'association Communication publique en tant que membre de son Conseil d'administration (300 membres, principale association sur ce secteur en France² depuis une trentaine d'années. L'observation participante (Chapoulie, 1 autorise un accès des informations difficilement accessibles pour une personne extérieure. Notre démarche vise à dévoiler comment les professionnels s'approprient les développements du numériques pour cette activité classique qui se trouve bouleversée. Ceci occasionne des réallocations de valorisation

¹ Adopté par l'*International Public Relations Association* (I A le 12 mai 1968, modifié éhéran le 17 avril 1968.

² <http://www.communication-publique.fr/>

professionnelle entre les anciens et les modernes, au détriment des premiers et au bénéfice des seconds. Notre analyse porte sur les tensions des réorganisations professionnelles, organisationnelles, mais en pointant les complémentarités qui contribuent accroître le champ d'action de la communication organisationnelle en matière de relations aux publics.

Les relations publiques sont fortement diluées dans les différentes activités du secteur public. Le numérique complexifie encore l'évaluation, avec une augmentation des mesures et des veilles statistiques sur les médias sociaux, alors que les relations publiques renvoient classiquement à la relation. Ainsi des directeurs de la communication publique recourent l'équivalence d'achat d'espace pour mesure des retombées presse. La difficulté à isoler précisément, d'une part ce qui correspond exclusivement à la communication, d'autre part des actions publiques promues, pouvant potentiellement remettre en cause de la légitimité des décideurs publics (Bessières, 2010), signale la dilution des relations publiques dans la variété des activités du secteur public. Le numérique venant rajouter à la complexité des évaluations, par un accroissement des mesures algorithmiques et des statistiques des médias sociaux, alors que les relations publiques renvoient ordinairement des relations. Aussi le départage entre le quantitatif et le qualitatif est-il pertinent et fondé ?

Des pratiques organisationnelles

En 2022, le Conseil d'État propose un cadrage des réseaux sociaux au service de l'action publique « pour informer les usagers, promouvoir les actions d'intérêt public ou améliorer les performances de l'administration, les réseaux sociaux constituent, utilisés à bon escient, une aide

précieuse pour l'administration »³ Les médias sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram...) sont des plateformes diverses en dynamique d'engagement (l'intérêt, l'amitié et visibilité (type et étendue des données en ligne) » (Stenger, Coutant, 2013). Davantage de possibilités de diffusion en ligne des informations, pour promouvoir et interagir, sont accessibles. Les nouveaux enjeux et objectifs organisationnels visent le développement de « communautés » numériques d'intérêts. Les retours d'information (feedback peuvent sembler a priori plus aisés numériquement.

L'acculturation numérique est un enjeu des organisations publiques, les usages spécifiques ne vont pas de soi. En attestent les politiques de contrôle de l'expression numérique visant différencier les pratiques personnelles et celles rattachables à l'appartenance institutionnelle contradictoire avec le droit de réserve des fonctionnaires, dans le respect du principe de neutralité du service public (Bessières, 2019). Ou encore lorsque les institutions recourent aux espaces de sociétés privées et étrangères à des fins d'intérêt et de service publics : en février 2023 la Commission européenne et le parlement européen ont interdit TikTok à leur personnel pour des motifs de risques possibles d'espionnage chinois.

Avec l'expansion de la communication numérique liée à son faible coût par rapport aux supports classiques (affichage, publications, audiovisuels, achats d'espace...), les organisations publiques ont massivement eu recours aux « *Community managers* » ou CM (gestionnaires de communautés), professionnels spécialisés en ce domaine, bien présents dans les strates infra-organisationnelles. Ils veillent à maîtriser l'empreinte numérique, les attendus

³ <https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/etudes/reseaux-sociaux-placer-l-utilisateur-au-centre>

spécifiques des médias sociaux, produire du contenu (textes, vidéos, photos, animations, dossiers...), gérer des conversations sur les plateformes collaboratives (Proulx, Choon, 2011). Souvent le C de la Direction de la communication chapeaute la cohérence de l'image numérique organisationnelle (Bessières, 2020).

Une médiation digitalisée des fonctions de communication, avec des indicateurs comme par exemple les achats de mesures d'e-reputation ou des fichiers presse comportant blogueurs et influenceurs, produits par des prestataires (Bessières, 2019) se généralisent. Les anciens chargés de relations presse, avec leurs fichiers de connaissances relationnelles et personnelles de journalistes, d'ailleurs moins nombreux et plus précaires dans des rédactions plus fortement économiquement contraintes, s'en trouvent désavantagés.

Les mutations numériques peuvent contraindre la communication par les formats numériques des plateformes (Doutrelot *et al.*, 2012) et récemment le Règlement général sur la protection des données (RGPD)⁴. «... L'informatisation généralisée débouche sur un traitement de plus en plus efficace de l'information », mais « la communication-relation est devenue évanescence » aboutissant une « dangereuse dérive d'une organisation informatisée et négligeant la dimension humaine » (Badillo *et al.*, 2010). Plusieurs directeurs de la communication du secteur public voudraient une relation plus humaine et « moins numérique » qui, de fait, laisse de côté les personnes sujettes à l'illectronisme (1 % des personnes de 1 ans ou plus n'ont pas utilisé internet au cours de l'année⁵).

⁴ <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnee>

⁵ <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/278016-risques-de-la-dematerialisation-pour-les-usagers-des-services-publics>

Conclusion

Tout se passe comme si internet a accru globalement le champ des RP, en ajoutant aux relations des chargé de relations publiques spécialisés dans les médias (figures classiques), les Community managers. Indéniablement, globalement, les possibilités de contacts avec des publics s'en trouvent élargies. Le numérique permet-il de positionner les RP au sein des organisations publiques comme une profession transversale et ouverte ? Plusieurs questions classiques sont renouvelées : Qu'est-ce qui fait que les relations publiques plus digitalisées vont faire sens pour les utilisateurs et les organisations ? Que l'on atteint des objectifs de compréhension et d'échange en ne restant pas au seul niveau de nouveaux instruments et supports mobilisés ? Les professionnels des RP revendiquent souvent la transparence. Pourtant, certaines agences ont pratiqué le « nettoyage web » avec des identités cachées et ont été critiquées pour des pages Wikipédia trop favorables à leurs clients, par exemple. Il en va de l'enjeu de pouvoir changer les comportements et les opinions, au cœur des motifs des , qui aujourd'hui, est aussi du ressort des influenceurs (Bessières & al, 2023).

Dès lors il nous apparaît que les communicateurs, très directement concernés par les évolutions du numérique, ont globalement fait preuve d'une très grande capacité d'adaptation, notamment en recourant à de nouveaux types de professionnels de la communication que nous caractériserons, comme les gestionnaires de communautés. Ces phénomènes de numérisation ont des conséquences individuelles pour certains profils de postes nouveaux portés pas les évolutions informatiques, dans une société largement numérisée, mais également collectives l'échelles de réorganisations des champs professionnels et des organisations publiques. Le champ des communications

organisationnelles en est impacté, mais finalement globalement renforcé par un élargissement de son champ d'action. Jusqu' quel point les P entendues dans un sens plus large sous la pression du numérique, avec l'émergence de nouveaux acteurs professionnels et de nouvelles technologies de communication démultiplient-elles les possibilités de contacts personnels avec des publics ?

une intériorisation douce et progressive du contrôle social », *Hermès* (1), 105-111

STENGER, T., COUTANT, A. (2013). Médias sociaux : Clarification et cartographie Pour une approche sociotechnique (70), 107-117

Bibliographie

ARZENO-MARTIN (1993). Un retour vers le futur avec Lucien Matrat, le père fondateur des Relations Publiques Européennes, *Communication & Organisation*, [URL: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1672>)

BADILLO, P-Y, BOURGEOIS, D., ASDOURIAN, B. (2010), Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations, *Les Cahiers du numérique*. Vol. 6, no 4, 167-180

BESSIERES, D., IVANOV I. (2023), Les « relations publics » au prisme du numérique : enjeux et conditions pour les organisations publiques, *Communication & organisation*, n°63, juillet, p. 255-266

BESSIERES, D. (2019). Le management de la communication publique numérique : des usages contrôlés, *Communication & management*, n° 2, vol. 16, 19-30.

BESSIERES, D. (2010). L'évaluation de la communication publique, entre norme gestionnaire et légitimités, des enjeux difficilement conciliables ?

Communication & organisation, n° 38, décembre, 63-74.

CHAPOULIE, J-M (1984). J.-M., Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie, *de sociologie*, vol. 25, 1984, 582-608. DOUTRELLOT, O., MABI, C., MOREAU, C. (2012), La communication de collectivités à l'épreuve du numérique, *Pyramides*, n°24, 93-111

PROULX, S., CHOON, M. J. K. (2011). « L'usage des réseaux socio-numériques :

Vers des organisations engagées et engageantes. La qualité de vie au travail, de la gouvernance rationnelle au management émotionnel

Elizabeth GARDERE, Université de Bordeaux, MICA

elizabeth.gardere@u-bordeaux.fr

Résumé en français

La qualité de vie au travail (QVT) est au cœur de la gouvernance et politique des ressources humaines des établissements universitaires. Des enquêtes et campagnes de communication accompagnent cette démarche pour endiguer les troubles psychosociaux dont sont atteints les enseignants du supérieur. Sur la base d'un cas concret d'établissement, une présentation des démarches de sensibilisation et de détection des situations à risque est mise en lumière avec la préoccupation de sortir de la précarité émotionnelle et de la mise en vulnérabilité relationnelle des personnels enseignants dans un contexte dont le périmètre est en mutation accélérée et perméable. Le management émotionnel est le levier ou le garant de l'*empowerment* et du *care*.

Résumé en anglais

Quality of life at work (QVT) is at the heart of the human resources governance and policy of university establishments. Surveys and communication campaigns accompany this approach to stem the psychosocial disorders affecting higher education teachers. On the basis of a concrete case of an establishment, a presentation of the awareness-raising and detection approaches to risky situations is highlighted with the concern of getting out of emotional precariousness and relational vulnerability of teaching staff in a context whose scope is undergoing accelerated and permeable change. Emotional management is the lever or guarantor of empowerment and care.

Mots clés en français : Qualité de vie au travail ; management émotionnel ; communication engageante

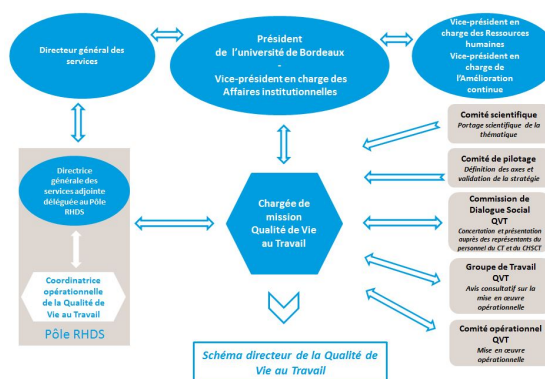
Mots clés en anglais : Quality of life at work ; emotional management ; empowerment

Face aux mutations du secteur de l'enseignement et d'un constat de désengagement des professionnels, la qualité de vie au travail (QVT) est questionnée dans un environnement normé, sous contraintes, soumis à de nombreux aléas, où se jouxtent des temporalités non compatibles de même que l'entrelacs des sphères privées et professionnelles (Plane, 2008). Ces transformations ont impacté les managers et les équipes en les confrontant à de nouvelles modalités fonctionnelles et organisationnelles d'exercice des missions.

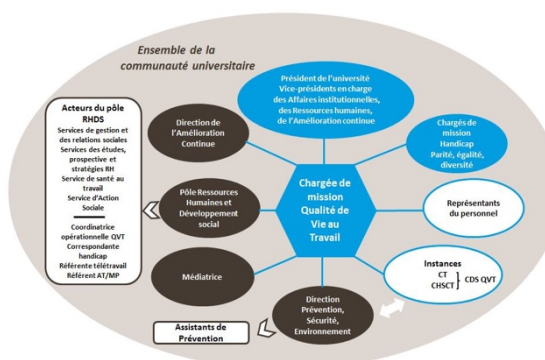
A cela s'ajoute la révolution numérique corrélée, à des degrés divers d'une perte de repères et de conflits de valeur. De telles mutations viennent questionner le sens du travail et le lien social entre les membres de la communauté universitaire. L'ambition est une prise de connaissance et de conscience de l'appréhension de la qualité de vie au travail qui est tout à la fois subjective et objective ce qui rend complexe l'analyse des résultats tant qualitatifs que quantitatifs. Un état des lieux des bonnes pratiques et dysfonctionnements permet d'anticiper, de corriger et pallier les zones à risques en vue de l'amélioration ou de la transformation des conditions de travail. Pour répondre aux injonctions de l'idEx, labellisation Initiative d'Excellence, l'établissement doit offrir à ses personnels un environnement de travail de qualité, respectueux du bien-être individuel et collectif et de santé au travail. Cela fait l'objet d'un schéma directeur issu d'années d'enquêtes actualisées pour formaliser la démarche qualité de vie. L'établissement endosse une responsabilité sociale au travers d'instances dont font partie la présidence, la vice-présidence concernée, le chargé de mission qualité de vie au travail, les instances administratives de direction de l'établissement, les représentants syndicaux et sur la base du volontariat toute personne élue au CA, CSA ou CST. L'objectif est double : identifier ; faire connaître les

acteurs en charge de l'amélioration de la qualité de vie au travail dans l'établissement ; et prévenir les risques psychosociaux des personnels.

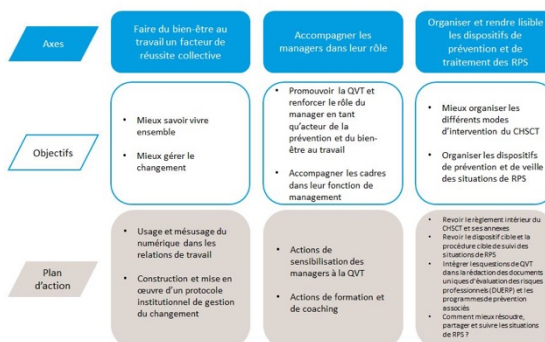
Le pilotage de la Qualité de Vie au Travail



Les acteurs et les instances de la QVT



Les objectifs de la QVT



Sources : Schéma directeur de la qualité de vie au travail, Université de Bordeaux.

Les métiers émotionnels sont plus propices à ce constat faute de régulation. Ils sont

sujets aux troubles psychosociaux avec une perte de sens. Les troubles sont appréhendés dans la perspective de processus mouvants, systémiques et de dynamiques qui dépendent de facteurs bio-psycho-sociaux autant dans leurs apparitions que leurs évolutions. Elle intègre l'analyse des processus et des points de ruptures qui favorisent l'émergence de facteurs de risque et de vulnérabilité. La précarité, voire la mise en vulnérabilité des personnels sont notamment préjudiciables à la qualité de vie au travail et au management émotionnel.

Le stress professionnel dans les métiers de l'éducation dans le supérieur (Université) est un exemple de métier à forte charge émotionnelle qui est étudié de façon compréhensive. Il s'agit de métiers relationnels alliant savoir-faire, savoir-être et savoir-vivre. Un triptyque où l'individu est en permanence dans un agencement entre auto-apprentissage, transmission de connaissances, compétences et transfert de compétences, développement personnel et cadre professionnel avec une détérioration des conditions de travail au niveau humain. Cela alors que les conditions technologiques et matérielles augmentent créant un déséquilibre propice au stress dans un contexte organisationnel où le principe hiérarchique n'est pas prévalent. C'est davantage un emploi en autonomie dans une structure collective avec un management de proximité et une gouvernance dont le rôle est plus tourné vers la politique d'établissement, l'offre de formation aux étudiants et au personnel, les relations internationales et autres missions.

Entre pédagogues et psychologues, les métiers de formateurs et d'enseignants, sont en tension notamment avec la gestion du clivage générationnel face à la perte des valeurs de respect, d'engagement, de responsabilités ; de complexification avec la diversification des publics parfois violents ou en situations difficiles ; du sous encadrement des effectifs enseignants ; de la multiplication des réformes et des

restructurations de l'offre de formation ; de la pression au changement pour être proactifs dans des dynamiques d'innovations pédagogiques ; de l'éclatement des missions administratives, pédagogiques, de recherches, d'ingénierie.

Une approche du stress jette un regard critique sur les facteurs de déstabilisation professionnelle et risques psychosociaux. Quelles compétences sont nécessaires pour une régulation efficace et non-dysfonctionnelle des émotions au travail ?

La méthodologie repose sur un corpus d'enseignants chercheurs qui fait l'objet d'entretiens semi-directifs complétés par une analyse des contenus d'enquêtes menées par l'établissement sur la qualité de vie au travail (QVT) qui comprend, dans cet établissement en 2024, près de 10 000 personnels dont 6000 formateurs, toutes catégories confondues (1650 enseignants-chercheurs, 410 enseignants du premier et second degré, 500 personnels enseignants, 1400 personnels d'enseignement et de recherche contractuels et 2040 personnels formateurs de tous autres statuts dont ATER et vacataires) sur un domaine universitaire multisites de 235 hectares et près de 60 000 étudiants. La méthodologie repose sur une approche compréhensive des plans d'actions et d'enquêtes d'un établissement public d'enseignement entre 2017 et 2023. Cette période correspond à une démarche d'amélioration de la qualité de vie des membres de la communauté avec la prise en compte des risques psycho-sociaux, l'équilibre entre la recherche et l'enseignement, la prise en compte des limites entre sphères privées et professionnelles notamment avec la généralisation des pratiques numériques depuis la pandémie de 2020 à 2022.

A noter qu'une nouvelle enquête débute en 2024 pour actualisation. La démarche de qualité de vie au travail (QVT) qui implique la prévention des risques psychosociaux s'inscrit également dans un cadre

réglementaire (prévention des RPS de la fonction publique en 2013) et une dynamique nationale (accord-cadre sur la QVT dans la fonction publique de 2015 et les dernières orientations ministérielles).

C'est sur la base d'une enquête réalisée de juin 2020 à mars 2021 sous la forme de retour d'expérience que cette étude évalue les besoins, et ajuster les réponses de l'établissement. La préoccupation du bon usage des outils numériques en situation de travail pandémique et post crise contribue à l'évaluation des émotions dans la qualité au travail et au lien social délité ou repensé qu'ils occasionnent (travail à distance, télétravail, travail hybride). Cette initiative de la gouvernance d'établissement depuis 2017 d'instruire une réflexion, une stratégie et un plan d'actions est complétée en 2021 par la création de la direction de l'action sociale et de l'innovation sociétale (DASIS) qui va au-delà de la qualité de vie au travail et intègre les questions autour du handicap, de l'égalité femme-homme et de l'offre sociale. La qualité de vie matérielle et émotionnelle sont considérés comme un enjeu de réussite et d'efficience.

Les entretiens sont menés auprès d'enseignants, quelque soit leur statut, à savoir l'enseignant-chercheur, l'enseignant du second degré, PRAG, PRCE, ATER. Il en ressort des résultats variables selon les catégories enquêtées. Les critères investigués sont le temps de travail professionnel pris sur le temps personnel ; la reconnaissance dans l'établissement et par les pairs pour les promotions ; les conditions de travail (sécurité, ambiance, horaire hebdomadaire, matériel à disposition) ; les relations avec d'une part les collègues et d'autres part les étudiants ; l'intégration au sein du collectif à savoir des équipes de travail et la reconnaissance voire valorisation et le respect ; l'engagement dans les tâches administratives et d'intérêt collectif au-delà de l'enseignement ; la qualité des relations sociales et de travail ; la qualité du contenu du travail ;

l'accompagnement au développement professionnel avec les formations.

La confiance, ainsi que la reconnaissance individuelle et collective sont des notions qui contribuent activement à l'attractivité de l'établissement. L'approche est centrée sur les stratégies d'accompagnement des personnels pour leur permettre un usage optimal et approprié des nouveaux modes d'organisation au travail.

Loin d'être un *bullshit job* (Graeber D., 2020), car ce sont des métiers structurant de la société, les risques psycho sociaux liés aux métiers émotionnels se caractérisent de multiples manières. Que ce soit le stress, le mal-être, le *burn out*, l'inconfort voire la souffrance au travail, et le sentiment d'inutilité ou d'impuissance face au public concerné, ce sont autant de signaux renvoyés sur la perte ou quête de sens. Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), la santé au travail et le bien-être se construisent au niveau psychologique et en écho à l'intégration au sein d'un collectif social, celui des ou de l'organisation dans lequel est engagée la personne. Aussi, des actions émancipatrices associées au déploiement des pratiques de développement personnel se multiplient (Brunel, 2010) : l'enseignant doit être davantage créatif, mieux gérer son stress, maîtriser ses émotions, être résilient, développer son potentiel sur le plan personnel et professionnel, etc. La recherche de sens devient alors un travail permanent sur soi.

Face à ces nouveaux défis associés au changement, les difficultés du métier d'enseignant se sont donc accrues selon Blanchard-Laville (2001) engendrant un mal-être chez les enseignants et une désillusion quant à leur reconnaissance sociale. Ce qu'illustre le résultat de l'enquête Teaching and Learning International Survey Talis de l'OCDE (2013). Il ressort en moyenne dans les pays

de l'OCDE que la plupart des enseignants estiment ne pas être soutenus ni reconnus au sein de l'institution, et mal considérés par la société. Seulement 5% des enseignants estiment que leur métier est valorisé dans la société. La première source de stress mentionnée est la charge éparsée et éclectique adossée à l'intensité de travail. Le premier indicateur de stress déclaré est l'épuisement professionnel, suivi par l'absentéisme et les maladies liées à au stress, voire à la maltraitance émotionnelle.

Ce contexte de dérégulation et de mutations du travail qui est marqué d'une définition défaillante des nouvelles règles du métier et d'un climat instable, on note un impact sur le bien-être professionnel et personnel, la satisfaction, motivation, santé et performance au travail. Il conviendrait d'aller vers des organisations capacitanes où le *care* et l'*empowerment* seraient de mise. Comment motiver des personnels lorsque l'environnement n'est pas propice ? Le personnel enseignant est en mal de reconnaissance. Preuve en est fin 2023 du « collectif 384 » concernant les enseignants du second degré qui revendiquent une revalorisation de leur métier et des conditions de travail dans le cadre des enseignements dispensés à l'Université. Quant aux enseignants-chercheurs, ils sont également dans un entrelacs entre la pédagogie, les tâches administratives et la recherche. Or, au regard des enseignants non chercheurs cela apparaît comme une fracture quant à la charge de travail pédagogique que les enseignants du second degré trouvent trop lourdes tandis que l'enseignant-chercheur est éclaté parmi plusieurs fonctions et missions sans lien entre elles la plupart du temps, ce que ne voient pas ses collègues. Cela sans compter les pressions qu'il subit dans son laboratoire pour être publiant, actif au niveau doctoral, force de proposition, porteur de projet et avoir l'aura nationale voire internationale. Là encore des luttes de pouvoir intestines sont à l'œuvre sapant les bonnes volontés au bénéfice de rapport de force qui conduisent

à des clivages relationnels. La multiplication des réformes, la pression au changement, le manque de moyens financiers, le sous encadrement pédagogique et administratif, la montée des incivilités sont autant de facteurs de mise en souffrance des enseignants qui sont malgré tout acteurs d'une logique de service public et de résultat. Le travail d'enseignant va vers un système de professionnalisation où les frontières de la mission ont un périmètre qui s'élargit dans des logiques de projet. L'identité enseignante est repensée à l'aune des arbitrages à faire entre les tâches pédagogiques, administratives et de recherche où un équilibre reste à maintenir.

Selon Blanchard-Laville (2001), les difficultés du métier ont augmenté. La souffrance au travail est la conjugaison du bien-être au travail et de l'intégration à un collectif plus ou moins satisfaisante et qui touche à l'intégrité de l'individu. En portant atteinte à son intégrité, il est rendu vulnérable et mis en précarité donc en RPS. Les responsables de cette atteinte à l'intégrité tendent à l'épuisement professionnel et souvent à évincer l'individu par des comportements inadéquats à une relation d'équipe. Source de stress, les relations de travail deviennent un RPS dans l'interface enseignant/structure. L'encadrement est saisi comme responsable de cette situation soit par choix, soit par personne interposée, soit en étant informé. Il est de son ressort d'endiguer la situation, or l'enquête montre que ce n'est souvent pas le cas. L'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) définit les RPS comme la combinaison d'un grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite. Les relations avec la hiérarchie accentuent l'enlisement ou contribuent au rétablissement de la situation. Jourdan (2010) distingue plusieurs pathologies qui peuvent en

découler comme la surcharge ; le *burnout* ; le post traumatique ; le harcèlement. La charge émotionnelle que l'environnement relationnel du travail fait peser sur l'individu est de la responsabilité de la hiérarchie qui n'assume pas son rôle de bienveillance, d'intégration, d'éthique morale d'égalité de traitement entre les individus, de responsabilité au service des collaborateurs. Si l'*empowerment* est le pouvoir d'agir, la singularité de chaque situation interpelle le responsable hiérarchique pour innover au cas par cas dans des situations d'incertitude. Il est attendu dans une approche éthique de son action en faveur de l'intégrité du personnel vulnérable émotionnellement. C'est ce qu'on nomme le manager *mindful* qui rend l'organisation capacitante c'est-à-dire où l'*empowerment* va accompagner le personnel à sortir de sa vulnérabilité et précarité émotionnelle dans un cercle vertueux de bienveillance, d'écoute et de bonnes pratiques inclusives. La courbe de Yerkes-Dodson met en exergue trois niveaux de stress : pas assez de stress qui génère l'ennui ; le bon stress moteur de performance ; trop de stress motif contreproductif et source de mal-être. En cas de détresse émotionnelle, l'épuisement professionnel et la perte de croyance dans la mission à accomplir produisent une apathie psychologique défavorable à l'épanouissement et l'accomplissement du travail. S'inscrivant dans la durée, l'individu ne pourra plus faire ce qu'il était en mesure de faire préalablement. Une stratégie de coping (Cramer, 1998) permet de prendre conscience de son état et des facteurs clivants pour les résoudre. Après évaluation de l'évènement, il y a dépassement émotionnel puis dépassement de la situation. La posture du manager est déterminante dans la restauration de l'intégrité et du goût au travail.

En conclusion, la responsabilité du manager, les bonnes pratiques et le respect éthique de l'intégrité de la personne sont les leviers pour désamorcer l'écueil

émotionnel. Une organisation capacitante bienveillante veillera au maintien de l'équilibre des forces et intérêts en conflit au bénéfice des acteurs engagés sans sentiment d'exclusion ni d'atteinte à l'intégrité rendant vulnérable émotionnellement. Seligman parle d'une psychologie positive d'épanouissement, intégrative et optimiste. Les résultats des travaux sur la QVT attestent d'une prise en compte des attentes du personnel et du souci de prise en compte des compétences et de valorisation des parcours. Il s'agit d'ancrer l'individu dans un environnement où les ressources humaines et matérielles permettent d'éviter la souffrance au travail.

Bibliographie

Blanchard-Laville C., (2013). *Au risque d'enseigner. Pour une clinique du travail enseignant*, Paris : PUF

Brunel, O. et Grim (Girault, 1989) a F., (2010) Olivier, Grima François, « Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement. », *Management 3* (Vol. 13), p. 172- 204

Cramer P., (1998). « Coping and defense mechanisms : What's the difference ? » *Journal of Personality*, 66(6), 919–946.

Jourdan D., Antonmattei P-H., Derue A., Morand M., coll. (2010), *Les risques psychosociaux - Identifier, prévenir, traiter*, Paris : Editions Lamy.

OCDE (2013), The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) - 2013 Results, Paris : Oecd.

Plane, J.-M., (2008), *Théorie et management des organisations*, Dunod.

Seligman, M., Steen, T.A., Park, N. Peterson, C., (2005), « Positive psychology progress : Empirical validation of interventions », *American Psychologist*

De l'individu à l'organisation : créer le collectif pour (re)donner du « sens » à son travail

Noémie CLAUZET, Pôle de Recherche et de Formation, Information, Communication, Sociolinguistique (PREFICS), Université Rennes 2
noemie.clauzet@univ-rennes2.fr

Résumé en français

Cette communication interroge la notion de « sens » par le prisme organisationnel. En nous appuyant sur une recherche-action menée en 2020/2021 dans une association artistique, nous portons notre attention sur les façons dont les artistes construisent et maintiennent l'exercice de leurs activités. Dans la perspective d'une survie à la fois économique, sociale et symbolique, l'organisation deviendrait porteuse et vectrice de « sens ».

Résumé en anglais

This paper explores the notion of “meaning/ways” through the organizational prism. Based on action research carried out in 2020/2021 in an artistic association, we focus on how artists construct and sustain their work. With the aim to survive both economically, socially and symbolically, the organization would become a bearer and vector of “meaning/ways”.

Mots clés en français : sens, travail, artistes, recherche-action, hybridité organisationnelle, cartographie, CCO, ICC

Mots clés en anglais : meaning/ways, work, artists, action research, organizational hybridity, cartography, CCO, ICC

Entre 2020 et 2021, nous avons mené une recherche-action dans une association artistique. Elle propose un modèle organisationnel hybride où l'action collective s'inscrit dans trois logiques d'actions : une artistique, une de projets et une sociale. Au regard des théories des industries culturelles et créatives et par l'approche communicationnelle dite constitutive des organisations, nous nous sommes interrogés sur la façon dont ce type d'organisation peut redéfinir, voire recomposer la professionnalité des artistes. Or, notre enquête montre précisément l'inverse : en reposant sur la professionnalité de son fondateur, l'organisation en prend les mêmes traits caractéristiques.

Nous allons travailler la question du « sens » d'un point de vue axiologique en portant notre attention sur les façons dont les artistes construisent et maintiennent l'exercice de leurs activités. Dans la perspective d'une survie à la fois économique, sociale et symbolique, l'organisation deviendrait porteuse et vectrice de « sens ».

Contexte et enjeux de la recherche

Créée en 2009, La Loge⁹ est une association loi 1901 dans laquelle nous avons travaillé en alternance pendant notre deuxième année de master. Dédiée aux arts de la scène et du spectacle, l'acquisition d'un hangar industriel est l'occasion de lui fournir un siège social. Elle propose différentes activités, réalisées dans et hors ses murs¹⁰.

En 2015, alors dans une phase d'inertie, l'association bénéficie d'un Dispositif Local d'Aménagement¹¹ (DLA) visant à comprendre ses difficultés et identifier des axes d'améliorations pour pérenniser ses activités. À

l'issue du DLA, La Loge reconnaît que son projet associatif manque de lisibilité et de direction commune claire. Ainsi, la communication externe entretient une impression de « flou » qui freine l'engagement des adhérent·es et bénévoles. Aucune des recommandations formulées n'ont été mises en place et les difficultés se sont intensifiées¹².

Nous découvrons cette chronologie en intégrant La Loge en 2020 pour répondre à un double enjeu : développer la communication externe et dispenser des cours de théâtre auprès des publics scolaires. Si la pandémie de COVID-19 justifie l'arrêt des activités « non-essentiels », La Loge a pu poursuivre la majeure partie de ses activités auprès des publics scolaires, grâce au dispositif Sport-Santé-Culture-Civisme (2S2C).

La Loge : un hybride organisationnel

Diverses recherches montrent que les hybrides organisationnels se structurent à l'aune d'une négociation entre l'environnement et l'organisation (Minkoff, 2002 ; Del Fa, et al., 2018). Les organisations relevant des mondes de l'art (Becker, 1988) peuvent faire l'objet d'hybridation organisationnelle pour pallier l'incertitude inhérente à la production artistique et culturelle (Caves, 2003 ; Kogan, &, Andonova, 2019).

Nous identifions La Loge comme un hybride organisationnel dans la mesure où l'action collective, comme les modalités d'organisation afférentes, s'inscrit dans trois logiques d'actions : une logique artistique, une logique de projets et une logique sociale qui s'incorporent les unes aux autres¹³.

⁹ Le nom de l'association a été modifié.

¹⁰ L'encadrement d'ateliers de théâtre, la location d'espaces de coworking, l'accueil d'artistes en résidence, la création de spectacles théâtraux et musicaux, ainsi que d'un festival annuel.

¹¹ En tant que structure relevant de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

¹² L'association a perdu son statut d'Établissement Recevant du Public (ERP) en 2017, signant l'arrêt du festival ainsi que l'encadrement des ateliers dans le

hangar. Cette situation a favorisé le développement de troubles psychosociaux pour le fondateur et seul salarié de l'association.

¹³ La logique artistique place l'action artistique au centre de l'organisation, tout en valorisant les artistes qui dispensent ces activités. La logique de projet témoigne de la multiplication des activités, des territoires professionnels et des réseaux construits autour de l'organisation. La logique sociale place l'art comme instrument d'action

Dans le contexte pandémique, les artistes professionnel·les¹⁴ ne pouvaient poursuivre les ateliers de théâtre indépendamment de l'association. L'organisation semble être *la* raison pour que ces activités soient maintenues, nous nous sommes alors interrogés sur la façon dont les hybrides organisationnels peuvent redéfinir, voire recomposer la professionnalité des artistes.

Cartographier l'organisation : des *Four Flows Framework* (McPhee, &, Zaug, 2000) au design de la visibilité (Cardon, 2008)

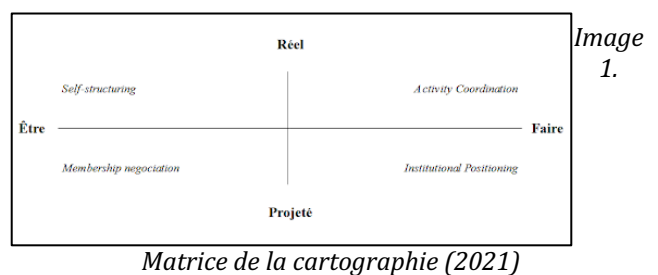
Si le DLA a mis en évidence le manque de lisibilité du projet associatif, nous avons interrogé ses membres actif·ves¹⁵ pour mesurer le degré d'évidences et de savoirs partagés après plus de 10 ans d'activité.

Leurs réponses nous ont permis de modéliser la constitution communicationnelle de l'organisation dans une cartographie inspirée du design de la visibilité (Cardon, 2008).

En travaillant à partir de leurs discours, nous observons ce à quoi le propos fait référence¹⁶ et comment il se construit. Cela traduit la matérialité dans laquelle les faits de langue s'inscrivent et la façon dont cette matérialité façonne les discours sur l'organisation. Nous envisageons cette cartographie comme une grille de lecture de l'organisation hybride.

Les discours proposent une représentation de l'organisation où les quatre processus d'interactions identifiés par MCPhee et Zaug (2000)¹⁷ et les quatre processus de figuration de l'identité développés par Cardon (2008)¹⁸ peuvent entrer en tension.

Dans notre perspective, l'identité civile se rapproche de l'*organization self-structuring*, l'identité agissante de l'*activity coordination*, l'identité narrative du *membership negotiation*, et enfin, l'identité virtuelle de l'*institutional positioning*.



Relever des points de tensions

Nous avons d'abord relevé des points de tensions, de sorte à saisir les processus d'hybridation à l'œuvre et être en mesure de dépasser les paradoxes et ambiguïtés qu'ils génèrent (Del Fa, et al., 2018 : 213).

Chaque processus d'interaction présente des tensions interpersonnelles. D'abord, entre les membres « *permanents* » et les « *autres*¹⁹ »,

sur le terrain, l'adaptabilité des activités aux situations et aux problèmes ; *membership negotiation*, comment les membres sont intégré·es dans l'organisation ; *institutional positioning*, comment l'organisation se positionne en tant qu'institution dans son environnement.

¹⁸ Cardon (2008) identifie deux formes de tensions entre les formats identitaires sur les plateformes relationnelles du web 2.0 : entre les signes qui se réfèrent à ce que la personne est (identité civile) et ce qu'elle fait (identité agissante) ; et entre les traits qui se rapportent à la vie quotidienne, professionnelle ou familiale de la personne (identité narrative) et ce qui renvoie à une projection de soi (identité virtuelle).

¹⁹ Cette expression renvoie aux adhérent·es et bénévoles de La Loge.

sociale (Sirois, &, Bellavance, 2018) vers des publics spécifiques et, par extension, identifie les artistes comme porteurs et vecteurs de cette intervention.

¹⁴ Baptiste, comédien professionnel et fondateur de La Loge et Delphine, comédienne et plasticienne professionnelle, administratrice de La Loge. Leurs noms ont été modifiés.

¹⁵ Au nombre de sept, la majorité des membres font partie de la famille de Baptiste, fondateur de La Loge.

¹⁶ Nous avons identifié huit univers référentiels relatifs au lieu, aux activités, à l'organisation formelle, à l'organisation informelle, aux membres, aux valeurs, aux publics et au secteur géographique.

¹⁷ MCPhee et Zaug (2000) définissent quatre processus d'interactions : *organization self-structuring*, comment l'organisation définit et accompagne la coordination entre ses membres ; *activity coordination*, comment le travail se déroule

considéré·es peu « *fidèles et engagés* » dans l'organisation. Aussi, les membres permanent·es se réfèrent tous·tes à Baptiste pour résoudre les potentiels problèmes, une gouvernance collégiale a du être mise en place pour « *soulager [sa] charge de travail* ». Enfin, si La Loge est systématiquement présentée comme un lieu, celui-ci est personnifié par Baptiste, son propriétaire.

Relever des points de contacts

Nous avons ensuite relevé des points de contacts à partir d'univers référentiels présents dans les discours. Lorsqu'ils se rencontrent, ils matérialisent le « *double phénomène et subjectivation et de simulation* » (Cardon, 2008 : 98) relatif à l'identité de l'organisation.

Le processus de subjectivation (abscisse être/faire) suggère que l'identité des personnes est distribuée dans leurs œuvres (Cardon, 2008). Ici, cette identité se confond avec celles de ces membres, marquées d'un certain nombre de valeurs qui justifie la création de l'organisation par ces mêmes personnes.

Le processus de simulation (ordonnée réel/projeté) traduit comment l'organisation s'inscrit dans l'espace public. Ici, il s'agit d'une association, où diverses personnes travaillent de façon peu formalisée, qui se présente comme un lieu, marqué des mêmes valeurs précédemment identifiées, dans lequel différentes activités sont proposées.

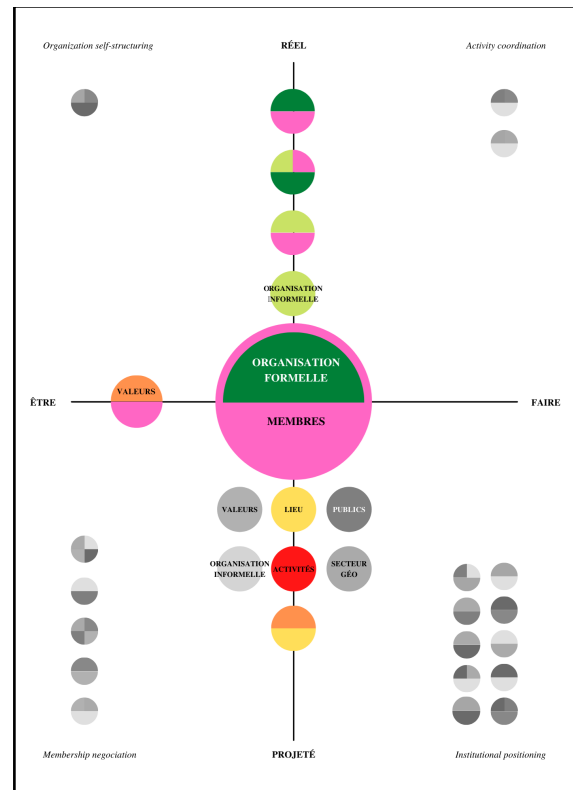


Image 2. Points de contacts référentiels²⁰ entre chaque processus d'interaction (2021)

Si chaque processus d'interactions convergent autour de Baptiste, l'identité organisationnelle (Albert, &, Whetten, 1985) de La Loge est déterminée par l'identité de son fondateur, seul salarié²¹ et propriétaire de son siège social.

Créer le collectif pour (re)donner du sens à son travail

La question du « sens » apparaît lorsque Baptiste précise pourquoi La Loge a été créée : « *pour me permettre d'avoir une structure et un lieu de création, mais tourné et ouvert aux autres compte tenu du manque de lieu de travail sur Rennes. [...] J'ai pris conscience de la difficulté de monter des projets pros et viables [...] Cela peut vite devenir épuisant de courir après la création perpétuelle de projet pour faire vivre une compagnie. J'ai aussi découvert différents types de professionnels qui n'ont pas toujours l'amour de l'art, mais*

²⁰ Chaque cercle représente les verbatims auxquels se rapportent un univers référentiel. Plus le cercle est important, plus la référence associée est récurrente.

²¹ Tous·tes les membres travaillent pour La Loge sans rémunération, de même pour Delphine qui assure les ateliers de théâtre en remplacement.

l'amour du gain. L'image d'une « famille » chez les artistes que j'avais s'est peu à peu effritée.²² ».

Ces assertions²³, associées à notre précédente conclusion, inverse notre hypothèse de départ : en reposant sur la professionnalité de son fondateur, l'organisation en prend les mêmes traits caractéristiques.

En tant qu'artiste indépendant, à la multiactivité s'adjoint la pluriactivité et la polyvalence (Menger, 1997 ; Nicolas-Le Strat, 1999 ; Bureau et al., 2009 ; Errecart & Fache, 2019). Cela reflète les trois logiques d'actions identifiées : elles reposent sur une structure organisationnelle construite par et pour Baptiste, en tant que fondateur et unique salarié.

Ainsi, Baptiste incarne l'organisation dans ce qu'elle est, ce qu'elle dit et ce qu'elle fait : « *Les tensions internes potentielles sont sublimées par la présence d'un leader charismatique qui porte l'organisation en proposant une vision unificatrice qui fournit le cadre de référence des valeurs de l'organisme.* » (Sirois, & Bellavance, 2018 : 99).

Dans la perspective d'une survie à la fois économique, sociale et symbolique, La Loge devient porteuse et vectrice de « sens ». Elle permet de multiplier les opportunités d'employabilité sur divers territoires professionnels. Elle légitime les activités artistiques, souvent conduites dans les mêmes temporalités, en leur attribuant une utilité sociale (Bureau, et al., 2011) et offre une certaine stabilité, même en pleine pandémie.

La Loge s'envisage comme une « *entreprise intermédiaire [où] le cadre associatif sert de substitut* » (Nicolas-Le Strat, 1999), reposant sur les solidarités amicales et familiales pour prendre en charge une partie du « méta-travail » (Bidet,

2011) des artistes indépendant·es²⁴. En étant une extension de la professionnalité de Baptiste, la création de La Loge s'inscrit dans un appareillage symbolique visant à cristalliser la professionnalité dans un ensemble cohérent, permettant représentation et légitimation.

Bibliographie

BIDET, Alexandra. La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? *Communications*, 2011, vol. 89, no 2, p. 9-26.

BUREAU, Marie-Christine, PERRENOUD, Marc, et SHAPIRO, Roberta. *L'artiste pluriel: démultiplier l'activité pour vivre de son art*. Presses Univ. Septentrion, 2009.

CARDON, Dominique. Le design de la visibilité. *Réseaux*, 2008, vol. 152, no 6, p. 93-137.

CAVES, Richard E. Contracts between art and commerce. *Journal of economic Perspectives*, 2003, vol. 17, no 2, p. 73-83.

DEL FA, Sophie, LAMBOTTE, François, et VÁSQUEZ, Consuelo. Conclusion: Entre marché, état et société civile: Exploration de la nature hybride et des phénomènes d'hybridation des organisations. *Recherches en Communication*, 2018, vol. 47, p. 213-220.

ERRECART, Amaia et FACHE, Philippe. Nouvelles figures de l'artiste et injonction à la professionnalisation. Les institutions culturelles à l'heure des dispositifs de formation intégrés : le cas de l'Académie de la Comédie-Française. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2019, no 8, p. 83-95.

KOGAN, Anne-France et ANDONOVA, Yanita. De quoi la créativité est-elle le nom ? Présentation. *Communication. Information médias théories pratiques*, 2019, vol. 36, no 1.

MCPHEE, Robert D. et ZAUG, Pamela. The communicative constitution of organizations.

²² Nous pouvons observer l'articulation entre les trois logiques d'action. La logique artistique, en matière de lieu de création/lieu de travail, de compagnie ou encore d'amour de l'art. La logique de projet, en matière de monter des projets professionnels et viables, de leurs créations perpétuelles. Enfin, la logique sociale, en matière de créer un lieu tourné et ouvert aux autres.

²³ Recueillies lors des entretiens biographiques avec les deux artistes professionnel·les de La Loge.

²⁴ Le cadre associatif favorise également le don de travail, auquel nous avons contribué en étant mobilisée sur l'encadrement d'ateliers de théâtre, en remplacement de Baptiste.

Building theories of organization: The constitutive role of communication, 2009, vol. 10, no 1-2, p. 21.

MENGER, Pierre-Michel. *La profession de comédien : formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*. FeniXX, 1997.

MINKOFF, Debra C. The emergence of hybrid organizational forms: Combining identity-based service provision and political action. *Nonprofit*

and voluntary sector quarterly, 2002, vol. 31, no 3, p. 377-401.

NICOLAS-LE STRAT, Pascal. *Une sociologie du travail artistique: artistes et créativité diffuse*. Paris : L'harmattan, 1999.

SIROIS, Guillaume et BELLAVANCE, Guy. Organisations émergentes du monde de l'art : une analyse de l'hybridité des logiques d'action. *Recherches en communication*, 2018, no 47, p. 89-107.

Axe 2 : Le sensible

En cuisine les enfants ! Quand le sensible s'invite à la table de l'action publique pour faciliter la médiation alimentaire à l'école.

Marjorie CONSTANTIN, Doctorante, LERASS, Université Paul Valéry Montpellier 3
marjorie.constantin@univ-montp3.fr

Résumé en français

Cette communication s'inscrit dans une recherche-action menée en collaboration avec la ville de Montpellier qui interroge la dimension communicationnelle de l'action publique territoriale en matière de prévention des risques alimentaires et de sensibilisation aux pratiques durables auprès d'un public d'enfants de 3 à 11 ans. Nous apportons une réflexion sur le sensible mobilisé et instrumentalisé par l'action publique territoriale dans le cadre de médiations des savoirs alimentaires à l'école et à la cantine.

Résumé en anglais

This communication is part of an action-research project carried out in collaboration with the city of Montpellier, which examines the communicational dimension of territorial public action to prevent food risks and raise awareness of sustainable practices among children aged 3 to 11. We are looking at the sensitivities mobilised and instrumentalised by local public action in the context of mediating knowledge about food in schools and canteens.

Mots clés en français : Enfants, Médiation alimentaire, Politique publique, Sensible

Mots clés en anglais : Children, Food mediation, Public policy, Sensitive

Cette contribution fait suite à une recherche-action menée en collaboration avec la ville de Montpellier. Elle interroge la dimension communicationnelle de l'action publique territoriale en matière de médiation des savoirs alimentaires auprès d'enfants de 3 à 11 ans.

Éducation à l'alimentation : un enjeu de politique publique

Par dimension communicationnelle de la politique publique, nous entendons la définition de Caroline Ollivier-Yaniv (2014). Considérée comme un registre de la communication publique, la dimension communicationnelle de la politique publique constitue un outil de gouvernement social dont l'objectif est de « faire changer les mentalités et les comportements des individus » (*Ibid.*) En agissant sur le comportement intime, ces actions contribuent au déplacement de la frontière entre l'espace public, dans lequel se déroulent les activités de médiation, et l'espace privé, dans lequel les activités médiées ont vocation à être prolongées. L'éducation à l'alimentation vise à limiter la propagation du fléau d'obésité et à prévenir les risques liés à la consommation d'aliments ultra-transformés. Il est aussi question d'inclusion sociale en facilitant l'accès à une alimentation saine, équilibrée et diversifiée aux populations précaires. Enfin, l'aspect environnemental porte sur la réduction du gaspillage alimentaire et la valorisation de l'agriculture locale, voire biologique. C'est donc une médiation aux enjeux pluriels de prévention, de sensibilisation et d'inclusion, dont les écoles et cantines sont désignées « comme des lieux clés de médiation, d'apprentissage et d'appropriation individuelle et collective de connaissances et comportements alimentaires » (Cardon, De Iulio, 2021).

Une médiation sensible ?

Nous apportons ici une réflexion sur le sensible, mobilisé et instrumentalisé par l'action publique territoriale dans le cadre de médiations des savoirs alimentaires auprès des enfants. Le sensible, défini par Jean- Jacques

Boutaud (2017) dans une dimension ternaire, est « comme prise de forme entre esthétique, esthétique et éthique ». L'esthétique relève des perceptions sensorielles, l'esthétique concerne les sensations immatérielles et les modalités figuratives, l'éthique enfin s'inscrit dans un registre de valeurs et de principes acceptables. Dès lors, de quelle manière le sensible contribue-t-il à la médiation des savoirs alimentaires auprès des enfants ? Quel est le rapport aux sensations, aux perceptions et aux manifestations sensorielles ? Quels registres de valeurs et de principes gouvernent l'action du sujet alimentaire ? Quelles figurations et agencements participent au processus de réception des publics et contribuent aux acceptabilités ?

Terrain de recherche

La ville de Montpellier est signataire du Pacte de Milan²⁵ qui recommande de « *promouvoir l'éducation, la formation et la recherche participatives afin de renforcer l'action locale* ». Depuis 2016, la commune déploie chaque année le programme de sensibilisation « *Ma Cantine Autrement* » (MCA). Elle travaille à la construction de la Cité de l'alimentation à l'horizon 2026 qui proposera notamment des espaces dédiés à une alimentation solidaire et un camion cuisine pédagogique itinérant qui se déplacera dans les écoles pour donner des cours de cuisine.

Les activités pédagogiques que nous avons explorées relèvent de l'expérimentation des savoirs alimentaires, en relation avec la cuisine. La démarche repose sur l'hypothèse formulée par les acteurs, cadres et politiques, que *faire* serait favorable au processus d'appropriation et conduirait les enfants à reproduire ces actions dans la sphère familiale. Les enfants sont alors envisagés comme des *ambassadeurs de l'alimentation* auprès des familles.

Méthodologie mixte

La recherche-action est menée dans une démarche empirico-inductive, constructiviste pragmatique. Cette contribution repose sur deux années de recueil de données issues d'observations d'animations périscolaires

²⁵ [Milan Urban Food Policy Pact \(foodpolicymilano.org\)](http://foodpolicymilano.org)

(12), scolaires (10) et de formations d'agents (6). Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des cadres de la collectivité, des politiques et des enseignants (10) puis avons organisé des ateliers de co-design sous forme de focus group avec les acteurs du projet de la cité de l'alimentation (4). En parallèle, nous avons mené une étude sémiopragmatique des objets pédagogiques déployés lors des animations. Ce travail s'articule selon une approche contextualisée (Paganelli, 2016) de l'activité de médiation et porte une attention spécifique aux interactions qui émergent entre publics et médiateurs. Cela suppose d'identifier la manière dont s'organise l'institution pour mettre en œuvre l'activité de médiation et d'analyser la façon dont y sont développées les activités informationnelles. Nous avons étudié les discours verbaux et non verbaux, considérant leur contribution dans la production du sens (Maingueneau, 2021). A cette analyse s'ajoute un relevé de signes-traces émanant de la mémoire des acteurs dans le déroulement d'expériences collectives (Galinon-Méléneq, 2015).

Sensible et construction du sens

Les résultats d'analyses des données recueillies sont organisés sur la base de la dimension ternaire du sensible.

