SFSIC Société française des sciences de l'information et de la communication

org&co groupe d'études et de recherches sur les communications organisationnelles

- Appel à débats et réactions

Mai 2004 – n°7
- « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement »
Françoise Bernard (CREPCOM, Aix-Marseille 1)

Mars 2004 – n°6
- « Les organisations entre projets et récits »
Nicole D'Almeida (Celsa Université Paris 4-Sorbonne – GRIPIC)
- « Le prix entrepreneurial comme mode de communication non traditionnelle pour les organisations. Le cas de la région lorraine. »
Jamila Ysati (CREM-Metz)

Janvier 2004 – n°5
- « *Éléments de repérage théorique pour la construction de formations aux métiers de l'information* »
Bertrand Cabedoche (Irutic-Larès de Rennes 2, et G.I.S. Marsouin de Brest),
- **« *Les rapports entre les recherches professionnelles et académiques sur les publics de télévision : interactions ou impasse ?* »**
Céline Ségur (CREM – Université de Metz)

Novembre 2003 – n°4
- «*Travail, modulation et puissance d'action.* »
(Contribution nomade en sociologie du travail)
Philippe Zarifian (GIP, Mutations des industries et des services - Université de Marne la Vallée).

Septembre 2003 – n°3
- « *Le numérique au risque du sub-politique* »
Gino Gramaccia (GREC/O - Université de Bordeaux 1)

Juin 2003 – n°2
- **« *Quelle conception de la communication interne à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ?* »**
Christian Le Moenne (CERSIC – Université Rennes 2)

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Mai 2004

- « *Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement*»

Françoise Bernard (CREPCOM, Aix-Marseille1)[1]

Les sciences de l'information et de la communication sont, dans le champ des sciences humaines et sociales, une discipline qui possède de fortes spécificités, j'en citerai deux :
- la plus importante d'entre elles, au regard de l'objet de la journée qui nous réunit, est le lien qui existe dès les origines, les années 70, avec les milieux économiques et professionnels (Bernard, 2000),
- elles sont en charge d'enjeux de société cruciaux. L'actualité des notions de " société de l'information " de " société en réseaux ", de " relations publiques généralisées " est représentative de tels enjeux. La communication est incontestablement au cœur des mutations sociales que nous pouvons observer.

Afin d'inscrire ces deux spécificités dans le domaine de la communication des organisations, je développerai mon propos en deux points :
- Vers une intelligence communicationnelle pour les organisations, ou le dépassement d'une approche techniciste de la communication
- Le lien entre recherche–formation– " terrain ", ou les thèmes de la communication des organisations

- 1- Vers une intelligence communicationnelle pour les organisations
Ou le dépassement d'une approche techniciste de la communication
Deux considérations préalables nous semblent nécessaires :
- le marché et ses règles sont une référence forte et la notion de production de valeur est introduite dans tous les champs d'activité : éducation, santé, culture. La communication est devenue centrale depuis les années 80 dans les stratégies de développement des différentes activités.
Dans une telle perspective, la régulation est produite par la communication (dans l'acception des modèles de la publicité, du marketing ou des relations publiques, selon les auteurs).
La communication est de fait définie comme un dispositif facilitant la mise en acceptabilité de produits de services mais aussi de projets. Par ailleurs, elle contribue dans certains cas, implicitement, à la naturalisation de choix de société ; autrement dit les pratiques de communication peuvent opacifier certains choix économiques et politiques fondamentaux.
- les modèles de la communication professionnalisée selon les pratiques et les standards forgés principalement dans les entreprises font de plus en plus référence pour tous les secteurs d'activités, c'est ainsi que nous pouvons parler de paradigmes du marketing et des relations publiques généralisées. C'est aussi pour cette raison que, trop souvent, la question de la communication est rabattue sur la question d'une approche " technique ".

La communication concerne désormais toutes les activités humaines, de la plus violente d'entre elles, la guerre qui se gagne ou se perd aussi grâce aux TIC et sur les écrans de télévision comme nous l'a montré une certaine actualité, jusqu'à la plus intime, la vie privée et familiale où les équilibres dépendraient de la communication. Ainsi dans une représentation désormais usuelle et largement partagée, les dysfonctionnements, voire les échecs, sont très souvent imputés à des déficits de communication.
Une telle généralisation de la communication (" ça communique partout et tout le temps ") et une telle surenchère (" plus de communication est la solution ") nourrissent des ambiguïtés fortes sur ce que sont la pensée et les pratiques communicationnelles. Le discours du chercheur et de l'expert en communication est donc confronté à un environnement très concurrentiel où bien d'autres discours sont énoncés par bien d'autres sources. De telles dynamiques ont été confortées et amplifiées par la vague des discours consacrés aux TIC en provenance de tous bords : de nombreuses disciplines (informatique, gestion, information-communication, etc.), de nombreux métiers (chercheurs, experts, consultants, cadres, techniciens, etc.), de très nombreux secteurs d'activité (éducation, santé, culture, sport, industrie, services, etc.).
Un enjeu, dans les coopérations que nous souhaitons établir lors de cette journée et au-delà dans les relations inscrites dans la durée entre chercheurs et praticiens tous professionnels de la communication, est d'éviter la cacophonie pour construire une polyphonie dans la réflexion et l'action.