La dimension esthétique du ternaire relève du rapport des publics à leur alimentation. La logique de plaisir conditionne l'acceptabilité sensorielle de la médiation alimentaire. Nous avons relevé la trace mémorielle de pratiques individuelles qui perturbent ou stimulent l'activité de médiation sur la base de cette logique de plaisir. Les expériences individuelles se racontent à travers des micro-récits de vie. Certains discours portent le témoignage d'injonctions de consommation et de déplaisir sensoriel, entraînant alors la difficulté de faire la promotion d'aliments mal-aimés : « *C'est difficile de dire aux enfants de goûter ce que je n'aime pas* ». Si les activités relèvent de l'équilibre nutritionnel et de la valeur environnementale des pratiques alimentaires, la notion de plaisir est identifiée comme étant un enjeu majeur de cette éducation à l'alimentation. « *Tu ne peux pas*

faire de diététique si tu n'as pas la notion de plaisir et de convivialité » explique la responsable du service Qualité/Diététique. D'un point de vue éthique, la médiation des savoirs alimentaires implique d'adhérer à un système de valeurs portant notamment sur une consommation raisonnée et durable. Toutefois cette adhésion est conditionnée à des variables économiques, culturelles et marketing que nous avons saisies lors de nos explorations. Ce qui est bon à manger pour la santé et l'environnement n'est pas forcément accessible aux publics précaires. Les savoirs mis en circulation valorisent la consommation de produits issus de l'agriculture locale, voire biologique, mais repose aussi sur la capacité financière à y répondre. La variable culturelle participe aussi aux acceptabilités éthiques des publics. Nous avons toutefois relevé de nombreux discours de frustration liés à la non-représentation de pratiques alimentaires restrictives à la cantine. Enfin, la variable marketing, qui relève de la symbolique alimentaire populaire, s'inscrit aussi dans un registre de valeurs médiatisées. Enfants, agents, médiateurs font référence à des campagnes publicitaires, et des discours savants en santé publicisés dans les médias.

Nous terminons cette présentation des résultats par les acceptabilités figuratives qui relèvent de la dimension esthétique du ternaire. La structuration des énoncés s'organise autour de trois éléments figuratifs de l'alimentation : la connaissance des aliments, l'activité culinaire et les façons de manger. Les publics qui entrent dans l'activité de médiation alimentaire disposent d'un socle de connaissances issues de savoirs partagés dans l'espace privé et de savoirs médiatisés dans l'espace public que nous venons de décrire. Dès lors, nous avons identifié des objets de reliance destinés à faciliter la circulation des savoirs. C'est le cas de la toque, du diplôme ou de la recette que les enfants rapportent chez eux. Les enseignants utilisent également un padlet numérique pour faire le lien des ateliers avec les familles. Nous identifions que le rôle de l'enseignant facilite l'installation d'une relation avec la famille, et contribue au processus de médiation autour du sujet alimentaire.

Conclusion

Notre contribution met en lumière la dimension ternaire du sensible à plusieurs étapes de notre recherche. Nous avons d'abord identifié les trois dimensions dans la construction et la mise en circulation de savoirs alimentaires destinés aux enfants. Les goûts, les valeurs et principes sont des variables d'entrée dans l'activité de médiation. Les objectifs pédagogiques des actions mises en œuvre par la politique publique reposent sur une médiation cognitive, posturale et praxéologique qui tente de changer les connaissances, les pratiques et les comportements. C'est enfin une méthode scientifique d'analyse empirico-inductive qui nous a permis de clarifier les freins et leviers aux logiques de réception dans le cadre de médiations pédagogiques.

Bibliographie

- BOUTAUD, Jean-Jacques. Sensible et communication. De l'incantation à l'incarnation», chapitre d'introduction à *Sensible et communication*. Du cognitif au symbolique, Londres, ISTE, 2016, p.13-35
- CARDON, Philippe & DE IULIO, Simona. *Cantine et friandises*. Presses universitaires François-Rabelais, 2021 - 352 pages
- GALINON-MÉLÉNEC, Béatrice. À la recherche de la trace. *Communication & Organisation*, 2015. p. 31-50.
- MAINGUENEAU, Dominique. Chapitre 13. L'espace du discours. Dans *D. Maingueneau, Discours et analyse du discours: Une introduction*, 2021. Paris: Armand Colin. pp. 145-156
- OLLIVIER-YANIV, Caroline. La communication publique communication d'intérêt général et exercice du pouvoir, dans : Stéphane Olivesi éd., *Sciences de l'information et de la communication*. Fontaine, Presses universitaires de Grenoble, « Communication en + », 2014. p.103-118.
- PAGANELLI, Céline. Réflexions sur la pertinence de la notion de *contexte* dans les études relatives aux activités informationnelles », *Études de communication*, 46 | 2016. p.165-188.

Vers un leadership de crise incarné et esthétique

Cheick Fousseni DIABY, Université Laval, Québec, Canada.
cheick-fousseni.diaby.1@ulaval.ca

Résumé en français

La grande majorité de la littérature sur le leadership de crise avance l'idée d'un leader qui donne du sens à une situation incertaine et indique la voie à suivre, négligeant la négociation sociale elle-même dans laquelle interviennent des enjeux de pouvoir. L'approche esthétique du leadership qui privilégie le corps et les modes de connaissance esthétique est mobilisée pour étudier l'émergence du leadership en considérant ces relations de pouvoir asymétriques au cours d'une simulation de crise. Les résultats indiquent une négociation permanente mobilisant l'intercorporéité des acteurs pour opérer une reconfiguration permanente des relations pour guider de manière rapide et improvisée l'action collective malgré l'incertitude.

Résumé en anglais

The bulk of the crisis leadership literature describes a leader making sense of an uncertain situation and indicating the way, thus neglecting the social negotiation itself which involves power issues. The aesthetic approach highlighting the body and aesthetic ways of knowing is mobilized to study the emergence of leadership whilst paying attention to the asymmetrical power relationships during a crisis simulation. The results indicate a constant negotiation mobilizing the shared corporeality of the participants to operate a continuous reconfiguration of their relationships and guide in collective action quickly and spontaneously despite uncertainty.

Mots clés en français : esthétique – corporéité – sens – émotions – crise – leadership – identité – improvisation

Mots clés en anglais : aesthetics – corporeality – sense – emotions – crisis – leadership – identity – improvisation

Introduction

Le leadership de crise est vu essentiellement à travers les traits et qualités du leader charismatique construisant la représentation des événements et indiquant la voie à suivre, avec une approche majoritairement rationaliste et cognitive (Collins et al., 2023). L'essentiel de la littérature met de l'avant un leader qui parvient rapidement à donner du sens aux événements et à produire une interprétation convaincante pour les parties prenantes internes et externes. Et cela, tout en prenant très rapidement des décisions à forte implication, idéalement d'une manière sage et éthique (Collins et al. 2023 ; James, Wooten, Dushek 2011).

L'orientation actuelle

La composante fondamentale de négociation sociale du sens d'une situation ambiguë et incertaine sur fond de relations de pouvoir asymétriques (Boin, McConnell, 'T Hart 2021; Boin, Bynander 2015) est encore peu abordée. Cette approche pose plusieurs problèmes. La connaissance des événements initiaux très fragmentaire et incertaine implique aussi des éléments culturels (Jin et al., 2021; p.99) dans la négociation pour la reconstruction du sens pouvant tourner en bataille d'interprétation. Or, les paliers hiérarchiques inférieurs repèrent souvent plus rapidement le risque et ce sont plutôt les leaders qui convergent vers leur interprétation au fil du temps. C'est aussi un processus émergent d'interactions impliquant des artefacts matériels et un fort volet émotionnel (Carrington 2019; Combe, Carrington 2015).

Paradoxalement, une crise est d'abord une expérience esthétique liminale, de compréhension intuitive par les sens et à forte intensité émotionnelle qui rompt avec

les dualismes artificiels. Elle est propice à une reconfiguration des relations et des rôles, et à l'exploitation d'opportunités nouvelles (Stenner, 2017).

Objectifs de recherche

Cette proposition tente de réduire ce gap en étudiant *le rôle de la dimension esthétique et du corps* dans l'émergence du leadership au cours d'une situation de crise : comment le sens est-il construit et négocié au cours d'une crise? Comment l'autorité est négociée et l'influence exercée en pratique?

Le leadership esthétique et incarné

L'approche esthétique du leadership adoptée s'appuie sur la phénoménologie de Merleau-Ponty soutenant l'idée du corps capable de connaître, doté de capacités sensorielles et étant un mode d'accès premier à l'expérience (2013). Ce leadership est un processus esthétique centré sur la compréhension symbolique et ressentie dans l'expérience subjective des acteurs (Küpers 2020).

L'approche esthétique et incarnée saisit les modalités multiples du discours (gestuelle, posture, expression des émotions, etc.) lors de performances narratives interactives et incarnées par plusieurs acteurs de manière simultanée ; comment ces performances évoluent et sont modifiées en permanence, permettant aux acteurs de se positionner les uns par rapport aux autres et d'incarner des identités différentes (Cunliffe, Coupland 2012; Wasserman, Frenkel 2011).

Elle s'intéresse aux aspects pratiques de la performance du leadership. Et notamment comment les émotions, les symboles et les modes d'expression corporels interviennent dans la négociation

permanente des buts et objectifs, des pratiques organisationnelles. Et cela pendant que les acteurs s'ajustent les uns aux autres et se réorganisent de manière intuitive en s'influençant mutuellement (Ropo, Sauer 2008).

Méthodologie

Un protocole d'analyse de conversation multimodale (Mondada 2007) permet la retranscription intégrale d'enregistrements vidéo de deux réunions d'une cellule de crise interministérielle en simulation d'attentat. Le narratif et les éléments incarnés (constituant une *performance incarnée* avec la gestuelle, posture, expression faciale et d'émotions, etc.) sont retranscrits pour chacun des acteurs avec leur minutage en synchrone avec les autres participants, avec plus de 400 captures d'écran. Chaque ligne analysée en lien avec la suivante permet de dégager des moments s'agrégeant en séquences significatives.

Résultats

Les relations construisent un espace réflexif au sein duquel les membres ont la possibilité d'explorer et de négocier leurs différences, y compris avec des confrontations tendues et des émotions très fortes. Toutefois, cela est fait avec une efficacité provenant en partie du déroulement tour à tour insufflé par le tour de parole, et de l'ouverture des membres à s'écouter, à s'affirmer et influencer tout en se laissant influencer. L'échelle micro analytique souligne la centralité de la corporéité et de l'intercorporéité dans l'émergence du leadership à plusieurs niveaux.

Sensemaking

Une association métonymique opère une recatégorisation créative et ambivalente entre deux champs de la communauté de pratique (un accident industriel, dans un

site nucléaire, pour l'instant) et fige momentanément l'interprétation. Surtout, elle se mue immédiatement en baromètre d'acceptation/rejet rapide d'initiatives intuitives et spontanées à partir de leurs dispositions incarnées. Le schéma corporel (voir Dreyfus, 1996) entre en jeu dans l'adaptation collective et improvisée aux cas problématiques/inattendus, indiquant l'intercorporéité plutôt que le mythe d'un leader charismatique. Le jugement esthétique et sur la base des émotions, la réinterprétation flexible à temporalités multiples caractéristique de l'expérience esthétique sont centraux dans ces adaptations improvisées.

Processus d'influence

Une multitude de ressources sémantiques et multimodales sont mobilisées avec créativité dans la négociation du sens pour incarner les significations symboliques lors des performances construisant le sens en incarnant successivement des identités de leader et suiveur de manière extrêmement fluide.

Ce jeu constant et successif d'identités de leader et de suiveur alimente une chorégraphie permanente faisant appel aux compétences sociales incarnées fournies par le schéma corporel (voir Wacquant, 2015) et visibles à l'échelle micro temporelle. Les participants évoluent constamment entre positions de leader et de suiveur avec différents degrés de passivité/proactivité pour influencer sur la négociation sociale, des alliances se formant et se dissolvant au fil des sujets.

Discussion

Cette étude va à rebours de la dominante cognitive et individuelle du leadership de crise attribuant les fonctions essentielles du sensemaking au leader indiquant la voie aux suiveurs et prenant les décisions et en effectuant la coordination. Elle montre l'omniprésence de l'intercorporéité et la

part importante des modes de connaissance esthétiques dans la négociation et la construction du sens. Loin d'être des freins, les émotions et le corps jouent un rôle fondamental dans l'adaptation rapide à l'imprévu.

L'originalité de la méthodologie multimodale peu utilisée dans ce champ réside dans la mise à jour non seulement du rôle du corps dans le transfert fluide entre rôles et identités par tous les membres, mais aussi de la micro-temporalité de la négociation de l'autorité. Elle identifie précisément les modalités pratiques du jeu identitaire encore incomprises à ce jour.

Bibliographie

- BOIN, Arjen and BYNANDER, Fredrik, 2015. Explaining success and failure in crisis coordination. *Geografiska Annaler: Series A, Physical Geography*. Vol. 97, no. 1, pp. 123–135. DOI 10.1111/geoa.12072.
- BOIN, Arjen, MCCONNELL, Allan and 'T HART, Paul, 2021. *Governing the Pandemic: The Politics of Navigating a Mega-Crisis*. Cham : Springer International Publishing. ISBN 978-3-030-72679-9.
- CARRINGTON, David J, 2019. Cognitive shifts within leader and follower teams_ Where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *The Leadership Quarterly*. p. 16.
- COLLINS, Michael D. et al., 2023. Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 34, no. 1, p. 101661. DOI 10.1016/j.leaqua.2022.101661.
- COMBE, Ian A. and CARRINGTON, David J., 2015. Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*. DOI 10.1016/j.leaqua.2015.02.002.
- CUNLIFFE, Ann and COUPLAND, Chris,

2012.

From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations* [online]. Vol. 65, no. 1, pp. 63–88. Retrieved from : <http://hum.sagepub.com/content/65/1/63.short> [accessed 31 December 2014].

DREYFUS, Hubert L, 1996. The current relevance of Merleau-Ponty's phenomenology of embodiment. *The electronic journal of analytic philosophy*. Vol. 4, no. 4, pp. 1–16.

JAMES, Erika Hayes, WOOTEN, Lynn Perry and DUSHEK, Kelly, 2011. Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *The Academy of Management Annals*. Vol. 5, no. 1, pp. 455–493. DOI 10.1080/19416520.2011.589594.

JIN, Yan, REBER, Bryan H. and NOWAK, Glen (eds.), 2021. *Advancing crisis communication effectiveness: integrating public relations scholarship with practice*. New York, NY : Routledge. Routledge research in public relations, 10. ISBN 978-0-367-35317-9.

KÜPERS, Wendelin, 2020. Aesthetics and Leadership. In : NEESHAM, Cristina (ed.), *Handbook of Philosophy of Management*, pp. 1–17. Cham : Springer International Publishing. Handbooks in Philosophy. ISBN 978-3-319-48352-8. DOI 10.1007/978-3-319-48352-8_31-1.

MERLEAU-PONTY, Maurice, 2013. *Phénoménologie de la perception* [online]. [Paris] : Gallimard. ISBN 978-2-07-029337-7. Retrieved from : <http://ariane.ulaval.ca/cgi-bin/recherche.cgi?qu=a2376223>

MONDADA, Lorenza, 2007. Multimodal resources for turn-taking: pointing and the emergence of possible next speakers. *Discourse Studies*. Vol. 9, no. 2, pp. 194–225.

DOI 10.1177/1461445607075346.

ROPO, Arja and SAUER, Erika, 2008. Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management and Organization* [online]. Vol. 14, no. 5, p. 560.

Retrieved from : <http://jmo.e-contentmanagement.com/archives/vol/14/issue/5/article/2654/dances-of-leadership> [accessed 31 December 2014].

WASSERMAN, Varda and FRENKEL, Michal, 2011. Organizational Aesthetics: Caught Between Identity Regulation and Culture Jamming.

Organization Science. Vol. 22, no. 2, pp. 503–521. DOI 10.1287/orsc.1100.0583.

Corporeité et sens dans le leadership lors de l'expérience d'une crise

Cheick Fousseni DIABY; Université Laval, Québec, Canada
Cheick-fousseni.diaby.1@ulaval.ca

Résumé en français

Dans l'approche cognitive dominante où le leader interprète le sens des événements pour les parties prenantes, les émotions et le rôle du corps sont largement négligés. Pour combler ce gap, une approche esthétique et incarnée du leadership est mobilisée pour sonder l'expérience de pompiers et d'officiers de la sécurité civile. Le corps apparaît comme une source de connaissance importante dans l'expérience et dans la relation avec les autres. Les dispositions incarnées et les performances multimodales jouent un rôle central dans la compréhension des événements chez les participants. Notamment dans leur interaction et leur communication avec les collègues et la performance dynamique de leur rôle dans la réponse collective et émergente.

Résumé en anglais

The dominant cognitive approach promoting a leader interpreting the meaning of events for stakeholders largely neglects the role of emotions and of the body more broadly. To fill this gap, an aesthetic and embodied view of leadership is to study the experience of firefighters and public officers. The body appears to be a primary source of knowing in the experience and the relationships with others. Embodied dispositions and multimodal performances are central in the understanding of events by participants, especially in their interaction and communication with colleagues and the dynamic performance of their role in the emergent collective action.

Mots-clés en français : leadership – corporéité – émotions – expérience – sens - communication

Mots clefs en anglais : leadership – embodiment – emotions – experience – sense - communication

Le leadership de crise est généralement étudié à travers les traits et les responsabilités du leader charismatique indiquant la voie à suivre dans la tourmente. L'approche cognitive néglige le rôle du corps et les émotions vues comme un frein pour la prise de décision (Wu et al., 2021). Elle laisse inexplorée une problématique centrale que traite l'approche esthétique et incarnée.

Communication de crise et leadership

Les théories dominantes comme par la Situational Crisis Communication Theory croisent l'attribution de responsabilité par les parties prenantes et la compréhension de leur réaction pour prescrire une communication de crise à travers diverses stratégies. La version ultime de la théorie intègre la question de l'outrage moral (Coombs & Tachkova, 2023).

Généralement, selon le locus interne ou externe de la crise, et la responsabilité ou non de l'organisation, les leaders adopter diverses stratégies de communication et de gestion de crise (Collins et al., 2023) pour préserver ses intérêts.

Or, la crise est d'abord cernée par des flux de sensations incertains au cours de l'expérience vécue (Chia, 2000; p. 517) rarement explorée qui est directe et empreinte d'émotions. D'où un gap important.

L'approche esthétique et incarnée

La perspective esthétique et incarnée considère l'engagement immédiat dans l'expérience par le corps connaissant et doté de capacités sensorielles (Merleau-Ponty, 2013). De par nos expériences et notre formation, le corps phénoménal pourvoit déjà un schéma orientant notre perception et permettant de s'ajuster à la situation au mieux, ou encore de nous y

ajuster en cas d'occurrence inattendue (Dreyfus, 1996; Wacquant, 2005). Le corps fait l'expérience du sens qui est reçu du fait d'un corps intelligent au premier chef (Dufrenne, 1973).

L'approche esthétique étudie comment ces modes de connaissance esthétiques permettent de créer du sens et de guider l'action durant les situations complexes et dynamiques de grande incertitude (Palus & Horth, 1996). Elle s'intéresse dans le leadership à la dimension expérientielle, à la compréhension symbolique et ressentie des acteurs en train de communiquer et d'interagir pour construire et reconstruire le sens (Hansen et al., 2007). Un dialogue intersubjectif de corps en mouvement à travers des performances incarnées interactives (Biehl-Missal, 2010) leur permet d'opérer une reconfiguration permanente dans laquelle le rôle de leader est incarné tour à tour par différents membres du groupe (Fischer-Lichte, 2008). L'enjeu étant l'efficacité à orchestrer une interaction coordonnant les énergies d'acteurs aux talents divers à qui l'espace est laissé pour exprimer ces talents et leur goût (Duke, 1986; Strati, 2003). C'est cette lentille théorique qu'adopte la proposition pour tenter de combler ce gap, en répondant à la question : quel est le rôle du corps et de la dimension esthétique dans l'expérience d'une crise telle qu'est vécue par les leaders ?

Méthodologie

Des entretiens d'explicitation (Vermersch, 2015), une variante de la phénoménologie permettant de faire revivre l'expérience aux participants, sont menés avec des commandants des opérations des pompiers et de la sécurité civile. Les actions effectivement menées sont isolées des satellites (tels que les jugements et les opinions) et leur succession précise est reconstituée, permettant de savoir quel

ressenti et quels jugements éventuels interviennent autour de chaque action dans leur déroulé temporel.

Résultats

La corporéité et les connaissances esthétiques influencent grandement la construction du sens et les relations des participants avec les collègues dans l'action collective.

Au tout début, les participants effectuent une activation sensorielle même à partir de bribes d'informations très parcellaires et vagues grâce à leur expérience. Ils saisissent très rapidement l'importance des événements malgré l'incertitude, basculant dans un mode particulier d'attention accrue et focalisée avec une tendance à prendre l'initiative. Cette compréhension ressentie et l'expression des émotions interviennent dans la communication avec les collègues pour engager très rapidement l'action collective malgré ces bases très friables, y compris par des anticipations et des écarts des routines habituelles.

Par la suite, les participants maintiennent une connexion très intense avec le flux rapide d'événements pour sentir s'il faut arrêter ou modifier l'action en cours. Ils savent orienter leur perception tout en se laissant affecter par les événements avec une convergence entre leurs sensations et émotions, leurs pensées et leurs actions séquence par séquence.

La forte présence de raisonnements par métaphore et par analogie durant les épisodes d'improvisation s'ajoute à cette caractéristique centrale de l'expérience esthétique. Au moment critique se déroule une négociation au niveau corporel et esthétique où les acteurs expriment et partagent doutes et craintes par rapport au risque, espoir et possibilités de solution, pour construire le sens et accélérer l'action collective. Cela conduit dans plusieurs cas

à une action décisive qui change le cours des événements.

Les émotions morales mènent de manière particulièrement prononcée les participants à modifier fréquemment et spontanément leur rôle et à jouer ceux de leur supérieur et inférieur hiérarchique, ou encore à s'arroger des prérogatives hors des frontières de leur organisation d'origine de manière plus proactive. Cela s'accompagne d'un changement des modes de communication et d'exercice de l'autorité.

In fine, le corps et les compréhensions ressenties jouent un rôle prépondérant dans l'interprétation des événements. Les modes de communication afférents sont centraux dans le processus de réorganisation permanente qui sous-tend l'ajustement improvisé et efficace au contexte dynamique. En outre, l'influence des participants vient moins d'un pouvoir autoritaire que d'une conscience permanente et très fine de leurs émotions et de leurs sensations. Elle sert à maintenir un dialogue critique avec les collaborateurs en sentant comment s'ajuster les uns aux autres, comment prendre plus ou moins de place dans la chorégraphie émergente de l'action collective.

Ces résultats appuient d'importants travaux récents sur la corporéité et les émotions (Dumas & Martin-Juchat, 2022) et enrichissent la recherche en 'compassion organizing'.

Contribution/originalité

Les approches phénoménologique et esthétique très peu utilisées à ce jour dans l'étude du leadership de crise contribuent à une exploration plus précise de l'expérience vécue bien plus complexe que ne l'admet la littérature. Cette proposition met en lumière l'importance des sens et du corps dans l'expérience concrète d'une crise, et leur contribution centrale à

l'adaptation rapide aux changements continus et imprévisibles, contrairement à l'approche cognitive dominante. L'angle de l'expérience esthétique ouvre des pistes de recherche très prometteuses pour ces aspects très peu explorés.

Bibliographie

BIEHL-MISSAL, B., 2010. Hero takes a fall: A lesson from theatre for leadership. *Leadership*. Vol. 6, no. 3, pp. 279–294. DOI 10.1177/1742715010368762.

CHIA, Robert, 2000. Discourse analysis organizational analysis. *Organization*. Vol. 7, no. 3, pp. 513–518.

COLLINS, Michael D. et al., 2023. Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 34, no. 1, p. 101661. DOI 10.1016/j.leaqua.2022.101661.

COOMBS, W. Timothy and TACHKOVA, Elina R., 2023. Integrating Moral Outrage in Situational Crisis Communication Theory: A Triadic Appraisal Model for Crises. *Management Communication Quarterly*. Vol. 37, no. 4, pp. 798–820. DOI 10.1177/08933189221151177.

DREYFUS, Hubert L., 1996. The current relevance of Merleau-Ponty's phenomenology of embodiment. *The electronic journal of analytic philosophy*. Vol. 4, no. 4, pp. 1–16.

DUFRENNE, Mikel, 1973. *The phenomenology of aesthetic experience*. Northwestern University Press. ISBN 0-8101-0591-8.

DUKE, Daniel L., 1986. The aesthetics of leadership. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 22, no. 1, pp. 7–27.

DUMAS, Aurélie and MARTIN-JUCHAT, Fabienne, 2022. *Les communications affectives en organisations*. De Boeck Supérieur. ISBN 2-8073-5615-X.

FISCHER-LICHTE, Erika, 2008. *The transformative power of performance: a new aesthetics*. Routledge. ISBN 0-203-89498-7.

HANSEN, Hans, ROPO, Arja and SAUER, Erika, 2007. Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 18, no. 6, pp. 544–560. DOI 10.1016/j.leaqua.2007.09.003.

MERLEAU-PONTY, Maurice, 2013. *Phénoménologie de la perception* [online]. [Paris] : Gallimard. ISBN 978-2-07-029337-7. Retrieved from : <http://ariane.ulaval.ca/cgi-bin/recherche.cgi?qu=a2376223>

PALUS, Charles J. and HORTH, David M., 1996. Leading Creatively: The Art of Making Sense. *Journal of Aesthetic Education*. Vol. 30, no. 4, p. 53. DOI 10.2307/3333180.

STRATI, Antonio, 2003. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. *Knowing in organizations: a practice-based approach* [online]. pp. 53–75.

VERMERSCH, Pierre, 2015. Subjectivité agissante et entretien d'explicitation. *Recherche et formation* [online]. No. 80, pp. 121–130. Retrieved from : <https://journals.openedition.org/rechercheformation/2515> [accessed 1 October 2022].

WACQUANT, Loïc, 2005. Carnal Connections: On Embodiment, Apprenticeship, and Membership. *Qualitative Sociology*. Vol. 28, no. 4, pp. 445–474. DOI 10.1007/s11133-005-8367-0.

WU, Yuen Lam et al., 2021. Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*. Vol. 32, no. 6, p. 101518. DOI 10.1016/j.leaqua.2021.101518.

Travail à distance et « faire corps » collectif : une perspective sensible

Claire ESTAGNASIÉ, Université Côte d'Azur (GREDEG-CNRS) / Université du Québec à Montréal (LabCMO, CIRST, ReCor)

Estagnasie.claire@uqam.ca / claire.estagnasie@univ-cotedazur.fr

Résumé en français

Cette communication étudie le rapport au corps organisationnel collectif dans le contexte du travail à distance de partout (*work from anywhere* - WFA), en se penchant sur sa dimension sensible. Mobilisant l'approche de la communication constitutive des organisations (CCO), la recherche interroge la place des corps et les dynamiques communicationnelles comme fondements des organisations. La méthodologie adopte une ethnographie organisationnelle, incluant 54 entretiens et du *shadowing*, pour mieux comprendre les pratiques vécues des personnes travaillant à distance.

Résumé en anglais

This paper examines the relationship between the collective organizational body in the context of work from anywhere (WFA), focusing on its sensitive dimension. Using the constitutive communication of organizations (CCO) approach, the research questions the place of bodies and communicational dynamics as the foundations of organizations. The methodology adopts an organizational ethnography, including 54 interviews and shadowing, to better understand the lived practices of people working remotely.

Mots-clés en français : Travail à distance, Work from anywhere, organisation, ethnographie disloquée, approches CCO

Mots clés en anglais : Remote work, Work from anywhere, organization, dislocated ethnography, CCO approaches

Introduction

Cette communication s'interroge sur comment se forme et se maintient un collectif de travail à distance, avec ses codes, ses histoires et ses expériences partagées, une question cruciale dans un monde du travail postpandémique marqué par l'expérimentation du travail à distance à grande échelle. Plus spécifiquement, elle s'intéresse au phénomène de *work from anywhere* (WFA), distingué récemment du télétravail à la maison (le *work from home-WFH*), et caractérisé par une flexibilité spatiotemporelle poussée à l'extrême (Choudhury, Foroughi et Larson, 2021). La question de recherche est : comment les individus qui pratiquent le *WFA* « font corps » à distance ? Prendre pour objet d'étude le *WFA* revient forcément à interroger la notion d'organisation, dont l'étymologie renvoie à la corporalité. En effet, le mot « organisation » vient du latin *organum*, un organe du corps. L'expression « faire corps » s'entend alors de deux manières : les pratiques incorporées des personnes travaillant à distance (au sens propre) et les pratiques visant la constitution d'un collectif organisationnel (au sens figuré).

Contextualisation : Du corps pratiqué et vécu au corps organisationnel

D'abord, la notion de corps renvoie au sensible, "ce qui peut être senti", faisant écho à la phénoménologie de Merleau-Ponty (1945), et notamment à son concept d'intercorporité, qui évoque la relation entre les corps dans le monde. Notre relation au monde est façonnée par notre corps situé dans l'espace et le temps : en cela, les contextes de travail spatiotemporellement fragmentés influencent alors le type d'organisation que nous constituons.

Pour comprendre (i) quelles sont les pratiques, (ii) quels sont les vécus des personnes qui travaillent à distance, et, par extension, (iii) quels types d'organisation nous constituons à travers ces pratiques, cette recherche porte un intérêt à l'*embodiment* (Gherardi, Murgia, Bellè, Miele et Carreri, 2018). Par ailleurs, elle s'inscrit dans l'approche de la communication constitutive des organisations (CCO), qui considère que l'organisation n'est qu'un « tissu de communication », selon le titre de l'ouvrage fondateur de James Taylor (1989). Il devient alors possible de comprendre l'organisation sans murs ni délimitation physique, ou même temporelle, par une ontologie relationnelle centrée sur la communication (Cooren, 2015).

Bien que les approches CCO prennent, comme d'autres courants, un tournant vers la relationnalité (Kuhn, Ashcraft et Cooren, 2017) et vers l'affect (Brummans et Vézy, 2022), la place du corps est encore assez peu étudiée dans les approches CCO, ou du moins, elle ne peut être séparée d'autres aspects organisationnels, ni même de l'organisation elle-même, surtout dans la perspective de l'École de Montréal, la seule qui considère depuis le début que la matérialité réside parmi un « plénum d'agentivité » (Cooren, 2006, 2010). En effet, ces approches ne différencient pas clairement les aspects matériels des éléments symboliques du monde. Selon Cooren (2018), les propriétés de tout ce qui existe pourraient être relatives, selon différents degrés de matérialisation. Tout ce qui compte ('*matter*') est matériel (Cooren, Fairhurst, Huët, 2012). Plutôt, Ashcraft, Kuhn et Cooren (2009) soutiennent que c'est à travers la communication, dans l'interaction dynamique entre le matériel et l'idéal, qu'un ordre organisationnel émerge et se concrétise. Ce processus s'opère par l'intermédiaire de diverses formes d'actions

et d'agents, comme les objets physiques, les corps, les affects, mais aussi l'aménagement de l'espace, et même le langage. En référence à des études antérieures de Karen Ashcraft (2008), l'auteur et les auteurs mettent en lumière la manière dont la communication, dans les milieux professionnels, façonne aussi le corps en activant des « hybridations idéationnelles-matérielles » permettant à d'autres réalités économiques, institutionnelles et culturelles de prendre racine (Ashcraft et al., 2009, p. 40). Dès lors, étudier la dimension sensible du travail à distance implique de se concentrer sur ses processus de matérialisation (Cooren, 2020). Cette matérialisation ne veut pas dire transformer quelque chose d'immatériel en matériel (puisque tout ce qui existe est matériel, même un affect), mais demande de passer d'une matière à une autre, ou à différents degrés de matérialité (Cooren, 2015).

Approche méthodologique

En ligne avec cette posture, l'approche méthodologique choisie s'inspire de l'ethnographie organisationnelle, présentant l'intérêt d'observer au plus près les pratiques et le vécu. Elle se décompose en deux volets, le premier reposant d'abord sur 54 entretiens semi-dirigés avec des personnes salariées travaillant en WFA, pour dégager les thématiques principales de l'analyse, et recruter les personnes participant au deuxième volet. Puis, la filature de type *shadowing* (Czarniawska, 2007) de 8 personnes ayant participé au volet précédent, dans leurs différents lieux de travail. Ce suivi a consisté en 22 jours de filature dans 20 lieux, 7 villes, 5 pays et 3 continents différents, au cours d'une année. Pour des raisons logistiques, la filature a été « disloquée » dans le temps et l'espace : les personnes n'ont pas été suivies sur cinq jours ouvrés consécutifs d'une semaine de travail, mais lors de rendez-vous fixés parfois à plusieurs mois d'intervalle, au gré de leurs déplacements

et de leurs disponibilités (et bien sûr, de celles de la chercheuse).

Pour assurer une certaine continuité de l'observation, l'un des piliers du *shadowing*, les relations avec les personnes participantes ont aussi été suivies et documentées de manière longitudinale via les échanges avec la chercheuse (par exemple, des messages écrits ou vocaux avec la chercheuse) et leurs publications publiques sur les médias socionumériques, à la fois hors ligne et en ligne, au sens de l'ethnographie virtuelle de Hine (2017). Des données de différentes ont ainsi été collectées : des enregistrements audios, des photographies, des documents partagés, et même un journal de bord pour l'un des répondants. Ce volet a permis d'observer les pratiques incarnées et sensibles des personnes, pour documenter la « chorégraphie discursive » (Nicolini, 2012, p. 223) de leur travail à distance.

Résultats préliminaires et discussion

D'abord, travailler en WFA implique des pratiques différentes que de travailler dans un bureau. D'ailleurs, les entreprises nativement sans bureaux, qui avaient une culture *remote* avant la pandémie, sont souvent plus transparentes sur les processus de collaboration à distance que les entreprises qui ont adopté ce mode d'organisation sur le tas pendant la pandémie pour attirer des travailleuses et travailleurs en quête de flexibilité. Dans les entreprises avec une culture distanciée dès l'origine, les individus font davantage « corps » avec des valeurs communes, et sont souvent recrutés sur des critères d'adhésion subjective au discours managérial (Vandeveldt-Rougale, 2020). Le revers de la médaille découle de leur extrême responsabilisation, qui peut être source de stress. Par ailleurs, ce modèle exclut, *de facto*, une grande partie de la

population active, ciblant un certain type de profils ultra-autonomes.

Deuxièmement, la mise en place postpandémie du *WFA* dans les organisations qui fonctionnaient auparavant seulement en présentiel est souvent ambiguë, à plusieurs vitesses entre les individus (en fonction des contrats, des postes, des gestionnaires), et on observe un décalage entre le cadre normatif et la pratique, surtout si la culture d'entreprise repose sur du présentéisme transposé en ligne. Cette ambiguïté fait écho à l'un des *dark sides* organisationnels évoqué dans l'ouvrage éponyme de Valérie Carayol, Valérie Lépine et Laurent Morillon (2020), qui, dans les situations où il existe un grand décalage entre les discours managériaux officiels et l'expérience réelle, provoquent malaise et incompréhensions perturbantes. Cette ambiguïté peut être délétère au sentiment d'appartenance, surtout lorsqu'elle fait le lit d'un nouveau type de contrôle de la part du management (Sewell et Taskin, 2015). Dans ce cas, on assiste à une forme de

« désaffectation » du rapport à l'entreprise à travers/ grâce à la distance, dont le choix fait alors figure d'acte de résistance. Cela dit, cette « désaffectation » est aussi une mise à distance salutaire de certaines dynamiques managériales toxiques. Elle s'accompagne aussi d'une recherche d'un nouveau sens au travail, de (re)création de collectifs et d'identité au travail.

Finalement, les revirements fréquents des politiques RH nuisent au bien-être des individus. Face à l'ambiguïté du *WFA*, l'approche CCO, en proposant d'aller observer au plus près les pratiques, qui sont les actes de communication qui constituent l'organisation donne à « voir » ce qui vraiment importe, ce qui « compte » (Cooren et al., 2012). L'approche CCO permet de comprendre que l'organisation ne peut pas « avoir » une culture *WFA* saine si cela ne découle pas des pratiques. À l'inverse, elle propose de comprendre l'organisation (et les pratiques la

composant) comme *étant* une culture *WFA* (ou non), vécue comme telle par les personnes.

Bibliographie

ASHCRAFT, Karen Lee. Bringing the body back to work, whatever and wherever that is: Occupational evolution, segregation, and identity. In : *Annual Meeting of the National Communication Association*. 2008.

ASHCRAFT, Karen Lee, KUHN, Timothy R., et COOREN, François. 1 Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management Annals*, 2009, vol. 3, no 1, p. 1-64.

BRUMMANS, Boris HJM et VÉZY, Camille. Adventurous ideas for ethnographic research on the communicative constitution of ORGANIZATIONS. In: *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization*. Routledge, 2022. p. 262-280.

CARAYOL, Valérie, LÉPINE, Valérie, et MORILLON, Laurent. *Le côté obscur de la communication des organisations*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA), 2020.

CHOUDHURY, Prithwiraj, FOROUGH, Cirrus, et LARSON, Barbara. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 2021, vol. 42, no 4, p. 655-683.

COOREN, François. The organizational world as a plenum of agencies. In : *Communication as organizing*. Routledge, 2013. p. 81-100.

COOREN, François. Action and agency in dialogue. *Action and Agency in Dialogue*, 2010, p. 1-224.

COOREN, François. In medias res: Communication, existence, and materiality. *Communication research and practice*, 2015, vol. 1, no 4, p. 307-321.

COOREN, François. Beyond entanglement:(Socio-) materiality and organization studies. *Organization theory*, 2020, vol. 1, no 3, p. 1-24.

COOREN, F., FAIRHURST, G., & HUËT, R. (2012). Why matter always matters in (organizational) communication. *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world*, 296-314.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara. *Shadowing: And other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press DK, 2007.

GHERARDI, Silvia, MURGIA, Annalisa, BELLÈ, Elisa, *et al.* Tracking the sociomaterial traces of affect at the crossroads of affect and practice theories. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2019, vol. 14, no 3, p. 295-316.

HINE, Christine. From virtual ethnography to the embedded, embodied, everyday internet. In : *The Routledge companion to digital ethnography*. Routledge, 2017. p. 47-54.

KUHN, Timothy, ASHCRAFT, Karen Lee, et COOREN, François. *The work of communication: Relational perspectives on working and organizing in contemporary capitalism*. Taylor & Francis, 2017.

NICOLINI, D. Bringing it all together: A toolkit to study and represent practice at

work. *Practice theory, work, and organization: An introduction*, 2012, p. 213-242.

SEWELL, Graham et TASKIN, Laurent. Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization studies*, 2015, vol. 36, no 11, p. 1507-1529.

TAYLOR, James R. Une organisation n'est qu'un tissu de communications. *Cahiers de recherches en communication*, 1988.

VANDEVELDE-ROUGALE, Agnès. L'ombre portée par le discours managérial: ambivalence discursive et fragilisation subjective. *Le côté obscur de la communication des organisations*, 2020, p. 23-36.

Restituer l'analyse du sensible dans l'intervention en communication organisationnelle

Olivia FOLI, Gripic, Sorbonne Université & Céreq
Yanita ANDONOVA, LabSic, Université Sorbonne Paris Nord

Résumé en français

Les bouleversements d'ordres socio-économiques et géopolitiques qui marquent actuellement nos sociétés contemporaines mettent à mal les processus d'organisation ainsi que l'engagement affectif des individus au travail. Arrimer l'analyse à des dimensions sensibles faisant la part belle aux émotions et affects traversant l'intervenant-chercheur en communication organisationnelle ainsi que les acteurs qu'il côtoie est indispensable, tant dans la quête de compréhension d'un système que pour discerner les voies et pistes d'action utiles dans l'activité d'intervention.

Résumé en anglais

The current socio-economic and geopolitical changes are challenging organizational processes and individuals' emotional commitment to work. To understand the system and identify useful paths for intervention, it is essential to link analysis to sensitive dimensions, emphasizing the emotions and affects that run through the organizational communication researcher and the players involved.

Mots-clés en français : affects, travail émotionnel du chercheur, co-crédation, délibédation

Mots clés en anglais : affects, emotional labor of the researcher, co-creation, and deliberation.

Cette contribution est un prolongement d'une réflexion que nous avons menée antérieurement sur la posture et la visée du chercheur-intervenant en communication organisationnelle (Andonova, Foli, 2022). Nous avons mis en lumière des zones d'ombre du travail d'intervention et avons proposé deux pistes de réflexion : la première pointe le fait que le chercheur-intervenant n'est pas toujours bien outillé sur le plan méthodologique et épistémologique pour penser la posture de la recherche-action, la seconde invite à repenser la co-construction et à créer des espaces de délibération au sujet des controverses, des représentations implicites, des disputes avec tous les acteurs impliqués dans le cadre de l'intervention.

Nous souhaitons à présent mettre en discussion la question du sensible dans les processus d'intervention en organisation : ce qui se joue, ce que cela implique du point de vue de la démarche scientifique, ce qui peut être exploité ou questionné du point de vue de la méthode mise en œuvre par le chercheur-intervenant, ce qui peut être partagé et consolidé au sein de la communauté scientifique en communication organisationnelle (CO).

La recherche-intervention à l'épreuve du sensible et des affects

Le chercheur-intervenant en communication organisationnelle travaille, opère, se meut au sein d'organisations ébranlées par des contradictions internes, déstabilisées par des changements permanents, exposées aux incertitudes des marchés, secouées par des crises géopolitiques, médiatiques, sanitaires, etc. Au début des années 2000, Nicole d'Almeida questionnait l'éclatement traditionnel de l'unité de temps, de lieu et d'action des organisations face à la mondialisation (2001). Ce mouvement de déstabilisation organisationnelle s'est amplifié et accru depuis la crise sanitaire de Covid-19, avec la généralisation du télétravail, la plateformes des activités et la multiplication des risques. A l'instar d'Ulrich Beck (2001) pour qui le risque est une question systémique qui traverse toutes les dimensions de la vie, Zygmunt Bauman (2000) montre que la liquidité est une

caractéristique qui vient désorganiser toutes les sphères de la vie sociale au sein de la post-modernité. Qu'il s'agisse des sphères affectives, institutionnelles ou politiques, les individus font le choix de se détacher, de se désengager, souvent pour se préserver. Au sein des organisations, le pouvoir se dilue dans une notion de gouvernance où le circuit de décisions est souvent opaque et ambigu, s'appuyant sur des outils de gestion et un management paradoxant (De Gaulejac, Hanique, 2015). L'instabilité permanente des environnements nationaux et internationaux ouvre la voie à la dislocation des organisations, ce qui oblige à s'interroger sur les mutations des "formes organisationnelles" (Le Moëne, 2015).

Ce *desorganizing* contemporain remet en question l'unité, la cohérence et la capacité d'agir des organisations, bousculées par des forces centrifuges et centripètes (Andonova, d'Almeida, 2022). Il exige de la part des travailleurs, tous niveaux hiérarchiques confondus, une agilité unanimement sollicitée, voire célébrée sur fond de déperdition du sens au travail. Comment le chercheur en communication qui intervient en organisation se repère-t-il dans ce contexte ? Quelles méthodes déploie-t-il pour rester à l'affût des signaux émotionnels de son environnement de travail et des siens ? Comment les prend-il en considération dans son analyse ?

Pour étudier le sensible en tant qu'objet de recherche en soi, nous formulons l'hypothèse que la prise en considération du sensible, des affects et du « travail émotionnel » du chercheur en communication organisationnelle (Foli, 2018) n'est pas un obstacle mais au contraire à la fois un moyen, une ressource et une condition essentiels sur le plan professionnel pour la réussite de l'intervention. Car cette dernière est un partage du sensible qui s'exprime dans l'imprévisible, l'indicible, l'invisible, le silence, l'indifférence... en contexte communicationnel. L'expérience subjective du chercheur y est centrale en tant qu'outil de travail, enrichissant son expertise. Pour cela le chercheur-intervenant réalise un travail de l'ombre, réflexif et rarement reconnu comme tel, de déconstruction de ses propres

jugements et stéréotypes d'abord, puis de reconstruction de l'ensemble en y intégrant la part d'affect et de sensible.

La présence physique et affective du chercheur lors de l'intervention et son expérience sensible permettent, comme l'a rigoureusement montré Philippe Hert (2012), de mieux comprendre les cadres d'interprétation et d'interroger autrement le savoir sensible livré par le terrain ainsi que la co-construction d'un sens partagé. « Toute compréhension vécue et affective de la situation ne pourra qu'être bénéfique à l'analyse, l'inscrivant dans l'épaisseur d'une compréhension incarnée et d'une rencontre, et revêt une dimension éthique qui ne dispense pas d'une vigilance méthodologique », écrit-il (p.261).

Perspective méthodologique : démarche de recueil et d'analyse du sensible en CO

A partir de nos expériences professionnelles respectives, nous proposons d'intégrer une réflexion spécifique sur le sensible et les émotions dans la recherche-intervention en communication organisationnelle. La revue de littérature précédente montre des processus dominants à l'œuvre dans tout système organisationnel contemporain, qui alimentent des logiques communicationnelles et sociales de déshumanisation et de désaffection.

Dans la mesure où les individus au travail font de plus en plus souvent le choix de mettre à et *de la* distance pour préserver leur santé, il n'est pas évident de comprendre les problèmes à résoudre dans le système d'intervention. Face au flou et aux stratégies d'acteurs tous azimuts, il est indispensable de trouver des points de repère et d'accroche pour l'intervention en organisation. Quel est le réel problème à résoudre, rarement explicité clairement, souvent sous-entendu ? Nous nous sommes maintes fois posée cette question, étant donné l'hétérogénéité des contextes, des opinions, des sons de cloche et des récits glanés lors des investigations empiriques. Le parcours de Christian Le Moëne et ses propositions en termes de "formation- action" (Gallot, 2022) confortent ce point de vue : "dans mes activités de recherche-formation- action, je n'arrive pas

en ayant la vérité ou la réponse mais pour aider les gens à expliciter les questions" (p. 220). Cela questionne de fait, dès le démarrage de l'intervention, l'objectif tel que formulé par le commanditaire ainsi que la visée du chercheur-intervenant. Notre proposition méthodologique se décline en deux points : la prise en considération du "travail émotionnel" du chercheur, d'une part et du sensible *de* et *dans* la co-construction du sens, d'autre part.

Le "travail émotionnel" du chercheur en tant que stimulus et boussole

Prendre scientifiquement au sérieux le « travail émotionnel » qui traverse inévitablement le chercheur lors de son implication dans un système organisationnel (Foli, 2018) est le premier élément à considérer dans l'analyse en communication organisationnelle. Le chercheur est pris dans des relations affectives et engagé émotionnellement auprès des acteurs du système étudié. Ce « travail émotionnel » (Hochschild, 1983), s'il est conscientisé et pris en compte, s'avère heuristique quant à l'élucidation des dynamiques communicationnelles à l'œuvre dans le système étudié et pour la production des savoirs (Hert, 2014). Les affects que le chercheur-intervenant traverse, éprouve, intériorise (étonnements, jubilations, colères, empathie) l'aident à comprendre ce qu'il récolte sur le terrain et opèrent comme une boussole à des fins de compréhension ainsi que de repère dans l'action. La manière dont il est reçu, sollicité, voire sur-sollicité, par des acteurs est le reflet de ce qui est à l'œuvre dans la communication constitutive de l'organisation. Exemple en CO : le cas des paroles de plainte (Foli, 2009 et 2018).

Mais comment « se rendre sensible au sensible » (Le Marec, 2002) ? Assumer en tant que chercheur son implication auprès des personnes côtoyées lors d'une intervention, autrement dit ne pas esquiver le fait que je suis embarqué, enrôlé dès lors que j'accepte de répondre à une sollicitation, est un premier point. Pour laisser venir le sensible et le recueillir de façon rigoureuse, l'écoute flottante et active (Vacher, 2013) de ses propres émotions et de celles d'autrui est un

deuxième point. La réflexivité (et la compétence de réflexivité) de l'intervenant est un troisième point clé.

Comment assumer une position de réflexivité et la mettre au travail ? Nous indiquons ici quelques repères et points de vigilance. Tout d'abord, conscientiser cela, l'accepter. Par ailleurs, mobiliser des moyens disponibles, avec des ficelles pratiques d'ordres divers : carnet de bord, prise de notes sur le déroulement du chantier, la supervision entre pairs, des espaces de dialogues et de confrontations entre intervenants. Se donner aussi le temps pour cela, la tranquillité d'esprit qui permette d'y accéder. Laisser enfin affleurer les émotions au lieu d'être pris dans une logique de rendement de la recherche ou de l'intervention (respect des délais par ex).

Cela ouvre de fait une réflexion sur la visée de l'intervention. S'ouvrir au sensible permet de voir autrement les acteurs et leurs logiques dans le système, et permet ainsi de s'interroger sur le but que je poursuis en tant que chercheur-intervenant. Cela ouvre aussi une voie vers la déconstruction ou l'étaillage de la commande. Un exemple parlant : Sevin et Heller contournant le risque d'instrumentalisation de la recherche menée en entreprise (risque de faire une évaluation) et construisant - grâce à un travail réflexif mené avec les acteurs de l'organisation - autre chose, qu'ils nomment « un espace différent qui s'écarte de la recherche évaluative » (2020, en ligne).

Le sensible pour faire « avec » les acteurs : quel équipement ?

L'étude des émotions, en tant que « construits communicationnels, révélateurs de dynamiques et de logiques organisationnelles », implique « des questionnements d'ordre méthodologique forts, liés notamment aux obstacles et limites rencontrés par le chercheur dans l'accessibilité des émotions, ces dernières se faisant complexes, erratiques, parfois insaisissables et souvent indicibles » (Dumas et Martin-Juchat, 2016, en ligne).

Le deuxième point de notre proposition est donc que l'ouverture sur le « travail émotionnel » à l'œuvre chez le chercheur crée

l'espace pour travailler autrement « avec » les acteurs de l'organisation. La préposition « avec » n'est pas choisie au hasard. Cette conception des choses se démarque des trois autres modalités possibles théorisées par Jean Dubost (1992) : celle du travail « sur » les acteurs (figure du chercheur se situant en extériorité) ; le travail « pour » (l'expert lié au commanditaire, répondant à une commande) ; le travail « contre » (l'intervenant militant prenant parti contre un groupe d'acteurs). Selon les psychosociologues, le travail « avec » induit une réflexion sur la commande, son étayage, son analyse, en vue d'élucider le passage de la commande à la demande. Cela permet de trouver une issue alternative lorsque l'intervenant est sollicité pour analyser ce qui fait « résistance au changement », du point de vue de ses commanditaires, c'est-à-dire pour légitimer - voire cautionner - des décisions déjà prises qu'il s'agirait de « faire accepter » et de « faire appliquer ».

Selon nous, l'activation d'un registre sensible permet d'ouvrir un espace de négociation et de dialogue auprès des personnes concernées par l'intervention en vue de clarifier la visée commune, c'est-à-dire ce que l'on a à faire ensemble, pourquoi nous sommes là, ce à quoi l'on s'engage mutuellement. Cette élucidation relève d'un cadrage en termes d'objectifs, de responsabilités, d'éthique et de langage commun. Il permet au chercheur en CO de se repérer dans un contexte de commande toujours floue et partielle et de (re)définir un cahier des charges. La restauration du sensible dans des univers de travail traversés par des dynamiques gestionnaires « désaffectantes » et favorisant un « blindage cynique » pour tenir dans le travail (Périlleux, 2022) est un enjeu central dans l'intervention. En particulier, la co-construction de la formulation du problème à résoudre et la délibération entre acteurs - de positions hétérogènes - sur les finalités de l'intervention.

Faire avec les émotions des autres et avec les siennes crée du discernement. Cela ouvre aussi un espace de dialogue et de respect - voire de confiance - vis-à-vis d'interlocuteurs méfiants ou dubitatifs à l'égard des finalités de l'intervention et du chercheur lui-même.