L'espace de la communication des organisations : *Articuler les problématiques du lien, du sens, du savoir et de l'action*
L'ambition d'un tel projet, qui peut être définie comme un défi, est d'ouvrir et de relier, dans la perspective d'une interdisciplinarité, mais aussi de mettre à distance et dénaturaliser, dans la perspective d'une analyse des processus de construction-déconstruction des pratiques, discours, artefacts et enjeux informationnels et communicationnels.

Dans une telle perspective, trois points seront abordés :

[1] Conférence prononcée à l'occasion de la Journée d'études *Auprès d'un public de chercheurs et de praticiens. La communication interne : perspectives ? TIC.*
Lancement de l'observatoire régional de la Communication Interne
(5 février 2004 - CERIC - Béziers)

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

- développer une pensée de la reliance
- proposer une cartographie pour articuler les problématiques du lien, du sens, du savoir et de l'action
- valoriser le lien entre formation- recherche- " terrain "

Penser ensemble

Développer une pensée de la reliance suppose :

- de rapprocher des termes qui sont traditionnellement séparés, voire opposés,
- de questionner l'inertie rhétorique,
- de favoriser le pluralisme épistémologique,
- de faire jouer le pluralisme des langages théoriques.

Ainsi, nous proposons une mise en articulation et en tension de certaines notions, par exemple :

-l'objet et le sujet

Aucune connaissance ne provient de l'objet seul ni du sujet seul, mais d'une interaction entre objet et sujet. Il est impossible, comme nous l'a enseigné un de nos maîtres en sciences humaines de séparer radicalement les jugements de fait des jugements de valeur (Piaget, 1973, p.1179). Les travaux sont de plus en plus marqués par une telle posture.

-le singulier et le collectif

Les pratiques de médiation, notion fortement convoquée dans les travaux contemporains en SIC, constituent le lieu privilégié où s'articulent expérience singulière et constructions partagées.

-le local et le global,

Internationalisation des activités, ouverture des frontières et des cultures, échanges mondialisés via le réseau des réseaux, interdépendance des économies sont autant de réalités qu'il convient de questionner. Un tel questionnement peut être conduit, en miroir, à partir du local où l'on observe certains effets de la globalisation (désindustrialisation, crise de l'emploi, etc.) et certaines formes de résistance et de protestation qui sont autant d'autres réalités témoignant des enjeux de la globalisation. Les chercheurs en SIC travaillent l'étude d'une telle tension entre local et global. Les chercheurs en SIC sont impliqués dans l'étude de ces phénomènes complexes (cf. le thème du 14e congrès de la SFSIC, " Questionner l'international ", Béziers, 2, 3 et 4 juin 2004).

-les processus d'homogénéisation et d'hétérogénéisation,

Le global et l'international homogénéisent, un tel point de vue peut être pris en défaut sur de nombreux fronts dans les pratiques sociales, culturelles, politiques et économiques. La question identitaire est de plus en plus vive. Le renouvellement d'une telle question semble accompagner le développement des pratiques d' " ouverture " caractérisant les nouveaux médias mais aussi les nouveaux schémas de développement, voire dans certains cas de conquête économique et symbolique, des territoires (cf. actes du 13e congrès de la SFSIC, "Les recherches en information et communication et leurs perspectives. Histoire, objet, pouvoir, méthode ", Marseille, juin 2002).

-le temps court et le temps long.

La perspective est de sortir des règles implicites de l'immédiateté, de l'anticipation (qui révèlent en fait la prégnance des normes managériales) qui sévissent en communication des organisations. En cédant à de telles règles, le chercheur court le risque d'être, ou de se rendre dans de nombreux cas, dépendant des modes du terrain. Inscrire l'analyse des changements dans la perspective relativisante de l'histoire est une des préoccupations fortes de nombreux chercheurs en SIC. Par ailleurs, les chercheurs de la discipline font preuve de maturité scientifique en appliquant, dans une logique de réflexivité, l'analyse historique à leur propre histoire et à leurs productions (Boure, 2000).

-l'humain et le technique

Les thèmes de recherche associés au développement des TIC montrent que les chercheurs, dans la plupart des cas, défendent une approche socioculturelle, voire anthropologique, de ces thèmes. Si le socio technique est susceptible de renouveler un ensemble de pratiques humaines, symétriquement, le technique est aussi produit par du social et du culturel.

Articuler les problématiques du sens, du lien, du savoir et de l'action

Afin de mettre en perspective des travaux conduits en communication des organisations, en France depuis 10 ans, nous proposons une cartographie qui comporte quatre points d'étayage fort et qui distingue les problématiques du lien, du sens, du savoir et de l'action.