La réflexivité du chercheur mise au service du travail réalisé « avec » les acteurs ouvre une possibilité de rencontre et de construction d'un objectif commun. Cela n'est pas exempt de tensions ni de « dispute professionnelle » (Clot, 2014) qui font parties intégrantes de l'intervention.

Comment s'y prendre ? Le point clé est la capacité du chercheur à légitimer une approche sensible et à solliciter des échanges partant de cet espace ouvert par l'appréhension du sensible dans des univers en voie de déshumanisation gestionnaire. Deux modalités concrètes, parmi d'autres à explorer ultérieurement, permettent d'aller dans le sens que nous proposons. Nous nous contentons ici de les nommer, sans précision sur les travaux des chercheurs ni sur les méthodologies déjà élaborées. D'une part, des dispositifs de dialogue ou de délibération, avec parfois des actions de co-création ou de co-design. L'objectif ne devrait cependant pas être détourné : il ne s'agit pas de gérer les émotions pour être plus performants, comme dans la notion d'"intelligence émotionnelle" critiquée par Chanlat (2003). D'autre part, des expérimentations et propositions artistiques développées en SIC, où le passage par le corps est prégnant. Voir par exemple des dispositifs de recherche-action mobilisant le théâtre, la danse ou le théâtre forum.

Conclusion

Le but de cette contribution est d'ouvrir la discussion au sein de notre communauté scientifique en communication organisationnelle, en vue de considérer la place du sensible dans la posture méthodologique du chercheur-intervenant, à partir des travaux déjà engagés sur le sujet - à l'instar de ce que problématisent d'autres collègues, comme par exemple Dumas, Lépine et Martin-Juchat lorsqu'elles pointent "les défis et controverses auxquels se voit confronté le chercheur dans l'étude des communications affectives" (2022, en ligne). Que fait-on à partir de ces constats ? Comment assumer la part sensible du travail du chercheur-intervenant et proposer un équipement méthodologique qui permette de la consolider ? Cela passe *in fine* par des

modalités pratiques diverses et contextualisées ainsi que par des dispositifs co-construits de façon *ad hoc*. Cela opère également par le sensible incorporé, autrement dit par le corps (les voix, la gestuelle, le non verbal) que le chercheur-intervenant saura non seulement reconnaître ou dompter, mais aussi transformer en tant qu'outil de travail pour sa recherche.

Cette maturation de la pensée forge, comme nous l'avons évoqué, au moins deux chantiers : d'une part, l'élucidation du « travail émotionnel » du chercheur et, d'autre part, l'ancrage nécessairement affectif et sensible d'une co-création à mener avec les acteurs à la fois objets et sujets de l'intervention.

Bibliographie

Andonova Yanita, d'Almeida Nicole, 2022, « Pour une approche géocommunicationnelle des organisations », *Communication et organisation* [En ligne], 62 | 2022, mis en ligne le 01 janvier 2027, consulté le 23 janvier 2023. URL :

<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/11691>, DOI

: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11691>

Andonova Yanita, Foli Olivia, 2022, « Les points aveugles de l'intervention en communication organisationnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 61 | 2022, mis en ligne le 02 janvier 2026, consulté le 18 juillet 2022. URL :

<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/10897>; DOI :

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10897>

Bauman Zygmunt, 2000, *Liquid Modernity*, Wiley.

Beck Ulrich, 2001, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.

Chanlat Jean-François (2003), "Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle", *Travailler*, n°9, pp.113-132.

- Clot Yves, 2014, “Réhabiliter la dispute professionnelle”, *Le journal de l'école de Paris du management*, n°105, p. 9-16, en ligne : <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2014-1-page-9.htm>
- D'Almeida Nicole, 2001, *Les promesses de la communication*, Paris, PUF.
- Dubost Jean, 1992, « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », *Éducation Permanente*, 113, vol. 4, pp.9-17.
- Dumas Aurélia, Lépine Valérie, Martin-Juchat Fabienne, 2022, “Le tournant affectif dans les études en communication organisationnelle”, *Communication et organisation*, n°62, p. 75-93. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11561>
- Dumas Aurélia, Martin-Juchat Fabienne, 2016, « Approche communicationnelle des émotions dans les organisations : questionnements et implications méthodologiques », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2103> DOI : [10.4000/rfsic.2103](https://doi.org/10.4000/rfsic.2103)
- Foli Olivia, 2009, « Une participation impossible ? », *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 11 mars 2011, consulté le 15 avril 2024. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/890>; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.890>
- Foli Olivia, 2018, « Le travail émotionnel du chercheur : une expérience au service de l'étude des émotions en organisation », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 14 | 2018, mis en ligne le 01 septembre 2018, consulté le 15 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/3959> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.3959>
- Gallot Sidonie, 2022, “L'intervention en organisation et la recherche sur les informations et communications organisationnelles : retour sur une double vie d'enseignant et chercheur “praticteur”. Entretien avec Christian Le Moëne”, *Communication et organisation*, n°61, pp. 195-220.
- Gaulejac (de) Vincent, Hanique Fabienne, 2015, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Le Seuil.
- Hert Philippe, 2012, « Pour une prise en compte du corps sensible dans la recherche de terrain: un savoir communicationnel », *Questions de communication* [En ligne], 22 | 2012, mis en ligne le 31 décembre 2014, consulté le 01 avril 2014. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/6928>
- Hochschild R. Arlie, 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkley, CA: University of California Press.
- Le Marec Joëlle, 2002, “Situations de communication dans la pratique de recherche : du terrain aux composites”, *Études de communication*, n°25, pp. 15-40.
- Le Moëne Christian, 2015, « Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information – communication organisationnelle. Émergence et différenciation des formes sociales », *Communication et organisation*, n°47, pp.141-158.
- Périlleux Thomas, 2022, « Etre désaffecté. Gestion des émotions et clinique du travail », dans Bercot Régine, Jeantet Aurélie, Tcholakova Albena (dir.), *Emotions, travail et sciences sociales*, Toulouse, Octarès, pp.145-160.
- Sevin Elodie, Heller Thomas, 2020, “Cuisine (scientifique) et dépendance (entrepreneuriale). Enrôlement du chercheur dans l'activité entrepreneuriale et enrôlement de l'entrepreneur dans la recherche académique”, *Communication & Professionnalisation*, n°10, DOI :

[10.14428/rcompro.vi10.55633](https://theses.hal.science/tel-00872446)

Vacher Béatrice (2013), *Puissance de l'écoute flottante dans l'action collective. Agencements communicationnels et organisationnels des activités d'information*, HDR en SIC, Université de Bordeaux 3. URL : [https://theses.hal.science/tel-00872446/documen](https://theses.hal.science/tel-00872446/document)

Être sensibles aux clics des publics : quelles pratiques de déconnexion pour les travailleur·euses de la communication numérique ?

Sara GERMAIN, Université du Québec à Montréal

germain.sara@courrier.uqam.ca

Claire ESTAGNASIÉ, Université Côte d'Azur

Valérie REID, Université du Québec à Montréal

Camille ALLOING, Université du Québec à Montréal

Résumé en français

Cette communication dresse un portrait holistique du travail affectif exigé des gestionnaires de communautés en ligne (GCL) au Québec. En adoptant une posture critique face à la double plateformes exigée aux GCL, nous adressons les enjeux de l'hyperconnexion et du technostress liés à leur occupation professionnelle. Une attention particulière est portée aux tactiques de déconnexion auxquelles les GCL font usage pour pallier une certaine dépendance face aux plateformes. Les données présentées se basent sur une recherche effectuée dans le cadre d'un projet subventionné portant sur le travail des GCL au Québec (ethnographie en ligne de 30 organisations, 33 entrevues avec des GCL, et deux groupes de discussion).

Résumé en anglais

The aim of this paper is to draw a holistic portrait of the affective work required of community managers (CMs) in Quebec. By adopting a critical stance towards the dual platformization required of CMs, we address the issues of hyperconnection and technostress associated with their occupation. Special attention is given to the disconnection tactics used by CMs to compensate for their dependence on platforms. The data presented are based on research carried out as part of a funded project on CM work in Quebec (online ethnography of 30 organizations, 33 interviews with CMs, and two focus groups).

Mots clés en français : réseaux sociaux, plateformes, affect, hyperconnexion, tactiques, déconnexion

Mots clés en anglais : social networks, platformization, affect, hyperconnection, tactics, disconnection

La « (ré)organisation des procès de production, des liens entre les acteurs et des modalités de valorisation des activités » (Bullich, 2021, p. 32) opérée par les plateformes, s'applique à de nombreux secteurs, dont celui de la communication. Cette « plateformisation » participe notamment à prescrire les « bons » contenus, à produire ou faire circuler pour « créer un lien émotionnel avec votre audience et [...] générer de l'empathie à l'égard de votre organisation¹ » (Germain et Alloing, 2022). Le respect de ces prescriptions est un enjeu de performance pour les travailleur·euses de la communication numérique. Ce travail affectif et émotionnel s'évalue alors à l'aune d'une série d'outils de quantification de « l'engagement » généré par leurs actions et contenus (Alloing, Cossette et Germain, 2021a). Cet impératif d'affecter les publics est de plus un enjeu de bien-être au travail (Alloing et Pierre, 2021).

Plateformisation et aliénation aux plateformes

Outre la question des prescriptions des plateformes, le travail des gestionnaires de communautés en ligne (GCL) implique un important travail de gestion de ses propres émotions, et de celles d'autrui (Duffy et Sawey, 2022). Dès lors, comment ces professionnel·les arrivent-ils à mettre à distance ces interactions sensibles générées par un travail affectif guidé par les plateformes ?

Pour apporter des éléments de réflexion à cette question de recherche, nous mettrons en relief à partir des données collectées dans le cadre d'un projet subventionné portant sur le travail des GCL au Québec, les formes d'hyperconnexion (Morand, 2020), de technostress (Valenduc, 2017, p 12), et de déconnexion (Jauréguiberry, 2014)

propres à ce travail affectif et émotionnel en ligne. Dans cette recherche, nous soutenons que les GCL représentent une profession sensible au technostress, conséquence directe de l'hyperconnexion propre aux métiers platformisés, et du travail affectif qu'ils fournissent auprès de leur public.

Hyperconnexion et technostress

L'hyperconnexion est la « connexion quasi permanente aux terminaux de communication mobile » (Carayol *et al.*, 2016, p.10). Ce concept réfère à la fois à une connexion quantitativement importante et subjectivement contraignante. Il implique divers enjeux liés à l'incapacité à se déconnecter et aux conséquences sociopsychologiques qui en découlent. Nous soutenons dans cette recherche que les GCL sont, par leur métier, plus exposés que d'autres à l'hyperconnexion, ce qui a des répercussions sur leur vie intime et affective. En effet, l'hyperconnexion engendre du technostress (stress technologique en français), c'est-à-dire le trouble psychologique ressenti par les individus lors de leurs interactions avec la technologie (Brod, 1982). Ce concept a été actualisé en contexte numérique par Valenduc (2017, p.13) comme « l'augmentation de la charge psychosociale liée au travail, à partir du moment où les potentialités offertes par les nouveaux outils digitaux se transforment en pression sur le travailleur ». Ainsi, face à l'hyperconnexion participant au technostress, les GCL manifestent parfois leur besoin de déconnexion.

Paradoxe déconnexion

Le métier de GCL connaît une professionnalisation rapide à travers une « double plateformisation » (Reid,

¹ « Idées de publication pour votre Page professionnelle Facebook » sur le site MetaBusiness :

<https://www.facebook.com/business/help/160798571377810>

Germain, Estagnasié, à paraître). D'une part, cela englobe les responsabilités définies dans les descriptions de poste, qui impliquent la diffusion de contenus sur les réseaux sociaux numériques. D'autre part, cela inclut également l'apprentissage et l'ajustement aux changements des algorithmes des plateformes.

Nos résultats se déploient autour de trois axes principaux :

1. Premièrement, en raison de l'évolution continue et rapide des plateformes, le métier de GCL demande un apprentissage permanent, passant nécessairement par un accès quasi illimité aux médias sociaux numériques pour se former en autodidacte. Un participant affirme à ce sujet: « *Les réseaux sociaux, c'est un laboratoire constant de choses à travailler, parce que du moment que tu crois maîtriser une plateforme, il y en a une nouvelle qui émerge* » (MM). Cette autoformation, caractérisée par un grand nombre d'essais-erreurs sur les plateformes (Alloing et al., 2021a), requiert une grande disponibilité de la part des GCL sur leur temps personnel. Puisqu'elle n'est pas reconnue comme une tâche faisant partie de la fiche de poste, cela contribue à accentuer l'hyperconnexion des GCL. « *Idéalement, il faudrait qu'une partie de notre travail soit dédiée à l'apprentissage, mais on n'a pas toujours l'opportunité de le faire* » (KG).
2. Par ailleurs, cette hyperconnexion en lien avec la nature même du métier entraîne une forme de dépendance aux plateformes. Sur le plan personnel, les GCL évoquent la nécessité d'une connexion constante à l'actualité et leurs présences en ligne, au travail et dans leur intimité, ce qui entraîne une fatigue accrue.

Un participant énonce : « On veut toujours voir ce qui se passe, là. On a l'impression que si on ne regarde pas, on manque ce qui se passe » (AZ). La dépendance est double puisqu'elle concerne aussi les organisations employant des GCL : dépourvues de plateformes propres, l'opacité du fonctionnement des algorithmes crée un impératif de présence sur les médias sociaux numériques afin d'incorporer les pratiques qui génèrent de l'engagement. Les conséquences organisationnelles de cette dépendance se caractérisent par une autonomisation des GCL pouvant amener à l'isolement voire à une sensation d'abandon : ils sont à la fois ceux qui communiquent et évaluent cette communication, qui font face aux publics et aux plateformes.

3. Troisièmement, cette autonomisation se manifeste aussi par des pratiques de déconnexion non accompagnées par leurs employeurs (tableau 1) :

Tableau 1 : Typologie des pratiques de déconnexion observées

Niveau des pratiques	Durant le temps de travail	Dans l'intimité
Matériel	Ne pas utiliser son téléphone personnel pour travailler / Ne pas avoir d'applications liées au travail / Avoir un téléphone professionnel / ne pas avoir d'ordinateur portable	Ranger son téléphone le soir / Demander à un-e proche de garder son téléphone / Ne pas avoir d'applications liées au travail / Supprimer ses comptes personnels
Temporel	Évaluer le temps d'écran	
Organisationnel	Signaler aux collègues que l'on est injoignable / Pendre des congés maladies	Définir des plages horaires de consultation

Spatial		Aller dans des lieux sans wifi
Physiologique		Pratiquer des "sports de nature" ou des sports de combat / Faire une sieste
Relationnel	Revendiquer un droit à la déconnexion	
Professionnel	Couper les notifications des profils administrés	Ne pas s'abonner aux profils de son organisation

Cette déconnexion participe à un travail émotionnel : les GCL sont affecté.es par les commentaires de leur public (Alloing et Pierre, 2021b). Par exemple, en groupe de discussion, une GCL a signalé avoir fait face à des commentaires sexistes, et une autre à avoir assisté à des remarques racistes. Cette première GCL, d'une organisation du milieu des jeux vidéo, mentionne: « *On ne va pas se mentir qu'en tant que femme, ou que minorité, c'est plus dur, il y a plus de risque de recevoir des commentaires désobligeants* » (PZ). Du fait du travail affectif fourni, les GCL auraient encore plus besoin d'avoir la possibilité de déconnecter que d'autres professions, et, paradoxalement, font partie des professionnel.les qui peuvent le moins le faire.

Ces éléments nous permettent de discuter les tactiques auxquelles les GCL ont recours pour se détacher de leur travail sur/par les plateformes, pour faire face aux tissus affectifs particuliers de leur métier. Ces tactiques témoignent d'une certaine position critique face à l'hyperconnexion associée à leur métier. Les tactiques de déconnexion volontaire, partielle et ponctuelle que réalisent plusieurs GCL s'apparentent à une tentative de contrôle sur l'hyperconnexion, tandis que les tactiques d'ordre administratif témoignent d'une déconnexion s'approchant davantage de la fuite associée à des situations de *burn-out* (Jauréguiberry, 2014). Les réalités des GCL sont aussi très variées. Certain.e.s sont en mesure d'avoir des stratégies vis-à-vis des plateformes et

sont plus capables d'avoir les ressources nécessaires pour apprendre le fonctionnement des plateformes, et donc utiliser des stratégies de déconnexion. Pour les autres, ce sont plutôt des tactiques *ad hoc*, rendant très difficile d'échapper aux affects des publics auxquels iels sont exposés par leur métier (Alloing & Pierre, 2021).

Bibliographie

- Alloing, C., Cossette, S. et Germain, S. (2021). Faire face aux plateformes. *Questions de communication*, (40), 141-168.
- Alloing, C. et Pierre, J. (2021). Le travail émotionnel numérique : faire de ses clics un moyen d'éviter les claques. *Questions de communication*, (40), 233-256.
- Brod, C. (1982). Managing Technostress: Optimizing the Use of Computer Technology. *Personnel Journal*, 61(10), 753-57.
- Bullich, V. (2021). La « platformisation » comme déploiement d'une logique organisatrice : propositions théoriques et éléments de méthode. *Effeillage*, 10(1), 30-34.
- Duffy, B. E., & Sawey, M. (2022). In/visibility in social media work: The hidden labor behind the brands. *Media and communication*, 10(1), 77-87.
- Germain, S. et Alloing, C. (2022). Engager, cliquer, liker. L'éditorialisation des contenus journalistiques sur les plateformes numériques. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, (107), 19-38.
- Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, 186(4), 15-49.
- Morand, O. (2020). Hyperconnexion numérique au travail : De la compréhension

des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum [Phdthesis, Institut Polytechnique de Paris].

Reid, V., Germain, S. et Estagnasié, C. (accepté), L'hyperconnectivité et l'(in)dépendance des gestionnaires de communauté québécois face aux plateformes. Plateformisation des métiers de la communication, *Communication & Professionnalisation*.

Valenduc, G. (2017). Au doigt et à l'œil. Les conditions de travail dans des environnements digitalisés. Hesamag, ETUI, 2, 12-16.

Faire stratégie lors d'une course au large : Quels rôles jouent les agents humains et non humains dans la construction du sens écologique ?

François Lambotte, professeur, LASCO, UCLouvain
Francois.lambotte@uclouvain.be

« *La Fastnet Race est une course de navigation à la voile en équipage et sans escale, se disputant historiquement les années impaires en Manche et en mer Celtique, de Cowes à Plymouth, et en allant enrôler Fastnet Rock, îlot du sud-ouest de l'Irlande. L'épreuve est réputée pour ses difficultés* »²⁶

La création de sens écologique a, à notre connaissance, été particulièrement étudiée dans des situations de crise ou dramatiques : la catastrophe de Mann Gulch (Weick, 1993), la vie dans des conditions extrêmes (Whiteman & Cooper, 2011), ou encore le crash dramatique du vol AF447 (Berthod & Müller-Seitz, 2018). Whiteman et Cooper (Whiteman & Cooper, 2011 p.892) définissent la création de sens écologique comme la manière de donner un sens aux signaux subtils de leur environnement naturel et d'y répondre. Cette recherche vise à interroger la construction de sens écologique dans le contexte de la Fastnet Race, une course au large se déroulant dans une situation intensive mais non critique.

Pour Whiteman et Cooper, le concept d'intégration écologique est central dans la construction de sens écologique : « On dit qu'un acteur est écologiquement intégré dans un écosystème lorsqu'il ou elle comprend les particularités locales et les effets interactifs – du terrain, du climat, des saisons, des végétations et les animaux - et l'impact de perturbations telles qu'un incendie ou une infestation d'insectes » (Whiteman & Cooper, 2011 p.892). Ils postulent que « l'intégration écologique peut permettre la création d'un sens écologique pour diverses raisons : elle peut renforcer la pertinence des environnements antérieurement expérimentés, accroître les opportunités pour les acteurs de cerner et d'interpréter la topographie locale et les processus écologiques au fil du temps (et ainsi élargir leur répertoire de compétences) et faciliter l'apprentissage par essais et erreurs » (Whiteman & Cooper, 2011 p.892). Bien que des recherches antérieures aient montré le rôle de la technologie et de la matérialité dans la création de sens (nous y reviendrons plus tard), nous aimerions analyser comment et quels rôles médiateurs l'IS – en tant qu'agents non humains (Brummans, 2007) – joue sur l'intégration écologique (Brummans, 2007) et, en conséquence, sur la création de sens des signaux écologiques, en particulier dans des environnements complexes et volatiles. L'étude

de ce phénomène dans le cadre de la course au large est d'autant plus pertinente étant donnée l'importance croissante des systèmes d'information (SI) à bord des voiliers de course. Ce faisant, cet article répond à l'appel de Whiteman et Cooper à étudier les différentes manières dont les agents humains et non humains « assurent la médiation sociale des conditions écologiquement matérielles et des relations de pouvoir inhérentes à ces négociations » (Whiteman et Cooper, 2011). Nous nous inscrivons également dans la lignée des études antérieures qui critiquent la vision anthropocentrique de la création de sens développée par Weick dans sa recherche canonique sur la création de sens lors de l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993).

Création de sens et matérialité

Bien que ces études (Berthod & Müller-Seitz, 2018 ; Cornelissen et al., 2014 ; Hultin & Mähring, 2017 ; Whiteman & Cooper, 2011) considèrent la création de sens comme une pratique socio-matérielle, elles diffèrent les unes des autres par leur approche de l'imbrication du discursif et du matériel.

Un premier groupe d'articles considère toujours la création de sens comme une activité humaine. Pourtant, ils postulent que le cadrage – « crée des attentes sur des aspects importants du contexte ou des circonstances en incitant les individus à élaborer un scénario par défaut ou prototypique d'une manière suggérée par le cadre » (Lakoff, 1987 cité par Cornelissen et al., 2014 p. .701) – est activement influencé par la matérialité (Cornelissen et al., 2014; Whiteman & Cooper, 2011). En particulier, ces deux études montrent que les indices matériels peuvent, dans un contexte très tendu, conduire à une contraction du sens chez les individus. A contrario, cela influence la manière dont les individus ayant des cadrages différents lisent les indices matériels.

Un deuxième groupe d'articles plus récents considère les pratiques de création de sens comme des « pratiques socio-matérielles dans lesquelles une multiplicité de flux agentiques sont en jeu » (Introna, 2018 p.6). Dans ces études, les agents humains ne sont plus le lieu de pratiques de création de sens (Berthod & Müller-Seitz, 2018 ; Hultin & Mähring, 2017). Au lieu de cela, ces études considèrent la création de sens comme une pratique résultant

²⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Fastnet_Race

de l'imbrication d'agents humains et non humains à travers le temps et l'espace.

Dans leur étude du crash du vol AF 447, Berthod et Müller-Seitz soulignent que « le système d'information de l'avion fait plus que produire des données. Il agit et pilote l'avion tout seul, sur la base des données calculées qu'il a générées » (Berthod & Müller-Seitz, 2018 p.54). Pour eux, le niveau croissant d'automatisation des postes de pilotage a considérablement amélioré la fiabilité, car l'influence des facteurs humains et organisationnels est réduite. Mais cela accroît également la dépendance des pilotes à l'égard du SI pour représenter la réalité et l'environnement. Comme le soulignent les auteurs, la rupture soudaine de l'imbrication matérielle et humaine, lorsque le SI a (re)donné le contrôle aux pilotes, a créé un épisode cosmologique. De plus, il semble que les pilotes aient été dépassés par les multiples informations et alarmes émises par le SI, contradictoires et défectueuses. Couplée à un manque de leadership, cette situation a conduit à une issue dramatique et fatale.

L'article de Hultin & Mähring (2017) discute également des pratiques de création de sens dans le contexte d'un service d'urgence. Les auteurs s'interrogent notamment sur le rôle du SI (c'est-à-dire un écran donnant des informations sur le flux des patients dans le service) dans la pratique de création de sens. Selon ces auteurs, les artefacts matériels ne sont pas des sources ou des dispositifs « soutenant l'humain qui, par conséquent, devient la source première de sens. Ils sont constitutifs de la pratique matérielle-discursive conditionnant les actes et mises en scène d'actions et d'êtres sensibles [...] La création de sens est un processus, un mouvement, une itération dans des pratiques matérielles-discursives constituant les conditions de possibilités pour les sujets et les objets d'agir. de manière sensée » (Hultin & Mähring, 2017 p.587).

Pour développer cette vision ontologique de la création de sens, Hultin et Mähring s'appuient sur la vision post-humaniste de Barad (Barad, 2003) et sur le concept de pratique matérielle-discursive. Pour Barad, la matérialité n'est pas une entité séparée ou statique, servant de source de durabilité. pour le discours. En utilisant plutôt le terme matériel-discursif, elle souligne l'inséparabilité intriquée du discours et de la matérialité dans la dynamique de l'intra-activité :

« C'est à travers des intra-actions spécifiques qu'un sentiment différent de l'être se manifeste dans le flux et le reflux continu de l'action. Autrement dit, c'est à travers des intra-actions spécifiques que les phénomènes prennent de l'importance – dans les deux sens du terme. Le monde est un processus dynamique d'intra-activité dans la reconfiguration continue de structures causales localement déterminées avec des limites, des propriétés, des significations et des modèles de marques sur les corps déterminés » (Barad, 2003 p.817).

C'est-à-dire la manière dont « le discours et la matérialité sont ontologiquement inséparables et donc constitués l'un par l'autre [...] Cet enchevêtrement ontologique implique une vision de l'action comme un flux temporel, héritant toujours des pratiques antérieures (et se transmettant aux pratiques ultérieures), mais aussi toujours soumis aux possibilités contingentes du présent » (Hultin & Mähring, 2017 p.571). C'est ce flux qui crée les conditions temporelles pour agir en tant que sujets et objets. Cette vision de l'agentivité en tant que flux temporel est très intéressante car elle met l'accent sur la constitution processuelle de la création de sens. Cette approche met l'accent sur comment se produit cet enchevêtrement de discours et de matérialité et avec quelles conséquences. Hultin et Mähring (2017) soulignent très bien de manière empirique comment deux configurations matérielles et discursives différentes des mêmes objets et sujets créent des conditions contingentes différentes pour agir. Pourtant, les auteurs ne décrivent pas clairement comment ces configurations se produisent (Plotnikof & Mumby, 2019).

Dans cet article, nous nous appuyons sur une ontologie relationnelle pour étudier la manière dont la configuration matérielle-discursive se constitue et se transforme à travers l'intra-activité avec quelles conséquences sur les possibilités du sujet et de l'objet d'agir ou d'être mis en acte. Dans une ontologie relationnelle, la communication est conçue comme « la manière par laquelle divers aspects du monde viennent à s'exprimer, plus ou moins, dans et à travers l'interaction » (Cooren, 2015 p.3). En particulier, nous aimerions souligner comment certains agents non humains (SI) gagnent en agence (Brummans, 2007) et en autorité (Koschmann et al., 2012) dans la dynamique de l'intra-activité, rendant les autres agents (notamment des indices écologiques comme la

chute de la température) moins important dans l'enchevêtrement.

Ethnographie de la prise de décision stratégique lors d'une course au large

Nous avons collecté les données empiriques lors de la Fastnet Race 2017. Notre analyse est basée sur l'observation participative, l'auteur (également membre de l'équipage) était équipé d'une caméra (go-pro) avec laquelle il a réussi à enregistrer les discussions à bord liées aux activités formelles, les décisions tactiques ainsi que les discussions informelles des équipages sur les décisions tactiques. Des textes et des cartes mobilisés lors des discussions ont également été collectés. Nous avons également rédigé des notes quotidiennes sur les événements marquants de la journée. De plus, nous avons pu discuter et débriefier de la course avec certains membres de l'équipage lors de notre trajet de retour à la maison.

L'équipage à bord du Moa (un yacht de course de 50 pieds de long, photo 1) est composé de 12 membres répartis en trois quarts (tableau 1). Parce que la course se déroule sur 4 jours sans interruption, chaque quart passe toutes les trois heures de « hors quart » (repos dans des couchettes à l'intérieur du bateau) à « de garde » (à l'extérieur sur le pont mais non actif sauf si de l'aide est nécessaire), pour surveiller la navigation du bateau et prendre des décisions tactiques (images 2-3). Les décisions tactiques et de navigation sont prises par une personne dans chaque quart (marquée d'un N ou owner).

Intégration écologique, expérience de l'équipage et SI

La matérialité écologique est définie comme : l'interaction de processus biologiques et biophysiques dynamiques et de matière organique et inorganique dans l'espace et dans le temps (Whiteman & Cooper, 2011 p.892). Dans leur étude comparative, Whiteman et Cooper (2011) montrent comment la complexité et la volatilité des signaux écologiques influencent les capacités de sens des acteurs. Le contexte de la course au large est particulièrement intéressant pour étudier l'importance de la matérialité écologique dans les processus de création de sens. En effet, la navigation hauturière signifie par définition naviguer loin du rivage en pleine mer. Cela implique de gérer des éléments écologiques tels que le vent, les marées et les changements en

force et en direction des courants marins, mais aussi d'autres éléments tels que la topographie du terrain à l'approche du rivage. Outre ces éléments écologiques, la navigation au large implique, notamment en Manche, dans les mers du Nord et d'Irlande, de faire face à la densité du trafic maritime liée à la course elle-même et aux navigations commerciales et de pêche.

Whiteman et Cooper soulignent également comment le niveau d'expertise et d'intégration dans l'environnement permet aux acteurs de cerner les indices écologiques afin de donner un sens à la situation. L'équipage de Moa est très expérimenté. Tout le monde à bord a déjà participé à des courses au large. Pour certains membres d'équipage, ils effectuaient leur 9ème course Fastnet avec d'excellents résultats lors des éditions précédentes. Moa a terminé 3ème et 7ème lors des deux éditions précédentes et est considérée comme une outsider dans sa catégorie (IRC1). Comme nous le verrons, à cause de nombreuses erreurs tactiques, l'équipe ne terminera que 15e sur 57 dans cette édition de la course.

Tout comme (Berthod & Müller-Seitz, 2018) l'ont souligné dans leur article, les agents non humains, les SI, jouent un rôle important dans la pratique de la navigation sur un bateau de course. Depuis 2000, les technologies embarquées et les appareils de télécommunications ont considérablement changé les règles du jeu de la course au large. Par exemple, les prévisions météorologiques peuvent être reçues par téléphone satellite (voir tableau 2) et automatiquement téléchargées dans les systèmes de navigation. Sur la base de ces informations, le navigateur peut planifier prospectivement l'itinéraire à suivre afin d'atteindre une certaine marque du parcours de la manière la plus rapide et la plus efficace possible. De plus le Système d'Identification Automatique (AIS) permet de voir tous les bateaux dans une zone de 1,5 milles autour du bateau. Le système indique également le nom, la vitesse et la direction de chaque bateau (voir figure 4).

A bord de Moa, on trouve une table à cartes avec un ordinateur central donnant la position du bateau sur une carte (figure 5). Des algorithmes de simulation peuvent être utilisés pour voir comment le vent et les cours d'eau évoluent dans le temps et dans l'espace. A partir de ces simulations (entre autres outils), les tacticiens peuvent se projeter dans la course et élaborer des scénarios de routage. Le skipper reçoit

également toutes les 24 heures un briefing météo (Tableau 2) d'un météorologue professionnel appelé Fritz et possède un exemplaire d'un road book rédigé par un marin expérimenté M. avec un certain nombre d'indications sur l'itinéraire idéal lors du Fastnet. Sur le pont, des écrans LCD (figure 6) donnent des informations constantes sur la direction et la vitesse du vent, la vitesse et la direction du bateau sur l'eau et au sol (la différence nous renseigne sur les effets des courants sur la course du bateau), et la profondeur de l'eau. Contrairement aux pilotes d'avion (Berthod & Müller-Seitz, 2018), les membres d'équipage ne sont pas isolés de l'environnement. Ils sont sur le pont à 5 à 8 pieds au-dessus de l'eau (figures 1 à 3). Ils ressentent le vent, les changements de température, les mouvements du bateau sur l'eau ainsi que les vagues lorsque le temps devient agité et orageux. Ils voient le ciel, les nuages, les vagues, etc. Pourtant, comme nous le verrons dans les événements suivants, certains signaux écologiques n'ont pas été pris en compte.

Construire l'autorité du script « NNW » via l'inter-agentivité

La carte (figure 7) illustre le parcours de Moa lors de la course de 2017. Lors de notre analyse des données, nous avons identifié deux épisodes majeurs comprenant de multiples événements communicatifs (Blaschke et al., 2012) où des décisions ont été prises qui ont contribué au résultat final de Moa lors de cette édition. Dans ce résumé, nous expliquerons le second que nous appelons le script NNW.

Le 7 août à 21h35, Moa se trouve au sud de Land's End et fait route au près vers l'Ilse de Scilly, un archipel situé à l'extrémité de la péninsule de Lizard. En regardant la carte, on se rend compte que l'archipel est situé sur notre route vers le Rocher du Fastnet. Le vent, à ce moment de la course, était au NW ce qui fait qu'il est impossible pour un voilier d'aller droit au Rocher. En effet, il faut un certain angle entre le vent et le bateau pour remplir la voile de vent (min. 30° entre le bateau et la direction du vent). Ainsi, au près, on essaie de faire la plus grande vitesse et le moins de distance possible afin d'atteindre la marque au près (ici le Fastnet Rock). L'équipage décide de contourner l'île Scilly par le nord. Une règle de base de la navigation est de rester dans la zone du losange comme nous le schématisons sur la figure 8. La

difficulté est que le losange (la zone où naviguer au près) se déplace en fonction de la direction du vent. Le losange attendu était NNW en vert et correspondait à la prévision prévoyant que le vent tournerait au NNW. Plus le bateau est proche des bords du losange, plus petite devient sa possibilité de rester dans le diamant si le vent change dans une direction défavorable. Le mardi 8 août à 17h, c'est malheureusement ce qui s'est passé lorsque Moa a atteint la limite (layline) du losange NNW et a viré de bord pour se diriger directement vers le rocher du Fastnet. En effet, le vent a continué à tourner pour atteindre une direction NNE, ce qui était totalement inattendu si l'on lit la météo de Fritz. En conséquence, Moa se trouvait bien en dehors du nouveau diamant NNE (rouge). Cela impliquait pour Moa de parcourir plus de distance que nécessaire et de perdre du terrain sur ses concurrents directs qui restaient sur les routes sud vers le Rocher (côté gauche sur la figure 8).

La transcription des conversations de la nuit souligne que les membres de l'équipage ont continué à attendre et à cadrer la navigation en fonction du vent tournant au NNW comme indiqué dans les prévisions de Fritz. Des agents non humains tels que les écrans LCD interagissaient également en confirmant et renforçant ainsi l'autorité du scénario de Fritz. Les logiciels utilisés par le navigateur pour simuler l'itinéraire idéal ont également confirmé la prédiction. Ce faisant, une première configuration matérielle-discursive émerge et permet à l'équipage et au bateau de remonter vers le Nord.

En regardant rétrospectivement les images, des indices écologiques indiquaient à l'équipage que les conditions météorologiques ne correspondaient pas aux prévisions (ciel bleu clair, température plus froide, vent plus fort que prévu) et que le vent pouvait changer de direction. D'un côté, les éléments écologiques ont intra-agi et ont contraint matériellement Moa à faire plus de route que prévu. D'un autre côté, les interactions entre les systèmes du SI et les équipes ont réduit la sensibilité écologique des membres rendant ces nouveaux signaux moins prégnants dans le processus de prise de décision. De plus, les références répétées de l'équipage à cette prévision NNW dans les interactions, l'ont renforcée en tant que script faisant autorité. En conséquence, ils ont adopté une tactique risquée. Ainsi, dans le flux d'action, des agents humains et non humains se

sont mêlés pour constituer et reconstituer la configuration discursive matérielle, ce qui a réduit les possibilités de compenser le brusque changement de vent.

Bibliographie

Barad, K. (2003). Posthumanist Performativity : Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 28(3), 801-831.

Berthod, O., & Müller-Seitz, G. (2018). Making Sense in Pitch Darkness: An Exploration of the Sociomateriality of Sensemaking in Crises. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 52-68.

Blaschke, S., Schoeneborn, D., & Seidl, D. (2012). Organizations as networks of communication episodes: Turning the network perspective inside out. *Organization Studies*, 33(7), 879-906.

Brummans, B. H. J. M. (2007). Death by Document : Tracing the Agency of a Text. *Qualitative Inquiry*, 13(5), 711-727.

Cooren, F. (2015). In medias res : Communication, existence, and materiality. *Communication Research and Practice*, 1(4), 307-321.

Cornelissen, J. P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). The Contraction of Meaning : The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5), 699-736.

Hultin, L., & Mähring, M. (2017). How practice makes sense in healthcare operations: Studying sensemaking as performative, material-discursive practice. *Human Relations*, 70(5), 566-593.

Hutchins, E. (1991). Organizing Work by Adaptation. *Organization Science*, 2(1), 14-39.

Introna, L. D. (2018). On the Making of Sense in Sensemaking: Decentred Sensemaking in the Meshwork of Life. *Organization Studies*.

Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). A Communicative Framework of Value in Cross-Sector

Partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354.

Plotnikof, M., & Mumby, D. K. (2019). Organizing time and timing organization : On temporality(s) in the communicative constitution of organization. *Enlightening the Future: The Challenge for Organizations*. 35th EGOS Colloquium, Edinburgh.

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

Whiteman, G., & Cooper, W. H. (2011). Ecological Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), 889-911.



Figure Moa during the Irish Sea crossing

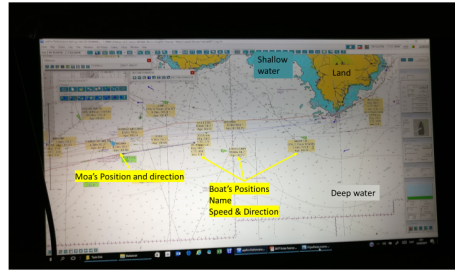


Figure Navigation system

Table 1 : watches composition

Watch A	Watch B	Watch C
Jeroen (N)	François (Owner)	Luc (N)
Mathieu (Skipper)	Yves	Thierry
Author	Philippe(N)	Stijn
Michèle	Boris	Hubert

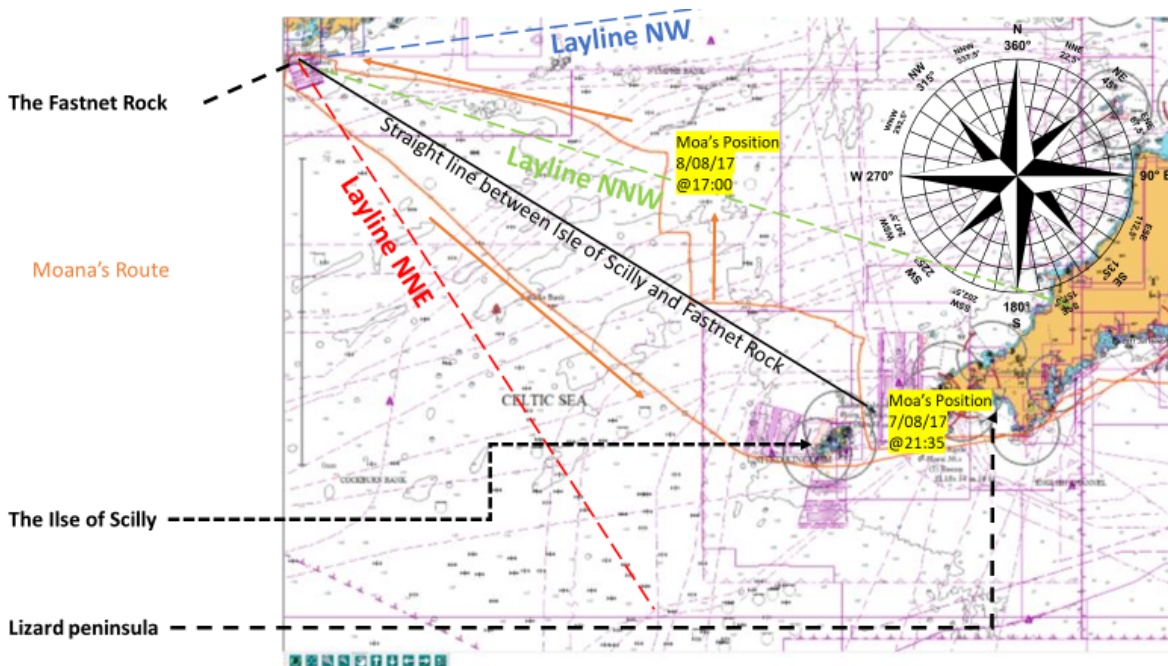


Figure Mapping the events of the "NNW Script" Episode

Storytelling numérique des organisations : un outil capable de produire, de véhiculer et d'imposer du sens pour influencer ?

Kévin MARTINEZ-SANNA, IMSIC et LERASS-CERIC
kevin.martinez-sanna@univ-montp3.fr

Résumé en français

A partir des résultats empiriques d'une recherche doctorale sur l'influence du storytelling d'organisations qui vendent ou louent des produits ou des offres commerciales électroniques plus éco-responsables, nous examinons la portée signifiante de la narration d'un storytelling organisationnel. Après avoir réalisé (I) un travail définitoire du storytelling numérique des organisations et (II) exposé notre méthodologie de recherche, (III) nous présentons nos résultats qui établissent que le storytelling permet l'accès au sens (à la signification) mais pas nécessairement de « faire sens », c'est-à-dire de s'imposer aux publics comme *la* signification qui les conduirait à agir en conformité avec elle.

Résumé en anglais

Based on the empirical results of doctoral research on the influence of storytelling by organizations that sell or rent more eco-responsible electronic products or commercial offers, we examine the significant scope of organizational storytelling. After having carried out (I) a defining work of the digital storytelling of organizations and (II) presenting our research methodology, (III) we present our results which establish that storytelling allows access to meaning (to meaning) but not necessarily to “make sense”, that is to say, to impose itself on the public as the meaning which would lead them to act in conformity with it.

Mots clés en français : storytelling, signification, sens, réception, production, narration

Mots clés en anglais : storytelling, meaning, sense, reception, production, narration.

Introduction

Au cours d'un entretien sur France Culture, l'historien contemporain Johann Chapoutot (2021) déclare : « le récit c'est le sens à la portée des imbéciles ». Des professionnels de la communication et des chercheurs en sciences de l'information et de la communication travaillent aujourd'hui sur le lien existant entre

« sens » et « narration », notamment à travers l'étude des récits ou des storytelling des organisations.

Notre communication présente une partie des résultats d'une recherche doctorale portant sur l'influence du storytelling d'organisations qui vendent ou louent des produits ou des offres commerciales électroniques plus éco-responsables (Martinez-Sanna, 2023). Elle vise à examiner la portée signifiante d'un storytelling corporate.

En effet, nous nous demandons si le storytelling numérique des organisations peut véhiculer du « sens » qui soit compris, mais également « faire sens » voire « imposer sa signification » auprès du public en contact avec lui.

Selon Fisher (1984, 1989 cité par Giroux et Marroquin, 2005 : 16) ce serait à travers « les narrations que les humains établissent, pour eux-mêmes et pour les autres, la signification du monde dans lequel ils vivent ».

Ainsi, le storytelling, en tant que production narrative serait « un puissant moyen de construction de sens » (Catellani, 2018 : 65), possiblement capable de « créer des représentations du réel – visuelles, textuelles, sonores et perceptives » (Fontana 2016 cité par Bourdaa & Margherita Mattioda, 2017 : 9). Il permettrait de « proposer une interprétation, de proposer du sens dans un contexte où il a disparu » (D'Almeida, 2009 : 87), de donner du sens à ce qui n'en n'a pas (Durand, 2018 : 20) voire même de faire « comme si [ce qui est raconté] était

la réalité » (Aubert cité par Pélissier & Marti, 2012 : 17).

Nous faisons l'hypothèse que le storytelling numérique des organisations est un dispositif capable de transmettre du sens et par ce biais d'obtenir un certain effet sur les publics. Pour Mucchielli (2011 : 28), le sens est la principale modalité d'influence dont dispose les hommes, il écrit : « influencer c'est faire surgir, par des manipulations contextuelles *ad hoc*, un sens qui s'impose aux interlocuteurs et les amène à agir en conformité avec lui ».

Notre communication se découpe en trois temps. Dans un premier temps, nous proposons une définition storytelling numérique des organisations qui a pour caractéristique de produire du sens. Puis, dans un deuxième temps, nous explicitons la méthodologie générale mise en place pour étudier la « réception » des storytelling numériques des organisations et *in fine* saisir le sens perçu et représenté par des publics. Enfin, dans un troisième et dernier temps, nous présentons les principaux résultats de l'étude.

Storytelling numérique des organisations : une technique de communication persuasive

Nous définissons le storytelling comme une technique de communication persuasive. Il s'agit plus concrètement d'une forme particulière de récit (politique, marketing, organisationnel...) visant à fabriquer et à instrumentaliser une histoire (qui peut être inventée de toutes pièces ou se référer à des éléments vérifiables) dans le but d'influencer une cible prédéterminée.

Selon D'Almeida (2009), les organisations produisent deux types de récits qui s'articulent autour de deux pôles : (1) les récits de la maisonnée et (2) les récits de l'engagement. Les récits de la maisonnée sont tournés vers

l'intérieur. Ils définissent l'identité particulière de l'organisation (ses valeurs, son histoire, sa singularité propre, ses frontières, ses rêves passés). Les récits de l'engagement sont tournés vers l'extérieur. Ils portent des valeurs universelles, renvoient à une identité commune, au bien commun, ils justifient de l'action vis-à-vis du profane.

Elle précise que le récit organisationnel vient, par sa production discursive et narrative, compléter le « faire » : « il donne un sens [à l'action des organisations], il introduit une continuité dans le rythme saccadé des événements et décisions, il construit une concordance et met en scène la force d'une volonté régulièrement contrariée par la force du destin » (D'Almeida, 2009 : 91). Il vise à exposer une vision du monde de façon cohérente, explicative, et unifiée. Cependant, contrairement à un spot publicitaire, le storytelling numérique des organisations est continu et n'est pas clairement et immédiatement identifiable. Nous postulons qu'il est déstructuré et disséminé un peu partout dans la communication numérique des organisations (site web, réseaux sociaux, etc.). Ainsi, nous proposons de définir le storytelling numérique d'une organisation comme l'articulation de productions signifiantes passant par la narration et visant à avoir un effet persuasif sur les publics. Elles sont la résultante plus ou moins saillante des éléments porteurs de la raison d'être des organisations (valeurs, identité, objectifs, idéologies...) qui sont présents dans la communication numérique des organisations.

Une approche globale afin d'étudier la production et la réception pour saisir le « sens » perçu et représenté d'un storytelling

La méthodologie présentée est seulement une partie de la triangulation méthodologique mise en œuvre dans notre thèse visant à étudier globalement l'influence du storytelling.

Dans un premier temps, nous avons sélectionné et étudié le storytelling de trois organisations de l'électronique responsable. Ne trouvant pas une narration explicite et circonscrite sur les sites internet de ces organisations, nous avons conçu une méthode pour identifier les éléments narratifs contenus dans la communication numérique des organisations et ainsi reconstituer les storytelling corporate sous une forme condensée que nous appelons « poster narratif » (Martinez-Sanna, 2022). Ces posters narratifs sont un assemblage de visuels et de textes issus de la communication numérique des organisations.

Dans un second temps, nous avons présenté les posters à des sujets afin d'étudier la réception des posters narratifs (la réception globale du sens, les écarts entre le storytelling produit par les organisations et le storytelling perçu par les publics, et plus précisément la manière dont la signification des storytelling est comprise et peut faire sens du point de vue des sujets). Pour ce faire, nous avons réalisé huit entretiens individuels qui ont été analysés à l'aide de la méthode compréhensive communicationnelle.

Le storytelling vecteur de sens

L'étude de la réception montre que les posters narratifs sont globalement compris par les publics (Martinez-Sanna, 2023). Le sens de l'histoire est homogènement reconstitué par les sujets, même si nous constatons qu'il existe quelques écarts interprétatifs en fonction des sujets. L'existence d'écarts interprétatifs des posters renforce l'idée que même si le poster narratif (composé

de signes) est porteur d'un sens (orienté et saillant), « le sens n'est pas donné une fois pour toute par le signe. Chacun en fonction de ses expériences, de sa culture, de son statut social, [etc.] attribue des significations différentes à un même signe » (Dacheux, 2023 : 36).

Ainsi, le storytelling numérique des organisations peut s'envisager comme un espace de co-construction de la signification (Fourquet-Courbet, 2011) dans lequel il y a nécessairement une « coopération interprétative » (Eco, 1979 & Pharo 1989 cités par Orofiamma, 2019) entre le public et la narration.

Au-delà de la compréhension, les sujets déclarent adhérer au récit général porté par les organisations (valeurs prônées, émotions véhiculées, intrigue...). Cependant, ils expriment des freins explicites relatifs aux offres, marques et produits commerciaux véhiculés par les narratifs. Subséquemment, nous constatons ici que la *compréhension-adhésion* au sens porté par le récit ne précède pas ce que Kapferer (1984) nomme l'acceptation, c'est-à-dire la réalisation d'une bascule attitudinale en faveur de l'offre ou d'un produit.

Conclusion

En somme, notre recherche qualitative sur la réception constate empiriquement que le storytelling permet l'accès au sens mais qu'il n'est pas suffisant pour « faire sens », c'est-à-dire pour s'imposer aux sujets comme la signification nodale qui les conduirait à agir en conformité avec elle.

Bibliographie

BENOIT, Denis. *Information-communication : théories-pratiques-éthique : de la psychothérapie aux techniques de vente...* Paris : ESKA, 2010.

BOURDAA, Mélanie et MARGHERITA MATTIODA, Maria. Fragments d'un

discours narratif : le storytelling dans tous ses états. *Synergies Italie, Revue du GERFLINT*. 2017. N° 23, pp. 172.

CATELLANI, Andrea. Chapitre 2. Concepts de base en communication. In : *Communication* [en ligne]. Vuibert. pp. 57-82. Vuibert Gestion, 2018.

CHAPOUTOT, Johann. *Déclinisme, complotisme : nouvelles croyances pour une Histoire en perte de sens ?* [en ligne]. 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-idees/l-histoire-a-t-elle-un-sens> [Consulté le 30 septembre 2021].

DACHEUX, Éric. *Comprendre pourquoi on ne se comprend pas*. Paris, France : CNRS Éditions, 2023.

D'ALMEIDA, Nicole. Des comptes aux contes. *Médiation et information (MEI)*. L'Harmattan. 2009. N° 29, pp. 85-99.

DARPY, Denis. *Comportements du consommateur*. Paris : Dunod, 2012.

DURAND, Sébastien. *Le storytelling. Le guide pratique pour raconter efficacement votre marque* [en ligne]. Paris : Dunod, 2018. Marketing / Communication. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/le-storytelling--9782100776252.htm>

FOURQUET-COURBET, Marie-Pierre. *La communication médiatique : interactions humaines et sociales médiatisées*. Université d'Avignon. 2011.

GIROUX, Nicole et MARROQUIN, Lissette. L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*. 2005. Vol. 159, n° 6, pp. 15-42. DOI [10.3166/rfg.159.15-44](https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44).

KAPFERER, Jean-Noël. *Les chemins de la persuasion : le mode d'influence des media et de la publicité sur les comportements*. Paris : Dunod, 1984.

MARTINEZ-SANNA, Kévin. *Recherche-action sur les influences du storytelling : construction d'une méthode d'identification des storytelling des organisations de l'électronique responsable*. Doctorales SFSIC Dijon. 2022. <https://hal.science/hal-03921040>

MARTINEZ-SANNA, Kévin. *Communication numérique des organisations : comprendre les influences du storytelling pour des produits éthiques et écologiques*. Thèse de doctorat. Aix-Marseille université, 2023.

MUCCHIELLI, Alex. *L'art d'influencer : analyse des techniques de manipulation*. Paris : A. Colin, 2011.

OROFIAMMA, Roselyne, « Narration / narrativité » In : DELORY-MOMBERGER, Christine, *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique*. Toulouse, Érès, « Questions de société », 2019, pp. 122-127. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/vocabulaire-des-histoires-de-vie-et-de-la-recherch--9782749265018-page-122.htm>

PÉLISSIER, Nicolas et MARTI, Marc. *Le storytelling : succès des histoires, histoire d'un succès*. Paris : l'Harmattan, 2012.

SALMON, Christian. *Storytelling : la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La Découverte, 2008.

SÉGUR, Céline. Réception. *Publictionnaire* [en ligne]. 2015. Disponible à l'adresse : <http://publictionnaire.huma-num.fr/notice/reception/>

SERVAIS, Christine. Les théories de la réception en SIC. *Cahiers de la Sfsic* [en ligne]. Novembre 2012. Vol. 8, n° 1. Disponible à l'adresse : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/135743>

Le « sensible sensé » pour s’opposer à l’insensé : la persévérance passionnelle de professionnel·les de la santé et des services sociaux au Québec.

Thomas Maxwell, Ph.D., Professeur en intervention et communication organisationnelle, Département de communication sociale et publique — UQÀM
maxwell.thomas@uqam.ca

Résumé en français

Ce texte s’intéresse à la persévérance *sensible sensée* de celui ou celle qui se raconte. Cet effort passionnel et irréfrenable à persévérer dans son activité professionnelle passe par le corps *affecté* (Fotaki et al., 2017) et continue de produire des *effets* affectants, repérables dans une interaction *entre* les corps parlants et gesticulants (ici entre un chercheur et des professionnel·les de la santé et des services sociaux). Ces effets produisent, sous un régime passionnel, un *sens* alternatif au discours organisationnel rationnel et rationalisant, en réinjectant du dicible, du figurable, de la critique et de la réflexivité.

Résumé en anglais

This text focuses on the perseverance on a sensitive and sensemaking way, of a person who tells his or her story. This passionate and irredeemable effort to persevere in one's professional activity passes through the affected body (Fotaki et al., 2017) and continues to produce affecting effects, identifiable in an interaction between bodies (between the researcher and healthcare professionals). This effects produce, under a passionate regime, an alternative meaning to rational and rationalizing organizational discourse, by reinjecting some dicible, figurable, criticism and reflexivity.

Mots clés en français : sens, sensible, persévérance passionnelle, affects, autoethnographie

Mots clés en anglais : *sensemaking, sensitive, perseverance, affects, autoethnography*

Le thème de ce colloque « sens, sensible, sensé en communications organisationnelles » nous invite à réfléchir à la façon dont les interactions peuvent révéler une persévérance sensible visible dans les mots et le corps pour le dire de celui ou celle qui se raconte. Cette persévérance, à partir de la situation professionnelle vécue, « fait passionnellement sens », et ne se dissout pas dans la rationalité du discours managérial ambiant. Elle ré-energise un vitalisme fondamental pour s'opposer à l'insensé que produit le modèle de gestion *Lean Santé*, en absentant volontairement par excès de rationalisation, les origines passionnelles du sens. Nous esquissons ici la perspective d'une persévérance sensible sensée, avant de dire comme la capter et la restituer. Nous concluons sur les implications théorique et pratique d'une telle perspective.

La persévérance sensible sensée

Depuis plus d'une quinzaine d'années, un nouveau tournant a irrigué le champ des recherches dédiées aux organisations (*Organization Studies*) : le tournant affectif ou *Affective Turn* (Clough et Halley, 2007). Influencés par plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales (études culturelles, ethnographie, sociologie, approches féministes, critiques, psychanalytiques entre autres), les théoriciens des organisations ne l'ont pas simplement ajouté comme nouvel objet d'étude, mais aussi comme façon de « transformer leur manière de chercher » (Moriceau et Paes, 2013) et de produire du sens à partir de cette perspective.

S'ouvrir au « tournant des affects », c'est être sensible à ce qu'ils provoquent en nous, sans tomber dans l'irrationnel. Comme le dit Hardt (2007) s'appuyant sur Spinoza, l'univers des affects est tout

autant raison que passion, corps et esprit, le fait d'affecter comme celui d'être affecté ou affectée. Les affects sont l'effet qui suit l'exercice d'une puissance d'affecter (Lordon, 2016). Cette puissance d'affecter s'appuie sur des pratiques sociales antérieures qui affectent en commun et mettent le monde en sens (Lordon, 2013).

Je fais sens d'une situation complexe par association aux affects antérieurement constitués en moi (la force ou l'intensité de ma croyance et de ma confiance dans le discours managérial par exemple), produit par les effets d'une chose extérieure (conversations, discours et récits de toutes sortes en organisation, mais aussi autoaffectation avec d'autres *corps* qu'il s'agisse d'institutions, au sens d'actes et d'idées instituées chez Mauss, de collègues de travail ou d'un ou une mentor par exemple) et par ma propre complexion d'employé.e œuvrant dans un champ professionnel donné (gestionnaire, infirmiers-ières, cadre intermédiaire par exemple). Ainsi, les affects transmettent « des significations » (Moriceau et Paes, 2013), sont « sens » (Uhlmann, 2020). Sur le terrain des interactions, ils peuvent se matérialiser comme des « variations d'intensité » (Ashcraft, 2021) observables en surface. Ces variations d'intensité sont le témoin d'un effort à persévérer, à « faire sens », sans que ce dernier soit interprétable, communicable et décodable sous le seul filtre de la rationalité (Moriceau et Paes, 2013). Si l'affect est à la fois puissance d'affecter et d'être affecté.e il partage sur ce dernier point avec le sensible, ce tissu d'expérience, ces manières de percevoir et d'être affectés, à partir duquel ou du fond duquel nous tentons de faire sens (Rancière, 2000).

Comment capter dans l'interaction cette persévérance sensible sensée?

Autoethnographier la persévérance

Le travail autoethnographique, en accord avec ses nombreuses définitions (Denzin, 2013), consiste à écrire à partir d'une expérience affective personnelle en relation à une culture organisationnelle. Ici l'autoethnographie est à la fois méthode de restitution sensible et texte.

Dans son genre narratif, elle permet de « ramener du dicible dans l'indicible, de figurer de l'infigurable » (Lucbert, 2021). De documenter les effets qu'ont produit sur le chercheur sa rencontre avec des membres de l'organisation, comment elles l'ont affecté. D'en rendre compte à partir d'actes langagier et extralangagier (aussi bien les actes du ou de la chercheur.e que ceux de la personne en face). De plus, cette méthode/texte est un dispositif capable d'accueillir et documenter les différents plans de réflexivité (celle du ou de la chercheur.e, de son interlocuteur-riche, mais aussi de donner une voix à une méta-réflexivité, issue du travail co-réflexif *en train de se faire* entre le ou la professionnel-l.e et le ou la chercheur.e et qui spontanément émerge de leur échange). Pour repérer les marques de persévérance passionnelles, la notion « d'expression linguistique des passions » (Cavell, 2009) est utile pour considérer et analyser leurs effets. L'énoncé passionné est performatif en tant qu'il produit des effets et que l'on ne peut « dissocier le sens de l'énoncé passionné de sa dimension perlocutoire [...] » (Raïd, 2011 : 151), autrement dit, une réaction des locuteur-trices et interlocuteurs-trices à ce qui est dit ou mis de l'avant (Cooren, 2000). Ces énoncés font advenir de la part du ou de la chercheur.e une réaction physique à la fois verbale, des adverbiaux de type « ok » ou « d'accord » ou encore l'onomatopée « M-hm » et non-

verbale (regard, mouvements du corps, ton de la voix).

Le repérage de plusieurs mots ou signifiants chargés passionnellement peut s'effectuer par deux méthodes : le repérage des occurrences d'un mot qui revient au sein de l'interaction et sa *persévérance* à le dire (la façon de le prononcer, de le mettre en scène, de le faire exister dans la discussion comme témoin d'un moment marquant et déterminant).

Implications théoriques et pratiques

La documentation autoethnographique et sensible d'interactions longues avec des professionnel-l.es du réseau de la santé dans un Centre intégré de santé et services sociaux (CISSS) au Québec montre qu'ils et elles persévèrent de tout leur être pour « protéger », « prendre soin » ou « accompagner avec dignité ». Cette persévérance sensible sensée est *ce qui les fait tenir et qui fait plus largement tenir* les unités de soins auxquelles ils et elles appartiennent. Ces personnes, si elles s'articulent dans leurs discours, à une rationalité managériale qui a pour principe social de structurer l'efficacité (Le Texier, 2016), jamais leur persévérance passionnelle ne s'y dissout complètement, instrumentalise ou neutralise les *effets de sens* profonds attribuables à la situation telle qu'elle est vécue par le corps et les idées. Toute trace d'effort à persévérer passionnellement n'est pas toujours capturable sans être elle-même altérée d'un certain niveau d'interprétation rationnel ou rationalisant. Le sens lui-même peut être tout à fait étranger à cet effort. Ainsi, les limites d'un dispositif de captation du sensible qui ne serait restitué qu'en « mots », appelle-t-il à recourir à de nouvelles formes d'expressions sensibles (visuelle et artistique entre autres) pour illustrer et « laisser être » ce vitalisme avant de lui donner (ou pas) un sens.

Certains processus d'intervention et d'accompagnement en organisation reposent sur un cadre d'intervention dialogique dans lequel la communication et la relation permettent de « faire émerger du sens » (Bushe et Marshak, 2015) face à des situations complexes devenues « insensées » (les conséquences pernicieuses des coupes budgétaires dans l'organisation provoquées par un changement organisationnel d'ampleur comme c'est le cas ici). Ces situations qui prennent leur origine dans une rationalisation de l'activité sur le principe d'une culture *Lean* de « faire plus avec moins » produisent un affect commun de performance et d'efficacité. Les organisations auraient tout intérêt à donner une forme d'expression à la corporéité du sensible en organisations et à en dessiner les contours (approche esthétique de la vie des organisations) pour mieux comprendre *ce qui tient* les employé.es. Cette persévérance qui participe d'une production de sens et d'idées permet de réinjecter du dicible, du figurable et de la critique pour questionner « la fausse évidence » des modèles de gestion qui ont cours depuis les années 80 et redonner du sens au travail.

Bibliographie

Ashcraft, K. L. (2021). Communication as Constitutive Transmission? An Encounter with Affect. *Communication Theory*, 31(4), 571-592. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz027>

Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2015). *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*. Berret-Koehler.

Cavell, S. (2009). *Dire et vouloir dire* (S. Laugier et C. Fournier, trad.). Cerf. (Publication originale en 2001).

Clough, P. T. et Halley, J. (2007). *The Affective Turn. Theorizing the Social*. Duke University Press.

Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. John Benjamin.

Denzin, N. K. (2013). *Interpretive autoethnography*. Sage.

Fotaki, M., Kenny, K., et Vachhani, S. J. (2017). Thinking critically about affect in organization studies: Why it matters. *Organization*, 24(1), 3-17. <https://doi.org/10.1177/1350508416668192>

Hardt, M. (2007). What Affect Are Good for ? Dans Patricia T. Clough et J. Halley (dir.), *The Affective Turn. Theorizing the Social*, (p. x-xiii). Duke University Press.

Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.l etex.2016.01>

Lordon, F. (2013). *La Société des affects : pour un structuralisme des passions*. Seuil.

Lordon, F. (2016). *Les affects de la politique*. Seuil.

Lucbert, S. (2021). *Le ministère des contes publics*. Verdier.

Moriceau, J-L. et Paes, I. (2013). Le tout rationnel dans la recherche : Organisations sensibles terres d'affects ? Stratégies de recherche pour « The Affect Turn » ou tournant vers les affects, de la recherche sur les Organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX, 367-

379. <https://doi.org/10.3917/rips1.048.0367>

Raïd, L. (2011). Énoncés passionnés et performatifs selon Stanley Cavell. *Revue internationale de philosophie*, 256, 151-165. <https://doi.org/10.3917/rip.256.0151>

Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible : esthétique et politique*. La Fabrique Éditions.

Uhlmann, A. (2020). Affect, Meaning, Becoming, and Power: Massumi, Spinoza, Deleuze, and Neuroscience. Dans A. Houen (dir.), *Affect and literature* (p. 159-174). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108339339>

A quoi nous rendons-nous sensibles ?

Jean-Luc MORICEAU, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay

jean-luc.moriceau@imt-bs.eu

Isabela PAES, CPN, Univ Evry, Université Paris-Saclay

isabela.paes@univ-evry.fr

Lins Marcela BARBOSA, Departamento de comunicação sociale, Universidade Federal de Minas Gerais, Brésil.

marcela.lins@gmail.com

Thayná DE CASSIA DO NASCIMENTO FARIA, Departamento de comunicação sociale, Universidade Federal de Minas Gerais, Brésil.

farthay@gmail.com

Résumé en français

Le tournant affectif dans la communication organisationnelle nous amène à nous demander à quoi se rendre davantage sensible et quelle réflexivité éthique et politique est indispensable. Une réflexion rétrospective sur une étude de cas nous fait prendre conscience des limites de notre ouverture sensible risquant de contraindre la recherche dans un cadrage prédéfini. Nous nous demandons d'abord comment étendre l'ouverture sensible en recherche et cherchons des exemples dans le tournant affectif exploré à l'UFMG (Brésil). Face à l'importance grandissante des dynamiques sensibles et affectives, nous invitons ensuite la recherche à trouver un chemin propre au milieu des dangers de prise dans un cadrage, de manipulation et d'indifférence.

Résumé en anglais

The affective turn in organisational communication prompts us to ask what we need to be more sensitive to, and what ethical and political reflexivity is essential. A retrospective reflection on a case study makes us aware of the limits of our sensitive openness, which runs the risk of constraining research within a predefined framing. We begin by asking ourselves how we can extend this sensitive openness in research, and look for examples in the affective turn explored at the UFMG (Brazil). Faced with the growing importance of sensitive and affective dynamics, we then invite research to find its own way amid the dangers of it being framed, manipulated and indifferent.

Mots clés en français : affects, insensibilité, performance, recherche sensible, communication organisationnelle, réflexivité

Mots clés en anglais : affects, insensitivity, performance, sensory research, organisational communication, reflexivity

Introduction

Et si bien des aspects de ce que nous considérons comme constitutifs d'une recherche bien menée menaçaient de se retourner en dispositifs limitant notre capacité à nous rendre sensibles à ce que l'on rencontre ? Littérature établie, question et méthode fixées à l'avance, mode d'analyse codés, etc. peuvent limiter notre ouverture, notre sensibilité. Une recherche rigoureuse demande-t-elle une bonne dose d'insensibilité ? Ou plutôt, ne devrions-nous pas nous demander à quoi nous nous laissons être sensibles, comme gage d'une ouverture à ce que nous recherchons ? Ainsi que, en contrepoint, sur quoi limiter notre sensibilité pour ne pas se laisser manipuler ?

Le point de départ est une recherche ancienne en communication organisationnelle qui suscitait notre sensibilité et pour laquelle, rétrospectivement, nous nous demandons où elle nous aurait mené sans le besoin de l'inscrire dans un cadrage académique. Nous interrogeons ensuite trois chercheuses issues du département de communication de l'UFMG (Brésil), où sont nombreuses les recherches s'inscrivant dans le tournant affectif en communication organisationnelle (Dumas et al., 2022), à propos de leurs gestes pour se rendre davantage sensibles et les limites qu'elles posent. Nous discuterons des implications possibles pour la recherche en communication organisationnelle.

Inquiétudes

Le cas est celui il y a 20 ans du théâtre du Lucernaire, dont le directeur fondateur nous confiait que la finalité pour lui de ce théâtre était « le droit à la sensibilité, le droit de comprendre, contester... ». Alors qu'il souhaitait transmettre son théâtre à un repreneur qui en garderait l'esprit d'origine, le Ministère et la Ville lui signifiait que sa

subvention serait diminuée de moitié ce qui, selon lui, condamnait le théâtre, tel qu'il le voyait. Il dénonçait l'insensibilité de la logique budgétaire administrative, et cette indifférence lui paraissait frôler l'insensé.

Face à cette situation, il utilisa tous les moyens de communication à sa disposition : mais prises de parole dans la presse, emails et pétition n'ont pas été efficaces. Il usa alors de tours plus dramatiques : d'une part il jouait chaque soir sur scène son combat dans une pièce écrite par un ami, d'autre part il entama une grève de la faim, son corps performant l'anorexie imposée au théâtre.

Notre analyse portait alors sur l'efficacité et la performativité de la prise de parole et de la communication organisationnelle. Mais voici qu'aujourd'hui nous nous demandons si le cadrage dans lequel nous avons abordé et pensé la recherche ne nous avait pas rendu insensible à certains aspects de ce que nous rencontrions, limitant notre entreprise et notre réflexion. Se rendre davantage sensibles n'est-il pas alors un impératif non seulement épistémologique mais également éthique ? Souhaitant partager cette inquiétude, nous voudrions soulever deux questions : comment se rendre plus sensibles ? Et vers quoi cela nous amène-t-il ?

Dans le tournant affectif

Il n'y a certainement pas une seule manière de se rendre davantage sensible, et il revient sans doute à chacun.e de nous de développer son propre art du sensible : une manière propre de déjouer les limites précédentes. Pour justement élargir la perspective sur ces arts du sensibles, trois chercheuses de l'UFMG (Brésil) se sont jointes. En effet, dans cette université voici plus de dix ans que le tournant affectif en communication est exploré et pratiqué. De nombreuses recherches, thèses et livres ont été publiés, montrant chaque fois un tel art

et ce qu'il permettait de saisir (e.g. Moriceau, 2020, Silva Saraiva, 2024). Voici ainsi trois gestes pour se rendre plus sensibles.

Un premier geste est celui de Marcela Lins, qui consiste à tenter de comprendre et de se déprendre des cadrages biopolitiques (Butler, 2009) qui enserrant non seulement la communication mais également la recherche. Ces cadrages limitent fortement l'agentivité. Pour se rendre sensible à ce que les cadrages nous apprennent à ne pas voir, pour tenter de fissurer et récuser ces cadres, elle cherche à réagencer les images et archives selon d'autres lignes et d'autres rapprochements. Ces réarrangements provoquent d'autres mises en lumières et permettent d'autres interprétations. Par exemple, à partir des images sur les trois grandes pandémies au Brésil, ces déplacements et rapprochements montrent la violence des cadres interprétatifs qui gouvernent la plupart des images d'archives, et nous invitent à questionner la communication autour de la covid 19.

Un second geste est celui de Thayná Faria : se rendre sensible en résistant à, et différant, la prise dans les cases de la théorie académique. Elle vise à expérimenter et sentir à partir de cet entre-lieu, ce mi-lieu, à la fois confortable et inconfortable entre le sentir et les concepts théoriques, le corps et le regard, le personnel et le commun. Cette zone interstitielle, elle va la chercher dans la danse, dans les mouvements autour d'un axe que permet le *pole dance*, telle une écriture de soi féminine, qui tente d'échapper à la prise du regard masculin, qui parle en même temps depuis la place du corps de la danseuse et celle universitaire de la chercheuse. La sensibilité vient du sentir, de cette position tangente et mouvante entre vie et science, écriture féminine et systèmes conceptuels. La recherche d'échos entre le senti et le sens, entre percepts, affects et concepts, entre récit du soi expérientiel et littérature académique.

Un troisième geste est celui d'Isabela Paes, dans une démarche de recherche-création. Le point de départ est toujours un aspect qui touche personnellement l'équipe d'artistes chercheurs (le sentiment d'accélération du temps, le croisement des ultralibéralisme, machisme, conservatisme, etc.). Avec d'autres acteurs, dans la salle de travail, ils en content leur expérience incarnée, cherchent ce qui est commun, improvisent des situations significatives. Ils en explorent l'aspect pré- et trans-individuel et la façon dont les corps et les êtres affrontent les situations. Ils recherchent ensuite comment communiquer cette exploration sensible et réflexive, comment transmettre des intensités affectives et des gestes pour inviter à se soulever, affronter, composer avec les difficultés contemporaines.

Dans ces trois gestes, la sensation et l'affect viennent contrarier le cadre, le regard, l'habitude, la théorie. Ils 'affectent' les images et le sens, et contraignent à re-sentir, à re-penser. Se demander à quoi nous nous laissons être sensibles, est ainsi se demander ce que nous sommes prêts à voir vaciller, se fissurer, ce sur quoi nous acceptons d'être questionnés.

Zones troubles

L'affect est un type bien particulier d'émotion. Il vient de ce qui est étrange et étranger. Il nous place dans l'inconfort et nous oblige à ré-évaluer et re-penser. Accepter d'être affecté c'est accepter de devoir faire tout un chemin qui met en question nos cadres, nos certitudes et... nos questions.

La communication du directeur du Lucernaire, via la pièce de théâtre et la performance d'une grève de la faim, gagne en efficacité et performativité en additionnant une dimension sensible ici décisive. Nous expérimentons nous-mêmes les forces affectives en jeu, face au visage nu et vulnérable criant la faim en même temps que la fin de son théâtre. Ceci

permettait d'être affectés, d'ainsi pouvoir saisir et mieux comprendre les dynamiques sensibles. Mais n'étions-nous pas alors aussi pris dans une mécanique du sensible? Rétrospectivement, nous sentons l'inconfort de la position. S'exposer au sensible est indispensable pour comprendre, même se faire prendre dans la mécanique de telles forces permet de saisir les enjeux éthiques et politiques, mais cela montre aussi le revers de cette puissance. Le tournant affectif nous permet d'entrer en contact avec des dimensions essentielles inaccessibles autrement, et qui déstabilise notre assurance de savoir. Comme le montre par exemple Massumi (2018), les affects sont au cœur des dynamiques économiques, des organisations, de la communication et de la création.

La communication organisationnelle tout comme la recherche, pour forcer le trait, peuvent user du sensible de deux manières : 1/ pour faire passer un message contrôlé, jouant sur les émotions pour toucher un auditoire, se distinguer et sculpter une image ; 2/ pour bâtir une relation le moins médiatisée possible avec les corps et sensibilités, moins pour capter l'attention que pour rendre sensible une condition ou une situation. On pourra être révoltés ou indignés lorsque la communication ou la recherche use du sensible d'une façon manipulateur. Mais une des plus grands dangers sociaux n'est-il pas l'insensibilité au sort des autres, l'indifférence et le refermement sur son jardin ?

Nous sommes de plus en plus conscients du pouvoir des dynamiques sensibles et affectives et celles-ci semblent également de plus en plus utilisées par la communication des organisations. Celles-ci participent de cadrages qui leur donnent leur force et qu'elles participent à renforcer. Il s'agit de trouver un chemin propre au milieu des dangers de prise dans un cadrage, de manipulation et d'indifférence. Il s'agit d'accepter d'entrer dans l'inconfort de

zones troubles où repères et savoirs sont mis en question.

Le tournant affectif est indispensable pour comprendre certaines dynamiques contemporaines de la communication organisationnelle. Et pour cela, nous gagnons à adapter nos modes de recherches pour élargir notre sensibilité et capacité à être affectés. Mais ces gestes pour étendre notre sensibilité gagnent à se doubler d'une réflexivité éthique et politique, acceptant les zones d'indétermination où peuvent se percevoir mais où menacent les dangers d'indifférence, de manipulation et de cadrage.

Bibliographie

BUTLER Judith. *Frames of War: When Is Life Grievable?*. New York : Verso. 2009, ISBN : 978-1-84467-333-9.

DUMAS Aurélie, LEPINE Valérie et MARTIN-JUCHAT Fabienne. Le tournant affectif dans les études en communication organisationnelle, *Communication & Organisation*, 2022, no 62, p. 75-93.

MASSUMI Brian. *L'économie contre elle-même : Vers un art anticapitaliste de l'événement*. Lux éditeur. 2018. ISBN 978-2-89596-268-7.

MORICEAU Jean-Luc. *Afetos na pesquisa acadêmica*, Belo Horizonte : Fafich/Selo PPGCOM/UFGM, 2020, ISBN: 978-65-86963-10-6.

SILVA SARAIVA Luiz Alex, CALDAS PESSOA Sônia et MACIEL CAMPOLINA ALVES MANTOVANI Camila, *Metodologias vulneráveis*, Porto Alegre : Editora Fi, 2024, ISBN : 978-65-85725-87-3.

Le sensible au cœur de la communication des associations impliquées dans la lutte contre la chlordécone ?

Pierre MIGNOT, Maître de conférences, Université Toulouse - Paul Sabatier, LERASS
mignot.pierre@iut-tlse3.fr

Dorsaf OMRANE, Maîtresse de conférences, Université Toulouse - Paul Sabatier, LERASS
dorsaf.omrane@iut-tlse3.fr

Résumé en français

Dans un contexte socio-politique tendu, nous présentons ici la communication sensible de deux organisations associatives impliquées dans la lutte contre la contamination à la chlordécone en Martinique et en Guadeloupe. Nous questionnons ici la place de l'affectif dans le discours la prévention santé en mobilisons un cadre théorique issue des approches organisationnelle et expérientielle en SIC. L'étude lexicométrique exploratoire révèle une communication sensible basée essentiellement sur des marqueurs culturels et territoriaux dans le discours contestataire de prévention des risques et un discours autoritaire d'institutionnalisation et de légitimation des organisations associatives concernées

Résumé en anglais

In a tense socio-political context, we present here the sensitive communication of two associative organizations involved in the fight against chlordecone contamination in Martinique and Guadeloupe. We question the place of the affective in the discourse of health prevention, mobilizing a theoretical framework derived from organizational and experiential approaches in CIS. The exploratory lexicometric study reveals a sensitive communication based essentially on cultural and territorial markers in the protest discourse of risk prevention and an authoritarian discourse of institutionalization and legitimization of the associative organizations concerned.

Mots clés en français : Communication sensible, association, Chlordécone, Prévention

Mots clés en anglais : Communication sensible, association, Chlordecone, Prevention

Introduction

La mobilisation contre la chlordécone ¹ constitue un enjeu de santé publique et une préoccupation sanitaire, environnementale, agricole, économique, sociale dans les départements de la Martinique et de la Guadeloupe. Interdit aux États-Unis dès 1975, le chlordécone, pesticide utilisé dans les bananeraies, a été utilisé aux Antilles jusqu'en 1993. Des plans chlordécone ont été mis en place à partir de 2008 par l'état Français afin de limiter la contamination, protéger la population et prévenir des risques : 2008-2011/2011-2013/ 2014-2020 et 2021-2027 ² . Toutefois, des interrogations autour du flou juridique et du positionnement politique de la France depuis les années 1990 questionnent le système de prévention et la responsabilité de l'Etat dans la propagation de la contamination à la chlordécone depuis 1975. Une forte mobilisation impliquant : les parlementaires, les élus régionaux et départementaux, le Bâtonnier de la Guadeloupe, les représentants d'associations, de la société civile, de protection de l'environnement est menée depuis 2019. Cette action collective vise la mise en œuvre d' un plan d'actions commun, visant notamment à mener à son terme l'action judiciaire contre la responsabilité de l'état, renforcer l'information des populations et le dépistage, obtenir de l'État l'indemnisation des préjudices sanitaires et économiques subis, favoriser les actions de dépollution des terres, renforcer l'accompagnement des acteurs de la recherche, faire adopter

¹ La chlordécone est un insecticide qui a été utilisé dans ces deux départements pour lutter contre le charançon du bananier. Même si son utilisation a été interdite en 1993, cette molécule non biodégradable est toujours présente dans les sols et les milieux aquatiques. Elle contamine une partie des denrées alimentaires végétales et animales produites localement et expose la population

² Cette proposition s'ancre dans le cadre d'une ANR interdisciplinaire 2023-2027 « Vivre avec le Chlordécone : une co-construction fondée sur les opportunités ».

une loi actant la responsabilité de l'État et travailler sur les secteurs agricoles et de la pêche, particulièrement impactés par cette contamination. L 'assemblée nationale a voté le 29 février 2024, en première lecture, un texte reconnaissant la responsabilité de l'État français dans l'utilisation de ce pesticide. L'Etat Français a pour objectif la dépollution des terres et l'indemnisation des victimes. Par ailleurs, la société civile continue à se mobiliser aussi pour contester ou relayer les plans et les actions de prévention de l'État.

Dans ce contexte nous nous interrogeons sur la place qu'occupe la communication sensible au sein de deux associations Vivre et Fredon. Comment la communication sensible permet -elle d'asseoir l'institutionnalisation de l'association ? Et comment cette dernière oscille-t-elle entre communication institutionnelle et communication sensible dans le cadre de ses missions de prévention et de sensibilisation à la chlordécone ?

Cadre Théorique : la place de l'affectif dans la prévention santé

Une approche info-communicationnelle de la prévention santé : la prévention revêt un intérêt central dans la construction des politiques publiques de santé (Omrane, 2016 ; Ollivier-Yanniv, 2017). Elle est d'après L'organisation Mondiale de la Santé : "l'ensemble des mesures visant à éviter ou à réduire le nombre et la gravité des maladies ou des accidents, par ailleurs, contrairement à ce qui est communément connu, la prévention concerne le pendant et l'après maladie". Nous avons aussi choisi pour cette étude de nous référer à la distinction proposée par l'Organisme Mondiale de la Santé (O.M.S.) : prévention primaire, secondaire et tertiaire. La prévention primaire comprend tous les actes destinés à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population, et ainsi à réduire le risque d'apparition de cas nouveaux. La prévention secondaire

comprend « tous les actes destinés à diminuer la prévalence d'une maladie dans une population, donc à réduire la durée d'évolution de la maladie ». La prévention tertiaire comprend tous les actes destinés à diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou des récives dans une population, donc à réduire au maximum les invalidités fonctionnelles consécutives à la maladie. Cette approche conventionnelle de la prévention et essentiellement médico-technique, ne semble pas satisfaisante, car elle exclut les acteurs et leurs expériences. Nous proposons ainsi de compléter l'approche conventionnelle de la prévention par deux approches issues des travaux en Sciences de l'Information et de la Communication : l'approche organisationnelle (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008 ; Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008) et l'approche expérientielle (Lépine, Millet-Fourrier, Martin-Juchat, 2015 ; Dumas, Martin-Juchat, 2016). Mettant ainsi en avant l'enchevêtrement des acteurs (institutionnels et associatifs) et leurs dynamiques organisationnelles et expérientielles.

Entre communication (du) sensible et communication institutionnelle : la place de l'affectif

Le terrain des associations est un espace favorable à l'étude de la place de l'expérience dans la prévention. En effet, la communication sensible est importante dans le contexte associatif. Les thèmes sensibles sont souvent en communication des organisations attachés à la question de l'acceptabilité et de la crise (Libearts, 2010). Mais dans notre cas elle porte aussi sur la communication des risques sanitaires.

Nous souhaitons compléter cette approche traditionnelle de la communication des risques sanitaires par l'approche de la communication du sensible. Tout un chacun possède la « Faculté de ressentir profondément des impressions, d'éprouver des sentiments, de vivre une vie affective

intense. ». C'est une valeur plus esthétique de la sensibilité qui est révélée ici. Ainsi un double caractère de l'expérience autour du risque et de l'esthétique nous interroge dans le contexte de la prévention, plus habitué à traiter du risque médico- technique que de l'expérience sensible. Dans ce contexte, l'élément de passage vers la communication du sensible, constitutive de l'expérience, est ici la communication affective. Cette dernière est au cœur de nos interactions interpersonnelles. Nous communiquons les émotions à travers de multiples canaux non verbaux. La communication des émotions est clairement multimodale. C'est grâce à cela que s'expriment les dispositifs interpersonnels de confiance à travers le soutien social³, le partage des connaissances et les récits de vie sont de plus en plus importants. Ils sont révélateurs de représentations partagées en ligne et notamment celles en rapport avec les incertitudes à l'égard de la promotion de la santé en général.

Méthodologie de la recherche et présentation des associations

En ce qui concerne l'analyse des pratiques info-communicationnelles des associations, nous ne présentons ici que l'analyse lexicométrique sur l'ensemble du contenu des pages web et Facebook. Nous mobilisons le logiciel NVIVO. Cette méthode trouve ses limites, comme toute étude basée sur l'ethnographie en ligne, dans l'absence de l'interaction du chercheur avec les acteurs concernés. Nous compléterons ultérieurement les résultats exploratoires de l'analyse lexicométrique par une série d'entretiens avec les acteurs concernés⁴. De même, dans le contexte

³ « Le soutien social consiste en un échange de messages qui véhiculent des émotions ou des informations pour aider à réduire l'incertitude ou le stress de quelqu'un, et qui signale directement ou indirectement à cette personne, que l'on reconnaît sa valeur et qu'on s'occupe d'elle » [GAD 12, 96].

⁴ Cette étude exploratoire sera complétée par des entretiens semi-directifs avec les acteurs institutionnels et associatifs

d'enchevêtrement des acteurs impliqués dans la prévention à la chlordécone, notre terrain englobe des acteurs institutionnels tels que le ministère de la santé, de l'agriculture, Ministère de l'Ecologie, du Développement durable, et de l'énergie l'Agence Régionale de la santé, la Direction de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt de la Martinique et associatifs tels que les associations Fredon et Vivre qui font l'objet de cette communication.

L'association FREDON, dont le message de présentation est « *L'expertise végétale pour la santé de l'environnement* », créée en 1958 et reconnue Organisation à Vocation de Santé (OVS) par le ministère de l'agriculture, l'alimentation et la santé. Dans le cadre du plan Chlordécone, elle est le seul organisme (non publique) mandaté par l'État pour faire les prélèvements de sols et de végétaux et d'en analyser la teneur en chlordécone. Cette analyse se fait en tant que prestation facturée pour les agriculteurs à leur demande dans le cadre de l'autocontrôle, ainsi que pour les jardins familiaux depuis 2008 (Jafa, prestation intégralement financée par l'ARS). Sa communication chlordécone est basée essentiellement sur des pratiques de relais d'information et d'explication des mesures publiques à destination majoritairement des propriétaires des jardins familiaux afin de promouvoir le dispositif Jafa.

L'association VIVRE EN MARTINIQUE a été créée le 31 mai 1999, elle a comme missions : la défense, la promotion et la réparation des Communs (atmosphère, eaux, sols, écosystèmes, santé). Elle est proche du CRAN (Le conseil Représentatif des Associations Noires en France) avec lequel elle a porté une plainte contre le ministère de l'agriculture concernant la disparition

concernés en Guadeloupe et en Martinique. Cela nous permettra de consolider nos observations ethnographiques en ligne

d'une partie des archives relatives à l'autorisation de l'usage de ce pesticide entre 1973-1993 des archives. En 2019, Le CRAN et l'association Vivre lancent une action collective conjointe avec l'association des antillais sur la contamination de l'île à la chlordécone contre l'état français avec le message "Chlordécone, il est temps de passer à l'action". Les publications concernant la chlordécone de l'association Vivre en Martinique relèvent essentiellement de la contestation, l'information et l'explication de l'action collective et sa suite (non-lieu du parquet en 2022)

Des stratégies de communication sensibles : discours territorial et autoritaire

Un discours fort en marqueurs culturels : Dans ce contexte complexe d'enchevêtrement des acteurs institutionnels et de méfiance sociale à l'égard des politiques publiques, Il est important pour les associations d'exister, mais elles ne peuvent pas seulement se fonder sur une approche scientifique ou politique. C'est donc bien au travers d'une communication sensible et territoriale que se développe la stratégie des associations. Une dynamique patrimoniale est une dimension interculturelle permettant un discours sensible pensé comme moyen de légitimer leur place auprès des habitants. Nous retrouvons ainsi les marqueurs de la culture martiniquaise comme des références au système des plantations ; "*encore une décision qui vient de la métropole, comme à l'époque des colonies*", au peuplement pyramidal : africains et hindous, européens; au phénomène culturel de créolisation ; langues de compromis : dans les Antilles francophones, le créole ; au syncrétisme des civilisations et à l'insularité.

Le discours des associations porte la marque de ces traits de culture, jouant ainsi sur un aspect local et proche des populations locales. Le sensible passe ici

par l'histoire et la culture. Le mot « sensibilité » désigne ainsi ici, le tout de la vie affective et de ses manifestations

Communication sensible et discours d'autorité

L'association Fredon s'oriente plutôt sur la question d'autorité et de légitimité. Dans le cadre de notre analyse nous avons pu observer l'utilisation d'arguments d'autorité. Ce dernier prend sa source dans l'idée qu'il vaut mieux faire appel à une autorité plutôt qu'à la raison. Ainsi la science est utilisée ici pour convaincre de la place de l'association et de sa légitimité. Comme le précise Bruno Latour (Latour, 2011). Ainsi nous retrouvons plusieurs forment de discours d'autorité :

La décrédibilisation d'un fait, nous retrouvons des attaques qui traitent de l'« émotivité », ou encore le « sentimentalisme » de certains des acteurs. Le professeur Belpomme, auteur en 2008 d'un rapport sur le chlordécone, fut assimilé à un chercheur de scoop visant la médiatisation par la provocation. L'augmentation de ces attaques conduit à la judiciarisation de plus en plus importante de la communication et les procès en diffamation fleurissent entre scientifiques. Là encore les réactions autour de cette judiciarisation entre les acteurs apportent tout une valorisation de sentiment autour de la « colère », de la « haine ».

Des occurrences autour des pesticides: dans le domaine des « pesticides », il s'avère que le choix des expressions « produit de protection des plantes » ou « produits phytosanitaires » par l'industrie et les régulateurs résulte du même parcours. L'étymologie de pesticide renvoie à un rapport à la mort avec le suffixe « cide » (suicide, génocide, etc). L'utilisation par les associations de cette terminologie s'oppose à celle des entreprises qui parle de « produit phytosanitaire » composé sur le radical « phyto », plante, et le suffixe « sanitaire »

qui relève de la santé et de l'hygiène. C'est ici un élément de langage fondamental qui joue sur le ressenti autour de la dénomination du produit incriminé. Il s'agit ici de mobiliser le sentiment de la peur et le rapport à la mort face au sanitaire et au bien-être, pour désigner un même produit.

La mise en place d'une analyse sentimentale des résultats provoquerait l'exacerbation des débats autour d'études existantes et la survalorisation d'une erreur partielle ou d'un biais. Cela permet de dénoncer la globalité des résultats. Ainsi les débats autour des résultats obtenus mettent en avant les sentiments des résultats. Face aux industriels ayant produit la chlordécone, le sentiment naturel de sympathie se transmet plus volontiers aux associations environnementales se battant pour le bien commun et non pour l'accroissement des profits.

Conclusion

Dans un contexte de contestation sociale et politique, les organisations associatives ont toute la place en tant qu'acteurs participant à la sensibilisation et la prévention ou la défense des droits de la population. Nous avons relevé ici des stratégies de communication sensible basée sur le territorial/culturel et l'autorité. Ainsi le discours d'autorité permet de penser une forme de légitimation. On retrouve les mécanismes d'ordre émotionnel qui constituent les principes constitutifs du procédé persuasif mobilisant notamment des marqueurs territoriaux et culturels.

Bibliographie

Ouvrage/monographie

Bouillon, J. L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2008). *Approches communicationnelles des organisations*. Presses Univ. du Mirail.

Libaert, T. (2011). *La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle*.

Article

Bouillon, J. L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication

organisationnelle aux «approches communicationnelles» des organisations: glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (31), 7-25.

Dumas, A., & Martin-Juchat, F. (2016). Approche communicationnelle des émotions dans les organisations: questionnements et implications méthodologiques. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9).

Lépine, V., Millet-Fourrier, C., & Martin-Juchat, F. (2015). Acteurs de la communication des entreprises et organisations: pratiques et perspectives. PuG.

Martin-Juchat, F. (2002). Anthropologie du corps communicant. *MEI-Médiation et information*.

Ollivier-Yaniv, C. (2017). «La vaccination, ça se discute?» Le rapport sur la politique vaccinale, espace polyphonique inédit. *Mots. Les langages du politique*, 117-133.

Omrane, D. (2016). Médiation numérique de la Responsabilité Sociale d'Entreprise: prévention contre le cancer du sein. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9).

Omrane, D., & Mignot, P. (2019). Préventions des cancers du sein : ce que la controverse fait à l'action publique. *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, (18/3A), 41

Libaert, T., & Allard-Huver, F. (2014). La communication sur les sujets sensibles au prisme des sciences de l'information et de la communication. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 81-100.

Libaert, T., & Allard-Huver, F. (2014). La communication sur les sujets sensibles au prisme des sciences de l'information et de la communication. *Revue internationale de communication sociale et publique*, (11), 81-100.

Boutaud, J. J., & Martin-Juchat, F. (2006). La communication du sensible médiée par l'Internet. *Interin*, 1(1), 1-20.

Article de revue disponible sur le web
Jean-Luc Moriceau, « Une approche affective de la communication organisationnelle », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le 03 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2478> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.2478>

DELUERMOZ Quentin, DODMAN Thomas, KUNTH Anouche et al., « Sur les traces du sensible : pour une histoire anthropologique des sensibilités », *L'Homme*, 2023/3-4 (n° 247-248), p. 225-266. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-homme-2023-3-page-225.htm>

Comment renouveler la pratique de la danse pour les personnes sourdes ou malentendantes ? Le cas du Glossigne.

Valérie MÉLIANI, Université Paul Valéry Montpellier 3, LERASS
valerie.meliani@univ-montp3.fr

Résumé en français

Notre communication porte à la discussion la méthodologie de recherche déployée pour accompagner un projet de développement-crédation dont l'ambition est d'élaborer un dispositif pédagogique qui s'adresse à des formateurs sourds, malentendants ou entendants. Il s'appuie sur une plateforme numérique en ligne dédiée, le Glossigne, pour développer des scénarios chorégraphiques favorisant l'appropriation de la danse par des formateurs. Ces derniers l'emploieront à leur tour auprès de publics sourds ou malentendants : danseurs en situation de handicap cherchant à se professionnaliser, ou encore danseurs professionnels visant enrichir leur pratique par l'acquisition d'un vocabulaire spécifique.

Résumé en anglais

Our paper discusses the research methodology deployed to support a development-creation project aimed at creating a pedagogical device for deaf, hard-of-hearing and hearing trainers. It uses a dedicated online digital platform, Glossigne, to develop choreographic scenarios to help trainers make dance their own. The latter, in turn, will use it with deaf or hard-of-hearing audiences: dancers with disabilities seeking to become more professional, or professional dancers wishing to enrich their practice by acquiring a specific vocabulary.

Mots clés en français : dispositif pédagogique, plateforme numérique, inclusion, formation, professionnalisation, handicap.

Mots clés en anglais : pedagogic device, digital platform, inclusion, formation, professionalization, disability

Introduction

Au croisement des problématiques sociales rattachées à la formation et à l'insertion des personnes en situation de handicap et des problématiques culturelles liées à l'accès et à l'inclusion, notre communication prend appui sur une innovation pédagogique, dans l'enseignement de la danse auprès de publics sourds ou malentendants : le Glossigne. Si des efforts sont faits du côté de la médiation des spectacles pour les publics empêchés, peu de personnes sourdes ou malentendantes s'inscrivent à des cours de danse et encore moins accèdent à la carrière de danseur par le biais de formations diplômantes.

Cherchant à réaliser un état des lieux sur l'offre de formations aux métiers de la danse visant la professionnalisation de personnes sourdes ou malentendantes, nous avons été surpris des premiers résultats obtenus. D'une part, nous n'avons presque pas trouvé d'éléments correspondants à la spécificité de notre recherche. Ainsi, seulement quelques rares initiatives portées principalement par des associations peuvent être prises en compte. D'autre part, nous relevons effectivement une offre dédiée à la pratique de la danse, mais plus souvent aux arts vivants, qui s'adresse à des personnes handicapées, et plus rarement aux sourds ou malentendants. De plus, la plupart des formations ne visent pas leur professionnalisation, mais sont conçues pour des publics professionnels de la santé ou du social qui souhaitent une spécialisation dans l'animation d'ateliers artistiques spécifiques. Ces premiers éléments nous ont conduit à constater que trop peu de formations sont ouvertes à ces personnes car elles nécessiteraient de pouvoir s'adapter à chacun de leur handicap.

Comme il est impossible de répondre aux particularités individuelles, il semble alors préférable de renverser le problème et d'essayer de s'adresser d'emblée à toutes et

tous. Ce changement de paradigme vers l'inclusion (Bouquet, 2015) et l'intégration est le défi relevé par la plateforme pédagogique du Glossigne. Ainsi, son objectif premier est de contribuer à normaliser l'accès des personnes sourdes ou malentendantes à la pratique de la danse en développant une culture inclusive qui propose des outils adaptatifs aux différences humaines. Actuellement en l'état de prototypage, la plateforme numérique se présente sous la forme d'un glossaire répertoriant les principaux termes techniques en danse, chacun faisant l'objet de deux vidéos en symétrie : l'une présente un danseur qui produit le geste dansé, et l'autre sa traduction signée.

L'enjeu de notre recherche est d'accompagner la mise en place de la plateforme numérique du Glossigne en élaborant un dispositif pédagogique destiné aux formateurs qu'ils soient sourds, malentendants ou entendants. Aussi, nous souhaitons ici à soumettre à la discussion le défi méthodologique envisagé pour préfigurer le développement-crédation de ce dispositif pédagogique qui repose sur la plateforme numérique innovante du Glossigne. Dans une démarche de recherche-action, nous nous inscrivons dans des logiques d'acteurs de rapprochements entre arts et sciences (Bordeaux, 2022) en participant de manière pragmatique au développement et à la création d'un dispositif pédagogique dédié à la pratique de la danse.

Glossigne : une plateforme numérique innovante

Le Glossigne (<https://glossigne.fr/>), déposé à l'INPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle) et protégé par des droits d'auteur depuis 2022, constitue un outil inédit et innovant dans l'enseignement de la culture chorégraphique.

Pour s'adresser à une personne sourde ou malentendante, il n'existe pas actuellement de vocabulaire pour exprimer les

particularités et les nuances du mouvement dansé. L'enseignant ou le chorégraphe doit être accompagné d'un interprète en LSF présent dans le studio, voire lui-même signer pour, par exemple, formuler avec précision l'intention du mouvement et du rythme, autrement que par mimétisme corporel. Le Glossigne est un outil pédagogique qui vise à combler ce manque en construisant des équivalents signés aux termes techniques de la danse. Accessible en ligne, la plateforme web est bilingue : français et langue des signes. Son processus d'élaboration, toujours en cours, est passé par plusieurs phases qui n'ont pas constitué des étapes, mais plutôt des ajustements itératifs des unes aux autres. La sélection des termes, organisés sur des familles de fondamentaux en danse (temps, espace, rythme, relations entre danseurs, qualité ou vitesse du mouvement), a précédé leur mise en signes dans le vocabulaire dansé. Trois procédés ont été nécessaires : 1/ des emprunts à la LSF contextualisés dans la pratique de la danse, 2/ des couplages de signes préexistants complétés par l'aspect iconique prégnant en LSF, 3/ des créations ex nihilo, plus rares. Les 172 premiers termes ont été intégrés sur la plateforme numérique et agencés à travers quatre grandes catégories, elles-mêmes subdivisées en sous-groupes. À chaque terme dansé sont associées deux vidéos qui donnent accès au mouvement dansé et à sa traduction signée.

L'état actuel de la plateforme permet de commencer une étude pour, d'une part, améliorer son agencement et les éléments qui la composent, et d'autre part, observer les premiers usages en vue de concevoir un dispositif pédagogique pour initier les formateurs à mobiliser le Glossigne dans de leurs enseignements.

L'innovation fondamentale de la plateforme Glossigne est d'unifier le vocabulaire spécifique de la chorégraphie, abordé en LSF pour permettre la compréhension, l'appropriation des termes techniques et ainsi une meilleure maîtrise

du mouvement dansé chez les personnes sourdes ou malentendantes.

Développement-crédation du dispositif pédagogique

Dans une démarche de co-design (Leleu, Schmitt et Useille, 2018), nous étudions d'abord les premiers usages du Glossigne pour permettre son développement, et visons ensuite la conception d'un dispositif de formation ancré dans des scénarios pédagogiques ajustés selon les contextes d'apprentissage (conservatoires municipaux ou régionaux, associations, centres de formation...).

Comprendre l'existant

Il s'agit d'abord de préciser les principes organisateurs du Glossigne (de Lavergne, 2007) : de ceux-ci dépend la manière dont les usagers s'approprient l'outil. L'élaboration du glossaire est ancrée dans la culture sourde (elle impose ses contraintes et principes à la constitution des signes des fondamentaux de la danse). Or la pédagogie de la danse, et la pédagogie de manière plus générale, est élaborée à partir de la culture des entendants. Pour transmettre certaines notions fondamentales liées à l'apprentissage de la danse à destination des apprenants sourds ou malentendants, il est donc nécessaire, non seulement de créer un vocabulaire musical translaté en LSF, mais aussi d'organiser les notions quelque peu différemment du modèle standard. Nous chercherons ensuite à comprendre la manière dont ces principes jouent dans le processus d'appropriation de l'outil, selon que l'on se place du côté des apprenants ou des enseignants. De quelle manière les enseignants sont-ils amenés à adapter leurs fondamentaux en fonction des créations notionnelles présentes dans le Glossigne (deux signes pour « silence » par ex.) ?

Tests utilisateurs

Une analyse sémiopragmatique de l'expérience à vivre via le dispositif pédagogique sera privilégiée, avec une articulation à des entretiens semi-directifs menés auprès des concepteurs de la plateforme, complétée par des restitutions subjectives en situation organisées avec des utilisateurs. L'analyse sémiopragmatique des formes numériques repose sur trois familles de critères : organisation de l'interface, organisation des activités de l'utilisateur, organisation des discours. Les entretiens semi-directifs s'appuieront sur les résultats de la précédente analyse pour établir les connaissances objectives et subjectives des concepteurs sur les utilisateurs. Enfin, la dernière méthode cherche à établir trois choses : les habitudes des utilisateurs, leurs compétences à expérimenter, leur vécu de l'utilisation.

Conception et expérimentations de dispositif de formations

Nous nous attacherons enfin à la conception, la mise en place et l'évaluation des premières formations au Glossigne lors de sessions adaptées aux attentes et aux besoins des publics et de leurs spécificités. L'IRTS (Institut Régional du Travail Social en Occitanie) a d'ores et déjà manifesté son intérêt, mais il s'agira également de se rapprocher de professeurs de danse ou de chorégraphes sourds, malentendants et entendants. Une étude qualitative sera conduite en situation d'apprentissage pour observer et analyser les interactions entre le formateur à la plateforme du Glossigne, les apprenants-futurs formateurs (enseignants et chorégraphes) et la plateforme, dans le contexte englobant de la formation. Des entretiens avec les différents acteurs impliqués dans le cadre de ces formations (formateur et apprenants-futurs formateurs) viendront compléter ces données, afin de mieux saisir leur place, leur rôle, leurs relations, leurs enjeux ou encore leur appropriation de l'outil pédagogique.

Bibliographie

BORDEAUX, Marie-Christine. Les nouvelles configurations des relations entre milieux scientifiques et milieux artistiques dans les dispositifs et projets « art- science » : promesses et impensés. *Questions de communication*, [en ligne], 01 octobre 2022 [consulté le 18 avril 2024], n.

41. Disponible sur le Web <<http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/28435>>. ISSN 2259-8901

BOUQUET, Brigitte. L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale* : Septembre 2015, vol 11, no. 3, p. 15-25.

DE LAVERGNE Catherine, Principes d'action pour favoriser les émergences apprenantes dans les dispositifs socio-techniques d'apprentissage. *Revue internationale de psychosociologie*, [en ligne], 2007 [consulté le 18 avril 2024], vol 13, n. 29, p. 123-161. Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2007-29-page-123.htm>>.

LELEU-MERVIEL, Sylvie, SCHMITT, Daniel et USEILLE, Philippe. De l'UXD au LivXD. Design des expériences de vie. *Questions de communication*, [en ligne], 31 décembre 2010 [consulté le 18 avril 2024], n. 36, p. 399-401. Disponible sur le Web <<http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/22112>>. ISSN 2259-8901

Les mutations du sensible face à la plateformesation ou comment les librairies cherchent leur voie

David Piovesan, Maître de conférences HDR, Magellan, Université Lyon 3
david.piovesan@univ-lyon3.fr

Résumé en français

A partir d'une comparaison européenne de quatre marchés du livre, nous analysons les transformations des librairies confrontées à un nouveau contexte d'action. Alors qu'elles avaient fondé leur modèle sur l'expérience sensible en librairie, l'arrivée de la concurrence des plateformes numériques les a conduit à innover en proposant elles-aussi des activités digitales. Ces nouveaux services mettent en tension leur identité et questionnent leur ADN. Comment conserver leurs valeurs tout en s'adaptant à cette nouvelle donne, telle est la problématique de cet article.

Résumé en anglais

Based on a European comparison of quatre book markets, we analyze the transformations of bookshops faced with a new business context. Having based their business model on the sensory experience in the bookshop, the arrival of competition from digital platforms has led them to innovate by offering digital activities as well. These new services challenge their identity and question their DNA. How to preserve their values while adapting to this new situation is the focus of this article.

Mots clés en français : librairie, industrie du livre, plateformesation, digitalisation, comparaison européenne

Mots clés en anglais : bookshop, book industry, platformization, digitalization, European comparison

Introduction

L'industrie du livre, et tout spécialement les librairies, sont un objet particulièrement étudié par les sciences de l'information communication (Noël, Pinto, 2022). Comme toutes les industries culturelles, la librairie a été confrontée aux effets de la numérisation et de la plateformes (Legendre, 2019 ; Thuillas, Wiart, 2023). Mais les librairies se sont engagées depuis une dizaine d'années dans une transformation de leur activité en développant elles-aussi de la vente en ligne, : on parle à ce propos d'un modèle hybride ou d'un mode omnicanal phigital.

L'objet de cette communication consiste à analyser les stratégies d'adaptation des librairies face à ce nouveau contexte d'action, à l'aide des concepts de sensible et de sensible. Est sensible ce qui est tangible, visible, pensable, dicible, en bref ce qui se donne à ressentir (Rancière, 2000 ; Laplantine, 2018). Le sensible est donc l'ensemble des phénomènes extérieurs que nous connaissons par le moyen des sens. Des travaux récents ont déjà pu éclairer les transformations du sensible dans les organisations confrontées à la plateformes et à la numérisation (Piovesan, 2024). Alors que l'algorithme rend le lien avec l'interface transparent et invisible, Flichy dévoile la réalité méconnue du travail des opérateurs derrière la machine (2019). Le formatage et la standardisation des échanges sont également mis en évidence (Beuscart, Flichy, 2018).

La mobilisation des sens est un construit social (Letonturier, Munier, 2016) dans le sens où les expériences sensorielles sont le fruit d'une organisation, d'une intermédiation, elles ne sont ni naturelles ni spontanées mais prennent forme dans un espace social organisé. Ce sont les transformations de ces espaces structurant

le sensible que nous allons observer à la lumière du cas des librairies.

Matériau et méthodologie

Cette proposition se fonde sur une double approche en terme méthodologique. Le premier matériau est issu de l'expérience professionnelle de l'auteur qui a été libraire pendant 9 ans dans une librairie généraliste indépendante de taille moyenne, de mars 2012 à décembre 2020. Ce matériau a été revisité et analysé par la méthode de l'ethnométhodologie analytique (Derèze, 2019) sur la base d'une réflexivité critique (Escande-Gauquié, 2023).

Le second matériau repose sur un projet de recherche mené depuis 2021 sur les transformations des librairies à l'échelle européenne (*European Bookshops Tour*). Plus de 180 entretiens ont été réalisés dans une vingtaine de pays avec des acteurs du monde du livre. Des observations empiriques sont extraites de ce projet de recherche en cours. L'approche comparative permet de sortir du cas français et d'observer les mutations du capitalisme de plateforme et ses effets sur les industries culturelles dans une approche globalisée (Boucquillion et al., 2021).

Observations empiriques

Nous avons retenu quatre pays incarnés par quatre librairies, tous dans l'Europe de l'Ouest, avec des situations économiques comparables et dotés de politiques publiques protectrices en faveur de l'économie du livre.

En Italie, le livre numérique représente 6% des ventes dont 1% pour le livre audio. Les ventes en ligne de livres papier ont atteint 43% après la pandémie quel que soit le canal de vente. Les librairies indépendantes et les chaînes de librairies représentaient 71% du marché en 2014 et plus que 54% aujourd'hui. La part de marché des purs

vendeurs en ligne est de 40% actuellement. Les librairies tentent de résister face à la plateformisation en développant une activité digitale soit par un site indépendant soit par des plateformes collectives. D'autres, à l'instar de la librairie Gulliver à Vérone, visent un autre positionnement stratégique : celui de l'authenticité locale et de l'expérience sensible par un lieu chaleureux, de sociabilité, inscrit dans une histoire et des valeurs à l'opposé du tout-consumériste. En proposant également une activité de papeterie de qualité, locale et durable, la librairie cherche à se différencier.

S'agissant de la France, le livre numérique n'a jamais dépassé les 5% des ventes. Après avoir rapidement cru, le poids de la vente en ligne se maintient depuis quelques années autour de 17% alors que la part de marché des librairies avoisine, elle, les 22%. Si l'arrivée d'Amazon en France en août 2000 a lancé la digitalisation de la vente jusqu'à représenter actuellement 10% du marché, les librairies ont, quant à elles, vraiment développé des stratégies numériques à partir du début des années 2010. La librairie Lucioles à Vienne, créée en 1976 et reprise en 2011, illustre ce phénomène : très active dans les rencontres littéraires, festivals et salons pour faire vivre le lien direct avec la communauté des lecteurs, la librairie est également très présente dans les réseaux sociaux et propose de la vente en ligne par le biais de la plateforme régionale Chez Mon Libraire, davantage pour attirer physiquement les clients (par le biais du « click and collect ») que pour vendre en ligne avec envoi postal à domicile.

En Espagne, le livre numérique représente également 5% du marché dont 1% pour le livre audio, même si l'augmentation est forte ces dernières années notamment s'agissant des plateformes d'abonnement. Les librairies représentent encore 35% du marché alors que l'activité des acteurs de la vente en ligne reste cantonnée à seulement 2% aujourd'hui, malgré un taux de

progression de 10%. La librairie Akira Comics, à Madrid, entreprise familiale depuis 1993, s'est beaucoup investie dans les nouvelles technologies (vente en ligne, logiciel sophistiqué, réseaux sociaux) mais la librairie a également développé un véritable lieu, avec une identité forte autour d'espaces thématiques. Une galerie a également ouvert dans la librairie autour d'expositions artistiques mais également prête aux expériences immersives technologiques.

En Belgique, enfin, le livre numérique représente 24% des ventes principalement pour les SHS. Le livre audio se développe également. Les librairies (indépendantes et chaînes) représentent 38% du marché alors que la vente en ligne se porte, après la pandémie, à hauteur de 44%. Amazon est un acteur très important, mais beaucoup de librairies et de chaînes ont développé leurs propres sites de vente en ligne. La librairie Papyrus, créée en 1990 et reprise en 2012, une des deux librairies de Namur, a bien sûr développé une activité en ligne et sur les réseaux sociaux. Mais son cœur stratégique demeure le magasin physique où les interactions sociales avec les clients sont les plus importantes. Le magasin est joyeux, vivant, et une salle accueille des activités très régulièrement pour faire vivre la communauté des (jeunes) lecteurs autour de la librairie.

Analyses

Nous assistons en réalité à une transformation d'une configuration historique de l'expérience sensible dans la librairie vers une autre configuration, celle-ci n'étant pas encore achevée ni stabilisée. Les nuances observées dans cette mini comparaison européenne montrent que le processus est en cours mais la tendance demeure convergente.

La configuration sensible historique est celle de la librairie comme tiers lieux,

comme cadre d'accueil inscrit dans un magasin physique, implanté sur un territoire, et dont l'espace est agencé symboliquement. Ce modèle structure les rapports de travail des professionnels mais aussi les relations avec les clients. Il est déterminé par l'objet vendu, le livre, objet physique incarnant des valeurs sociétales nobles. C'est un bien culturel d'expérience (Caves, 2002) et pour valoriser cette dimension, les librairies ont toujours cherché à inscrire leur action dans la sphère sensible. « *L'odeur des livres* » est le symbole de ce modèle (Chabault, 2020). Le creuset fondateur de la librairie indépendante, c'est fondamentalement le sensible.

Mais depuis la création d'Amazon en 1994 et son implantation en Europe dès 1998, le rapport au sensible de la librairie a été bousculé. Dans tous les pays observés, si la librairie résiste sur le marché, il n'en reste pas moins qu'elle doit faire face à des concurrents dont le rapport au sensible n'a plus rien à voir : le livre électronique se développe (10% aujourd'hui), les pratiques de consommation se déplacent sur le digital et les plateformes, les concurrents mettent en avant la rapidité de la livraison quand les librairies promouvaient la flânerie, la sérendipité, l'échange humain, le cadre d'accueil.

Face à ces évolutions, les librairies se transforment avec le développement de plateformes indépendantes de ventes en lignes. Leurs prémisses existentielles doivent être totalement repensées. Comment ne pas perdre ce qui faisait librairie, à savoir l'expérience sensible tout en luttant pour affronter la concurrence ? D'où vient le sens si ce n'est plus du sensible ? Parce qu'elles ont choisi de résister pour ne pas (trop) subir le choc de la concurrence numérique, les librairies font face à des tensions ambivalentes dans leur identité même. Hier fondées sur le sensible mais devant affronter les plateformes en proposant elles-aussi du digital, les

librairies sont à la recherche d'une nouvelle voie, d'une réinvention qui leur permette de conserver leur ADN tout développant un nouveau rapport au sensible. Plusieurs librairies observées cherchent à faire vivre leur communauté de lecteurs au sein de leur librairie, offrent de nouveaux services sans succomber aux sirènes du tout numérique.

Conclusion

L'évolution observée dans ces quatre pays européens témoigne d'une grande créativité des librairies confrontées à un questionnement identitaire majeur depuis l'arrivée des plateformes. A des degrés divers, les librairies européennes s'ingénient à gérer l'ambivalence entre leur vision fondatrice et la modernité technologique en plaçant les outils numériques au service d'un projet et d'une identité.

Bibliographie

BEUSCART, Jean-Samuel et FLICHY, Patrice, 2018. Plateformes numériques. *Réseaux*. Vol. 212, no 6, pp. 9-22.

BIGOT, Jean-Édouard, BOUTE, Edouard, COLLOMB, Cléo et MABI, Clément. Les plateformes à l'épreuve des dynamiques de plateformes. *Questions de communication*. No 40, pp. 9-22.

BOUQUILLION, Philippe et ITHURBIDE, Christine, 2021. La globalisation culturelle et les nouveaux enjeux d'hégémonie à l'heure des plateformes. Le cas indien. *Réseaux*. Vol. 226-227, no 2-3, pp. 71-98.

CAVES, Richard, 2002. *Creative Industries : contracts between Art and Commerce*. Harvard Univ. Press, 464p.

CHABAULT, Vincent, 2020. *Éloge du magasin. Contre l'amazonisation*. Paris : Gallimard. Le Débat. ISBN 978-2-07-287948-7.

DERÈZE, Gérard, 2019. *Méthodes empiriques de recherche en information et communication.* Paris : De Boeck Supérieur.

ESCANDE-GAUQUIÉ, Pauline et BROUARD, Pauline, 2023. Les savoirs de l'enquête par le proche en SIC. *Communication & langages.* Vol. 217, no 3, pp. 19-32.

FLICHY, Patrice, 2019. Le travail sur plateforme. Une activité ambivalente. *Réseaux.* Vol. 213, no 1, pp. 173-209.

LAPLANTINE, François, 2018. Questions de méthode : penser le sensible. In : *Penser le sensible*, pp. 17-30, Pocket. Agora. ISBN 978-2-266-28620-6.

LEGENDRE, Bertrand, 2019. *Ce que le numérique fait aux livres.* Presses universitaires de Grenoble. Communication médias, société. ISBN 978-2-7061-4195-9.

LETONTURIER, Éric et MUNIER, Brigitte, 2016. Introduction. La sensorialité, une communication paradoxale. *Hermès, La Revue.* Vol. 74, no 1, pp. 17-24.

NOËL, Sophie et PINTO, Aurélie, 2022. À quoi servent les labels dans les industries culturelles ? *Questions de communication.* No 42, pp. 409-430.

PIOVESAN, David, 2024. La réinvention des librairies ou la formulation d'une nouvelle configuration espace-temps ? In : *Vinot D., Bachelard O., Les nouvelles approches de l'espace-temps*, p. 23p. Eska.

RANCIÈRE, Jacques, 2000. *Le partage du sensible, esthétique et politique.* Paris : La Fabrique Éditions.

THUILLAS, Olivier et WIART, Louis, 2021. Amazon et Google face aux pouvoirs publics dans la filière du livre : la diversité culturelle en trompe l'œil ? *Les Enjeux de*

Le posthumanisme comme facteur de sens dans le secteur de la santé

Eloria VIGOUROUX-ZUGASTI, Université Grenoble Alpes, Laboratoire GRESEC
eloria.vigouroux-zugasti@univ-grenoble-alpes.fr

Résumé en français

Nous proposons de questionner la capacité du sensible et du vivant à agir comme facteur favorable dans le secteur de la santé, en prenant appui sur une approche posthumaniste de la santé, ici comprise comme « une réflexion [...] concernant la place et l'avenir de l'homme dans la biosphère à l'ère de l'algoricene » (Damour & Doat, 2018). Questionner le lien entre technologie, santé et sensible nous paraît d'autant plus pertinente que notre système de santé français évolue dans des contextes de plus en plus contraints et quantifiés, défaillants et sous-pression (Vigouroux-Zugasti 2023). Comment le sensible et la nature peuvent-ils s'intégrer dans une vision très technicisée de l'optimisation de notre système de santé ?

Résumé en anglais

This article focuses on the French healthcare system from a posthumanist approach, understood as a "a reflection [...] concerning the place and future of man in the biosphere in the age of the algorithmic" (Damour & Doat, 2018). The goal is to question the relationship between technology, health, and sensitive dimensions, as our healthcare system is currently under pressure and must deal with increasingly stringent working conditions and quantification of its tasks (Vigouroux-Zugasti 2023). How could the sensitive dimension of society interact with a highly technical vision of optimizing our healthcare system?

Mots clés en français : posthumanisme, santé, technologie, système de santé, quantification, sensible, techno-sensibilité

Mots clés en anglais: posthumanism, health, technology, healthcare system, quantification, sensitivity, techno-sensitivity

Introduction

Le secteur de la santé évolue dans un contexte de plus en plus contraint, quantifié, voire technocentré. Au niveau meso, nous retrouvons de forts enjeux de rentabilité des établissements de santé, de performance des soins ou de productivité de leurs systèmes d'information, dans des conditions d'exercice dégradées – avec pour conséquences une perte de sens chez les soignants, comme le souligne Sylvie Parrini-Alemanno (Vigouroux-Zugasti 2023). Au niveau micro, les approches transhumanistes de la *Silicon Valley* (Damour, Doat 2018) et le développement de la santé connectée aboutissent à l'entrée du *quantified-self* dans les pratiques quotidiennes des individus, grâce à l'appui des technologies numériques comme relai au système de santé.

Dans ce contexte, il nous semble intéressant d'évoquer *Les androïdes rêvent-ils de moutons électriques ?* de Philip K. Dick, datant de 1968. Dans ce roman, l'humanité a élaboré des versions électroniques du vivant, *ersatz* pour l'humanité restante, jouant un rôle indispensable dans l'équilibre des affects de l'humanité. Cette approche relève d'une posture posthumaniste qui nous paraît pertinente ici. Ses problématiques, au niveau international, s'intéressent en effet à « une réflexion [...] concernant la place et l'avenir de l'homme dans la biosphère à l'ère de l'algoricène » (Damour, Doat 2018), c'est-à-dire aux relations entretenues par l'homme avec son environnement, son corps et le sensible, dans un contexte largement dominé par l'utilisation des algorithmes, en l'occurrence, à visées prédictives, curatives et organisationnelles. Cette vision ambivalente du posthumanisme, entre hyper-technicisation et rapport au sensible, nous semble faire écho aux enjeux actuels du secteur de la santé, mettant ainsi en tension

l'entrelacement entre la technique, l'humain et son environnement. Comment le sensible peut-il s'intégrer dans une vision très technicisée de l'optimisation de notre système de santé ?

L'enjeu ici est de comprendre comment les acteurs de ce secteur procèdent pour allier technique et sensible dans le maintien de la santé, de la qualité des soins et de la performance des organisations.

Approche méthodologique

La présente proposition s'appuie sur deux terrains de recherche situés dans le Sud-Ouest de la France. Le premier est une Maison de Santé Pluridisciplinaire rurale (MSP), étudiée de manière longitudinale depuis fin 2019, particulièrement pendant et après la pandémie. Le second terrain, étudié depuis quelques mois, est un hôpital public (Hôpital) spécialisé, notamment, dans l'accueil de publics polyhandicapés lourds. Il s'est doté, depuis plusieurs décades, d'un service d'équithérapie accompagnant les activités de soin aux patients.

Nous avons procédé à une étude qualitative de ces deux terrains, via des enquêtes par entretiens semi-directifs compréhensifs, par des observations (*shadowing* pour les deux + participante pour l'Hôpital) et des *focus groups*. Les professionnels de santé ont été notre principal public d'étude, avec, en public secondaire, les patients. Cela s'explique par la difficulté d'accès aux patients, notamment à l'Hôpital, ainsi qu'au contexte pandémique / postpandémique. Nous considérons donc ce second public comme un volet exploratoire de notre étude. L'objectif est de mieux comprendre les entrelacements entre la technique et le sensible en jeu dans ces organisations, appréhendés non pas en opposition, mais comme deux faces d'une même pièce.

L'hybridité technosensible en santé

En temps de crise

Au début de la pandémie, la MSP s'est retrouvée dans une posture d'hypertélie organisationnelle (Vigouroux-Zugasti 2022), impliquant une restructuration profonde des protocoles de soins et des pratiques info-communicationnelles associées. Les choix opérationnels qui en ont découlé démontrent une profonde performativité du sensible, qui a été moteur dans la restructuration de l'organisation.

Les émotions des agents ont été mobilisées par l'organisation, configurant des « dynamiques complexes, à la croisée de l'individuel et du collectif » (Dumas, Martin-Juchat 2022), permettant d'en déduire des décisions stratégiques opérantes de gestion de crise. Cela a été perçu à la fois dans la reconfiguration du réagencement de l'établissement en fonction du protocole COVID-19, mais également dans la mise en place de modalités techniques rigoureuses pour la qualité de suivi des soins. Les professionnels de la MSP ont ainsi consensuellement détourné certaines fonctionnalités du logiciel métier (alertes, « codes » communs, etc.) à des fins de dépistage et de soin, ainsi qu'à des fins de protection de l'équipe soignante sur place. Ceci a créé des chaînes de dépendances réciproques (Paugam 2013), où la gestion des soins s'est retrouvée fortement entrelacée avec l'agentivité de la dimensions sensible de l'organisation : les choix ont été effectués au regard des capacités techniques de la MSP combinés avec les perceptions sensibles collectivement discutées. Ceci s'intègre à une dimension citoyenne organisationnelle (Paillé 2008) pouvant être rapprochée de la

théorie de l'acteur réseau, où le fonctionnement de la MSP dépend de chaque élément qui le compose, qu'il soit technique, sensible ou hybride.

Dans la pratique quotidienne

Nous avons également constaté, plus largement au sein de l'étude, une forte dimension d'attachement aux technologies dans les pratiques de santé des patients. Ce public a mis en exergue la question de rapport affectif à la technologie, faisant écho à Cormier, pour qui « [la machine] peut avoir comme effet de produire de l'empathie » (Cormier 2019).

Qu'il s'agisse de montres connectées ou d'instruments de santé plus rudimentaires, nous avons pu constater que les patients développaient non seulement une gestuelle spécifique naturalisée, mais également un lien affectif pouvant être particulièrement prononcé : décoration, surnoms, anthropomorphisme, etc.), avec une corrélation entre la force du lien affectif et l'importance de l'outil dans la gestion de la maladie. Nous avons pu retrouver cette tendance chez certains professionnels de santé, notamment concernant le logiciel métier, associé aussi bien à des émotions positives (« il nous est indispensable au quotidien ») que négatives (« il y a quelques fois où il n'est pas d'accord »).

La dimension technosensible en santé nous semble ainsi renforcée, avec une appropriation émotionnelle de la technologie que nous relient à des modalités négociées par les individus, afin que les technologies prennent corps / sens dans des récits, des expériences et des imaginaires individuels et collectifs.

Le soin par le lien au vivant à l'Hôpital

L'Hôpital recourt à l'équithérapie dans le cadre du soin aux patients. L'étude a mis en exergue le fait que, comparé à d'autres activités, l'équithérapie présentait des résultats élevés auprès des patients - aussi

bien en termes d'autonomie, d'implication, de progression de leur psychomotricité ou de leur capacité à communiquer, remobilisant ainsi les soignants sur la marge de progression de leurs patients.

Les soignants ont également souligné que, pour eux, cette activité (re)donner du sens à leur travail, en faisant le lien avec les activités de rééducation. Ainsi, ils amenaient les patients à rapprocher les dispositifs utilisés des outils servant au soin des chevaux, afin de stimuler leur système cognitif et leur motivation. La rééducation (technique, physique et cognitive) est alors mise au service de l'équithérapie, créant une continuité thérapeutique entre les activités. « Le lien entre les humains et les non-humains est absolument constant » (Latour 2006) dans les activités de soins, selon les soignants interrogés, amenant les questionnements de l'étude sur un plan moins technocentré, mais davantage axés sur la nécessaire hybridité entre le sensible et la technique. Cette posture nous amène également à nous questionner sur la capacité transhumaniste de la médiation animale, au-delà de la technologie. Elle est ici perçue comme un élément d'augmentation des capacités humaines par le sensible dans le secteur de la santé, amenant une certaine cohérence entre les activités de l'organisation de santé.

Conclusion

La question du technosensible en santé nous ramène question de la sentience (Cormier 2019), c'est-à-dire à la capacité à ressentir des émotions, à percevoir subjectivement ce qui nous entoure et nos expériences. Les patients comme les professionnels ne sont pas neutres face à leur environnement, technique ou sensible, et développent des liens d'attachement avec eux. L'opposition nature/technique, dans ce contexte, rejoint l'hybridité proposée par Bruno Latour, faisant alors écho à la question du postmodernisme. À

l'heure de l'algoricene, il nous semble particulièrement pertinent de questionner les potentialités d'hybridation de la technique avec le sensible permettant de dépasser les oppositions traditionnelles pour atteindre une nouvelle écologie technosensible de l'innovation.

Bibliographie

Ouvrage/monographie

DAMOUR, Franck et DOAT, David, 2018. *Transhumanisme : quel avenir pour l'humanité ?* Le Cavalier Bleu.

DUMAS, Aurélie et MARTIN-JUCHAT, Fabienne, 2022. *Les communications affectives en organisations*. 1ère édition. De Boeck Supérieur.

LATOURE, Bruno, 2006. *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. Paris : La Découverte. Poche / Sciences humaines et sociales.

PAUGAM, Serge, 2013. *Le lien social*. Presses universitaires de France.

Article

CORMIER, Stéphane, 2019. Penser les animaux et les frontières du vivant. *Rhizome*. 30 août 2019. Vol. 72, n° 2, pp. 18- 19.

PAILLÉ, Pascal, 2008. Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*. 2008. Vol. 71, n° 1, pp. 22- 42.

VIGOUROUX-ZUGASTI, Eloria, 2022. Un an après : la gestion organisationnelle de la pandémie SARS-CoV-2 en Maison de Santé Pluridisciplinaire. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, janvier 2022, N° 24.

VIGOUROUX-ZUGASTI, Eloria, 2023. Étudier la santé en communication organisationnelle : état des lieux, enjeux et perspectives. Entretien avec Sylvie Parrini-

Alemanno. *Communication et
organisation. Revue scientifique
francophone en Communication
organisationnelle.*, juillet 2023 N° 63,
pp. 203- 212.

Axe 3 : L'insensé

Crise de Sens et Numérisation : le cas du BTP

Justine BENHAMOU, Postdoctorante, laboratoire CIMEOS, Université de Bourgogne.
benhamoujustine8@gmail.com

Résumé en français :

Cette communication explore les répercussions de la numérisation imposée politiquement dans le secteur de la construction depuis 2014, en se focalisant sur les transformations du sens professionnel induites par ce changement. Utilisant une approche ancrée en communication organisationnelle et empruntant à la sociosémiotique, cette étude décrypte comment les discours institutionnels façonnent les imaginaires professionnels par un « ruissellement idéologique » inégal, affectant ainsi le sens, et par extension, la confiance organisationnelle. Cette recherche met en lumière la nécessité d'une analyse critique et multidisciplinaire pour mieux saisir les complexités de ces transformations au sein des organisations, permettant ainsi de se saisir de ces phénomènes tant à une échelle mésoscopique que macroscopique.

Résumé en anglais:

This communication explores the repercussions of politically imposed digitization in the construction sector since 2014, focusing on the professional meaning transformations induced by this change. Using an approach rooted in organizational communication and drawing from socio-semiotics, this study decrypts how institutional discourses shape professional imaginaries through an uneven "ideological trickle-down," thus affecting meaning, and by extension, organizational trust. This research highlights the necessity of a critical and multidisciplinary analysis to better grasp the complexities of these transformations within organizations, thereby enabling an understanding of these phenomena at both mesoscopic and macroscopic scales.

Mots-clés en français : Numérisation – sens – imaginaire professionnel

Mots clefs en anglais : Digitization – meaning – professional imaginary

Introduction

Depuis 2014, le secteur de la construction baigne dans une injonction politique à la numérisation. Avec la mise en place du Plan de Transition Numérique pour le Bâtiment (PTNB) et d'autres initiatives semblables, la volonté affichée par les pouvoirs publics est de relancer un secteur d'activité en ralentissement économique, l'intégration du numérique au sein des pratiques professionnelles ayant déjà démontré son efficacité en termes de rentabilité dans d'autres secteurs tels que l'industrie automobile (Delcambre, 2014). Dans ce contexte, les autorités publiques nourrissent l'ambition de voir le secteur du bâtiment suivre une trajectoire semblable. Elles encouragent donc l'intégration des technologies numériques au sein des structures organisationnelles en vue d'optimiser les processus et d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Ces discours chimériques relèvent d'une « idéologie collaborative » (Chaudet, Hémond, Patrascu, 2019) en expansion dans le secteur qui ouvre « *alors le possible (fonction de l'utopie), tout en enfermant ce possible dans un cadre très précis, de pensées, imaginaires et représentations (fonction de l'idéologie)* » (Patrascu, Hémond, 2019 : 79-80) qui mènent à de grandes restructurations au sein des entreprises. Dans ce contexte, il convient de noter que ce cadre particulièrement défini de pensées et d'imaginaires se déploie de manière distincte au sein des différentes professions du secteur de la construction.

Sur cette base contextuelle, cette proposition fait écho aux perspectives proposées par l'axe 3 de l'appel à contribution du colloque Org&Co 2024 qui interroge notamment « l'insensé » comme « un impensable qui ne parvient pas à faire sens [...] ce qui ne peut pas être pensé ». Effectivement, le « ruissellement idéologique » inégal (Benhamou, 2023) opérant au sein de ce secteur engendre une série de ce qui semble être vécu comme des non-sens par les individus pratiquant

les métiers de la construction. Conscients de ces considérations — comme cela a d'ailleurs été souligné dans l'appel du GER ORG&CO — il est impératif de prendre en compte la polysémie inhérente au terme « sens ». Ainsi, nous faisons le choix de se positionner face à cette polysémie en se focalisant particulièrement sur sa finalité axiologique et sur une exploration des interprétations, englobant des aspects symboliques explicites ou non. En adoptant cette approche, l'objectif est de s'interroger sur la manière dont les institutions — notamment politiques — ont communiqué au sujet de la transition numérique pour encourager la co-construction d'un nouveau sens du « métier de construire » ? Autrement dit, cela revient à interroger la capacité symbolique et potentiellement transformatrice de la communication publique et institutionnelle sur les imaginaires professionnels (Charrier, 2004) et sur les phénomènes en résultant.

Terrain et méthode

Afin de répondre à ces interrogations, nous revendiquons une approche communicationnelle (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007) du phénomène étudié ainsi qu'une double perspective relevant de la sociosémiotique, convaincus des apports réflexifs riches rendus possibles par la conjonction de ces deux champs des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), particulièrement pour étudier les questions de sens. Les constats présentés dans cette communication s'inscrivent dans le cadre d'une recherche doctorale menée sous Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) entre 2020 et 2023. Ils reposent sur l'exploitation d'un appareillage méthodologique composé de 45 entretiens semi-directifs avec des professionnels de divers métiers du bâtiment et sur une analyse de contenu réalisée sur un corpus de littérature grise comprenant 102 documents. Cette méthodologie mixte nous permet de croiser les données issues des entretiens avec les

discours des entités régissant le secteur, afin d'identifier et de décoder les enjeux de constructions de sens au sein de ce secteur.

Du ruissellement idéologique inégal à l'érosion d'une co-construction du sens

Dans le cadre de cette communication, nous nous proposons d'explorer les perspectives transformatrices de la communication (notamment politique). Nous montrons que, par un processus de « ruissellement idéologique » (Benhamou, 2023) inégal, la dimension instituante de cette communication tend à induire un réajustement du/des sens attribués aux professions par les groupes concernés. Pour aborder efficacement cette idée, nous mobilisons la notion d'idéologème développée par Julia Kristeva. Celle-ci nous permet de déchiffrer les strates de significations et les forces symboliques à l'œuvre dans notre contexte d'étude. En outre, la notion de la culture socio-technique de Bruno Chaudet est également utilisée comme cadre pour comprendre comment les technologies et les pratiques communicationnelles s'entremêlent avec les structures sociales et culturelles, influençant ainsi les transformations idéologiques et les réajustements de sens au sein des professions. Cette combinaison théorique nous propulse ainsi vers une analyse critique de la circulation et de la réappropriation des idées à travers les réseaux socio-techniques, révélant ainsi des dynamiques de pouvoir posant question à des échelles tant mésoscopique que macroscopique.

Cette analyse ouvre également les prémices pour démontrer l'intérêt de mobiliser des notions sociosémiotiques en communication organisationnelle, enrichissant ainsi notre compréhension des processus par lesquels les dynamiques communicationnelles influencent et transforment les contextes organisationnels.

De la perte de sens à la perte de confiance organisationnelle

Enfin, nous consacrerons une seconde partie de notre communication aux conséquences de ces bouleversements de significations au sein des structures organisationnelles qui composent le secteur de la construction, en abordant notamment la mise à mal de la « confiance organisationnelle » (Parrini-Alemanno, 2016) au regard de la perte de sens expérimentée par les individus. Lorsque cette confiance organisationnelle est ébranlée, il en résulte une perte de sens et des dysfonctionnements organisationnels. L'altération de la confiance organisationnelle, se manifestant à travers les trois dimensions fondamentales qui la composent, revêt une importance indéniable dans l'explication des disparités dans l'adhésion hétérogène aux discours favorables au numérique émanant des entités qui gouvernent le paysage sectoriel. À mesure que l'on avance dans l'exécution d'un ouvrage (bâtiment) et que des acteurs entrent en jeu, il devient évident que ladite confiance, pilier fondamental du tissu organisationnel, se voit ébranlée en raison notamment de contrats moraux, dispositionnels et processuels bouleversés entre ces derniers. Par conséquent, les difficultés organisationnelles liées à la numérisation de l'entreprise s'exacerbent, dessinant ainsi la complexité inhérente à la mise en œuvre d'une telle transition.

Conclusion

En conclusion, cette étude met en lumière l'influence significative de la communication politique sur la construction du sens au sein du secteur de la construction, illustrant les effets tangibles d'un « ruissellement idéologique » inégal. L'interaction complexe entre individus, les technologies numériques et les structures organisationnelles révèle des dynamiques de pouvoir et de transformation qui remettent en question les sens traditionnels attribués aux métiers du bâtiment. À travers l'adoption d'une approche communicationnelle empruntant à la sociosémiotique, cette recherche contribue

de manière essentielle à notre compréhension des phénomènes numériques et souligne l'importance cruciale de considérer les questions de sens dans l'analyse des changements organisationnels. De plus, en intégrant ces phénomènes dans un prisme relevant de l'économie politique de la communication, cette étude parvient à mieux saisir les enjeux à différentes échelles, tant macroscopique que mésoscopique. Cette démarche enrichit notre compréhension des interactions complexes entre les forces économiques, politiques et sociales et leurs manifestations au sein des structures organisationnelles. L'approche adoptée dans cette recherche, combinant communication organisationnelle et des concepts issus de la sociosémiotique, semble se révéler encourageante pour le développement de mouvements réflexifs convergents. Elle illustre comment une telle synergie théorique peut efficacement éclairer les transformations en cours et soutenir une analyse critique des pratiques communicationnelles dans le secteur de la construction et au-delà. Ce cas d'étude renforce donc l'argument en faveur d'une exploration multidisciplinaire et intersectorielle, cruciale pour les études futures dans le domaine de la communication des organisations.

Bibliographie

BENHAMOU, Justine. La communication numérique dans le secteur du bâtiment : Enjeux des politiques publiques et des logiques sociales sur les trajectoires d'un biotope organisationnel. *Thèse de doctorat. Université de Bourgogne.* (à paraître).
 BOUILLON, Jean-Luc, Sylvie BOURDIN et Catherine LONEUX. De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*[en ligne]. 2007, (31), 7–25 [consulté le 15 avril 2024]. ISSN 1775-3546. Disponible sur :

doi:10.4000/communicationorganisation.90
 CHAUDET, Bruno. Culture sociotechnique et investissements de formes dans le secteur du bâtiment. L'exemple du BIM. *Communication et organisation*[en ligne]. 2020, (58), 55–68 [consulté le 15 avril 2024]. ISSN 1775-3546. Disponible sur : doi:10.4000/communicationorganisation.9327
 CHARRIER, Philippe. *Sociologie des imaginaires professionnels : Le cas des cheminots.* [Paris] : Zagros, 2004. ISBN 2914576047.
 DELCAMBRE, Bertrand. *Mission Numérique Bâtiment. Rapport.* Décembre 2014. Disponible sur : <https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-23398-rapport-mission-numerique-batiment.pdf>
 HACHOUR, Hakim. Épistémologies sociosémiotiques et communication organisante : la coproduction de sens comme moteur de l'organisation. *Communication et organisation*[en ligne]. 2011, (39), 195–210 [consulté le 15 avril 2024]. ISSN 1775-3546. Disponible sur : doi:10.4000/communicationorganisation.3139
 KRISTEVA, Julia. Le texte clos. 1968. *Langages*, 3(12), 103-125.
 MATTÉI, Jean-François. *La crise du sens.* Nantes : Éditions Cécile Defaut, 2006. ISBN 2350180352.
 PARRINI-ALEMANNI, Sylvie. Chapitre 1. Recomposition organisationnelle à l'aune de la confiance généralisée: L'exemple des Institutions de soins en France. Dans : DELAYE, Richard et Pascal LARDELLIER. *La confiance*[en ligne]. EMS Editions, 2016. ISBN 9782847698510. Disponible sur : doi:10.3917/ems.delay.2016.01
 PATRASCU, Marcela et Florian HÉMONT. Propagation du collaboratif comme idéologie : le cas du processus d'institution du BIM. *Communication et organisation*[en ligne]. 2019, (55), 71–90

[consulté le 15 avril 2024]. ISSN 1775-3546. Disponible sur :
doi:10.4000/communicationorganisation.7752

Perspectives théoriques pour une appropriation des données énergétiques

Bruno CHAUDET Bruno
bruno.chaudet@univ-rennes2.fr

Résumé en français

Le décret BACS de juillet 2020 impose aux bâtiments tertiaires de plus de 70 kW d'installer une GTB (Gestion Technique du Bâtiment) pour gérer leur consommation énergétique. Rennes Métropole développe le réseau LoRenn, utilisant la technologie LoRa, pour répondre à cette exigence. Déployé dans 10 communes sur 43, ce réseau est utilisé expérimentalement pour diverses applications liées à la transition énergétique. Cependant l'adoption de ces systèmes par les usagers reste un problème. Si la sociologie de l'énergie a rappelé récemment que la croyance en la technologie comme solution énergétique était un leurre, quel rôle la communication organisationnelle peut-elle jouer dans la transformation des données énergétiques en informations utiles pour les acteurs locaux ?

Résumé en anglais

The July 2020 BACS decree requires commercial buildings over 70 kW to install a BMS (Building Management System) to manage their energy consumption. Rennes Métropole is developing the LoRenn network, using LoRa technology, to meet this requirement. Deployed in 10 communes out of 43, this network is being used experimentally for various applications linked to the energy transition. However, the adoption of these systems by users remains a problem. If the sociology of energy has recently reminded us that belief in technology as an energy solution is a desilusion, what role ca organizational communication play in transformation energy data into useful information for local players?

Mots clés en français : Transition énergétique, intelligibilité des données, information organisationnelle

Mots clés en anglais : Energy transition, data intelligibility, organizational information

Une technologie et un dispositif de captation des données

Le décret BACS pour “Building Automation & Control Systems” datant du 20 juillet 2020 impose aux propriétaires de bâtiments tertiaires équipés de dispositifs d’une puissance dépassant 70 kW de mettre en place une GTB (Gestion Technique du Bâtiment) pour améliorer la gestion de leur consommation énergétique. Afin de répondre à ce décret, Rennes Métropole souhaite proposer à ses 43 communes un dispositif de gestion en se basant sur un réseau LoRa baptisée LoRenn, une technologie qu’elle développe depuis 2017. Il s’agit d’un réseau de communication radio à longue portée, utilisant la technologie LoRa (abréviation de « LongRange) et opérant sur une fréquence basse pour connecter des capteurs installés sur des objets ou des bâtiments. Déployé à l’échelle métropolitaine (10 communes sur 43 sont aujourd’hui inscrites dans le dispositif), ce réseau est actuellement utilisé de manière expérimentale par divers services métropolitains, municipalités, entreprises privées et partenaires de la métropole. Ses applications, souvent axées sur la transition énergétique, sont diverses : surveillance de remplissage des points de collecte sélective, contrôle de qualité de l’air, suivi de la consommation énergétique des bâtiments, monitoring de la production d’énergie des bâtiments, monitoring de la production d’énergie photovoltaïque des édifices publics de la Ville de Rennes, entre autres.

Actuellement en cours de développement sur les plans juridique, technique et économique, le réseau LoRa métropolitain doit non seulement convaincre les différents acteurs du territoire de sa pertinence pour accompagner la transition énergétique, mais doit également accompagner les collectivités territoriales

dans l’appropriation de leurs données énergétiques.

Problématisation et état de l’art

En premier lieu, il convient de rappeler que malgré la mise en œuvre de diverses technologies visant à améliorer la gestion de la consommation d’énergie, plusieurs études démontrent que leur adoption par les usagers pose problème, limitant ainsi les avantages potentiels de ces systèmes (Zélem, 2014 ; Ologeanu-Taddei et al., 2015). Un champ sociologique spécifique, consacré à l’énergie, s’est d’ailleurs progressivement constitué pour explorer ces problématiques (Zélem, 2015). À l’instar de nombreux travaux en sciences humaines et sociales (Morozov, 2014 ; Jarrige, 2022 ; Duterme, 2022), la sociologie de l’énergie remet en question l’idée selon laquelle la solution énergétique résiderait dans la technologie. Mais s’il semble évident que la solution ne peut être seulement technique, comment transformer une donnée énergétique en information et connaissance susceptible d’aider les acteurs à tendre vers une sobriété énergétique ? Dans le champ des sciences humaines et sociales, qu’en est-il des sciences de l’information et de la communication (SIC) dans ce débat ? Et plus précisément, quelle approche en communication organisationnelle est-il possible de développer ?

Une première revue de littérature sur le sujet en SIC laisse apparaître une prédominance des problématiques liées de manière plus large à la question environnementale. Il s’agit par exemple de se questionner sur la capacité de la discipline à saisir « la signification sociale de la crise écologique » (Couston, 2019), ou de se pencher sur l’exploration des controverses environnementales (Hallard, 2019). D’autres encore analysent « l’urgence environnementale à l’aune de sa circulation dans l’espace public »

(Espuny, 2022) ou discutent des approches sémiotiques liées aux enjeux environnementaux (Catellani, 2022). Un recensement des recherches sur le sujet a par ailleurs été réalisé pour la sphère francophone (Catellani et al., 2019 ; Catellani et al., 2021) et anglophone (Comfort et Park, 2018). Mais nous voudrions ici aborder la question environnementale sous l'angle énergétique (Carmes, Noyer, 2014), et plus spécifiquement celui de l'appropriation des données énergétiques par les collectivités territoriales.

En effet, la question des données et des informations énergétiques, la manière dont elles font sens, c'est-à-dire comprises et mobilisées, semble être relativement absente des travaux en communication organisationnelle, à l'exception peut-être des travaux sur la communication engageante de Françoise Bernard qui permettent de prendre en compte les insuffisances de l'information lorsqu'il s'agit d'agir sur des comportements. En dehors des questions énergétiques, notons aussi le récent dossier de la revue *Communication & Organisation* (Hermand, Camin, 2023) qui explore les différentes méthodes par lesquelles les organisations donnent un sens aux données, en examinant les choix épistémologiques, méthodologiques et professionnels qui sous-tendent l'interprétation de ces données. L'objectif de notre projet de recherche est donc de comprendre comment les organisations parviennent à transformer des données accumulées en un ensemble de ressources utilisables et exploitables.

Ainsi, il s'agit de considérer que l'accompagnement efficient des transitions énergétiques implique de recueillir, d'articuler, de rendre signifiantes et de traduire en actions individuelles et collectives des « données énergétiques » très variées : à la fois techniques et sociales. Or, ce que l'on nomme par

commodité « donnée » n'est justement pas « donné » (Salais, 2010) et demande à être conceptualisé, construit et gouverné au sens de la gouvernance des données (Lehmans, 2018) (Noyer, Carmes, 2012).

Certes, les mesures de consommation et de performance énergétique, les études relatives aux usages de l'énergie et aux comportements individuels sont nombreuses, mais leur signification n'est pas accessible de manière univoque. En effet, les mesures, les chiffres, les statistiques, les textes qui visent à objectiver des usages et des pratiques sociales acquièrent leur sens au cours de processus de structuration et d'interprétation collectifs, par lesquels ils deviennent des informations et des connaissances, seules à même de se traduire en prise de décision et de processus de conduite de changement de manière locale et située. Ce mouvement est présent dès le recueil des « données », les dispositifs (outils, machines, méthodes) permettant de les faire émerger et de les collecter résultant de choix et de décisions prises par certains acteurs, selon des modalités qui demandent à être éclairées. Qui choisit de mesurer quoi, et pour quels objectifs ? Comment s'opère, ensuite, la structuration des données, comment peuvent-elles devenir signifiantes et appropriables et quelles interprétations, faisant éventuellement controverse, en sont issues ? Si nous prévoyons de réaliser une enquête avec entretiens et observations dans le cadre du développement d'une plateforme d'accès aux données énergétiques, nous voudrions ici présenter quelques perspectives théoriques et définitionnelles.

Perspectives théoriques

La perspective théorique de ce projet de recherche vise à conceptualiser les notions permettant d'appréhender la problématique de l'appropriation des données énergétiques dans le champ des

communications organisationnelles, afin de les tester sur le projet LoRenn.

Il est ici intéressant de poser la définition suivante de l'information et de la communication : la communication est ce qui permet d'une part le transport de l'information dans l'espace et d'autre part la transmission de l'information dans le temps. Ce schéma, relativement simple, pourrait faire penser à celui de Shannon et Weaver (Segal, 2020), ou à la théorie cybernétique portée par Norbert Wiener qui fait d'ailleurs la distinction entre énergie et information. Pour les communications organisationnelles, il s'agit de s'intéresser à la transmission de l'information dans le temps (à son appropriation, à sa compréhension, à sa mobilisation en contexte, à la négociation autour du sens), là où le transport de l'information dans l'espace sera surtout délégué à nos collègues en sciences de l'ingénieur, par ailleurs partenaire du projet de recherche.

Cette notion d'information transmise dans le temps permet de mettre l'accent sur le fait que les comportements, notamment énergétiques, sont mis en forme par des informations organisationnelles. Nous entendons par informations organisationnelles l'ensemble des outils, des méthodes, des dispositifs, des discours, des machines, symboliques ou matérielles, qui participent à orienter nos comportements énergétiques. Or, il s'agit de considérer que ces informations organisationnelles sont en partie transmises par imitation et imprégnation, c'est-à-dire par des usages et des habitudes qui ne sont pas toujours questionnées. La notion d'affordance (Gibson, 1977) par exemple souligne le rôle de la matérialité en partie infra-rationnelle dans la manière dont nous interagissons dans un milieu donné. Or, les dispositifs proposés pour gérer ses consommations énergétiques sont souvent conçus sous le régime de la rationalité optimale devant laquelle les usagers sont

appelés à se conformer. Si les objectifs ne sont pas atteints, c'est que les usagers n'auraient pas produits les bons comportements. Alors, l'un des problèmes ne résiderait-il pas dans la non-prise en compte de la rationalité limitée des individus ? Ne s'agirait-il pas de prendre en compte la notion d'information organisationnelle au sens large comme ce qui structure les organisations et les modes de vie ? La notion de durabilité sociale, mobilisée dans les travaux de conception architecturale, pourrait ici ouvrir une brèche intéressante (André, 2023). Tout comme la prise en compte des situations d'habitation dans la modélisation quantitative de la consommation d'énergie (Heinrich, 2024), comme le suggère une récente thèse en génie urbain.

Il s'agit donc de prendre en compte les contextes socio-techniques de production, de transmissions, de réception et d'interprétation des données énergétiques. Dans le fond, nous reprenons et reformulons les questions de recherche qu'Olivier Galibert avait posées il y a déjà dix ans (Galibert, 2013) : Quels dispositifs de communication permettraient d'accompagner les acteurs d'un territoire énergétique soutenable ? Comment les acteurs vont-ils s'approprier ces dispositifs ? Quelles sont les nouvelles compétences nécessaires pour lire les données, organiser et modifier les processus de travail ?

Bibliographie

Ouvrage/monographie

ZELEM, Marie-Christine (dir.) et BESLAY, Christophe (dir.). *Sociologie de l'énergie : Gouvernance et pratiques sociales*. Nouvelle édition. Paris : CNRS Editions, 2015. ISBN : 978-2-271-13047-1.

Articles

CARMES, Maryse et NOYER, Jean-Max. *L'instauration de la transition énergétique dans le Nord-Pas de Calais* In : Devenirs urbains. Paris : Presses des Mines, 2014.

HERMAND, Marie-Hélène et CAMIN, Jean-Michel. La fabrique de l'intelligibilité des données dans les organisations. *Communication & Organisation*. 2023, 64 p. 11-15.

Le sens caché des insultes en ligne : un mal nécessaire ?

Marlène DULAURANS, Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication auprès de l'université Bordeaux Montaigne, Laboratoire du MICA
marlene.dulaurans@mmibordeaux.com

Jean Christophe FEDHERBE, Enquêteur spécialisé en nouvelles technologies (Ntech) auprès du groupement de Gironde de la Gendarmerie nationale
jean-christophe.fedherbe@gendarmerie.interieur.gouv.fr

Lara ALOUAN, Chercheuse en sociologie auprès du département SENSE de Orange Labs
lara.alouan@orange.com

Résumé en français

L'avènement du numérique a engendré une culture participative en ligne, offrant de nouvelles possibilités de communication et de socialisation, mais créant également de nouveaux espaces de vulnérabilité. Les technologies de l'information et de la communication ont amplifié les comportements dévalorisants, notamment sur les réseaux sociaux, forums et jeux en ligne, où l'anonymat, la désinhibition et l'instantanéité favorisent les insultes. L'approche compréhensive menée par le projet CyberNeTic étudie ces violences en ligne et leurs stratégies manipulatrices, visant à saisir la structure et la logique des insultes, ainsi que leur signification sociale profonde.

Résumé en anglais

The advent of digital technology has brought about an online participatory culture, offering new opportunities for communication and socialization, but also creating new spaces of vulnerability. Information and communication technologies have amplified devaluing behaviors, particularly on social media, forums, and online games, where anonymity, disinhibition, and instantaneity encourage insults. The comprehensive approach undertaken by the CyberNeTic project investigates these online aggressions and their manipulative strategies, aiming to grasp the structure and logic of insults, as well as their profound social significance.

Mots clés en français : insultes en ligne, communautés virtuelles, signification sociale

Mots clés en anglais : online insults, virtual communities, social significance

Le sens caché des insultes en ligne : un mal nécessaire ?

L'avènement du numérique a contribué à l'émergence d'une "culture participative" en ligne selon Jenkins (2006), ouvrant ainsi de nouvelles opportunités de communication et de socialisation. Cependant, cette expansion sur la toile a créé simultanément un espace de vulnérabilité significatif pour toute personne qui s'y engage.

En effet, bien que les comportements dévalorisants et humiliants ne soient pas spécifiques à Internet, les technologies de l'information et de la communication leur confèrent une portée et parfois des caractéristiques inédites.

Ainsi les plateformes de médias sociaux, les forums de discussion et les espaces de jeux en ligne ont engendré des dynamiques complexes au sein des communautés virtuelles, créant un contexte où l'éloignement physique, le voile de l'anonymat, la désinhibition pernicieuse, l'instantanéité des échanges, la facilité de diffusion des messages ont entre autres propulsé les insultes au premier plan des interactions en ligne.

Si ces messages hostiles peuvent constituer une épreuve pour toute victime qui les réceptionne, il est d'autant plus difficile pour elles d'y trouver une explication rationnelle lorsque ces insultes se noient (Bravo, 2015) au cœur de raids numériques ou de pratiques de *flaming*,

Pourtant cette communication propose par une approche compréhensive d'interroger scientifiquement les expériences vécues de l'insulte en ligne pour essayer de comprendre dans quelles mesures elles vont au-delà du sens premier qu'on leur attribue : celui de l'agressivité, de la blessure ou de l'infériorisation.

Pour mener notre analyse, nous nous sommes appuyés sur le projet de recherche CyberNeTic, mené conjointement entre l'université Bordeaux Montaigne et la Gendarmerie nationale depuis 2018. Il s'agit d'une recherche-action coopérative au cœur des sciences de l'information et de la communication et de la criminologie, qui étudie comment la prégnance de l'utilisation des nouvelles technologies dans le quotidien a généré de nouveaux comportements de violence en ligne et quelles sont plus précisément les stratégies d'influence et de manipulation qui sont empruntées dans les discours des cyberharceleurs.

Dans ce cadre, nous avons menés des études par questionnaires, complétées par une trentaine d'entretiens semi-directifs (victimes de cyberharcèlement, grands témoins et enquêteurs) puis nous avons croisés ces verbatims à des observations ethnographiques en ligne nous permettant de collecter des centaines de messages hostiles insultants émis, caractéristiques de pratiques de *flaming* et de raids numériques. L'approche que nous préconisons dans cette communication trouve son ancrage au cœur d'un cadrage théorique mobilisé autour du constructionnisme social et de la manière dont la parole devient un moyen d'action. En effet, alors que de l'extérieur ces violences en ligne peuvent sembler dénuées de sens, nous souhaitons montrer dans une première partie comment ces manifestations insultantes sur les réseaux sociaux numériques et les plateformes de streaming empruntent une organisation singulière, démontrant ainsi une structure et une logique intrinsèques à leurs formats spécifiques. Puis nous chercherons à analyser dans un second temps la

signification sociale profonde de ces pratiques pour mettre en évidence la dimension paradoxale que revêtent les insultes en ligne en tant qu'agents de construction sociale.

Bibliographie

ABDI, Samia, AFIA, Kamel, BOURIMI, Aziz. "Collège : avant la crise, l'insulte !". *Champ social*, no. 4, 2011, p. 25-34.

AURAY, Nicolas, GEORGE, Fanny. "Les productions audiovisuelles des joueurs de jeux vidéo. Entre formation professionnelle et apprentissages esthétiques autodidactes". *Réseaux*, no. 175, 2012, p. 145-174.

BECKER, Howard. *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*. Paris : Éditions Métailié, 1985.

BERNARD, Yohan. "La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation". *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing, 2004, p. 49-62.

BERTUCCI, Marie-Madeleine, BOYER, Isabelle. "« Ta mère, elle est tellement... », Joutes verbales et insultes rituelles chez les adolescents issus de l'immigration francophone". *Adolescence*, no. 3, 2013, p. 711-721.

BOLTANSKI, Luc. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris : Minuit, 1982.

CLAIR, Isabelle. "Le pédé, la pute et l'ordre hétérosexuel". *Agora débats/jeunesses*, vol. 60, no. 1, 2012, p. 67-78.

COOREN, François, TAYLOR, James R., VAN EVERY, Elizabeth J. *Communication as organizing: Empirical explorations into the dynamic of text and conversation*. London: Lawrence Erlbaum, 2006.

DETRIE, Catherine, VERINE, Bertrand. "Quand l'insulte se fait mot doux : la violence verbale dans les SMS". *Société néophilologique*, Tome XCIII, 2015, p. 59-71.

DE VANSSAY, Stéphanie. *Manuel d'autodéfense contre le harcèlement des trolls en ligne*. Paris : Dunod, 2019.

FISHER, Sophie. "L'insulte : la parole et le geste". *Langue française*, 2004, p. 49- 58.

FRACCHIOLLA, Béatrice, ROSIER, Laurence. "Insulte". *Publictionnaire*. [En ligne] URL : <http://publictionnaire.humanum.fr/notice/insulte/>

GHORBANZADEH, Keyvan. "Bêtes et méchants ? Pour une analyse positionnelle du discours de la Ligue du LOL". *Mots, Les langages du politique*, no. 125, 2021, p. 53-71.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris : Pocket, 2018.

JAFFE, & YINON. "When Subgroups Sucedé". *Journal of Socio-Psychology*, 1975, p. 177-186.

LARGOGETTE, Dominique, LARRIVEE, Pierre. "Les insultes : approches sémantiques et pragmatiques". *Langue Française*, no. 144, 2004, p. 83-103.

LE BON, Gustave. *Psychologie des foules*. Paris : Presses Universitaire de France, 2008.

LEFORT, Bernard. "Des problèmes pour rire. À propos de quelques approches cognitivistes de l'humour et de la drôlerie". *Bulletin de psychologie*, Tome XL, no. 378, 1986, p. 183-195.

MOISE, Claudine. "Espace public et fonction de l'insulte dans la violence verbale". In *Les insultes en français : de la recherche fondamentale à ses applications*. Presses de l'université de Savoie, 2009, p. 201-219.

MOISE, Claudine. "Gros mots et insultes des adolescents". *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, no. 83-84, 2011, p. 29-36.

MORIN, Olivier. "Introduction : les équivoques du rire". *Terrain*, no. 61, 2013, p. 4-15.

MORIN, Violette. "L'histoire drôle". *Communications*, no. 8, 1966, p. 102-119.

PAOLETTI, Marion, RUI, Sandrine. "Introduction. La démocratie participative a-t-elle un sexe ?". *Participations*, vol. 12, no. 2, 2015, p. 5-29.

RIDLEY, Simon. "Les discours de haine et l'université : des flame wars à l'alt-right". *Mots, Les langages du politique*, no. 125, 2021, p. 93-108.

SCHMITT, Laurent. *Le bal des egos*. Paris : Odile Jacob, 2016.

SIAPER, Eugenia. "Organised and ambient digital racism: multidirectional flows in the Irish digital sphere". *Open Library of Humanities*, no. 5, 2019. [En ligne] URL <https://olh.openlibhums.org/article/id/4550/>

STORA, Michaël, ULPAT, Anne. *Hyperconnexion*. Paris : Larousse, 2017.

SULER, John. "Effet de désinhibition". *Le journal des psychologues*, Volume 301, no. 8, 2012, p. 34-36.

VERNET, Samuel, MÄÄTTÄ, Simo K. "Modalités syntaxiques et argumentatives du discours homophobe en ligne : chroniques de la haine ordinaire". *Mots, Les langages du politique*, no. 125, 2021, p. 35-5

Repenser notre relation au vivant, l'insensé pari de la communication. L'exemple du concept One Health

Nicolas DURACKA – LERASS/Université Paul Valéry de Montpellier
nicolas.duracka@univ-montp3.fr

Résumé en français

Depuis 2020 la COVID19 ne cesse d'ébranler les structures socio-économiques du monde entier. Pourtant, selon les épidémiologistes, nous devons nous préparer à une « pandémie de pandémies » (Figuié & Morand, 2016). Comment en sommes-nous arrivé là ? Pour répondre à cette question nous reprenons les racines anthropologiques de notre séparation avec notre environnement naturel et l'exploitation que nous en avons fait, tout en reliant cette rupture ontologique à la trajectoire idéologique des sciences de l'information et de la communication. Enfin, nous explorons une nouvelle voie pour notre science en questionnant son rôle dans le renouvellement nécessaire de notre relation au vivant.

Résumé en anglais

Since 2020, COVID19 has continued to shake socio-economic structures around the world. Yet, according to epidemiologists, we need to prepare for a "pandemic of pandemics" (Figuié & Morand, 2016). How did we get here? To answer this question, we take up the anthropological roots of our separation from our natural environment and the exploitation we have made of it, while linking this ontological rupture to the ideological trajectory of the information and communication sciences. Finally, we explore a new path for our science, questioning its role in the necessary renewal of our relationship with the living.

Mots clés : Pandémie, Ontologie naturaliste/animiste, Communication

Keywords: Pandemic, Naturalist/animist ontology, Communication

Introduction

Selon l'épidémiologiste Serge Morand, le contexte contemporain est tout à fait propice à l'émergence de nouvelles pandémies (Figuié & Morand, 2016). Sur la base de ce constat Serge Morand appelle à repenser la santé de manière globale en soulignant son intérêt pour le concept « Une seule santé/One Health », une approche qui consiste à penser dans un système commun la santé animale, la santé environnementale et la santé humaine (Gardon et al., 2022 ; Robin 2021).

Or, selon Phillippe Descola, cette Nature « n'existe pas », et notre relation distanciée avec celle-ci représente le point de basculement de notre société dans la modernité (Descola 2015). En effet, la trajectoire historique occidentale a construit une idée de société dans laquelle l'Homme serait séparé de la « Nature » (nommée ontologie naturaliste), lui permettant ainsi d'envisager celle-ci comme une ressource inépuisable dans laquelle il pouvait tirer l'énergie nécessaire à l'alimentation de la machine thermo-industrielle²⁷. Dès lors, j'aimerais montrer dans ce texte, comment les sciences de l'information et de la communication ont participé de la consolidation de l'ontologie naturaliste, mais aussi comment elles pourraient nous aider à repenser la place de la pensée animiste²⁸ dans un monde occidental mit en danger par l'affaiblissement de sa relation avec les entités non-humaines.

Ontologie naturaliste et idéologie de la communication

Phillipe Descola (1995), souligne que notre civilisation, en se dotant, par auto-référence, d'une culture, a procédé à une séparation avec les entités autres qu'humaine ainsi nommées « nature ». Ce statut singulier dont s'est doté en particulier l'homme occidental s'appuie tout d'abord sur l'exégèse biblique : « *Croissez et multipliez ! Remplissez la terre et soumettez-là ! Commandez aux poissons de la mer, aux oiseaux du ciel, à tous les animaux qui se meuvent sur la terre*²⁹ ! » (Abram 2020, p.126). Mais l'on

retrouve aussi dans la pensée Platonicienne, une disqualification des formes sensibles et changeantes du monde qui a fortement contribué à la méfiance de la civilisation occidentale envers l'expérience corporelle sensible ainsi qu'à la manière dont, par conséquent, nous sommes devenus étrangers au monde vivant alentour. Enfin, David Abram souligne que ces deux trajectoires historiques ont été « *dès le départ, profondément influencées par l'écrit. En effet, toutes deux ont fait usage de cette étrange et puissante technologie que nous en sommes venus à nommer l'« alphabet »* » (Abram 2020, p.127). En effet, avec l'alpha-bet phonétique, les phénomènes évocateurs (les entités figurés) ne constituent plus une partie nécessaire de l'équation car « *Les paroles humaines sont désormais suscitées de manière directe par des signes produits par les humains. Le monde de la vie, plus vaste, plus qu'humain, ne fait plus partie de la sémiotique, il n'est plus une partie indispensable du système* » (Abram 2020, p.135-136).

Or, le développement d'un savoir positiviste de la communication, corrélatif à la transformation de l'espace public et de la société moderne en général, repose sur deux présupposés forts. Le premier repose sur l'approche de sémiologie structurale qui propose de déplacer le regard de l'action au langage. C'est-à-dire de ne plus appréhender la communication comme « quelqu'un qui parle de quelque chose à quelqu'un d'autre » mais bien d'un langage qui parle de langage au langage. Voilà pourquoi la sémiologie structurale pense tout d'abord que le langage enferme les sujets sociaux dans un modèle de relation, et par ailleurs leur fournit leur code de communication. Le second présupposé fort repose sur une approche transmissive de la communication. Philippe Breton (1997) situe la genèse de ce qu'il nomme la « *nouvelle notion de communication* » dans l'univers scientifique et plus particulièrement dans le cadre étroit proposé par la théorie mathématique de la communication formulée en 1949 par Claude Shannon et Warren

²⁷ Relatif au fait que l'économie moderne et l'industrie fonctionnent grâce aux énergies fossiles, notamment.

²⁸ Ontologie qui ne sépare pas les non-humains des humains.

²⁹ La plus influente de ces analyses est sans doute celle de l'historien Lynn White Jr, « The historical roots of our

ecologic crisis », souvent rééditée mais publiée à l'origine dans la revue Science (vol. 155, p. 1203-1207, 1967).

L'extrait de la Genèse (1 :28) est emprunté au texte en ligne (sefarim.fr). Le choix de la traduction du rabbinat répond à celui de David Abram qui cite une traduction du texte traditionnel de la Bible hébraïque.

Weaver (1975). Ce modèle propose de décrire schématiquement le processus de transmission optimale d'un message en proposant l'interaction entre un émetteur (qui code le message) et un récepteur (qui décode le message) par l'intermédiaire d'un canal qui transmettra le signal codé en étant perturbé par des bruits environnementaux. S'appuyant sur les apports de cette théorie mathématique la réelle impulsion arrive avec les travaux de Norbert Wiener (1949). Ce dernier ajoute à la vision technique de la communication, la notion fondamentale de « contrôle », or « *là où le français met du « pouvoir » dans la notion de contrôle, l'américain y voit d'abord de la « régulation » et de la « commande »* » (Breton, 1997, p.20). Cette rationalisation de la communication s'inscrit dans la société occidentale dans laquelle la volonté de contrôle et de domination systématique de la nature et des hommes tend, selon Weber (1904), à construire des relations sociales à la fois impersonnelles et utilitaires qui favorisent le désenchantement du monde et participent toujours à l'invisibilisation des entités non-humaines dans l'espace public. Dès lors, si l'avènement de l'écriture est un facteur essentiel de la naissance de la vision naturaliste, il apparaît, de manière corrélative, que l'approche technique et structurale de la communication a particulièrement contribué à sa consolidation. Dès lors, je considère l'ontologie naturaliste comme étant tout autant générative d'une idéologie communicationnelle déplaçant l'expérience sensible vers la rationalisation froide de l'information (notamment avec le processus de l'écriture alpha-bétique), que générée c'est-à-dire rendue possible par l'exclusion de la relation avec les entités plus qu'humaines. En effaçant artificiellement la relation réciprocaire qui nous lie anthropologiquement avec les entités plus qu'humaines, nous avons instrumentalisé, dompté, contrôlé et surexploité des entités alter pour en faire des ressources. Or, leur expression renouvelée sous une forme beaucoup plus violente, en réaction aux multiples déstabilisations, nous rappelle déjà l'exigence de la cohabitation.

Communiquer ou périr

C'est peut-être le plus grand défi civilisationnel que nous sommes d'ores et déjà en train d'affronter, celui de notre réaction aux effets cataclysmiques des dérèglements climatiques et

écosystémiques que nous avons provoqué par une surexploitation du monde non-humain. Le constat est le suivant : l'intensité du prélèvement des ressources et de leur transformation en déchets est bien supérieure à la capacité de la planète à absorber et régénérer (Meadows, 1972), nous plongeant dans une ère couramment nommée « période de l'Anthropocène » (Gemene & Rankovic 2019).

Or, si les sciences de l'information et de la communication ont activement participé à la rupture naturaliste, il s'agit dorénavant d'interroger les capacités de celle-ci un solide projet de refonte paradigmatique. Il nous faut examiner quelques-unes des manières dont les discours et les paroles des cultures animistes (qui ont préservée une relation étroite avec les entités non-humaines) restent liés à l'expressivité des sons, des formes, des gestes de la terre animée. J'identifie alors au moins trois éléments d'intérêt dans les pratiques communicationnelles inter-espèces décrites par les anthropologues. Tout d'abord, l'activité performative de l'oralité, c'est-à-dire une richesse du vocabulaire, une activité performative, un lien fort avec les lieux. Ainsi, il n'y a aucun élément de l'environnement qui soit totalement vide de résonance et de pouvoir expressif. Tout mouvement peut être geste ; tout son peut être voix, parole porteuse de signification. Ensuite, je voudrais souligner que les peuples de culture orale lient leur sens aux sons et aux gestes sans cesse changeants de la terre où ils habitent. Cependant, « *la membrane instaurée par leur langue est ressentie, et reconnue, comme une lisière de danger et de magie, un lieu où les relations entre les mondes humains et plus-qu'humains doivent sans cesse être négociées* » (Abram 2020, p.336). Posté à cette frontière, les chamans de toute culture orale articulent la relation entre les entités plus-qu'humaine et les communautés humaines. Ils représentent alors les médiateurs-traducteurs qui ont la légitimité d'agir en tant qu'intermédiaires en se dépouillant régulièrement des contraintes sensorielles induites par la langue commune. Enfin, il semble que les sociétés naturalistes ne se rassemblent plus autour de récits fondateurs qui viendraient agglomérer nos savoirs dans un ensemble d'images expressifs. Nous avons externalisé nos souvenirs et nos connaissances dans des « banques de données », extérieur à nous

en tant qu'individus, mais aussi en tant que société, excluant de fait la communication comme fondatrice du socle social. La nécessité de (re) travailler nos récits communs ne se situent pas autant dans nos capacités de projection et dans les effets d'entraînement utopiques qu'ils pourraient exercer, mais ils se situent tout à fait dans le présent, afin de faire vivre nos expériences sensorielles au travers d'une expérience mobilisant nos capacités cérébrales et mettant enfin nos intelligences sensibles au service de la vie plutôt que de l'exploitation et la destruction. Repenser le lien au vivant est l'objet central, selon moi, du concept « One Health » et il représente un défi majeur. Tout d'abord, afin d'affronter les enjeux d'adaptation aux bouleversements anthropocéniques à venir. Et ensuite, plus particulièrement, pour préserver une santé humaine, et écosystémique assurant l'habitabilité de la Terre. Autrement dit, la question de la santé publique traitée par le prisme d'une seule santé et une aubaine pour questionner le plus intensément possible notre relation aux entités plus qu'humaines. Corrélativement, le défi épistémologique majeur des sciences de l'information et de la communication est de ralentir la cacophonie techno-informatique afin de réduire les incommunications malheureuses avec le vivant et ainsi quérir de l'information sensorielle des entités plus qu'humaine pour enrichir nos communications et trouver les modalités d'habitabilité de nos écosystèmes. Bref, communiquer ou périr.

Bibliographie

Abram D., 2020, Comment la terre s'est tue, La Découverte

Breton P. L'utopie de la communication, le mythe du « village planétaire ». Paris : La Découverte, 1997.

Chochoy N., 2015, « Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société ». *Revue Française de Socio-Economie*. Vol. 15, Premier semestre, p. 153-173.

Descola P., 2015, Par-delà nature et culture, Gallimard

Descombres V., 1979, *Le même et l'autre*. Paris : Minuit.

Descombres V., 1981 « La philosophie comme

science rigoureusement descriptive ». *Critique*. Vol. 407, p. 351-375.

Duracka N., 2016, L'innovation sociale chez les acteurs de l'économie sociale et solidaire – une approche communicationnelle, Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand

Figuié M. et Morand S. (Coord.), 2016, Emergence de maladies infectieuses : Risques et enjeux de société, Quae.

Gemenne F., Rankovic A., 2019, Atelier de cartographie de Sciences Po, Atlas de l'Anthropocène, Paris, Les Presses de Sciences Po.

Gardon S., Gautier A., Le Naour G, Morand S. (Dir.), 2022, Sortir des crises : One Health en pratiques, Quae.

Meadows D., Meadows D., Randers J., 2017, Les limites de la croissance, Editions Rue de l'échiquier

Parrique T., 2023, *Ralentir ou périr*. L'économie de la décroissance, Éditions du Seuil

Polanyi K., 1973, La Grande Transformation, Gallimard

Quéré L., 1982, *Des miroirs équivoques*. Paris : Aubier-Montaigne

Robin M.M., 2021, La fabrique des pandémies – Préserver la biodiversité, un impératif pour la santé planétaire, La Découverte

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C., 2015, The trajectory of the anthropocene : the great acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98

Wiener N., 1961, *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Cambridge, MIT Press (1ère édition : 1948, Paris, Hermann

Le sens de l'insensé dans la lutte contre le réchauffement climatique et la construction de l'image « verte » des grandes entreprises françaises

Sheralyn FERNANDEZ-YEO, Imsic, Université Aix-Marseille
sheralyn.fernandez-yeo@etu.univ-amu.fr

Catherine LONEUX, Prefics, Université Rennes 2
catherine.loneux@univ-rennes2.fr

Céline PASCUAL ESPUNY, Imsic, Université Aix-Marseille
celine.pascual@univ-amu.fr

Résumé en français :

Cet article aborde la fabrication du sens et de l'image « verte » des grandes entreprises françaises dans l'espace public et médiatique afin d'en mesurer les limites et peut-être le caractère insensé de leurs propositions médiatiques concernant le risque écologique. Nous comparons plusieurs sources d'actualité dessinant l'image « verte » d'une cinquantaine des plus grandes entreprises françaises. Nos résultats montrent qu'il existe une discordance de critères d'évaluation entre les différents organismes de notation. Par ailleurs, les entreprises ne sont pas évaluées selon leur alignement à l'objectif pour le climat établi par le GIEC. En effet, elles sont évaluées par rapport à leur gestion des risques estimés comme « matériels » plutôt que leur lutte contre le réchauffement climatique au sens large.

Résumé en anglais :

This article addresses the construction of sense and the 'green' image of major French companies in the public arena and in the media in order to assess the limits and also perhaps the nonsensical nature of media proposals concerning ecological risk. In our study, we compare several recent and publicly available sources that portray the 'green' image of more than fifty of France's largest companies. Our results show that there is a discrepancy between the evaluation criteria used by the various rating organisations. Furthermore, companies are not assessed according to their alignment with the climate objective set by the IPCC. Instead, they are assessed on the basis of their management of risks deemed "material" rather than their combat against global warming in a broader sense.

Mots clés en français : Développement durable, RSE, greenwashing

Dans le monde scientifique, selon les Nations Unies ou encore le Forum Économique Mondial, il y a consensus sur le réchauffement climatique et toutes les parties prenantes de la société doivent y faire face, les entreprises incluses.

La Caisse centrale de réassurance (CCR) en France a publié le 17 octobre 2023 une étude en partenariat avec Météo France intitulée *Conséquences du changement climatique sur le coût des catastrophes naturelles en France à l'horizon 2050*. Selon l'étude, « la sinistralité devrait augmenter d'environ 40% à horizon 2050 sous l'effet du changement climatique et de 60 % en intégrant l'évolution des enjeux assurés. »

Dans ce contexte, nous étudions les modalités actuelles de construction de l'image « verte » des entreprises dans l'espace public et médiatique, avec pour premier objectif d'en mesurer les limites et peut-être le caractère insensé. Nous considérons en effet que nous sommes loin du sens communément partagé et accepté de tous, qui est celui de la nécessité de sauver la planète.

Nous nous appuyons sur des théories traitant la construction de sens associée aux discours de légitimité (Loneux, 2006, 2015 ; Pascual Espuny, 2008, 2016 ; Boltanski, 1990 ; Corcuff, 2002 ; Meyer, 2004 ; Passeron, 1991). Les entreprises communiquent autour du réchauffement climatique dans « un climat à la fois marqué par des discours de légitimité de l'entreprise dans notre société, mais marqué également par la vitalité des mouvements citoyens solidement constitués » (Loneux, 2006 : p.148-9). « L'organisation est présentée comme ne voyant pas que le court terme, comme valorisant la dimension collective de l'action, de la performance dans le respect de l'environnement » (ibid : p.105). « L'organisation communique sur le

développement durable et, ce faisant, son image construite, émise et reçue se complexifie » (Pascual Espuny, 2008 : § 5) et « analyser le greenwashing invite à analyser le degré de conscience sociale du développement durable dans la communication des entreprises » (Pascual Espuny, 2016 : § 4). Pour autant, affichent-elles clairement une volonté de neutralité carbone ? Leur discours public est-il aligné sur l'objectif de neutralité carbone déterminé par le GIEC ? Ne sommes-nous pas face à de l'inertie voire de l'inaction de leur part, et donc face à une forme d'insensé ? Existe-t-il une rivalité de sens entre les enjeux environnementaux / sociétaux et financiers ? Est-ce que cette rivalité est atténuée grâce à la communication environnementale ?

Notre second objectif est de voir comment les entreprises présentent le risque écologique. Il s'agit de déterminer le degré de cohérence (ou d'incohérence ?) de leurs propositions médiatiques dans l'espace public.

Pour appréhender cet insensé, nous renvoyons ici à deux théories de la fabrication du sens et des représentations dans la *gestion de crise* par les organisations (Dupuy, 2005 ; Weick, 1995). Selon Karl Weick, le sens s'opère grâce aux expériences et interactions vécues lors de l'événement catastrophique. L'activité de sensemaking est ainsi rétrospective, c'est-à-dire qu'elle a lieu *après la crise*. En revanche, pour Jean- Pierre Dupuy (2005), le sens préexiste à la catastrophe et il convient de considérer la catastrophe comme inéluctable et inévitable pour l'éviter. L'activité du sensemaking se produit *avant la crise*.

Au plan méthodologique, nous comparons plusieurs sources d'actualité dessinant l'image « verte » d'une cinquantaine des plus grandes entreprises françaises. Nous faisons un comparatif de leur action écologique selon :

1. « Net Zero Tracker » (NZT - groupement de laboratoires de recherche)
2. « Carbon Disclosure Project » (CDP - organisation à but non lucratif)
3. « MSCI ESG ratings » (MSCI - agence internationale de notation financière)
4. « S&P Global ESG scores » (SPG - agence internationale de notation financière)
5. Les principaux journaux français (moteur de recherche : Europresse).

Dans un premier temps, les résultats de cette enquête comparative ont montré que 54 des 57 grandes entreprises françaises étudiées (soit 95%) avaient signé le Global Compact, la plupart dès les premières années suivant sa conception (33 entreprises signataires soit près de deux tiers avant 2005) et que, selon SBTi *ou* ISBT (Science-Based Target Initiative) 30 des 57 entreprises, soit plus de la moitié, se sont publiquement engagées à un objectif totalement aligné avec l'objectif du GIEC et l'accord de Paris (trajectoire de 1.5°C pour la réduction intermédiaire de leurs émissions carbone à court terme (2030)). Pour autant, seulement six entreprises (soit 11%) s'engagent réellement sur la plateforme de SBTi à une neutralité carbone pour 2050 au plus tard. Par ailleurs, malgré ces engagements, selon MSCI (agence renommée de notation financière), aujourd'hui, seules dix parmi les 57 plus grandes entreprises françaises (soit 18%) respectent des objectifs climat en alignement avec l'accord de Paris (données datant de février à mars 2024). En outre, selon les données du groupement de laboratoires de recherche NZT, seulement deux entreprises sur les 57 étudiées affichent un plan détaillé pour atteindre leur objectif climat et aucune entreprise n'aborde le sujet de l'utilisation ou non de crédits carbone (souvent perçus comme un outil de greenwashing).

Les dénominations utilisées par l'agence MSCI sont susceptibles de porter à confusion pour le public, car selon elle, il est possible pour une entreprise d'être à la fois « non-alignée » aux objectifs du GIEC et nommée « Leader » selon ses critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance).

Néanmoins, ces entreprises semblent avoir le mérite d'être en avance par rapport à leurs pairs. Selon l'agence de notation S&P Global, deux tiers (67%) des grandes entreprises françaises étudiées ont obtenu des scores ESG significativement plus élevés que la moyenne de leur industrie. Les notes données par l'organisme à but non lucratif, CDP, confirment ces bonnes tendances et attribuent pour l'année 2023 la note « A » à deux tiers de ces entreprises et la note « B » à un tiers. Tout de même, une discordance de critères d'évaluation des différents organismes de notation est perceptible. Par exemple, seulement 14 des 35 entreprises ayant obtenu le score « A » par l'ONG CDP ont été identifiées par la MSCI comme étant alignées (jusqu'à + 2.0°C) avec la trajectoire 1.5°C établie par le GIEC. En effet, selon les méthodologies utilisées par ces organismes de notation, les entreprises sont évaluées plutôt par rapport à leur gestion des risques estimés comme « matériels » (c.-à-d., ayant un impact direct pour l'entreprise) et non pas par rapport à leur lutte contre le réchauffement climatique au sens large. Il est possible que ce soit la raison pour laquelle les deux grandes entreprises françaises d'énergies fossiles, Total et Engie, font partie de la liste « A » de CDP.

Face à cette confusion de notation ESG plutôt insensée, le rôle de la presse et des ONG peut s'avérer essentiel. Dans le cas de l'assureur AXA (première entreprise française selon NZT au niveau de son chiffre d'affaires avec 130 milliards de dollars / an), de bonnes notes lui sont

attribuées par les deux agences de notation financière (AXA étant considérée « Leader AAA » par MSCI et ayant une très bonne note globale ESG de 81 donnée par S&P Global). Cependant, l'analyse de la presse nationale en France des deux dernières années dévoile pratiquement autant d'articles brossant une image négative de l'entreprise au niveau environnemental et social que d'articles brossant une image positive (32 versus 45 durant la période de mars 2022 à 2024). Par ailleurs, la couverture et les investissements persistants de l'entreprise AXA dans les projets d'énergies fossiles (alors que les assureurs sont parmi les premiers concernés par les conséquences du réchauffement climatique) ont été mis en lumière par l'ONG Reclaim Finance et diffusés par cette presse nationale.

Bibliographie :

Boltanski, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétences - Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

Corcuff, Ph. (2002). *La société de verre – Pour une éthique de la fragilité*, Paris, Armand Colin, collection Individu et société.

Dupuy, Jean-Pierre, (2005). *Petite métaphysique des tsunamis*, Paris, Editions du Seuil.

Loneux, Catherine. (2006). *L'éthique entrepreneuriale et managériale comme dispositif communicationnel : analyse des enjeux et pratiques – problématisations*, Mémoire HDR, Université Aix-Marseille.

Loneux, Catherine, (2015). *Pratiques d'information-justification professionnelle dans la Responsabilité Sociale des Entreprises : évolution ou répétition ?*, *Communication et organisation*, 47, 115-129.

Meyer, V. (2004). *Équipements méthodologiques et émergence d'un espace scientifique et social : les communications d'action et d'utilité publiques*, Mémoire HDR, Université Paul Verlaine-Metz.

Pascual Espuny, Céline. (2008). *Comment les organisations se saisissent-elles de l'« image verte » ?*, *Communication et organisation*, 34.

DOI :<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.572>

Pascual Espuny, Céline. (2016). *Le greenwashing, contre-indice de maturité de la communication environnementale ?*, *La communication environnementale*. Paris : CNRS Éditions, 2016.

DOI :<https://doi.org/10.4000/books.editionscnrs.20931>

Passeron, R. (1991). *Événement et sens, Raisons pratiques*, N° 2, 51-52.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mise en sens de l'insensé : la protection des données personnelles dans une association du secteur social et médico-social

Maxime HEUZE, doctorant, Laboratoire PREFICS, Université Rennes 2
maxime.heuze@etudiant.univ-rennes2.fr

Résumé en français

Dans le cadre d'une thèse en CIFRE dans une association gestionnaire d'établissements sociaux et médicaux sociaux, l'objectif de cette communication est de préciser l'un des questionnements d'une thèse portant sur le RGPD comme agent d'une rationalisation, c'est-à-dire envisagé comme une norme qui vient reconfigurer la forme organisationnelle de l'association. Il s'agit de déterminer, pour reprendre la terminologie du colloque, comment la question des données personnelles soulevée par le RGPD prend sens, et ce à deux niveaux : Quel sens lui donner dans le travail de thèse ? Quel sens prend-elle pour des professionnels et des organisations dont elle était jusqu'ici un angle mort, un impensé ?

Résumé en anglais

As part of a CIFRE thesis in an association managing social and medical social establishments, the aim of this paper is to clarify one of the questions of a thesis concerning the RGPD as an agent of rationalization, i.e. considered as a standard that reconfigures the association's organizational form. The aim is to determine, to use the conference's terminology, how the issue of personal data raised by the GDPR takes on meaning, and this at two levels: What meaning should be given to it in the thesis work? What meaning does it take on for professionals and organizations for whom it has so far been a blind spot, an unthought?

Mots clés en français : Données personnelles, RGPD, rationalisation, organisation, capitalisme de surveillance.

Mots clés en anglais : Personal data, GDPR, rationalization, organisation, surveillance capitalism

Introduction

Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est une tentative de réguler la captation des données personnelles. Si cette norme juridique concerne toutes les organisations qui traitent des données personnelles, on peut estimer qu'elle existe avant tout pour contrer les pratiques de quelques grandes entreprises américaines, dérivées mises en lumière par des scandales comme l'affaire *Cambridge Analytica* en 2016. Pour étudier ce règlement, le chercheur en sciences de l'information et de la communication peut donc mobiliser les discours critiques de ces pratiques, par exemple la notion de capitalisme de surveillance (Zuboff 2020).

Cette approche est toutefois moins naturelle lorsque le terrain de recherche, dans le cadre d'une thèse en CIFRE, est une association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux, relevant du secteur non marchand. Les recherches en sciences de l'information et de la communication sur ce secteur tendent plutôt à mobiliser, en toile de fond, des réflexions autour de la rationalisation administrative et technique (Mayère 2014). Émerge donc un premier questionnement sur le sens des données personnelles dans la thèse : est-il heuristique de mobiliser les discours critiques du capitalisme ?

L'inscription dans l'axe 3 de ce colloque repose sur l'intuition que le RGPD relève, dans l'association étudiée, de l'insensé, au sens de l'impensé, de ce qui ne relève pas des préoccupations non seulement des professionnels mais aussi et surtout, de l'organisation. L'ampleur du changement risque alors d'être sous-estimée, comme en témoigne la formulation actuelle de la problématique de la thèse : Peut-on envisager le RGPD, une norme juridique, comme la matérialisation d'un discours, ou plutôt d'un ensemble de référentiels, sur les données personnelles ? Se mettre en

conformité avec le RGPD, c'est alors engager une transformation des pratiques matérielles discursives qui est performative en ce qu'elle reconfigure la forme organisationnelle.

RGPD et monde associatif

Les valeurs portées par le RGPD sont cohérentes avec celles du secteur associatif, et particulièrement de ses évolutions récentes qui visent à placer la personne accompagnée au centre d'une dynamique émancipatoire : « Avec le numérique, le bénéficiaire, quelle que soit la nature de sa vulnérabilité, devient l'acteur principal de l'action sociale, une partie prenante de ses progrès : le modèle s'inverse, se retourne. » (Versini 2019).

Mais du point de vue des pratiques, le secteur social et médico-social est encore largement ancré dans une tradition de l'oralité, là où le traitement informatisé des données personnelles suppose une mise en calcul, et donc à tout le moins une mise en écriture des pratiques professionnelles, une véritable inscription dans la machine rationnelle (Chaudet 2021).

Il apparaît donc que cette initiative européenne peut largement être interprétée dans une perspective émancipatoire, une première étape juridique dans un processus de repossession des données personnelles. Mais sa mise en place concrète s'inscrit également dans la continuité historique des rationalisations à la fois normatives et techniques du secteur social et médico-social (Fauché 2020). D'autant plus que le l'extension au monde associatif de cette norme pensée contre les GAFAM peut sembler injuste, alors même que Zuboff insiste sur le fait que le mécanisme d'exploitation des données personnelles est un dispositif sociotechnique situé et volontaire, et non « un résultat inhérent à la technologie numérique, ni une expression nécessaire du capitalisme de l'information » (Zuboff 2020, p.124)

Envisager le RGPD comme une norme Le travail de thèse s'appuie sur les concepts de norme et de forme tels que formulés par Christian Le Moëne, qui postule que la « cristallisation des normes dans les formes sémiotiques, mais également dans les formes objectales et dans les formes organisationnelles est au fondement de leur puissance de propagation d'imaginaire, de valeurs, et donc d'influence sur les formes sociales et anthropologiques. » (Le Moëne 2013). Pour reprendre cette grille d'analyse, on constate sur le terrain que le RGPD se cristallise à la fois dans les formes objectales que sont les Machines à Communiquer, et dans la reconfiguration de la forme organisationnelle de l'association, à laquelle il participe en compagnie d'autres normes. Le cas des formes sémiotiques est plus ambivalent, car le RGPD diffuse autant qu'il s'y oppose le fond idéologique ayant présidé à sa naissance, le capitalisme de surveillance.

En effet, le monde associatif, en tout cas l'association étudiée, n'ayant pas produit de corpus théorique ni pratique sur la donnée numérique, le RGPD, en imposant de prendre en compte la question des données personnelles, y diffuse la vision capitaliste d'une donnée marchandise, celle-là même qu'il est censé combattre.

Le RGPD est fondamentalement une norme « orientée projet », pour reprendre le vocable entrepreneurial, en ce qu'elle ne débouche pas sur l'instauration d'une forme organisationnelle stabilisée après un effort de mise à niveau : elle implique plutôt une capacité d'adaptation permanente. On n'atteste pas ponctuellement de sa conformité RGPD, on doit être capable d'en rendre compte en permanence, en fonction des sollicitations du régulateur ou des usagers.

L'objectif de cette communication est donc de préciser l'un des questionnements d'une

thèse portant sur le RGPD comme agent d'une rationalisation, c'est-à-dire envisagé comme une norme qui vient reconfigurer la forme organisationnelle de l'association. Il s'agit de déterminer, pour reprendre la terminologie du colloque, comment la question des données personnelles soulevée par le RGPD prend sens, et ce à deux niveaux : Quel sens lui donner dans le travail de thèse ? Quel sens prend-elle pour des professionnels et des organisations dont elle était jusqu'ici un angle mort, un impensé ?

Envisager ces deux niveaux d'analyse ensembles et non séparément a du sens, car ce sont les discours d'accompagnement généraux sur les données personnelles qui nourrissent les représentations des professionnels. On le constate sur le terrain : le vide de l'impensé tend à être rempli par défaut par les grilles d'analyse du secteur marchand, qui envisage les données personnelles comme une ressource à exploiter.

Niveau d'analyse et méthode

La thèse ne met pas la focale sur la numérisation de la relation entre professionnels de terrain et personnes accompagnées. Elle s'intéresse plutôt aux recompositions organisationnelles dans lesquelles la mise en place du RGPD s'inscrit : la redéfinition des missions et du positionnement des directeurs d'établissements et des chefs de services. Cette recomposition découle d'évolutions réglementaires ayant comme principales conséquences la contractualisation des financements, c'est-à-dire le financement par projet plutôt que par institution. « C'est bien une logique d'organisation du travail en fonction d'objectif, caractéristique du néolibéralisme, qui s'est imposée dans les associations. L'emprise de l'idéologie néolibérale s'étend au-delà de l'ajout de tâches de gestion financière, et se manifeste entre autres par l'intériorisation d'une manière de penser et dire le travail

associatif au regard des financements publics» (Hély, Simonet 2023).

Dans ce contexte, les associations ont eu tendance à se regrouper pour former des groupes puissants, nourrissants des sièges sociaux de plus en plus étoffés, abritant des fonctions support spécialisées et génériques. Ces sièges sociaux s'approprient de plus en plus le pilotage de l'activité des établissements via la réponse aux appels à projets, mais également la gestion de l'adaptation aux évolutions normatives et techniques : parc informatique et système d'information, RGPD, Dossier Usager Informatisé (DUI). Il s'agit d'une recomposition organisationnelle importante, que des professionnels de l'action sociale désignent sous le terme de désinstitutionalisation (Gacoin 2019). Les activités d'accompagnement social et médico-social sont progressivement détachées de leur implantation locale pour être pensées en services, regroupés en pôles de spécialités et non par sites physiques, et les directeurs d'établissements et leurs chefs de services s'apparentent de plus en plus à des managers intermédiaires, des courroies de transmission. Ce sont les trajectoires de ces professionnels, que j'accompagne au quotidien dans une démarche d'observation participante, qui témoignent à mon sens le plus des évolutions en cours.

Bibliographie

CHAUDET, Bruno, 2021. Apports et limites des notions de machine, de mégamachine et de rationalité dans la description des formes organisationnelles. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*. Vol. 3, no 2, pp. 97- 108. DOI 10.3917/atic.003.0097.

FAUCHÉ, Mathias, 2020. *La mutation numérique du secteur social et médico-social : Recompositions organisationnelles et résistances institutionnelles*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication. Université Rennes 2.

GACOIN, Daniel, 2019. Chapitre 6. Formes organisationnelles nouvelles, transformations des modes de direction. Une histoire de poule et d'œuf... In : *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, pp. 143- 182. Paris : Dunod. Guides Santé Social. ISBN 978-2-10-078832-3. DOI 10.3917/dunod.batif.2019.01.0143.

HÉLY, Matthieu et SIMONET, Maud, 2023. *Monde associatif et néolibéralisme*. Paris : Presses universitaires de France (PUF). ISBN 978-2-13-084436-5.

LE MOËNNE, Christian, 2013. Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*. No 2. DOI 10.4000/rfsic.365.

MAYÈRE, Anne, 2014. Communication et santé : étude des processus et dispositifs d'une rationalisation équipée. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*. No 4. DOI 10.4000/rfsic.889.

VERSINI, Josiane, 2019. Chapitre 12. Prendre le virage numérique. Le numérique au service d'une stratégie d'autonomie des personnes à accompagner. In : *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, pp. 313- 328. Paris : Dunod. Guides Santé Social. ISBN 978-2-10-078832-3. DOI 10.3917/dunod.batif.2019.01.0313.

ZUBOFF, Shoshana, 2020. *L'âge du capitalisme de surveillance : le combat pour un avenir humain face aux nouvelles frontières du pouvoir*. Paris : Éditions Zulma. Zulma essais. ISBN 978-2-84304-926-2.

Co-construction du sens éthique de l'IA au prisme d'une communication organisante : analyse du processus d'« organizing » de l'adoption de la Recommandation de l'Unesco sur l'éthique de l'IA

Lamyae JMOULA, Laboratoire sur la communication, société et organisations (Larcos)
Université Hassan II de Casablanca

Lamiajmoula@gmail.com

Résumé en français

Dans cette communication, nous souhaitons mettre l'accent sur le rôle d'une « communication organisante » dans le processus de construction du sens éthique des différentes parties prenantes en contexte d'adoption de la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA. Plus précisément, nous nous intéressons au processus d'*organizing* et de construction du sens éthique au travers les interactions entre les différents acteurs concernés, leurs échanges et confrontations à des écrits lors d'une réunion de concertation et d'ateliers d'acculturation. En s'appuyant sur une posture socio-constructionniste et sur la théorie du sensemaking de Karl E. Weick (2006), ainsi que sur le modèle discursif de l'organisation introduit par James R. Taylor (2000), nous décrivons et analysons comment les différentes parties prenantes concernées ont pu construire le sens éthique de l'IA et attribuer un sens à cette technologie, considérée comme « insensée » par certains d'entre elles.

Résumé en anglais

In this communication, we aim to highlight the role of "organizing communication" in the process of constructing the ethical sense among different stakeholders in the context of adopting the UNESCO Recommendation on AI Ethics. Specifically, we are interested in the process of constructing ethical sense through interactions among various stakeholders, their exchanges, and engagements with written materials during training workshops and consultation meetings. Drawing on a socio-constructionist perspective and Karl E. Weick's sensemaking theory, along with James R. Taylor's discursive model of organization, we describe and analyze how the different stakeholders involved have constructed the ethical sense of AI and assigned meaning to this technology, which some perceive as "senseless."

Mots-clés en français : *organizing*, sensemaking, co-construction, interactions, éthique de l'IA

Mots clés en anglais : organizing, sensemaking, construction, interactions, ethics of AI

Contexte

Le développement et l'utilisation de l'IA suscitent des enjeux éthiques multiples, tels que les risques de biais discriminatoires, de violation du droit à la vie privée, d'utilisation des données à l'insu des personnes et d'incertitudes quant à ce qu'on peut faire ou ne pas faire avec les données, etc. Ces enjeux sont particulièrement complexes du fait de leur caractère novateur, incertain, équivoque et ambigu (Marcoux, 2023). En ce sens, de nombreux documents ont été publiés visant à appréhender et à définir les cadres normatifs et les principes moraux qui devraient adresser ces enjeux. Le Maroc n'est pas en reste et a adhéré à la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA en mars 2022 (UNESCO, 2023), s'engageant à mettre en œuvre ses principes dans tout déploiement ou utilisation de cette technologie. La démarche de son adoption s'appuie sur un processus consultatif et de concertation avec diverses parties prenantes. L'objectif de cette démarche étant de pouvoir croiser les avis et points de vue pour faire émerger une vision nationale consensuelle de l'IA, contextuellement validée et approuvée par les différentes parties prenantes et par conséquent de définir les contours d'une feuille de route de l'IA dans le pays. Pour y parvenir, toutes les parties concernées doivent comprendre le changement induit par l'adoption de la Recommandation afin que ce dernier fasse sens. A cet égard, des réunions de concertation ont été organisées avec les divers acteurs ainsi que des ateliers d'acculturation à l'éthique de l'IA afin de favoriser une compréhension élargie et collective des enjeux éthiques liés à l'IA. En effet, avec la profusion des documents ainsi que les instances créées, la pluralité des interprétations et les postulats non vérifiés, les enjeux éthiques de l'IA seraient « naturellement » sources d'équivocité et d'incompréhension. De là vient toute la pertinence de mobiliser le

concept d'*organizing* et de construction de sens éthique. La création de sens qui en découle (objectifs communs et significations partagées) vont caractériser une organisation efficace et la création des connaissances actionnables (Marsal, 2021). Les principes énoncés dans la Recommandation laissent une place à une interprétation variable selon les contextes spécifiques et les points de vue individuels. Cela crée un environnement d'incertitude quant à la compréhension des implications éthiques de l'IA et la manière de mettre en œuvre les principes éthiques de la Recommandation. A cet égard, les questions sont nombreuses : *comment les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de la Recommandation s'organisent elles pour atteindre un consensus sur la meilleure approche à adopter ? Quels sont les mécanismes mis en œuvre au cours des réunions de concertation pour créer du sens et s'entendre sur les actions à entreprendre ? Quels sont les méthodes et les outils mobilisés ou créés pour créer le sens et s'organiser ? Quelles perceptions postérieures ont les parties prenantes sur leur expérience d'acculturation à l'éthique de l'IA ?*

Cadre théorique et méthode

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur le modèle de *organizing*, intégrant la théorie de *sensemaking* de Weick (2001) et le modèle discursif de Taylor (2000). Cette approche vise à analyser le processus de construction du sens éthique de l'IA par les diverses parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des principes de la Recommandation de l'UNESCO. Nous nous concentrons notamment sur les interactions et les échanges lors d'une réunion de concertation et de quatre ateliers d'acculturation sur la mise en œuvre de ladite Recommandation.

Le *sensemaking* s'entend comme un processus de construction sociale qui aboutit à un savoir partagé (Maitlis et al., 2014 ; Weick, 1995). Il fait référence à la construction et la reconstruction du sens par les parties impliquées alors qu'elles tentent de développer un cadre significatif et constructif pour comprendre la nature des changements stratégiques envisagés (Gioia et Chittipeddi, 1999). Le modèle de création de sens *Enactment-Selection- Retention* (ESR) de Weick (Weick, d'après Colville et al., 2016) avance l'idée d'un équilibre entre l'accomplissement prospectif de la séquence ESR (faire c'est connaître) et une dynamique rétrospective (mécanisme de mémoire/rétention). L'*organizing* est par essence une tentative d'instaurer un ordre et un cadre dans un contexte marqué par l'incertitude. Ce cadre est flexible et évolue au gré des interactions et des actions des acteurs en favorisant les discussions et l'atteinte d'un consensus qui fasse sens. Ainsi, en mettant l'accent sur la communication et les interactions, nous concentrons nos analyses sur les trois composantes du modèle théorique de Taylor qui représentent en fait les trois dimensions de la communication essentielles à la construction de sens : le texte, la conversation et la métaconversation.

Appuyant notre démarche épistémologique sur une posture socio-constructiviste qui, comme l'explique Schurmans (2006), met l'accent sur le rôle des individus dans la construction de leur propre savoir, notre démarche vise à analyser les moyens, de méthodes, d'outils et les dynamiques communicationnelles qui soutiennent la construction de sens. Notre collecte de donnée s'appuie sur des méthodes ethnographiques combinant l'observation participante de la réunion et des ateliers (sur une période de trois jours) avec une analyse de contenu des documents et des outils de travail utilisés et/ou créés avant, pendant et après la réunion et les ateliers, complétée par des entretiens semi-directifs

pour comprendre la perception postérieure des parties prenantes des enjeux éthiques de l'IA et le rôle de la communication et des interactions dans l'atteinte d'un consensus significatif.

Résultats et analyses

Dans cette recherche, nous avons choisi d'appliquer le modèle d'*organizing* de Taylor pour analyser comment les parties parviennent à s'organiser et à construire du sens des enjeux éthiques induits par l'IA par et dans la communication et les interactions. Cette recherche exploratoire reste inachevée à ce stade de rédaction. Cependant, les premières investigations réalisées ont révélé certains résultats intéressants.

Analyse de la réunion

La réunion vise à informer les parties prenantes sur l'évaluation de la préparation du pays à mettre en œuvre la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA. Organisée conjointement par le ministère en charge du projet et l'UNESCO, elle a été précédée par l'envoi d'un courriel préparatoire et d'un ordre du jour détaillé. Animée par une éthicienne de l'UNESCO, la réunion a duré quatre heures et a été suivie par des ateliers d'acculturation à l'éthique de l'IA, organisée dans les jours suivants.

La réunion comme cadre structuré de l'organizing : elle est considérée comme une opportunité pour créer le changement, de le négocier et d'en organiser la mise en œuvre. Cette réunion a permis d'établir un cadre structuré, comprenant les informations essentielles fournies par les textes de référence, les cycles d'actions et de communication qui orientent les interactions entre les participants. Ce cadre offre un réceptacle pour les discussions et les réflexions nécessaires à la compréhension et à l'intégration des principes éthiques de l'IA. Il a permis d'identifier les thèmes émergents, les convergences, les divergences et les tensions dans les discussions, en tenant

compte des différentes perspectives et des rôles des parties prenantes.

L'importance de la dynamique texte/conversations : la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA est un texte moteur qui a été mobilisé et utilisé par l'experte tout au long de la réunion. Il représente un outil de construction de sens en ce qu'il fait converger les différents points de vue des participants en une signification unique et partagée des enjeux éthiques de l'IA en définissant les principes moraux qui les encadrent. Il n'est pas un simple objet manipulé, il agit comme un véritable « acteur » (Callon, 1986) qui fournit des points de repères et des éléments de sens commun aux participants et sur lequel l'experte s'appuie pour orienter les discussions, initier les interactions et réduire l'ambiguïté. Les autres textes comme le courriel, l'ordre du jour de la réunion et la présentation Power Point fournissent les informations clés aux participants et offrent un cadre dans lequel les discussions seront amenées.

Les métaconversations, un lieu de controverses, de tensions, de négociation et d'opérationnalisation du changement : les métaconversations sur le texte de la Recommandation ont fait surgir des divergences quant à l'interprétation et l'application de ses principes dans des contextes spécifiques, en fonction des différentes perspectives et priorités des participants ; des tensions entre les aspirations éthiques exprimées dans la Recommandation et les contraintes pratiques ou les intérêts institutionnels des participants. Par exemple, les controverses identifiées relèvent de préoccupations relatives à la réglementation, la gestion des données, la souveraineté numérique et le contrôle des données ainsi qu'une préoccupation concernant la capacité infrastructurelle et technique du pays. Les tensions entre participants résultent des divergences de perspectives entre des acteurs économiques percevant les approches prudentes comme trop contraignantes et susceptibles de ralentir

davantage le rythme d'adoption de l'IA et les acteurs institutionnels qui voient qu'une approche axée sur l'action ne garantit pas un développement et utilisation responsable de l'IA.

Le processus d'organizing est évolutif et dynamique au gré des interactions et des actions : les ateliers d'acculturation à l'éthique de l'IA représentent une action concrète et imprévue qui a été décidée dans les interactions lors de la réunion. De nouveaux cycles d'interactions (Giroux et Demers, 1998) visant à approfondir la compréhension et développer la sensibilité et le jugement éthiques des participants (Rest, 1976) ont été entamés. Le processus d'*organizing* est ainsi réinitié dans le cadre de ces ateliers assurés par l'experte (éthicienne) qui guide les échanges et les interactions permettant ainsi une exploration approfondie des enjeux éthiques et la prise de décisions éclairées.

La co-construction d'une feuille de route de l'IA au Maroc : la feuille de route est le dernier texte produit par les participants au à la fin de la réunion et des ateliers. Les interactions sont à la fois encadrées par des textes et par l'experte, et auto-gérées par les participants. Elle jouera le rôle d'acteur, c'est-à-dire qu'elle structurera les prochaines actions. La feuille de route est comprise par les parties prenantes car elle s'appuie sur leurs préoccupations actuelles, leurs recommandations et leurs propositions. L'*organizing* est accompli lorsque les rôles et les responsabilités ont été établis, c'est-à-dire lorsque tous les participants sont associés, par l'entremise de la feuille de route.

Conclusion

Dans cette recherche, notre attention est portée sur les connaissances, les méthodes, les outils et les dynamiques communicationnelles mobilisées par les parties prenantes pour construire le sens, s'organiser, s'entendre sur les actions à entreprendre et atteindre ainsi un consensus qui fait sens. Elle souligne l'importance d'établir un cadre structuré pour guider les discussions et les

réflexions. Ce cadre est établi par l'*organizing* de la réunion, des ateliers et par les textes, notamment la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA et la feuille de route de l'IA, qui agissent comme des "acteurs" mobilisant les parties prenantes et orientant leurs interactions. Ces textes symbolisent l'atteinte d'un consensus significatif et une compréhension partagée des actions à entreprendre. En définitive, l'*organizing* est un processus de construction de sens qui s'effectue par la communication et dans les interactions, favorisant ainsi un dialogue ouvert, inclusif et transparent entre toutes les parties concernées et permettant d'aborder les enjeux éthiques liés à l'IA de façon collaborative et participative.

Bibliographie

CALLON, Madeleine. Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*. 2003, no 36, p. 169-208.

GIOIA, Dennis et CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*. 1991, vol. 12, n° 6, p. 433-448. DOI : [10.1002/smj.4250120604](https://doi.org/10.1002/smj.4250120604)

GIORDANO, Yvonne. S'organiser c'est communiquer : Le rôle fondateur de la communication dans l'*organizing* chez K. Weick, dans Autissier, D. et Bensebaa, F. Les défis du sensemaking en entreprise. *Économica*. Chapitre 8. 2006, p.153-164.

GIROUX, Nicole. La communication du changement en organisation, dans Grosjean, S. et Bonneville, L., *Communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière Éditions, 2010.

MARCOUX, Aude Marie. L'éthique de l'IA comme pratique en santé, *Éthique publique*. 2023, vol. 25, n° 1. DOI : <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.7991>

MARSAL, Christine. Le modèle d'« *organizing* » de Weick : un cadre

pertinent pour l'analyse de l'enseignement à distance. *@GRH*. 2021, 39, 61-83. <https://doi.org/10.3917/grh.212.0061>

RESTE, James R. et al. *Pensée morale postconventionnelle. Une approche néo-kohlbergienne*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 1999. DOI : [10.4324/9781410603913](https://doi.org/10.4324/9781410603913)

SCHURMANS, Marie Noëlle. *Expliquer, interpréter, comprendre. Le paysage épistémologique des sciences sociales*. Genève : Carnets des sciences de l'éducation, 2006.

TAYLOR, James R. et VAN EVRY, E. J., *The Emergent Organization: Communication As Its Site and Surface*. Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

WEICK, E.Karl. *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing. Chapitres 2. 2006, 5 et 21.

WEICK, E.Karl. Organizational Design and the Gehry Experience. *Journal of Management Inquiry*. 2003, 12(1), p. 93-97

Organizing platformisé, l'émergence d'un méta-sens dans un écosystème plurivoque.

Damien LAMINE

damien.lamine@lecnam.net

Sylvie PARRINI-ALEMANNI

sylvie.parrini-alemanno@lecnam.net

Résumé en français :

Dans un écosystème platformisé plurivoque, l'émergence d'une trajectoire commune entre les acteurs semble compliquée. Dans une perspective CCO, nous observons un assemblage original : contrat – transaction – organisation où les contrats, base d'intercompréhension entre les acteurs dans leurs transactions, « assurent la permanence de la structure organisationnelle », et une concordance naît entre significations individuelles et direction commune. Pour comprendre ce phénomène info-communicationnel, nous étudions une plateforme de prise de rendez-vous médicaux en France. Il en émerge une nouvelle forme organisationnelle platformisée, aux significations hétérogènes qui répond à une téléologie commune : être soigné.

Résumé en anglais

In a plurivocal, platformed ecosystem, the emergence of a common trajectory among actors seems complicated. From a CCO perspective, we observe an original assemblage: contract - transaction - organization, where contracts, the basis of inter-understanding between actors in their transactions, "ensure the permanence of the organizational structure", and a concordance emerges between individual meanings and common direction. To understand this info-communication phenomenon, we study a medical appointment-booking platform in France. What emerges is a new, platformed organizational form with heterogeneous meanings that responds to a common teleology: to be cared for.

Mots clés en français : Sens, trajectoire organisationnelle, plateforme numérique, forme organisationnelle, CCO, santé publique

Mots clés en anglais : Meaning, organizational trajectory, digital platform, organizational form, CCO, public health

Cette communication questionne l'émergence d'un méta-sens à partir d'agencement collectif (Zacklad, 2019) ou d'organisationnalité spécifique (Balay et al. 2021) tel qu'un écosystème plateformisé plurivoque. En partant d'une plateforme de prise de rendez-vous médicaux en France, nous voulons comprendre comment les collaborateurs de l'entreprise gestionnaire de la plateforme, des soignants usagers et des patients usagers s'organisent ensemble, sans pour autant faire sens autour d'un projet commun.

Nous ancrons notre travail dans des recherches sur les communications organisationnelles et approchons les organisations telles qu'elles sont constituées par la communication (Taylor, 1993). Plus clairement, les différents acteurs d'une organisation s'engagent habituellement dans un jeu transactionnel, spécifiant « à la fois les partenaires à l'échange, les biens à échanger et les droits et obligations de chaque partie à la transaction, futurs et passés » et comportant des contrats qui « assurent la permanence de la structure organisationnelle » (Ibid). Ces contrats, relativement explicites en fonction des situations, constituent une base commune d'intercompréhension entre les différentes parties constituantes pour avancer sur un projet commun, pour aller dans le même sens. Cela ne veut pas dire que toutes les transactions sont comprises par chacun de la même façon dans les organisations, mais ces dernières partagent une trajectoire commune liée au projet de l'organisation (Cordelier et Marie-Montagnac, 2016) Nous pourrions en déduire qu'il y a une forme de concordance entre un sens sémantique ou la signification dans les transactions (Weick, 1995) et un sens cinétique, ou la direction prise.

Or les plateformes numériques, souvent conceptualisées comme des infrastructures numériques complexes qui mettent au

moins deux groupes d'individus usagers en relation les uns avec les autres (Srnicek et Blouin, 2018) (dans notre cas soignants et patients), s'avèrent aussi en réalité en relation avec l'entreprise gestionnaire de la plateforme qui les met en ligne (Wark et Degoutin, 2013). Définies soit comme des dispositifs encapacitants et démocratisants les activités de travail (Flichy, 2017), soit comme des dispositifs exploitants et captant la valeur des activités de leurs utilisateurs (Casilli, 2019), ces architectures numériques se révèlent souvent être des dispositifs opaques sur leur fonctionnement. Se dégage ici un nouvel écosystème plateformisé plurivoque. Les collaborateurs de l'entreprise gestionnaire, les soignants et les patients s'engagent sur cette plateforme pour des raisons qui leur font sens (Weick, 1995) individuellement et non collectivement. Ces acteurs trouvent un sens à leurs propres activités indépendamment de celles des autres. Nous nous demandons alors si un sens cinétique fait se rejoindre les acteurs in fine. Sans partager un projet commun, similaire à celui d'une organisation, il paraît difficile d'imaginer l'émergence d'une trajectoire commune entre ces transactions émanant d'acteurs plus ou moins éloignés.

La question de recherche porte sur une situation cacophonique ou insensée qui émerge de ces transactions plurivoques. Elles se trouvent être biaisées dans le contexte médical, où un acteur tiers (non humain) vient s'ajouter dans la relation de soin (soignant/soigné). Le scénario de mise en contact du patient et du soignant en est changé car les règles numériques prévalent et installent des transactions régulatrices nouvelles. Les « productions communicationnelles et les productions régulationnistes » (Cordelier, 2016) sont liées et modifient le système social de la santé. Nous posons ici l'hypothèse qu'il émerge un méta-sens cinétique, une trajectoire commune, proche d'une

véritable organisation dans cet écosystème plurivoque. Les différentes parties prenantes (gestionnaires de la plateforme, soignants et patients) s'engagent dans une même trajectoire organisationnelle sans qu'ils n'en comprennent tous les tenants et aboutissants, sans qu'ils ne fassent sens commun de la situation, sans qu'ils ne s'y situent comme parties constituantes (Igalens, 2021).

Pour ce travail de recherche, nous avons réalisé des entretiens de type récit de vie auprès de soignants et patients usagers d'une plateforme de prise de rendez-vous médicaux en France.

Face à l'impossibilité de rencontrer les responsables de l'entreprise gestionnaire de cette plateforme pour réaliser des interviews, nous avons choisi de constituer un corpus documentaire contenant une netnographie (étude des actes communicationnels sur le net) afin d'analyser les interventions de cette entreprise dans la presse, sur les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, YouTube, Twitter et LinkedIn, et enfin, une analyse de la Communauté liée à la plateforme qui propose un véritable forum informationnel pour les praticiens.

Notre intérêt s'est porté sur les usages de ces différentes parties prenantes sur cette plateforme de prise de rendez-vous médicaux, à savoir pourquoi et comment ils utilisent cette plateforme et comment ils se voient les uns par rapport aux autres.

Nous exposons nos données en fonction des trois types d'acteurs que nous rencontrons : les gestionnaires de la plateforme, les professionnels de santé et les patients. Nous présentons de façon synthétique comment ils font sens de leurs activités en lien avec la plateforme et ensuite s'ils partagent une trajectoire commune.

Premièrement, pour comprendre comment l'entreprise fait sens de ses activités, nous analysons les discours publics de l'entreprise gestionnaire de la plateforme.

Nous repérons deux missions principales : « améliorer le quotidien des soignants » et « améliorer l'accès au soin pour les patients ». Au travers de ces missions, nous voyons que l'entreprise reconnaît les soignants et les patients comme des parties importantes dans leur projet organisationnel.

Par ailleurs, l'entreprise explique s'être associée avec quelques praticiens pour créer et améliorer certains de leurs logiciels. Ils expliquent qu'ils ont « co- construit » ces infrastructures numériques avec des professionnels de santé « bêta- testeurs ».

Les discours publics destinés aux patients se retrouvent être généralement des discours de prévention, ressemblant aux discours de santé publique.

Nous pourrions conclure que l'entreprise positionne ses activités à une échelle macro en France, comprenant les soignants et les patients (potentiellement toute la population française). Leur raison d'être est d'« œuvrer pour un monde en meilleure santé ».

Secondement, pour observer une trajectoire commune, nous regardons les chiffres que l'entreprise communique sur les usages des utilisateurs de la plateforme. Ils expliquent que 50 millions de patients utiliseraient le logiciel, soit environ 80 pourcents de la population française. Ensuite, ils indiquent que 150.000 professionnels de santé libéraux ou

300.000 personnels de santé (comprenant les assistants, secrétaires...) l'utiliseraient, soit 30 pourcents des soignants en France. Un hôpital sur deux l'utiliserait.

Ces chiffres veulent démontrer l'engouement pour les soignants et les patients dans l'utilisation de plateforme.

Concernant les usages de la plateforme par les soignants, nous voyons généralement qu'ils l'utilisent plusieurs fois par jour pour augmenter leur visibilité, pour gagner en flexibilité, et pour centraliser leurs informations. Ils y donnent du sens à une échelle plus micro à la hauteur de leur

activité médicale. Ces professionnels ne positionnent pas les gestionnaires de la plateforme comme faisant partie de leur organisation. Néanmoins, il existe une exception pour une partie des bêta-testeurs qui ont contribué à la création et l'amélioration de certains logiciels.

Nous observons qu'il y a un taux notable de conversion dans l'utilisation de ce dispositif numérique. Une fois que les praticiens l'utilisent, ils expriment avoir du mal à en sortir ; l'outil leur étant particulièrement utile. Certains expliquent qu'ils n'ont plus vraiment le choix de l'utiliser car tout leur environnement y est connecté, compte tenu du nombre de soignants et patients présents. D'autres pensent qu'il n'existe pas d'alternatives similaires sur le marché. Enfin, il existe aussi des praticiens salariés dans des institutions publiques qui sont poussés à s'y connecter pour suivre les règles institutionnelles établies. Par ailleurs, nous avons repéré des praticiens qui ont décidé de quitter la plateforme pour des raisons financières et certains qui ont tenté avec des ingénieurs de co-créditer d'autres logiciels.

Enfin, les patients expliquent qu'ils utilisent cette plateforme épisodiquement quand ils rencontrent un problème de santé, qu'un de leur proche a un souci, ou dans le cadre de suivis médicaux. Ils choisissent leurs professionnels de santé en fonction de différents indicateurs : médecin traitant, localisation, bouche à oreille, présentation du profil, rapidité de prise de rendez-vous, commentaires Google... Ces patients ne positionnent donc pas les gestionnaires de la plateforme de santé dans leur activité de prise de rendez-vous.

Le taux de conversion des patients est d'autant plus important avec la pénurie de médecins. Et de façon générale, ces acteurs se retrouvent relativement confortables dans cet organizing platformisé. Même ceux qui expriment certains doutes

concernant la sécurité de leurs données décident d'utiliser la plateforme.

Cette recherche nous montre comment ces différents acteurs (gestionnaires de plateforme, soignants et patients) reviennent systématiquement vers la plateforme numérique et convergent en une trajectoire commune. Malgré le fait qu'ils ne partagent pas un projet organisationnel commun et qu'ils se reconnaissent les uns les autres différemment en fonction de leur activité sur la plateforme, nous voyons apparaître malgré tout un méta-sens cinétique ou un tropisme qui les relie. Cela suggère l'existence d'une nouvelle forme organisationnelle platformisée, où l'assemblage contrats - transactions - organisations aux significations hétérogènes répond à une téléologie commune : être soigné.

Bibliographie

Balay, M., Cooren, F., & Dion, F. (2021). Processus organisants et formes organisées : Le cas de séances d'hypnose de rue. *Communication & Organisation*, 59(1), 91- 105.

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9968>

Casilli, A. A. (2019). En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic. Éditions du Seuil.

Cordelier B. (2016) Retour sur le concept de transaction , *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le 11 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2078> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.2078>

Cordelier, B., & Marie-Montagnac, H. (2016). Trajectoire organisationnelle et pouvoir—Étude d'un cas d'ingénierie de formation universitaire. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.4000/rfsic.2083>

Flichy, P. (2017). Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique. Éditions du Seuil.

Igalens, . (2021). Cycle séminaires de Recherche CNAM-ICD Business School : Les Nouvelles Formes Entrepreneuriales et Leurs Dispositifs Collaboratifs. éminaire du 16 mars 2021. <https://entrepreneuriat-collaboratif.dicen-idf.org/16-3-seminaire-1/>.

Srnicek, N., & Blouin, P. (2018). Capitalisme de plateforme : L'hégémonie de l'économie numérique. Lux éditeur.

Taylor, J. R. (1993). La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, 3, Article 3. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1619>

Wark, M., & Degoutin, C. (2013). Nouvelles stratégies de la classe vectorialiste. Multitudes, 54(3), 191- 198. <https://doi.org/10.3917/mult.054.0191>

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. SAGE.

Zacklad, M. (2019). Le design de l'information : Textualisation, documentarisation, auctorialisation. Communication langages, N° 199(1), 37-64.

Donner du sens au désenchantement de la communication numérique. Le growth hacking pour légitimer des pratiques insensées

Damien RENARD, Université catholique de Louvain
damien.renard@uclouvain.be

Camille ALLOING, Université du Québec à Montréal
alloing.camille@uqam.ca

Résumé en français

Enraciné dans la culture du 'hacking' de la Silicon Valley, le growth hacking représente une approche stratégique numérique visant à stimuler la croissance d'une organisation à travers des expérimentations rapides et l'adoption de tactiques controversées. À travers une méthodologie mixte, combinant analyse quantitative et qualitative des données collectées sur diverses plateformes numériques (X/Twitter, YouTube), nous explorons les dynamiques de légitimation dans l'écosystème digital. Nos résultats soulignent le rôle ambivalent des plateformes numériques qui participent à la régulation de ces pratiques insensées, tout en ayant facilité leur diffusion.

Résumé en anglais

Rooted in the culture of Silicon Valley hacking, the practice of growth hacking embodies a digital strategic approach aimed at stimulating organizational growth through rapid experimentation and the adoption of controversial tactics. Using a mixed-methodology that combines quantitative and qualitative analysis of data collected from various digital platforms (X/Twitter, Amazon, YouTube), we explore the dynamics of legitimation and delegitimation within the digital ecosystem. Our findings highlight the ambivalent role of digital platforms, which participate in regulating these senseless practices while having facilitated their dissemination.

Mots clés en français : growth hacking ; désenchantement ; légitimation ; plateforme

Mots clés en anglais : Keywords: growth Hacking; disenchantment; legitimation; platform

Introduction

En 2010, Sean Ellis, entrepreneur et investisseur, popularise la notion de growth hacking, qu'il définit comme étant un processus d'expérimentation rapide, dans le but de stimuler la croissance du nombre de clients et d'augmenter les revenus. Cette approche vise à combiner les technologies de traitement de données numériques, l'apprentissage par l'expérimentation et la créativité (Troisi et al., 2020). Le growth hacking se caractérise par une multiplicité de techniques marketing allant de l'acquisition de clients (Bohnsack et Liesner, 2019) à des pratiques de communication numériques visant à attirer l'attention sur des contenus publicitaires. Ces pratiques, d'un point de vue communicationnel, s'insèrent dans un phénomène plus global de dépublicitarisation en ligne (Berthelot-Guiet, et al., 2013), où les publications à visée promotionnelle revêtent la forme de contenus informationnels. En matière d'éthique, le growth hacking génère certaines techniques controversées, comme le scrapping (aspiration non autorisée par les plateformes de données ou de contenus), l'usage de faux profils en ligne ou le recours à des publicités trompeuses. Ces méthodes sont enracinées dans l'idéologie de la Silicon Valley (Smyrnaio, 2023), un environnement où l'innovation et la remise en question des normes sont non seulement encouragées, mais souvent vues comme des leviers de progrès et de croissance.

Si le growth hacking est considéré comme une approche novatrice par certains de ses acteurs et promoteurs, il s'inscrit pourtant dans la continuité de pratiques existantes. Une hypothèse que nous formulons est que cette pratique s'insère dans un contexte de

désenchantement du web dit 2.0 comme moyen de communication performant, et de régulation accrue des usages professionnels tant par les autorités (ex. : RGPD) que par les plateformes elles-mêmes. Le growth hacking charrierait alors de nouveaux imaginaires d'instrumentalisation du social en ligne (Galibert et Cordelier, 2017) et de contournement de la standardisation des stratégies de communication par les plateformes (Alloing et al., 2021). L'enjeu pour certains professionnels de la communication et du marketing numériques serait alors de légitimer ces pratiques afin de favoriser leur adoption par les organisations et les prestations afférentes. Dès lors, la question qui dirigera cette communication est la suivante : comment les praticiens de la communication légitiment-ils les pratiques de growth hacking en réponse aux changements économiques, technologiques, et réglementaires des environnements numériques ?

Méthodologie

Notre étude, s'appuyant sur le cadre théorique de la légitimation de van Leeuwen (2007), adopte une méthode mixte. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux discours sur deux plateformes numériques. Nous avons collecté sur X/Twitter 52 893 messages dont 34 592 tweets originaux et 18 301 retweets entre 2012 et 2022 et mené une analyse statistique exploratoire avec Python. Les résultats montrent que 15 984 individus ont publié un tweet ou retweet, dont 68,71% (n = 10 983) seulement une fois. A l'inverse, 0,009% des utilisateurs ont publié plus de 15 messages (soit 18,24% du total de tweets). Puis, nous avons procédé à une normalisation des données

(urls, mentions, ponctuation) afin d’analyser les messages uniques (n = 23 621) et la surreprésentation. L’analyse longitudinale montre que le #growthhacking a connu une phase de croissance jusqu’en 2017 puis une baisse. Dans une seconde étape, nous avons mené une analyse de contenu sur ces données et examiné les dynamiques de légitimation. Cette phase de collecte et d’analyse a été complétée par deux collectes supplémentaires. Tout d’abord, via YouTube DataTools (Rieder et al., 2020) nous avons collecté les 227 vidéos en anglais fournies par le moteur de recherche de Youtube pour la requête GrowthHacking de 2014 à 2024, ainsi que les 50 premières pour la même requête avec des résultats en français.

Résultats

Le Growth hacking selon les growth hackers

L’analyse lexicométrique de la présentation de chacune des 50 premières vidéos proposées comme “pertinentes” par le moteur de recherche YouTube en français pour la requête “growthhacking” (Figure 1), montre une emphase sur les questions de marketing, de la méthode (“comment” faire) pour faire de la “croissance” et du “business”. La plateforme “linkedin” apparaît aussi comme un espace récurrent où agir.



Figure 1 : nuage des mots-clés répétés plus de 15 fois dans la description des vidéos¹

Ces termes font échos aux hashtags de notre corpus de tweets (Figure 2). Sur Twitter en particulier, les discussions associent les pratiques de growth hacking à celles “d’inbound marketing” regroupant un ensemble de méthodes marketing pour gagner rapidement en visibilité et en médiatisation en ligne (Opreana et Vinerean, 2015) ou encore de “search engine optimization” c’est-à-dire de référencement dans les résultats de moteurs de recherche.

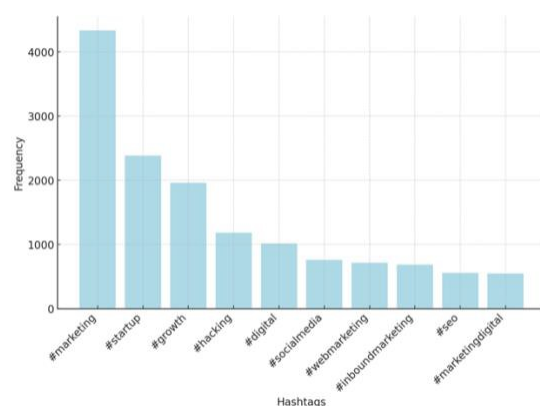


Figure 2. Fréquence d’apparition des hashtags

Le growth hacking est présenté comme un renouvellement du marketing en ligne, avec une visée de croissance par l’agencement de techniques et pratiques issues d’autres approches (SEO, inbound, webmarketing).

¹ Réalisé avec Voyant Tools (Sampsel, 2018)

Les dynamiques de légitimation

Sur X/Twitter, deux narrations semblent se distinguer. D'une part, certains suggèrent que le growth hacking trouve ses racines dans les méthodes éprouvées du marketing traditionnel, lesquelles ont été adaptées aux spécificités et aux exigences de l'écosystème des startups. Cette interprétation est corroborée par les propos de l'initiateur du terme, issu lui-même du milieu du marketing, qui décrit le growth hacking comme une évolution naturelle du marketing. Selon cette vision, le growth hacking repose sur les principes d'efficacité et de rationalité, et sa légitimation découle principalement de la rationalité instrumentale, orientée vers les objectifs, les moyens ou les résultats. La croissance, considérée comme objectif ultime, justifie l'utilisation de méthodes telles que l'expérimentation continue, l'analyse de données, et l'adoption de tactiques créatives et non conventionnelles. D'autre part, une vision alternative présente le growth hacking comme une rupture significative, où l'intégration de nouvelles compétences et technologies dans le marketing a radicalement transformé les pratiques, instaurant une véritable révolution. Ce récit fait référence à des figures d'entrepreneurs ou d'entreprises technologiques, souvent perçus comme des précurseurs dans leurs sphères d'activité. Ces deux narrations montrent ainsi comment le growth hacking peut être vu à la fois comme une évolution et comme une révolution dans le domaine du marketing.

L'ambivalence des plateformes dans la régulation des pratiques

Le growth hacking, tout en étant une réponse aux évolutions des modèles

publicitaires des plateformes et à la transformation des comportements des utilisateurs, est souvent au centre d'appréciations négatives. Ceux-ci proviennent de ses méthodes parfois agressives qui flirtent avec les frontières de la légalité. Ces pratiques controversées ont engendré une certaine forme de délégitimation morale du growth hacking, accentuée par une distinction croissante entre le « white growth hacking », considéré comme moralement pertinent, et le « black growth hacking », qui inclut des tactiques plus discutables, rappelant ainsi la distinction entre le bon et le mauvais piratage informatique (*white hat vs. black hat hacking*). Dans ce contexte, l'adoption de régulations, telles que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) par l'Union européenne, ainsi que l'accroissement de l'utilisation de dispositifs socio-techniques tels que les adblockers, représente une tentative de contenir ces excès. Si nous regardons les dates de publication des tweets (Figure 3), nous observons une nette augmentation du volume en 2016, année d'entrée en vigueur du RGPD jusqu'en 2018 année de sa mise en application. Il en va de même pour les vidéos dont le volume augmente à partir de 2016. Paradoxalement, ces contraintes ont également favorisé une certaine normalisation de la pratique, notamment en Europe. Les plateformes exercent un rôle ambivalent dans ce processus, oscillant entre la promotion (ex : intégration de l'A/B testing) et la mise en œuvre de cadres normatifs via des algorithmes et des politiques réglementaires.

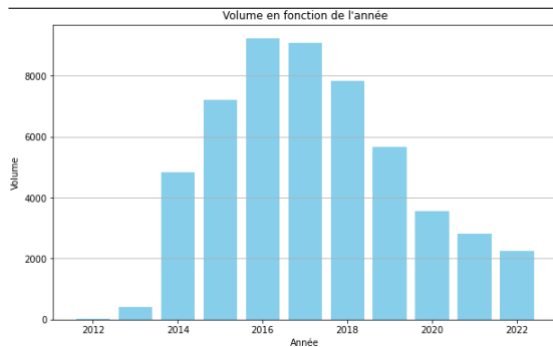


Figure 3. Répartition temporelle des tweets

Discussion

En conclusion, cette communication éclaire les dynamiques qui sous-tendent la légitimation du growth hacking, une notion apparemment nouvelle, mais qui en réalité redéfinit et renouvelle des pratiques communicationnelles et marketing déjà existantes et éthiquement discutables dans le cadre du capitalisme des plateformes. Le growth hacking illustre comment les pratiques contemporaines de communication organisationnelle s'adaptent et évoluent dans un environnement en constante mutation, reflétant les tentatives de reenchâtement de l'internet marchand vers la flexibilité, l'innovation continue et la remise en question des structures traditionnelles (Boltanski et Chiapello, 1999). Toutefois, cette perspective de réenchâtement ne doit pas occulter les questions éthiques soulevées par le growth hacking, et l'ambivalence des plateformes dans le déploiement de pratiques insensées.

Bibliographie

Ouvrage/monographie

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. Le nouvel esprit du capitalisme. Paris: Gallimard, 1999.

Article

ALLOA, Emmanuel; SOUFRON, Jean. L'idéologie de la Silicon Valley. *Esprit*. 2019, p. 31-35.

BERTHELOT-GUIET, Karine; MONTETY, Cécile de; PATRIN-LECLÈRE, Valérie. Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*. 2013, (36).

BOHNSACK, Ralf; LIESNER, Marc Michael. What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*. 2019, vol. 62, no 6, p. 799-818.

GALIBERT, Olivier; CORDELIER, Benoît. Animation et gestion des communautés en ligne: quelles rationalisations du social? Une introduction. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*. 2017, no 19, p. 1-8

Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).

Rieder, B., Coromina, Ò., & Matamoros-Fernández, A. (2020). Mapping YouTube: A quantitative exploration of a platformed media system. *First Monday*, 25(8), Article-number.

Sampsel, L. J. (2018). Voyant tools. *Music Reference Services Quarterly*, 21(3), 153-157.

SMYRNAIOS, Nikos. L'idéologie cynique de la Silicon Valley. *NECTART*. 2023, vol. 16, p. 144-153.

TROISI, Oreste; MAIONE, Gennaro; GRIMALDI, Mara; LOIA, Francesco. Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*. 2020, vol. 90, p. 538-557.

VAN LEEUWEN, Theo. Legitimation in
discourse and communication. *Discourse
and Communication*. 2007, vol. 1, no 1, p.
91-112.

Travailler dans la communication : comment se rêvent nos étudiants ?

Valérie LEPINE, Université Paul Valéry-Montpellier 3, LERASS – CERIC,
valerie.lepine@univ.montpellier.fr

Patrice DE LA BROISE, Université de Lille, laboratoire GERiiCO (ULR 4073), patrice.de-la-broise@univ-lille.fr

Élise LE MOING-MAAS, Institut des Hautes Études des Communications Sociales (IHECS),
PROTAGORAS, elise.maas@galilee.be

Résumé en français

Lors de cette communication, nous nous appuyerons sur l'analyse sémiologique d'un travail de mise en mots et en images, via la réalisation de CV et de persona, des aspirations de près de 200 étudiants en communication en France et Belgique. En effet, le rapport au travail des jeunes générations dites Z ou Digital native évolue quant à leur aspiration et leurs attentes aussi bien par rapport aux organisations que vis-à-vis de la société. Nous nous sommes interrogés sur ce qui génère du sens aujourd'hui pour les jeunes qui poursuivent des études de communication, comment se projettent-ils dans leur future profession tout en étant en accord avec leurs idéaux.

Résumé en anglais

In this talk, we will draw on the semiological analysis of a project to put into words and images, by creating CVs and personas, the aspirations of nearly 200 communication students in France and Belgium. The relationship between work and the younger generations, known as Z or digital natives, is changing in terms of their aspirations and expectations, both in relation to organisations and to society as a whole. We asked ourselves what makes sense today for young people who are studying communication, and how they see themselves in their future profession, while at the same time living up to their ideals.

Mots clés en français : étudiants, communicants, éthique, valeurs, perspectives, désir

Mots clés en anglais : students, ethics, values, perspectives, desire, communicators

Le rapport au travail des jeunes générations, Z ou *digital natives*, pose question et est interrogé par les chercheurs en sciences humaines et sociales quant aux aspirations, à l'engagement dans les organisations et plus globalement une recherche de sens dans leur mission avec pour condition d'être en accord avec les valeurs de l'entreprise (Méda et Vendramin, 2017 ; Dalmas, 2022). La compréhension du métier de communicant n'est toujours pas un acquis et le sens de cette profession, d'un point de vue sociétal, interroge (Catellani, Domenget, Le Moing-Maas, 2017). Dans le cadre de ce colloque, l'accent est mis sur les questions de sens dans plusieurs de ses dimensions : quelles pratiques font (ou feraient) sens pour ces futur.es professionnel.les de la communication ? À quoi s'obligent-ils.elles ou se refusent-ils.elles ? Quel désir de métier (ou ethos de praticien) manifestent-ils.elles ? Quelle portée sociétale donnent-ils.elles à leur projet (action voulue ou projetée) relativement à l'évolution des organisations et/ou à la responsabilité sociale ou environnementale des entreprises ?

Méthodologie : plus de 200 étudiant.es français.es et belges interrogé.es

Le recueil de données a été effectué auprès de 4 promotions, soit environ 200 étudiant.es de niveau Bachelier (UCL Mons) et Master (Montpellier, Lille, Bruxelles) en France et en Belgique :

- 48 masters "Information Communication" de l'Université Paul Valéry Montpellier 3.
- 15 apprenti.es du master "Communication des organisations" à Lille.
- 36 Bacheliers en Communication à l'UCL Mons, en Belgique.
- 97 masters en Relations Publiques de l'Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales (IHECS) à Bruxelles.

Les étudiant.e.s ont été invités à réaliser deux exercices. Le premier consistait à rédiger un CV projectif exposant leur parcours jusqu'en 2033. La consigne était de projeter la trajectoire souhaitée et leur métier "idéale". Le second exercice avait pour consigne d'écrire le portrait de deux persona représentant, d'une part, leur modèle professionnel, d'autre part, leur anti-modèle. Les deux corpus ont ensuite fait l'objet

d'une analyse sémiotique et thématique afin de repérer les ambitions, secteurs d'activité, missions, compétences, rejets et envies partagés dans les écrits des étudiants. Le travail d'Anne Jorro (2009 ; 2010), relatif au processus de construction de l'éthos professionnel d'étudiants en communication nous invite à : « [considérer] l'éthos professionnel d'un point de vue praxéologique (*versus* spéculatif ou normatif), avec ses conflits de valeurs, [permettant] de souligner les préoccupations axiologiques qui façonnent l'engagement des acteurs ». Ainsi cherchons-nous à repérer, dans les formes figuratives et discursives spécifiques d'une présentation et d'une projection de soi, les caractéristiques d'un ethos professionnel, ses fondements (y compris stéréotypiques) et sa désirabilité ; mais aussi la façon dont cet ethos est éprouvé dans le rapport au travail (Bené, Cereq 2019).

CV prospectifs : des projections normées et ancrées dans le présent

En première analyse, une sémiotique de ces productions confirme des archétypes qui, au-delà d'un rubriquage obligé, révèlent aussi quelques usages (et mésusages) d'une grille identitaire. Les parcours de formation nous sont connus, mais les expériences et compétences interrogent sur la capacité des auteur.e.s à sortir de ce qu'ils ou elles apprennent lors des cours (en particulier à l'IHECS) et à les valoriser autrement que par quelques artifices infographiques plus ou moins inspirés, notamment par des échelles de notation de types applications socionumériques. Lorsque les CV présentent des photos, on peut s'étonner des photographies d'identité prises en milieu naturel, de ces icônes à la sophistication très travaillée. C'est là un paradoxe qui interroge sur le sens-même de la présentation de soi (Goffman, 1959 [1973]) et sa "mise en scène". Les étudiant.es semblent avoir du mal à faire la différence entre la mise en scène qu'ils ou elles pratiquent au quotidien sur les réseaux sociaux, pour leurs amis, famille... et celle en usage dans le monde professionnel. A moins que les temporalités amalgamées, les possibilités de tiers lieux pour « travailler », la dilution des relations hiérarchiques ne gommant, là aussi, les différences entre « masque personnel » et « masque professionnel ».

La sémiotique mobilisée emprunte moins à Barthes qu'à Greimas, Zilberberg et Fontanille. Le curriculum invite ici le héros ou l'héroïne à construire le parcours qui l'aura conduit.e, à se projeter en 2033. Sur ce schéma narratif (Greimas, 1966), les plus "aventuriers" font valoir tant leur fibre entrepreneuriale, qu'une mobilité externe effrénée, passant d'une organisation à l'autre — parfois d'un secteur à l'autre. A Bruxelles, la majorité des CV présentent 4 expériences « rêvées » entre la fin des études de master et le job idéalisé de leurs 30 ans. Les plus sédentaires semblent privilégier la sécurité d'un emploi salarié. Ils et elles entendent alors "faire leurs armes" avant d'envisager, d'aller voir ailleurs. Et parce qu'un futur, même antérieur, se construit toujours à l'aune d'un présent connu, un nombre certain d'étudiant.e.s, surtout les apprenti.e.s, se maintiendront durablement dans le périmètre de leur stage ou de leur apprentissage pour les cinq à dix ans à venir.

Sans surprise, les métiers et fonctions du numérique jalonnent des parcours professionnels initiés et projetés, où les webmasters, *community managers* et autres "spécialistes de communication numérique", voire influenceur.euse sont légion. Pour les étudiants de l'IHECS, le choix des secteurs du loisir, de la culture, de la mode voire du luxe sont prédominants. Plus surprenante est la prédilection des étudiants lillois et montois pour des institutions culturelles (musées, théâtres) dont on sait, pourtant, qu'elles accueillent plus difficilement des diplômé.e.s en communication. En dehors des étudiants de l'IHECS, qui ont déjà fait le choix du master « Relations publiques », la presse, écrite et audiovisuelle, compte aussi parmi les secteurs convoités, alors même que les métiers du journalisme sont en transformation, sinon en précarisation et recrutent plus volontiers leurs rédacteurs.trices dans les rangs des écoles de journalisme (Bouron, Devillard, Leteinturier, Le Saulnier, 2017).

À Montpellier, comme à l'IHECS et à l'UCL-Mons, une proportion importante d'étudiant.e.s envisage une expérience internationale (50 % pour les masters de l'IHECS dont les compétences en de nombreuses langues étrangères sont particulièrement valorisées dans les curricula). Celle-ci corrobore parfois, à l'instar

de Montpellier, la mobilité entrante d'étudiants extra-européens inscrivant leur projet professionnel dans la perspective d'une communication interculturelle, transfrontalière ou transcontinentale. Même si un certain nombre d'étudiant.e.s se rêvent dans des secteurs plus « classiques », les enjeux de développement et de préservation de l'environnement croisent ici des valeurs humanistes de solidarité, d'ouverture culturelle et artistique. Travailler pour une ONG ou une association à but non lucratif constitue, assurément, un idéal d'accomplissement pour nombre d'étudiant.e.s en quête de sens.

Il est également possible de dire qu'une grande majorité des étudiants sollicités, aspire à une trajectoire ascendante et, pour un bon tiers, à un désir d'autonomie et d'indépendance (*free lance...*) ou d'entreprenariat (création, chef.fe d'entreprise). Les dénominations de métiers et fonctions sont majoritairement connues et bien identifiées (en lien avec les principaux débouchés sectoriels liés aux spécialités et parcours de master à Montpellier et à Bruxelles). On relèvera enfin que, si de nouvelles figures du numérique s'imposent dans la distribution d'une cartographie professionnelle, les évolutions les plus récentes des métiers liées à l'IA ne sont pas encore tout à fait incarnées, ni dans les CV ni dans les activités et profils des persona.

Persona : un clivage significatif dans les aspirations et le rejet

Le travail projectif incarné par les *persona* révèle une forte homogénéité des représentations et des figures d'identification (ou de rejet) dans une même promotion, souvent même des similitudes entre cursus.

Une sémiotique tensive, inspirée par Claude Zilberberg, sert ici l'analyse du sens et des grandeurs associées à ces sortes d'avatars faisant portraits : "trois couples de fonctions de base rendent compte de l'entrée des grandeurs dans le champ des présences sensibles. Le *mode d'efficience*, le *mode d'existence* et le *mode de jonction*" (Zilberberg, 2006 : 32). Entre le "survenir" et le "parvenir", le *mode d'efficience* désigne le style, la manière en vertu de laquelle une grandeur s'installe dans le champ de présence. L'insertion professionnelle se fait

parfois subite : elle “survient” dans le CV du persona sans préparation ou anticipation réelles, comme une opportunité, dont rien n’indique qu’elle ait été préméditée. Elisa, 29 ans en 2033, se voit ainsi “spécialiste en communication numérique” dans une entreprise londonienne après validation d’un Master en Communication et Médias et un stage en communication créative dans une “agence renommée” outre-Manche (2025-2029). Un stage de 4 ans ? On relèvera le caractère fictionnel des persona choisis par les étudiants de Mons, lesquels se projettent plus volontiers sur des personnages de fictions télévisées et cinématographiques dont le “casting” échappe volontiers aux métiers et fonctions de la communication...

D’autres persona confirment plus sûrement une *visée*, en vertu de laquelle l’étudiant.e ou l’apprenti.e entend faire *advenir* et *exister* un.e professionnel.le de l’information et de la communication. C’est le cas de Louis, aspirant journaliste montois qui, fort de son expérience de rédacteur au journal de l’École (2021), entend poursuivre son cursus en Master de Communication politique (2024-2026) avant de s’engager comme “simple” rédacteur au *Soir* (2026-2029), puis de faire ses armes au *Monde* comme correspondant de guerre au Moyen-Orient (2029-2032), pour enfin se mettre au service de la BBC en Amérique Latine sur un nouveau théâtre d’opérations militaires.

L’idéal-type du (de la) communicant.e peut se lire comme l’expression d’un *ethos* où se mêlent les indices d’une identité personnelle des répondant.e.s et ceux d’une identité voulue, socialement valorisable et professionnellement compatible avec un ensemble de normes et de présupposés sur le(s) métier(s) de la communication. Ainsi l’énonciateur.trice se reconnaît-il ou elle volontiers dans un persona de même genre et de même âge. Majoritairement, les productions reflètent un rapport au travail où la composante sociale-socialisatrice et expressive prévaut très largement sur la composante instrumentale pour le persona idéal. Le thème dominant est celui d’un (juste) “*équilibre entre investissement professionnel et vie personnelle*”. L’exact inverse de cette icône, son négatif, s’incarne dans la figure dépassée, et unanimement rejetée, du.de la communicant.e survolté.e,

sacrifiant tout à son travail.

Pour autant, et même si la flexibilité et le travail sont régulièrement évoqués, l’ethos — tel qu’il s’exprime — valorise encore un.e *professionnel.le très investi.e dans son travail*. Les figures positives sont projetées comme passionnées par un domaine ou engagées pour une cause. L’attention portée à la *dimension relationnelle du management*, le sens du collectif et la reconnaissance du travail d’équipe sont unanimement représentés.

Les enjeux du *sens donné au travail* se déclinent sur deux versants : le secteur d’activité et le cadre de travail (petite société où l’écoute, la proximité permettent un véritable dialogue interne et avec les clients/publics) d’une part ; les valeurs partagées au sein d’un projet commun d’autre part, dans le choix d’environnement professionnel. Les récits de situation professionnelles du persona idéal mettent en lumière certaines compétences propres aux communicant.es : élaborer des stratégies, faire des préconisations réfléchies, concevoir des campagnes ou réaliser des supports adaptés et créatifs. Ces compétences professionnelles sont étroitement associées à des qualités personnelles : créativité, sens de l’écoute, fiabilité, authenticité, tempérament posé...

Enfin, la *dimension éthique* apparaît plus fréquemment au travers des valeurs associées aux persona (intégrité, honnêteté, respect des autres, bienveillance) que dans la résolution de dilemmes éthiques ou déontiques liés à des situations professionnelles. Le contre-modèle dessine la *figure stéréotypique du cadre “boomer”* : le dircom - souvent un homme au-delà de la cinquantaine socialement “assis” et professionnellement “parvenu”; mais aussi des profils de genre et d’âge variés partageant une vision dite “rétrograde” du travail et de la communication, exerçant dans une grande entreprise privée peu soucieuse de l’environnement et du bien-être de ses salarié.es ou une administration publique traditionnelle. Ce persona détestable reflète le rejet d’un agir professionnel instrumental. Sa compétence pourrait être prise en défaut, car il est guidé par la seule rentabilité au risque de comportements non éthiques. Les portraits négatifs illustrent parfois

les craintes d'une trajectoire professionnelle "ratée", pleine de désillusions.

Conclusion

"Être ou ne pas être tel.le ou tel.le communicant.e" ? Voilà la question ; celle que se sont posée les étudiants et apprenti.e.s de Lille, Mons, Bruxelles et Montpellier. Par la fiction d'un curriculum projeté à 10 ans et de persona (réels ou fictifs), toutes et tous ont partagé un peu des avatars d'une professionnalisation inachevée (Walter, 1995). L'impressionnisme d'un tel corpus et la phénoménologie qu'il inspire bouscule nombre d'*a priori* sur une jeunesse que leurs aîné.e.s (dis)qualifient trop vite comme "désenchantée". Nous sommes d'avis qu'il n'en est rien et que "les apprenti.e.s-communicant.e.s" de 2023 n'ont pas à envier celles et ceux de 1993. Ils et elles partagent les mêmes rêves de "réussite" professionnelle, mais font valoir plus certainement un "accomplissement" personnel où l'exercice d'un métier serait plus respectueux de la relation à l'autre et à un environnement non circonscrit au cadre de travail. Candides — comme c'est normal — ils.elles ne sont pas si naïfs sur les écueils et les excès de la communication dont ils.elles voudraient défendre et incarner une certaine "éthique".

Bibliographie

Bené, Julie. Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet des disparités. INJEP. Cereq. 2019.

Bouron, Samuel ; Devillard, Valérie ; Leteinturier, Christine et Le Saulnier, Guillaume. *L'insertion et les parcours professionnels des diplômés de formations en journalisme*. Observatoires des métiers de l'audiovisuel et de la presse. 2017.

Catellani, Andrea, Domenget, Jean-Claude, Le Moing Maas, Elise. Professionnalisation et Ethique de la communication, *Communication & professionnalisation* n°5. 2017.

Dalmas, Michel. Génération Z : Une génération en quête de risques et d'éthique entrepreneuriale. *Vie et sciences de l'entreprise*, 1(213). 2022 129-140. doi: 10.3917/vse.213.0129

Fontanille, Jacques. L'espace et le temps des formes de vie. *Formes de vie*. Liège, Presses universitaires de Liège. 2015.

Goffman, Erving. La Présentation de soi. La Mise en scène de la vie quotidienne. Éditions de Minuit. 1959 [trad. 1973].

Greimas, Algirdas. Julien. Éléments pour une théorie de l'interprétation du récit mythique. *Communications*, vol. 8, 1966, 28-59.

Jorro, Anne. La construction de l'ethos professionnel en formation alternée. Travail et apprentissage. 2009/1 P13 à 25.

Méda, Dominique. & Vendramin, Patricia. *Reinventing work in Europe : Value, Generation and Labour* (D. Robert, Trans.). Suisse : Palgrave Macmillan. 2017. (Original work published 2013). doi: 10.1007/978-3-319-39525-8

Walter, Jacques. *Directeurs de communication - Les avatars d'un modèle professionnel*. L'Harmattan. 1995.

Zilberberg, Claude. *Éléments de grammaire tensive*. Limoges, PULIM, 2006.

Zilberberg, Claude. *La structure tensive*. Liège, Presses universitaires de Liège. 2012.

Formes organisationnelles alternatives : faire sens au regard des enjeux socio-environnementaux

Marcela PATRASCU, Université Rennes 2, PREFICS
marcela.patrascu@univ-rennes2.fr

Jean-Baptiste LE CORF, Université Rennes 2, PREFICS
jean-baptiste.lecorf@univ-rennes2.fr

Anne-France KOGAN, Université Rennes 2, PREFICS
anne-france.kogan@univ-rennes2.fr

Résumé en français

Notre proposition de communication découle d'un projet de recherche mené en Bretagne qui interroge des formes organisationnelles alternatives de travail et de vie mises en œuvre par des individus ayant rompu avec les formes "classiques" du travail (le salariat en entreprise) en choisissant une nouvelle façon de vivre et de travailler, faisant davantage sens. L'objectif de cette proposition est de montrer comment, d'un point de vue théorique et méthodologique, nous nous sommes emparés de la question du sens en rapport avec les pratiques organisationnelles en train de se faire, mises en œuvre par ces individus/collectifs, et de discuter quelques résultats liés à ce questionnement. Autrement dit, qu'est-ce un travail qui a du sens et comment interroger le processus de construction du sens en rapport avec les processus organisationnels ?

Résumé en anglais

Our communication proposal stems from a research project conducted in Brittany that examines alternative organizational forms of work and life implemented by individuals who have departed from "conventional" forms of employment (such as corporate employment) by choosing a new way of living and working that holds greater significance. The objective of this proposal is to demonstrate how, from both a theoretical and methodological standpoint, we have engaged with the question of meaning in relation to the evolving organizational practices implemented by these individuals/collectives, and to discuss some results pertaining to this inquiry. In other words, what constitutes meaningful work, and how can we analyze the process of sensemaking in relation to organizational processes?

Mots clés en français : faire sens, écologie, processus organisationnels, néo-ruraux, photo-participative

Mots clés en anglais : sensemaking, ecology, organizing, neo-rural, participatory photography

Introduction

Notre proposition de communication découlant d'un projet mené dans le cadre du GIS M@arsouin interroge des formes organisationnelles alternatives de travail et de vie, mises en œuvre par des individus ayant rompu avec les formes "classiques" du travail (le salariat en entreprise) en recherche d'une nouvelle façon de vivre et de travailler, faisant davantage sens. Ce projet pose ainsi l'hypothèse que les alternatives (bifurcations, ruptures) expérimentées par ces individus sont révélatrices de profondes mutations du travail et des aspirations individuelles et collectives notamment dans le contexte d'une prise en compte de plus en plus importante des enjeux écologiques contemporains. Il défend aussi l'hypothèse que l'environnement de travail et de vie, dans son acception très large (Bateson, 1996 ; Ingold, 2011, 2012), n'est pas un simple « contenant » de l'activité de travail mais ce par quoi (Dewey, 1938) toute activité s'accomplit.

Ce projet se structure autour de trois axes d'analyse. Un premier axe autour de la recherche de sens interroge comment les individus dans ces organisations alternatives re-construisent une cohérence entre les valeurs-travail et les valeurs-vie, en requestionnant la notion de "vie bonne" (Honneth, 2006; Rosa, 2021). Un deuxième axe interroge la participation active de l'environnement dans sa dimension matérielle, sensible et socio-culturelle à la construction des formes organisationnelles alternatives. Enfin, un troisième axe s'intéresse aux logiques collectives qui traversent ces organisations.

Cette communication s'inscrit plus particulièrement dans le premier axe de l'appel à communication, car il s'agit d'interroger la fabrique du sens en rapport avec les pratiques organisationnelles en train de se faire, mises en œuvre par ces individus/collectifs. Si ce projet s'appuie sur un large terrain d'étude situé dans le Grand Ouest, dans cette communication, nous nous appuyons principalement sur quatre terrains de recherche les collectifs : "Tête bêche" situé dans le Finistère, "Séchoir du Liveau" en Loire-Atlantique, "La Bigotière", situé en Ille et Vilaine et "La Ferme de Kergoran", situé dans les Côtes d'Armor. Cette enquête a intégré 13

personnes rencontrées, 26 entretiens individuels et 1 entretien collectif.

L'objectif de cette proposition est de montrer comment d'un point de vue méthodologique nous nous sommes attaqués à la question du sens en rapport avec l'analyse des formes organisationnelles et de discuter quelques résultats liés à ce questionnement. Autrement dit, qu'est-ce un travail qui a du sens et comment interroger le processus de construction du sens en rapport avec les processus d'*organizing* dans le champ des communications organisationnelles ?

Interroger le sens en communication organisationnelle : proposition théorique et méthodologique

En prenant des distances avec les approches mentalistes et subjectivistes développées en psychologie et psychanalyse, nous nous inscrivons davantage dans les perspectives écologiques proposées par Grégory Bateson (1996) et Tim Ingold (2012). Il défend aussi l'hypothèse que l'environnement de travail et de vie, dans son acception très large (Bateson, 1996; Ingold, 2011, 2012), n'est pas un simple « contenant » de l'activité de travail mais ce par quoi (Dewey, 1938) toute activité s'accomplit. L'approche écologique développée par Tim Ingold, prend comme point de départ les multiples dynamiques d'interdépendance traversant "l'ensemble constitué par l'organisme dans l'environnement" (Ingold, 2017, p, 35), l'environnement vivant ne cessant de se renouveler avec l'organisme et autour de lui (Ingold, 2017, p.37).

Nous proposons une vision à la fois processuelle et communicationnelle du sens en train de se construire. Ce n'est pas le sens - en tant qu'objet en soi qui nous intéresse mais ce processus de construction du sens /des significations (Weick, 1995) en rapport avec la communication. Cette proposition conceptuelle est adossée à deux hypothèses :1) le sens n'est pas donné, ne préexiste pas, enfermé dans l'esprit des individus (Varela et al., 1991) mais est immanent à toute activité entreprise, en continuel devenir, se construisant dans l'interaction permanente avec l'environnement au sens large comprenant la nature, les autres, etc. (en prenant en compte ses

dimensions matérielles, sensibles, socio-culturelles, etc.) ; 2) ce processus implique des aspects communicationnels, se *manifestant* dans les cours d'actions par des différenciations significatives. Quelles sont alors les manifestations (visibles, audibles, sensibles) de ce qui fait sens ? Comment les saisir ?

Le protocole méthodologique mis en œuvre visait à saisir ces manifestations du sens dans les cours de l'action. Inscrit dans la lignée de l'anthropologie et de l'ethnographie visuelles (Pink, 2015) et convaincus des limites des méthodologies exclusivement logo-centrées à répondre à ces enjeux analytiques, notre dispositif combine des entretiens biographiques, de la photo-participative et des entretiens de photo-élicitation (Patrascu, 2020). Après un premier entretien biographique, nous demandons aux personnes de prendre une vingtaine de photos en lien avec les trois axes d'analyse. La commande de photos prises par les individus eux-mêmes à l'aide d'appareils photo jetables distribués au préalable, était orientée vers la captation des aspects/moments positifs de leur travail et conjointement de leur vie. Plus précisément, ces photos associées à des entretiens de photo-élicitation devraient nous permettre de saisir ce qui fait sens (ce à quoi ils tiennent, ce qui est important pour eux), aussi bien dans la dimension travail proprement dite (tâches, activités, outils), que dans les rapports aux autres (moments de convivialité, les liens forts) et à leur environnement de vie.

Redéfinir la vie « bonne » : moins, mieux, local

La proposition de communication discutera quelques résultats liés à notre problématisation autour des liens entre quête de sens et mise en place de formes organisationnelles alternatives.

Tout d'abord un premier constat : pour les participants à notre enquête, la crise de la Covid s'est révélée être une profonde crise de sens appelant à rompre avec le modèle de travail et de vie dominant lié notamment à l'injonction permanente à la consommation. Un autre travail pour une autre vie implique la recherche d'une vie "bonne" en tant que "vie globale" où le travail et les autres activités se mélangent et où

l'expérience de soi n'est plus assujettie exclusivement au travail individuel de production. Plusieurs photos récoltées associées aux entretiens de photo-élicitation montrant un attachement fort de ces personnes à la dimension collective du "vivre" et du "travailler" ensemble seront analysées lors de la communication. Le collectif de vie, les amis de passage, les participants sur les chantiers participatifs, les bénévoles pour des festivals organisés sur place, les producteurs et productrices voisins, les visiteurs du lieu participent pleinement au projet de vie de nos participants à l'enquête. Leur mode de vie implique une totale disponibilité à rencontrer des gens qui partagent les mêmes valeurs, dans une vision très humaniste du potentiel créateur et émancipateur des relations interhumaines basées sur des valeurs communes.

Ensuite, plusieurs modèles alternatifs sont mis en œuvre collectivement par les participants à notre enquête pour "résonner" (Rosa, 2021) avec ce qui fait sens pour eux. Parmi les formes organisationnelles construites nous analyserons les modes de structuration de collectifs mis en œuvre basés sur un permanent travail d'*organizing* et l'expérimentation de formes de gouvernance très souples puisant dans les idéaux de l'auto-gestion voire ceux des communautés intentionnelles utopiques (Lallement, 2019). Les prises de décision consensuelles, la répartition minutieuse des tâches, la mise en commun de l'ensemble des revenus et la distribution équitable des richesses requièrent un travail incessant d'organisation, de désorganisation et de réorganisation. Cela offre un terrain d'observation particulièrement riche des interactions complexes entre les processus de "construction de sens" et ceux d'"organisation" qui sera présenté à travers plusieurs illustrations.

De même, l'importance accrue du travail manuel, agricole, artisanal (plusieurs d'individus hautement diplômés ont passé par des formations professionnalisantes de type CAP boulangerie, BTS couture ou CAP maraîchage) relève une volonté de renouer avec les résultats de son travail et de s'affranchir des intermédiaires. Le fait de choisir une vie financièrement précaire est considéré comme une décision « sensée » par les participants à notre enquête, qui privilégient le trio "moins, mieux, local" et adoptent d'autres

modes de vie basés sur un retour au travail manuel, le plus souvent collectif et un le fort ancrage territorial. Nous examinerons plusieurs photographies et extraits d'entretiens pour mettre en évidence l'attachement de nos participants à ce travail manuel collectif et local, tel que les chantiers participatifs, le maraîchage, la vente de produits sur place ou sur les marchés, la participation à des projets collectifs ancrés localement.

Ce processus d'appropriation de ce mode de vie alternatif traduit, à notre avis, une prise en considération forte de l'ensemble des conditions d'habitabilité (Latour, 2017) pour développer ce que l'on pourrait appeler une nouvelle poétique politique de l'habitation du monde.

Bibliographie

BATESON, Gregory. Une unité sacrée. Quelques pas de plus vers une écologie de l'esprit. Paris : Seuil, 1996.

DEWEY, John. Logique : la théorie de l'enquête. Traduit par Georges Deledalle. Paris : PUF, [1938] 1993.

INGOLD, Tim. Culture, nature et environnement. Tracés. Revue de sciences humaines, (22), 169-187, 2012.

LALLEMENT, Michel. Un désir d'égalité-Vivre et travailler dans des communautés utopiques. Média Diffusion, 2019.

LATOURE, Bruno. Où atterrir ? : comment s'orienter en politique. La découverte, 2017.

PATRASCU, Marcela. Explorer le travail créatif indépendant «avec» et «par» l'image: un dispositif de collecte et d'analyse de données visuelles participatives. Recherches qualitatives, 2020, vol. 74.

PINK, Sarah. Doing sensory ethnography. Sage, 2015.

ROSA, Hartmut. Résonance : une sociologie de la relation au monde. Paris : La Découverte, 2021.

WEICK, Karl E. Sensemaking in organizations

(Vol. 3). Sage, 1995.

VARELA, Francisco J., THOMPSON, Evan et ROSCH, Eleanor. L'inscription corporelle de l'esprit.

L'insensé numérique pour aider à faire sens du travail : un projet de recherche-action au sein d'une entreprise

Pascal GREMIAUX, Eurecia

Hélène SELLIER, The Seed Crew, Université de Toulouse
helene@theseedcrew.com

Résumé en français

Cet article propose un récit de pratique d'un projet de recherche-action pluridisciplinaire au sein de l'entreprise Eurecia. S'inscrivant dans le cadre théorique de la clinique de l'activité et adoptant une approche communicationnelle de la santé au travail, il porte sur les dispositifs numériques qui favorisent le développement de l'activité de travail. Dans une logique de recherche-projet, il s'agit de créer un « méta-outil » qui permette la mise en réflexion individuelle de l'activité de travail. Le texte explicite la conception de la structure et du contenu de l'outil numérique à partir des recherches en information-communication sur l'expressivité, l'aléatoire et l'agentivité et de la méthodologie de l'entretien d'explicitation en psychologie.

Résumé en anglais

This paper presents a multidisciplinary research-action project within the company Eurecia. Rooted in the theoretical framework of physiology of activity and adopting a communicative approach to workplace health, it focuses on digital devices that facilitate the development of work activity. Following a research-project logic, the aim is to create a 'meta-tool' that allows for individual reflection on work activity. The text outlines the design of the structure and content of the digital tool based on research in the information communication field on expressiveness, randomness, and agency, as well as the methodology of explicitation interviews in psychology.

Mots clés en français : santé au travail, clinique de l'activité, recherche-projet, dispositif numérique, expressivité, entretien d'explicitation

Mots clés en anglais : workplace health, physiology of activity, research-project, digital tool, expressiveness, explicitation interviews

Introduction

Cet article offre un récit de pratique (Paquin, 2019) d'un projet de recherche-action pluridisciplinaire qui a émergé au sein de l'entreprise Eurecia, suite aux constats d'un point de rupture dans les transformations du travail à la suite du COVID et de l'échec des dispositifs et des approches managériales les plus répandues dans les entreprises dans la création de sens au travail et par le travail.

Le projet est porté par des acteurs et actrices de différentes professions (chef d'entreprise, directrice des ressources humaines, manager, ergonomes, chercheuses en psychologie, sociologie, information-communication...) et s'inscrit dans une logique de recherche-action (Roy, Prevost, 2013), au sens où une importance particulière est accordée aux différents savoirs pratiques et théoriques, à l'itération dans la construction du savoir collectif et enfin aux perspectives pragmatiques.

Cadre théorique général

Les recherches se fondent d'abord sur les travaux d'Yves Clot. Nous nous intéressons en effet à l'activité dans le travail en tant qu' « épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire » (Clot, 1999).

Nous adoptons aussi une approche communicationnelle de la santé au travail qui explore notamment « les actions, politiques ou mesures qui s'attachent à remédier à des situations potentiellement pathogènes ou à développer la santé au travail » (Morillon, Carayol, Grosjean, 2020). Notre recherche porte plus précisément sur les dispositifs info-communicationnels numériques en ne les considérant pas seulement comme des facteurs de risques psycho-sociaux, mais aussi comme des éléments de prévention et de solution.

Dans leur article « Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité ». Marc-Eric Bobillier-Chaumon et Yves Clot expliquent ainsi le bien fondé d'interroger comment les dispositifs numériques

peuvent devenir des instruments de développement de l'activité de travail. En ce sens, les chercheurs identifient un axe de recherche qui porte sur la qualité médiatrice de l'objet, c'est-à-dire « son potentiel à canaliser et faire émerger des enjeux qui vont bien au-delà de sa simple utilisation ». Il s'agit alors de considérer que le dispositif numérique est un « méta-outil capable de remettre en débat les relations interpersonnelles et de les formaliser, de faire connaître et de diffuser les savoirs collectifs, de rétablir des échanges et discussions sur l'activité et les problèmes de travail ». Dans ce cadre, l'outil est un prétexte pour repenser le travail.

Méthodologie

Au cœur de notre recherche se trouve la création d'un tel « méta-outil » qui a pour objectif d'accompagner la mise en réflexion individuelle de l'activité de travail – étape nécessaire avant de pouvoir repenser collectivement le travail. Le dispositif est pensé comme un outil de soutien à l'élaboration de la pensée : il tente d'aider à définir et à éclaircir ses problématiques de travail de manière individuelle pour ensuite pouvoir les partager.

Puisque nous voulons construire ce méta-outil numérique, le projet s'inscrit dans la logique d'une recherche en design et nous empruntons plus particulièrement des éléments méthodologiques à la recherche-projet telle qu'elle est décrite par Alain Findelli. En particulier, il s'agit d'adopter un régime d'action collectif « orienté futur », c'est-à-dire que le projet a l'ambition d'avoir un impact (même restreint) sur l'état du monde).

Cet ancrage dans la recherche-projet résonne fortement avec les ambitions de la clinique du travail qui constitue un de nos autres cadres théoriques. Celle-ci a en effet pour objectif de « gagner des marges de liberté d'action, de se dégager des impasses problématiques pour inventer de nouvelles manières de faire et de penser, celles-ci supposant un travail d'élaboration collectif » (Lhuillier, 2006).

Problématique et hypothèse

Par la création d'un outil numérique informé par les recherches existantes en clinique de l'activité, le projet pose la question des conditions formelles et pragmatiques qui permettent à un dispositif numérique d'être un « méta-outil » qui permette la mise en réflexion de l'activité de travail et ainsi, en augmentant le pouvoir d'agir du professionnel, agir comme opérateur de santé au travail ?

Pour prendre le contre-pied des discours technophiles sur l'IA et des promesses des machines intelligentes, le projet repose notamment sur l'hypothèse de design suivante :

Pour être agent facilitateur dans la réflexion sur le travail, le dispositif numérique pourrait prendre la forme d'une « machine bête », c'est-à-dire un outil numérique qui ne construit pas à la place de l'utilisateur les connaissances, mais grâce à une démarche maïeutique permet de faire sens de ce qui se passe dans l'activité.

Design de la structure du dispositif

Cette hypothèse a été d'abord formulée à partir de recherches sur l'expressivité, l'aléatoire et l'agentivité en sciences de l'information de la communication.

En opposition aux nombreux outils numériques qui, sous des logiques de gamification, sont des espaces de contrainte et de contrôle des utilisateurs (Bonenfant & Genvo, 2014) qui construisent à la place de ces derniers les interprétations justes et valident les comportements jugés adéquats, nous voulons construire un outil numérique qui ne détermine pas à la place de l'utilisateur ce qui doit être compris ou retenu. Dans la littérature scientifique relevant des sciences du jeu contemporaine, la notion d'expressivité renvoie à des systèmes conçus comme une forme d'expression plutôt que d'apprentissage ou de persuasion. L'expressivité peut être celle du ou des auteurs, mais aussi (et surtout, dans ce projet) celle des utilisateurs (Genvo, 2012) : un dispositif expressif requiert alors « une forme de flexibilité et d'ouverture pour être à même de permettre aux joueurs de s'exprimer » (Juul, 2007).

En ce qui concerne les outils numériques utilisés dans le cadre du travail, Marc-Eric Bobillier-Chaumon (2021) fait une analyse assez similaire en distinguant les technologies prescriptives (qui contraignent l'activité), les technologies flexibles (qui ouvrent le champ des possibles dans l'activité) et les technologies discrétionnaires (qui « proposent un cadre d'action possible, que l'individu peut employer à discrétion »). Le chercheur plaide alors pour des technologies qu'il appelle « incarnées » : « dans cette collaboration personne-machine à construire, il s'agit de passer de « technologies incantatoires » ou performatives, qui visent à provoquer des effets quasi automatiques, voire magiques, par leur seule présence ; à des technologies « incarnées » qui ont un sens pour les salariés et qui donnent du sens à l'activité qu'ils font ». Ces technologies incarnées ont pour ambition non seulement de satisfaire les besoins des professionnels, mais aussi d'accompagner leurs initiatives, de soutenir leur activité et de favoriser le développement de leurs compétences et de leur métier.

Pour éviter de produire un système d'interaction qui contrôle et qui sanctionne les interprétations des utilisateurs, nous avons décidé que non seulement il n'y aurait aucune mécanique de récompense, mais aussi que l'aléatoire serait le principe fondamental du dispositif. L'aléatoire génère en effet des enchaînements de questions imprévues et imprévisibles, laisse libre court à l'interprétation de l'utilisateur et ne lui donne pas la possibilité de construire a priori un discours (Cayatte, Sellier, 2022).

L'aléatoire implique qu'il n'y ait pas d'agentivité systémique au sens de Janet Murray (1997), pour qui l'agentivité est une impression ou un sentiment de contrôle liée à la réalisation d'actions signifiantes, ou au sens de Tanya Short (2019) qui mesure l'agentivité à l'aune de la transparence et de la compréhensibilité de ces systèmes. Cependant, l'aléatoire semble créer (et c'est l'hypothèse principale) une agentivité expressive, c'est-à-dire une agentivité qui ne repose pas sur éléments de design concrets et mesurables, mais une agentivité liée à la perception et l'interprétation des utilisateurs (Stang, 2019 ; Girina & Jung, 2019).

Nous espérons que construire un système qui favorise une agentivité expressive pour l'utilisateur permettrait de développer l'agentivité des acteurs de l'entreprise, telle qu'elle est définie en ergonomie (Alkire, 2008), c'est-à-dire « la capacité des individus et des collectifs à construire des régulations efficaces, c'est-à-dire qui conjuguent l'atteinte des résultats attendus (efficacité) et la préservation, l'affirmation voire le développement de soi par le travail » (Mollo, 2023).

Design du contenu du dispositif

L'hypothèse de design a ensuite été formulée à partir de méthodologie en psychologie, en particulier l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994). L'objectif est de cette méthode est de « guider un sujet vers une posture introspective », donc de favoriser le « passage de la conscience pré-réfléchie à la conscience réfléchie » (Maurel, 2009). Elle se décompose en quatre étapes : le contrat de communication, l'« intention éveillante », (c'est-à-dire des formulations comme « Je vous propose de prendre le temps de laisser revenir ce qui vous revient comme ça vous revient de ce moment où ... ? »), la « donation intuitive du ressouvenir » (c'est-à-dire évoquer des éléments sensoriels ou des éléments du contexte) et mise en mots ou verbalisation.

Même s'il s'inspire de l'entretien d'explicitation, le dispositif n'a pas la prétention à remplacer un psychologue du travail. Prendre comme référence cette méthode d'entretien dans la formulation des questions permet surtout d'infuser dans le dispositif plusieurs principes essentiels pour traiter de l'activité du travail : une réflexion sur des situations particulières (ancrées dans des cadres spatio-temporels précis), une temporalité assez longue pour permettre au sujet de se replonger dans l'action, une importance accordée aux émotions, un questionnement qui ne cherche pas à obtenir une rationalisation pré-construite, des formulations sans jugement.

Prototype

A ce jour, le prototype de l'outil peut schématiquement être conceptualisé ainsi : la machine pose des questions ouvertes qui invitent

à réfléchir à une situation de travail particulière, dans un ordre semi-aléatoire et l'utilisateur répond, construisant au fur et à mesure son interprétation de la problématique de travail. Plus précisément, le dispositif est composé de plusieurs parties. Après une introduction qui comprend les CGU, une explication du but du dispositif, une demande d'engagement dans la démarche et le tutoriel, la première partie porte sur l'identification du problème à traiter. L'utilisateur doit donner des informations contextuelles : lieux, moment, acteurs de la situation... La deuxième étape consiste en plusieurs questions pour ancrer émotionnellement le souvenir tandis que la troisième est un questionnement tournée vers l'activité elle-même. Pour finir, après avoir eu le choix de poursuivre sa réflexion, l'utilisateur est incité à l'action par deux interrogations sur ces futures actions et invité à écrire une synthèse de ses interprétations.

Conclusion

Les prochaines étapes de la recherche consistent à mener une étude de réception construite à partir d'observations et d'entretiens semi-directifs et à envisager les conditions matérielles dans lesquelles le dispositif pourrait être déployé en entreprise. Cependant, le récit de pratique de la construction théorique et pragmatique d'un « méta-outil » laisse déjà voir les enjeux de design d'un outil numérique opérateur de santé au travail.

Bibliographie

ALKIRE, Sabina. Concepts and measures of agency. OPHI Working Papers 9, Queen Elizabeth House, University of Oxford, 2008. [consulté le 15 avril 2024]. Disponible sur le Web :

<https://ideas.repec.org/p/qeh/ophiwp/ophiwp009.html>

BOBILIER CHAUMON Marc-Eric et CLOT Yves. Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité", *Activités* [en ligne], 15 octobre 2016 [consulté le 15 avril 2024], vol. 13, n°2. Disponible sur le Web :

<http://journals.openedition.org/activites/2897>

BOBILLIER CHAUMON Marc-Erice (2021). Technologies émergentes et transformations digitales de l'activité : enjeux pour l'activité et la santé au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 27 (1), pp.17-32.

BONENFANT Maude et GENVO Sébastien. Une approche située et critique du concept de gamification. *Sciences du jeu* [En ligne] 24 octobre 2014 [consulté le 15 avril 2024], 2. Disponible en ligne : <http://journals.openedition.org/sdj/286>

CAYATTE Rémi, SELIER Hélène. L'aléatoire ludique et narratif comme espace d'appropriation et d'interprétation: une recherche-création au service de l'expressivité des utilisateurs, communication au colloque IMPEC, 2022.

CLOT Yves. La fonction psychologique du travail. Paris, France: PUF, 1999.

FINDELLI Alain. Recherche-création, recherche-projet : même combat ?. In Serge Larcasse (dir.) *Une éthique partagée de la recherche-création en milieu universitaire*, Presses de l'Université de Laval, 2018.

GENVO, Sébastien. Comprendre et développer le potentiel expressif. *Hermès, La Revue* [En ligne], 2012 [consulté le 14 avril 2024], vol. 62, no. 1, 127-133. Disponible sur le web : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2012-1-page-127.htm>

GIRINA Ivan et JUNG Berenike. "Would You Kindly?" The Interdisciplinary Trajectories of Video Game Agency, *Game* [En ligne], août 2019, [consulté le 15 avril 2024]. Disponible sur le Web : <https://www.gamejournal.it/would-you-kindly-agency-as-interdisciplinary-concept/>

JESPER, Juul. "Without a goal", In T. Krzywinska, B. Atkins (dir.), *Videogame/Player/Text*, Manchester : Manchester U. Press, 2007.

LHUILIER, Dominique. Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie* [En ligne], 2006 [consulté le 15 avril 2024] n° 1, 179- 193. Disponible sur le Web :

<https://doi.org/10.3917/nrp.001.0179>

MAUREL Maryse. L'entretien d'explicitation, exemples et applications. *Expliciter* 80, 2009, p.1-17.

MOLLO, Vanina. Résumé d'HDR. "Cultiver la diversité pour développer l'agentivité. La réflexivité dans la démarche ergonomique". *Activités* [en ligne], 15 avril 2023 [consulté le 15 avril 2024], 20-1. Disponible sur le Web : <http://journals.openedition.org/activites/8476>

MORILLON Laurant, CARAYOL Valérie et GROSJEAN Sylvie. Une approche communicationnelle de la « santé au travail », *Sciences de la société* [En ligne], 1 décembre 2020 [consulté le 15 avril 2024], vol 106. Disponible sur le Web : <http://journals.openedition.org/sds/11950>

MURRAY Janet. *Hamlet on the Holodeck*, Cambridge : MIT Press, 2016.

PAQUIN Louis-Claude. Faire le récit de sa pratique de recherche-création. 2019 [consulté le 15 avril 2024]. Disponible sur le Web : https://www.researchgate.net/publication/331305879_Faire_le_recit_de_sa_pratique_de_recherche-creation

ROY Mario et PREVOST Paul. La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion, *Recherches Qualitatives*, 2013, vol. 32, n°2.

SHORT, Tanya. Maximizing the Impact of Generated Personalities Procedural Storytelling in Game Design, In T. Short, T. Adams (éds.), *Procedural Storytelling in Game Design*, Boca Raton : CRC Press, 2019.

STANG, Sarah. "This action will have consequences" : Interactivity and player agency. *Game Studies* [En ligne], mai 2019 [consulté le 15 avril 2024], vol. 19, n°1. Disponible sur le Web : <https://gamestudies.org/1901/articles/stang>

VERMERSCH Pierre. L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue, Paris : ESF, 1994.

Des conciliateurs de justice face à la digitalisation de leur métier dans un contexte marqué par la crise sanitaire et les réformes en faveur de la modernisation de la justice

Matthieu BELAROUCI – MCF en Sciences de gestion – CREM, Université de Rennes
matthieu.belarouci@univ-rennes.fr

Marine BOBIN – Laboratoire LISST-Centre d’anthropologie sociale Post - doctorante Labex SMS – Université Toulouse Jean-Jaurès
marine.bobin@univ-tlse2.fr

Tiphaine ZETLAOUI – MCF en SIC - ETHICS/MUSE, Université Catholique de Lille,
tiphaine.zetlaoui@univ-catholille.fr

Résumé en français

La présente contribution s'appuie sur une partie des résultats d'une recherche réalisée par l'équipe du laboratoire ETHICS de l'université catholique de Lille dans le cadre du projet 2-PAC en 2021-2022 (Production & Performance de l'Activité de Conciliation civile en France) financée par l'Institut des Études et de la Recherche sur le Droit et la Justice (IERDJ). Nous proposons d'étudier la manière dont les conciliateurs de justice appréhendent et font face aux mutations technologiques que la crise sanitaire et les différentes réformes de la Justice ont favorisées. Nous mettons en avant les différents types de difficultés et de situations incongrues auxquelles se confrontent les conciliateurs en portant notre attention sur leurs pratiques technocommunicationnelles qui jusqu'ici sont peu voire pas étudiées.

Résumé en anglais

This paper is based on part of the results obtained by the ETHICS laboratory at the Université Catholique de Lille for their project 2-PAC in 2021-2022 (Production and Performance of Civil Conciliation Services in France) financed by the IERDJ (Research Institute in Law and Justice Studies). We shall study the way in which those working in the context of legal conciliation services understand and use the various technological changes brought about by the COVID pandemic and whose use has been encouraged in diverse recent reforms of the legal system. We shall underline different difficulties and incongruous situations faced by the conciliation teams, observing in particular those which have not yet been studied and which occur when communicating via technological tools.

Mots clés en français : conciliateurs de justice, représentations et usages des TIC, modernisation de la justice, conciliation en ligne

Mots clés en anglais : justice conciliator, representations and uses of information and communication technologies, modernization of justice, online conciliation

Introduction

La présente contribution s'appuie sur une partie des résultats d'une recherche réalisée par l'équipe du laboratoire ETHICS de l'Université catholique de Lille dans le cadre du projet 2-PAC en 2021-2022 (Production & Performance de l'Activité de Conciliation civile en France) financée par l'Institut des Études et de la Recherche sur le Droit et la Justice (IERDJ). L'ambition de 2-PAC est d'affiner la connaissance et la compréhension de la réalité de la conciliation civile en France et notamment en documentant le déroulement des conciliations jusque-là inexploré dans le cas français. Ce projet revenait à ce titre sur la série de propositions énoncées dans le Rapport sur les MARD de l'Inspection générale de la justice de 2015 pour améliorer le fonctionnement de la Justice. Nous proposons ici d'étudier la manière dont les conciliateurs de justice appréhendent et font face aux mutations technologiques que la crise sanitaire et les différentes réformes de la Justice ont favorisées en nous appuyant sur l'analyse de l'enquête qualitative que nous avons menée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de 23 conciliateurs (18 hommes et 5 femmes) et 2 magistrats coordonnateurs au sein de 3 grandes aires urbaines françaises de plus d'un million d'habitants du ressort de trois Cours d'appel différentes et d'observations de séances de conciliations.

La loi de Modernisation de la Justice (2016) et le décret n° 2019-1333 du 11 décembre 2019 ont rendu la conciliation préalable obligatoire pour tout litige civil dont l'enjeu est inférieur à 5000€, ce qui a engendré une augmentation de plus de +22% des saisines entre 2016 et 2019 alors que parallèlement et sous l'impulsion du Conseil de l'Europe, la conciliation à distance a été renforcée par l'article 1er de l'Arrêté CPVE (Communication Par Voie Électronique) du 18 février 2020 par le

biais de l'outil Portail Justiciable dont s'est doté dès 2019 la Fédération Nationale des Conciliateurs de Justice. Ces outils visent à adresser les requêtes par voie électronique et assurer des audiences en visioconférences. Ces nouveaux dispositifs ont été indispensables au fonctionnement judiciaire lors de la crise COVID qui a limité drastiquement l'accès aux tribunaux. La concomitance de ces réformes à la crise sanitaire nous a conduits à nous interroger sur l'adaptation rapide et forcée des conciliateurs à ces dispositifs en mettant en avant différents types de difficultés et d'enjeux éthiques. Le fil conducteur de notre contribution consiste à montrer jusqu'à quel point les mutations d'ordre technologique interfèrent sur les représentations et les pratiques qu'ont les conciliateurs de leur activité en mettant en avant la manière dont elles ont été légitimées, soutenues et mises en place par les instances en charge d'accompagner et d'encadrer la conciliation civile en France. Comment les conciliateurs ont été préparés à ces mutations, quels moyens ont été engagés par les instances publiques de la justice pour que ces mutations aillent dans le sens d'une amélioration du système de la justice et de la pratique de conciliation ?

Les conciliateurs face à des épreuves de type techno-organisationnel

Nous identifions tout d'abord des situations professionnelles très contrastées tant sur celui de la dotation en équipement numérique que sur celui de la maîtrise des outils numériques. La contradiction entre les intentions du législateur et les tâches incombant aux conciliateurs d'une part et les conditions matérielles d'exercice de certaines permanences d'autre part, amène à des situations incongrues au cours desquelles les conciliateurs sont amenés à pallier les insuffisances matérielles. Ces situations concernent essentiellement l'activité se déroulant dans des structures

qui ne relèvent pas de l'institution judiciaire, en particulier les mairies qui représentent 38% des permanences des conciliateurs. À titre d'illustration, l'absence d'équipement informatique (imprimante et/ou d'accès à internet) peut amener les conciliateurs à réaliser des constats manuscrits, ce qui représente une surcharge inutile. Elle peut les conduire aussi à préparer les documents ultérieurement, ce qui induit un risque relatif à la conformité de la procédure de conciliation et à sa mise en péril, les justiciables ayant le temps de changer d'avis, le délai de signature du contrat étant différé. En somme, les carences en équipement contraignent les conciliateurs à s'adapter aux circonstances et à trouver par eux-mêmes des solutions quitte à enfreindre les règles et recommandations des instances de justice. L'épreuve organisationnelle que doivent surmonter les conciliateurs de justice pour combler le retard qu'ont certaines mairies en matière d'outils et de services numériques met en exergue les paradoxes avec lesquels les individus doivent composer pour réaliser leur tâche et accomplir leur mission. Qui plus est, les situations de vulnérabilités et de fragilités numériques sont courantes chez les conciliateurs qui représentent en 2019 92% de personnes retraitées et bénévoles dont l'âge moyen de 69.42 ans. Ceux-ci doivent non seulement faire face au « déficit d'intégration » (Brotcorne, 2010), qui se caractérise par un manque de compétences et de capacités d'action mais aussi relever le défi de l'« instabilité » des dispositifs numériques (Domenguet, 2013) en maîtrisant ou du moins en bricolant (Jouët 2000) avec les micro-changements qui surviennent en permanence au sein de ces dispositifs. Si le sentiment de gêne et de malaise que ressentent les conciliateurs à l'égard des TIC vient confirmer ce que les rapports de l'INSEE signalent depuis plusieurs années, l'âge avancé d'un individu étant considéré comme un facteur d'illectronisme surtout lorsqu'il est retraité, l'absence de prise en compte par

les instances de justice de cette réalité est probante. L'acquisition des compétences en informatique ne fait pas partie de la maquette pédagogique que doivent obligatoirement suivre les aspirants conciliateurs durant leur stage d'initiation, et de manière facultative durant leur carrière. La formation ne propose aucun module destiné à l'apprentissage ou au perfectionnement des outils numériques en dépit des réformes mises en œuvre par le ministère de la Justice et des besoins et difficultés ressentis et éprouvés par les acteurs dont le mutisme à cet égard semble peu sensé.

« Ah quoi bon concilier en ligne » ?

De même, nous relevons des situations de distorsion entre les préconisations du ministère de la justice en faveur de la conciliation en ligne et la réalité vécue par les conciliateurs dont les réticences peuvent aboutir à des formes de résistances. Pour ces protagonistes, les dispositifs à distance s'opposent à l'essence même de la conciliation qui étymologiquement et dans les faits implique de rassembler, ce qui est en outre une condition nécessaire pour pacifier les rapports entre personnes. Les conciliateurs lorsqu'ils modèrent à distance une discussion ont parfois le sentiment de compliquer le jeu d'équilibre, de transparence, d'écoute et d'empathie qui selon eux favorisent le succès de la conciliation. En outre, non seulement le contact humain fait partie des raisons pour lesquelles les conciliateurs ont embrassé la fonction mais il garantit, lorsqu'il a lieu en face à face, le bon déroulement de la conciliation. Si les conciliateurs admettent que le recours à la conciliation en visioconférence permet de générer des gains d'efficacité notamment pour les litiges de la consommation qui impliquent des modes de réclamation en ligne, ils soulignent par ailleurs que ce procédé tend aussi à déshumaniser et à vider de son sens la conciliation.

Bibliographie

Ouvrages/monographies

BROTCORNE, Perrine et al. *Diversité et vulnérabilité dans les usages des TIC. La fracture numérique au second degré.*

Gent : Academia Press, 2010. ISBN 9789038216980.

BRUNIN, Laetitia et PIROT, Philippe. *L'activité des conciliateurs de justice en 2015.* Paris : Infostat Justice, 2017, no 148.
HABERMAS, Jürgen., *Éthique de la discussion.* Paris : Cerf, 1979.

Institut Montaigne. *Justice : faites entrer le numérique.* Rapport, novembre 2017.

REVILLARD Anne et al. *La Fabrique D'une Légalité Administrative : Sociologie Du Médiateur De La République.* Rapport Final. Mission De Recherche Droit Et Justice, 2011.

ROBERT, Pascal. *L'impensé numérique : Des années 1980 aux réseaux sociaux.* Paris : Éditions des Archives contemporaines, tome 1, 2016.

Articles

DUMOULIN, Laurence et LICOPPE, Christian. Présentation. Technologies, droit et justice : quelques éléments de mise en perspective. *Droit et Cultures.* 2011-1, no 61, p. 13-36.

JOUËT, Josiane. *Retour critique sur la sociologie des usages. éseau .* 2000, vol. 18, no 100, p. 487-521.

OLLIVIER-YANIV Caroline. Présentation du dossier : Les publics institutionnels.

Réception et appropriation des informations et des recommandations. *Politiques de communication.* 2018, no 11, p. 5-14.

Articles de revue disponible sur le web

DOMENGUET, Jean-Claude. La fragilité des usages numériques. Une approche temporaliste de la formation des usages.

Disponible sur le web :

<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2013-2-page-47.htm> ISSN 1622-1494

GORSHS, Béatrice. La conciliation comme « enjeu » dans la transformation du système judiciaire.

Disponible sur le web :

<https://www.cairn.info/revue-droit-et-societe1-2006-1-page-223.htm>

LAMBOTTE, François. Vers une approche communicationnelle de l'individu face aux épreuves organisationnelles.

Disponible sur le web :

<http://journals.openedition.org/edc/7454> ISSN : 2101-0366

PEYRAT, Didier. Les maisons de justice et du droit : la distance comme problème, la proximité comme solution ?

Disponible sur le web :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2001-3-page-115.htm> ISSN 0035-2985

Axe 4 : Sens, sensible, insensé au prisme de l'épistémologie et de la méthode

Panel - « Sens-making » : atelier ethnographique participatif au cœur de la fabrique des sens

Philippe Marrast, IUT de Tarbes, CERTOP

philippe.marrast@iut-tarbes.fr

Marie Bénéjean, Université Rennes 2, PREFICS

marie.benejean@univ-rennes2.fr

Florian Hémont, Université Rennes 2, PREFICS

Florian.hemont@univ-rennes2.fr

Iheb Garbaya, IUT de Tarbes, LARA-SEPPIA et CERTOP

Iheb.garbaya@univ-tlse2.fr

Marcela Patrascu, Université Rennes 2, PREFICS

Marcelle.patrascu@univ-rennes2.fr

Isabelle Bazet, IUT de Tarbes, CERTOP

Isabelle.bazet@iut-tarbes.fr

Antoine Février, Université Rennes 2, PREFICS

Antoinefevrier22@gmail.com

Etienne Ceretto, membre de l'association FANS4all

Etienne.ceretto@orange.fr

Henri Corderoy du Tiers, membre de l'association FANS4all et pilote HSI

Henry.corderoy@orange.fr

Jean-Luc Madras, membre de l'association FANS4all et pilote HSI

Madras.jean-luc@orange.fr

Résumé en français

Nous présentons les développements méthodologiques d'une recherche-conception axée sur le co-design d'un Dispositif Multimodal de "Suppléance Communicationnelle" à destination de pilotes d'aviation légère de loisir en situation de surdité. Le projet de recherche s'articule autour d'un processus itératif de design inclusif : conception participative, scénarisation, simulations, évaluations. Le dispositif méthodologique d'évaluation que nous avons mis en place est basé sur une combinaison d'approches logo-centrées, audio-visuelles et physiologiques. Notre atelier propose d'explorer les déplacements perceptifs par un procédé de simulation aéronautique qui place la focale sur les caractéristiques communicationnelles de l'activité : le pédésimulateur.

Résumé en anglais

We present the methodological developments of a research-conception focusing on the co-design of a multimodal 'communicative support' device for pilots of light recreational aviation who are deaf. The research project is based on an iterative process of inclusive design : participatory design, scripting, simulations and evaluation. The evaluation methodology we have put in place is based on a combination of logo-centred, audio-visual and physiological approaches. Our workshop proposes to explore perceptual displacements using an aeronautical simulation process that focuses on the communicative characteristics of the activity : the pedisimulator.

Mots clés : surdité, suppléance communicationnelle, multi-sensorialité

Mots clefs en anglais : deafness, communicative substitution, multi-sensoriality

Introduction

Nous présentons une recherche-conception portant sur le design inclusif d'un Dispositif Multimodal de "Suppléance Communicationnelle"³⁰ à destination de pilotes d'aviation légère de loisir en situation de surdité (dits HSI pour Hearing Speaking Impaired). Le projet FANS4all³¹ vise à permettre aux pilotes HSI de voler en autonomie dans des zones de contrôle aérien qui nécessitent d'opérer des communications vocales entre les pilotes et les contrôleurs au sol. L'objectif est de définir les modalités et les formes d'une « communication silencieuse » multimodale adaptée aux pilotes HSI, tout en respectant le cadre réglementaire aéronautique (Benejean & al., 2024, à paraître). Pour cela, le projet s'articule autour d'un processus itératif de design inclusif mené conjointement par plusieurs acteurs (scientifiques, ingénieurs, pilotes et contrôleurs, industriels, médecins aéronautiques, instances réglementaires) au travers d'ateliers participatifs de conception, de scénarisation, de simulations, d'évaluation, d'explicitation et de rejeu des situations de vol que l'on cherche à qualifier et à équiper. Les premiers développements (via des ateliers nommés *text to form(s)*) ont consisté à faire évoluer parallèlement des scénarios de vol, des transcriptions d'énoncés de phraséologie aéronautiques vers des formes couplant des représentations visuelles disponibles via une interface de tablette tactile et des schémas vibratoires transmis par l'intermédiaire d'une veste vibrante.



Fig. 1: différents ateliers de co-design, formation et simulation avec les pilotes HSI

Notre travail vise à explorer et questionner les changements perceptifs en situation de surdité et la manière dont ces acteurs construisent du sens en vol.

Bien que le sens soit souvent assimilé à la signification (Weick, 2003), nous adoptons également une approche phénoménologique (Merleau-Ponty, 1962) qui met en avant l'importance de la corporéité dans l'interprétation des situations. L'accent est mis sur la perception incarnée qui devient alors un processus d'exploration active, influencé par les matières qui stimulent autant qu'elles co-construisent les sens. L'environnement est perçu de manière active, par le biais d'interactions dynamiques avec les « affordances » environnantes.

Cette approche rejette la séparation stricte entre sujet et environnement, en favorisant une vision d'interdépendance où le corps et l'environnement se co-définissent.

Méthodologie de recherche mixte et inclusive

Notre démarche inclusive implique fortement les pilotes HSI dans tout le processus de co-design. Ils participent aux méthodes d'enquête et d'observation de leurs activités de vol. Entre février 2020 et juin 2022, 29 ateliers de co-design ont ainsi été réalisés pour concevoir, former, scénariser, tester et simuler le dispositif de communication silencieuse.

³⁰ A la notion de "suppléance perceptive" proposée par Charles Lenay (2002), nous préférons celle de "suppléance communicationnelle". Il s'agit moins d'analyser la "perception" des informations selon un processus linéaire de transmission et de compréhension

d'un message entre un émetteur et un récepteur que de s'intéresser à la façon dont s'opère la communication dans sa relation perception-action.

³¹ Fans4all : « Systèmes futurs de navigation aérienne pour tous ».



Fig. 2 : Exemples de sessions de formation, de répétitions au pédi-simulateur et de tests en simulateur ou en vol

D'un point de vue opérationnel, l'enjeu méthodologique pour notre équipe de recherche consiste à modéliser des situations de vols et à isoler comme autant de matériaux à analyser les aspects interactionnels et communicationnels opérant dans les différentes séquences de travail.

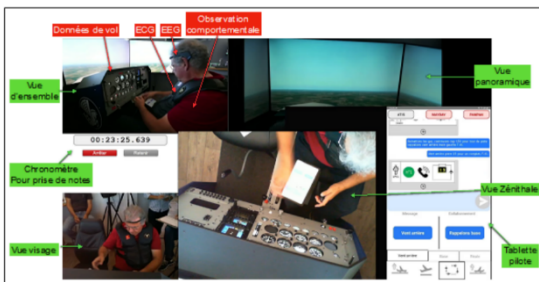


Fig. 3 : Exemple de test en simulateur. Sont indiquées en rouge, les données collectées, et en vert, les vues retenues pour composer la mosaïque d'auto-confrontation.

Notre méthodologie de travail autour des situations de vol simulées ou réelles se développe grâce à une hiérarchisation des niveaux d'observation et d'analyse : une dimension technique, une dimension sensorielle, et une dimension subjectiviste par la compréhension des constructions des sens et significations que font les pilotes HSI en situation de vol.

Le dispositif méthodologique d'évaluation que nous avons mis en place en environnement "contrôlé" de type simulateur de vol, est basé sur des captations physiologiques (données ECG et EEG)³² et audiovisuelles, complétées par des questionnaires, et des entretiens d'auto-confrontation.

³² ECG : électrocardiogramme / EEG : électroencéphalogramme.



Fig. 4 : Séance de travail autour d'une simulation

Cette approche multidimensionnelle et multifocale, vise à comprendre et analyser les pratiques dans les situations de vol, en intégrant pleinement l'expérience sensible des pilotes HSI, la corporéité, la matérialité et l'agentivité des environnements et des dispositifs de suppléance communicationnelle.

Présentation de l'atelier de "pédi-simulation"

Nous avons organisé un de ces ateliers de simulation de vol avec la participation des pilotes HSI qui sont engagés dans le projet. Cet atelier était une invitation et une ouverture pour toutes celles et ceux qui explorent la question de la construction du sens (« *sens-making* ») via l'observation du corps au travail dans la réalisation de l'activité, et du corps travaillé par les situations, les règles, les normes.

L'activité de vol nécessite par ordre de priorité décroissante de 1) piloter l'avion en maintenant des caractéristiques du vol (altitude, cap, vitesse), 2) naviguer, en suivant des trajectoires, des procédures ou en exécutant des manœuvres, 3) communiquer avec la tour de contrôle, les autres avions ou à bord. Le travail de communication, n'est pas dans les habitudes des pilotes HSI et requiert pour tout pilote, un travail complexe.

Lors d'un vol réel ou d'un vol au simulateur, les différentes composantes de l'activité sont toutes présentes dans la réalisation de l'activité, même si l'enjeu vital au simulateur est inexistant. Les autres composantes de l'activité peuvent prendre le dessus sur le travail de communication (pour changer de cap, prendre de l'altitude, ou faire une remise de gaz), ou venir perturber de façon directe ou indirecte l'activité de communication.

Le pédi-simulateur permet de simuler une situation de vol épurée dont les repères visuels habituels (éléments de paysage, piste d'atterrissage, tour de contrôle) sont figurés par de la signalétique au sol. Le pilotage et la navigation ne sont plus des éléments aussi prégnants dans la simulation aéronautique, ce qui permet aux pilotes d'être concentrés sur le dispositif de suppléance et le travail de communication conduit par un scénario qui a été préalablement présenté et révisé avec le pilote instructeur.

Pour la réalisation des scénarios de vols adaptés aux pilotes HSI et uniquement équipés de la veste haptique, nous utilisons une structure de type arbre à choix binaire organisée autour de points de contacts qui correspondent à des interactions entre pilotes HSI et tour de contrôle à l'intérieur de la zone de contrôle aérien.

A chaque interaction avec la tour de contrôle, le pilote peut se voir notifier de "poursuivre" vers le point de contact suivant, ou enjoint à "ne pas poursuivre" et donc à entamer une manœuvre adaptée de maintien sa position dans l'espace aérien (stationner au parking, ou effectuer un 360° autour du point de contact).



Fig. 5 : Répétition au pédi-simulateur et installation du dispositif de captation pour le colloque

Dans le cadre de l'atelier réalisé au colloque, nous avons proposé un scénario de vol simple : une entrée dans la zone de contrôle aérien, suivie par un atterrissage et un retour au parking de l'aérodrome. Les pilotes et des volontaires dans le public ont réalisé ces scénarios en étant équipés d'un dispositif de suppléance communicationnelle réduit pour les besoins de l'atelier (uniquement le gilet vibrant).



Fig. 6 : Le scénario de type arbre à choix binaire vu de la carte et vu du pédisimulateur, avec un exemple de résultat (en rouge) du message “poursuivez” ou “ne poursuivez pas”

Conclusion

La méthodologie que nous avons présentée vise à mettre en scène une activité de simulation d’une situation de communication aéronautique par le moyen du “pédi-simulateur”, grâce auquel nous reconstituons des scénarios de vol de manière dynamique, permettant une immersion corporelle et cognitive élevée.

L’évidente précarité transactionnelle liée aux situations de surdité dans et avec lesquelles nous travaillons nécessite un travail permanent de soin aux interactions. Les modalités particulières d’écoute, d’attention, d’équipement des interactions que nous avons dû déployer participent de ce que nous qualifions a posteriori de bienveillance dispositif (Foucart, 2009). Nos dispositifs ainsi élaborés permettent de mettre en scène autant que de capturer la richesse des interactions du corps avec son environnement, et participent de l’analyse des attitudes corporelles en dévoilant des nuances interactionnelles qui contribuent à la construction du sens.

Cette approche nous permet de distinguer le "corps au travail" et le "corps travaillé" par ces situations. Ces catégories aident à la co-construction des compétences et à l’incorporation des éléments pratiques du

pilotage, tout en contribuant à la compréhension des émotions et des affects en situation.

Plus mobile qu’un simulateur numérique de vol, le pédi-simulateur présente l’avantage de pouvoir être mobilisé lors de salons, congrès ou séminaires de manière à rendre la "démonstration" visible et accessible en dehors du consortium de recherche. Cette participation ouverte nous semble heuristique pour croiser les regards et enrichir les réflexions pluridisciplinaires qui sont au cœur de notre démarche collaborative et inclusive.

Bibliographie

BENEJEAN, Marie, MARRAST, Philippe, HEMONT, Florian, PATRASCU, Marcela, FÉVRIER, Antoine et BAZET, Isabelle, 2024. Matérialisation d’un dispositif de suppléance communicationnelle : un programme de recherche-conception collaborative et inclusive. *Approches Théoriques en Information Communication (ATIC)*. A paraître 2024. Vol. 8.

FOUCART, Jean, 2009. L’accompagnement : dispositif de bienveillance et construction transactionnelle. *Pensée plurielle*. 2009. Vol. n° 22, n° 3, pp. 13-27.

LENAY, Charles, 2002. Ignorance et suppléance : la question de l’espace. PhD Thesis. Université de technologie de Compiègne.

MERLEAU PONTY MAURICE, 1945. *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard. 164063/1945/8

WEICK, Karl E., 2003. L’effondrement du sens dans les organisations : L’accident de Mann Gulch. *Le sens de l’action*. 2003. pp. 59-87.

Panel - Les conditions de l'étude du sensible dans les recherches dites partenariales

Fabienne Martin-Juchat, Université Grenoble Alpes

fabienne.martin-juchat@univ-grenoble-alpes.fr

Pierre Delcambre, Université de Lille 3

Pierre.delcambre@univ-lille.fr

Thomas Heller, Université de Lille 3

Thomas.heller@univ-lille.fr

Auréli Laborde, Université Bordeaux Montaigne

Aurelie.Laborde@u-bordeaux-montaigne.fr

Christian Le Moëne

christian.lemoenne@wanadoo.fr

Le panel s'est focalisé en particulier sur la question des méthodes (dont la place du chercheur, son corps, ses émotions) et sur les manières dont peuvent s'inventer la « co-construction du sens » et les avancées de l'analyse scientifique avec les différents acteurs liés par un partenariat de recherche. Le moment s'est déroulé en quatre temps très rapides, suivis d'échanges.

Faire partenariat avec des organisations / évolutions des pratiques de la recherche en com orga - Pourquoi et comment on en est là aujourd'hui : « partenarial ».

Après un moment pour évoquer d'autres formes d'alliance et de recherches concertées propres aux « communications organisationnelles », notamment dans le cadre d'études sur des terrains de stagiaires et avec des professionnels-partenaires, Thomas Heller montre la complexité des acteurs qui engagent les recherches dites « partenariales », jusque dans l'organisation de l'Université, qui ont tous des orientations, des exigences, des rendus compte, des bilans. Comment dans ces conditions mettre en place une recherche critique ? Si des recherches financées entraînent un partenariat comme mode « obligé » pour les labos et les recherches sous financements, comment gérer cette complexité des acteurs impliqués, comment le faire dès lors que la recherche vise à investiguer l'activité des salariés et leurs contacts dans le cas de l'activité avec des clients ou des sous-traitants... et comprendre leurs aventures émotionnelles. Fabienne Martin-Juchat rend compte de ses expériences et de ce que cela fait co-construire avec les services d'entreprises partenaires et les salariés en activité, dès lors que l'on vise à comprendre ces jeux émotionnels.

Visée et importance éthique des démarches – co-construction des conditions éthiques en recherche partenariale.

Les conditions actuelles de mise en place d'exigences « éthiques » mettent les chercheurs dans des situations particulières et difficiles : comment respecter des normes de plus en plus exigeantes, mais, mieux et plus lié à nos valeurs, comment mettre en place l'enquête, l'intelligence partagée des situations observées, et faire un « rendu-compte » qui ne soit pas que contractualisation avec le commanditaire mais partage d'expérience avec les salariés, et analyse

publiable ? Le développement de l'éthique se fait-il contre la possibilité d'une recherche compréhensive et aussi critique ? Bref : ce type de recherche est-il simplement possible ? Cela se discute. Y a-t-il des bonnes manières de faire ? C'est la question.

Pour Aurélie Laborde, si l'on s'intéresse aux pratiques ordinaires ou invisibles en organisation, les recherches « collaboratives » permettent de documenter et de comprendre en profondeur et sur le temps long des pratiques qui ne seraient pas accessibles avec une simple observation ou des entretiens ponctuels. Mais encore, elle estime qu'il s'agit de dépasser les visées éthiques personnelles et situées pour aller vers une éthique partagée de la recherche collaborative.

Pour Fabienne Martin-Juchat, les comités d'éthique de la recherche sont devenus obligatoires pour publier les résultats de recherches partenariales dans certaines revues. Ce cadre réglementaire complexifie l'accès aux acteurs lorsqu'il s'agit de traiter de la communication affective (enjeux de consentement, de transparence, de traçabilité des données, etc.).

Zoom sur des méthodologies (évolutions et spécificités du travail avec et en organisation)

S'engager dans des recherches « partenariales » amène à être clair sur « avec qui » le chercheur et/ou son équipe, son labo, est « partenaire. Dès lors que les méthodes (ethnographiques, focus group ou autres) s'intéressent à l'expérience émotionnelle des gens au travail, si ces expériences pensées comme personnelles ou « le sens de ce que l'on a à faire » n'est pas ce qui intéresse vraiment les gens au travail, alors comment procéder pour être, comme chercheur, « sensible » ? Pierre Delcambre raconte une expérience de shadowing et comment cela fait devoir prendre en compte les émotions et comment cela change les méthodes de restitution classiques en ethnographie, et comment cela ouvre d'autres horizons d'analyse théorique. Fabienne Martin-Juchat rappelle ce qu'Aurélie Dumas et elle ont mis en place à savoir privilégier des postures de co-conception avec les partenaires de la recherche et une interprétation concertée et discutée, dans leur ouvrage *Les communications affectives en organisations*.

Questions théoriques et épistémologiques pour les SIC. Quelle visée axiologique et quel statut pour les connaissances co-produites dans les recherches partenariales

L'étude des émotions est un champ qui a bien trente ans de réflexions : autant sur la transformation des conduites émotionnelles dans les « modernités actuelles » (Elias, Illouz), que sur le travail émotionnel des salariés, leurs comportements dans la vie ordinaire et la manière dont les entreprises apprennent à s'en servir (Hochschild notamment), ou encore que sur la socialisation émotionnelle différenciée selon les métiers (Jeantet notamment). Les entreprises peuvent même vouloir orienter et contrôler les émotions. Pourtant les acteurs (au travail) vivent leur travail et font avec leurs émotions, parfois pour modifier les situations : affect'action ?

Pour Christian Le Moenne, est-il possible en SIC, (c'est à dire en faisant l'hypothèse que les processus et pratiques d'information et de communication jouent à cet égard dans différents contextes un rôle singulier...) de construire comme objet de recherches différentes dimensions ou manifestations de ce qui peut être analysé comme « sensible » ?

Pour Aurélie Laborde, les phénomènes observés peuvent être compris non tant comme communication affective que comme symptômes ou indicateurs de transformations en cours des formes de communications organisationnelles.

Pour Fabienne Martin-Juchat, il lui importe de rappeler - afin de bien dissocier une posture en SIC par rapport à une posture en psychologie - qu'elle travaille sur la communication avec et sur les affects et non sur les émotions des individus en tant que tels. La compréhension de la vie affective relevant de la psychologie, il importe de bien clarifier le positionnement du chercheur.

Le travail épistémique dès lors est lui aussi complexe, à la recherche de ce qui est « domination » mais aussi de ce qui est auto-exploitation de compétences émotionnelles par la communication ou encore (et encore) de ce que l'on tente de faire par l'émotion, que cela marche ou non !

Pour conclure

Ce « panel » visait à partager expérience et réflexions sur les conditions des « recherches partenariales : celles-ci créent des conditions (i-e des nouvelles normes pour concevoir et mettre en

place l'activité de recherche, obligeant à de nouvelles pratiques) qui ne sont pas favorables à l'accès aux organisations, à l'accès aux gens qui travaillent, qui obligent à des formes de comité d'éthique très contraignants. Dès lors que l'on vise plus spécifiquement à étudier les émotions et affects « au travail » et/ou « dans les organisations », les chercheurs ont à penser leurs formes d'observation et d'interprétation. Parler de ces expériences est essentiel pour notre champ disciplinaire.