A l'intérieur de ces catégories et à la frontière de chacune d'entre elles avec les autres, nous proposons un ensemble de notions qui a pour caractéristique de renvoyer à la fois à des notions permettant de qualifier les pratiques et à des notions qui sont convoquées dans la réflexion théorique.

Une telle proposition est actuellement retravaillée par les chercheurs du Centre de Recherches sur les Pratiques de Communication et de Médiation (CREPCOM- Aix Marseille 1).

Un tel projet d'articulation a pour objectif de penser chacun des termes proposés dans leur interaction avec les autres termes.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Cartographie de l'articulation des problématiques du lien, du sens, du savoir et de l'action

LIEN

membre, collectif, communauté
groupe, clinique, pathologie,
médiation *médiation*
acteurs-dispositif *réflexivité* *acteurs- dispositif*
identité, altérité **apprentissage collectif**
histoire
culture, institution savoir partagé
coopération expertise
média, médiatisation savoir tacite
représentation savoir autochtone
mythe, récit, symbole intelligence collective
sujet réseau
SENS interaction SAVOIR
discours convention
médiation espace public partiel *médiation*
acteurs-dispositif *réflexivité* *acteurs-dispositif*
pouvoir information intelligente
changement *histoire* innovation
résistance norme, contre norme
acteur comportement
engagement
usage pratique
artefact projet
stratégie coordination

ACTION

2- Le lien formation – recherche -terrain

La Direction de l'enseignement supérieur, en décidant que les parcours professionnalisés des masters qui sont mis en place dans le cadre de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur doivent désormais explicitement prendre appui sur des équipes de recherche, définit une norme extrêmement importante. Cette norme souligne le fait qu'il ne peut y avoir d'enseignement professionnalisé performant sans relation avec la production scientifique et l'activité de recherche.

Si un tel propos peut faire évidence pour nombre d'entre nous, il est cependant très utile de le rappeler explicitement tant les activités de formation à la communication sont foisonnantes sur d'autres scènes, notamment celle des entreprises et des organisations en général. Et un tel foisonnement est marqué par une diversité dans laquelle on trouve le meilleur et le pire.

Aujourd'hui, un bilan d'étapes peut être dressé qui fait apparaître les points suivants :

- Les organisations sont un laboratoire pour la construction des connaissances en SIC ; toutes les problématiques communicationnelles et informationnelles sont présentes, de nombreux terrains sont impliqués ;
- étudier la communication des organisations pour les chercheurs et les équipes de recherche, c'est donc contribuer à construire les connaissances en SIC, de ce fait les chercheurs sont devenus pour les entreprises des interlocuteurs crédibles et stratégiquement incontournables ; conduire des contrats de recherche action, c'est partager avec des partenaires socioéconomiques, et donc retravailler avec eux, des savoirs et des méthodologies sérieux et validés ;
- tout projet de formation ou d'expertise et de conseil à la communication des organisations nécessite d'identifier les formes de médiation des connaissances et de préciser des critères de qualité pour les activité d'expertise et d'études. Un de ces critères est la mobilisation des savoirs constitués en communication dont sont garantes les équipes de recherche. En effet, un risque est apparu, dans le domaine de la formation et de l'expertise en communication, et qui consiste à être confronté à certains partenaires qui " vendent l'air du temps " en ignorant les connaissances désormais constituées en communication. De ce point de vue, les témoignages, désormais nombreux concernant les déceptions qu'ont eu certaines entreprises et organisations en s'adressant à des partenaires méconnaissant les savoirs constitués en information et communication, doivent être pris au sérieux.

Ces savoirs constitués, à des fins de simplification peuvent être catégorisés en huit ensembles.

Les axes de production des savoirs en communication des organisations

Nous proposons de distinguer huit axes qui sont autant de thématiques:

1- Communication interculturelle
2- Communication de réseaux
3- Communication de projet
4- Communication de changement
5- Communication d'innovation
6- Communication de crise
7- Communication, médiations et nouveaux médias,
8- Communication ordinaire

La communication interculturelle

L'ouverture des échanges et des organisations, la mondialisation et la délocalisation conduisent à découvrir les problématiques des " branchements culturels " (Amselle, 2001), dans une telle dynamique de très nombreux secteurs d'activités, métiers et acteurs sont concernés. Fondée sur une intercompréhension linguistique, l'intercompréhension est plus large et comporte la confrontation entre cultures (nationales et régionales).

Les questions de l'identité/altérité/ culture/communication sont relancées et déplacées pour les praticiens et deviennent des objets d'étude pertinents pour les chercheurs.

De nombreux auteurs appartenant à des disciplines très variées : histoire (Braudel), philosophie (Ricoeur),

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

sociologie (Morin), etc., sont convoqués pour éclairer les enjeux liés à l'identité.
Identité : identité-résistance ; identité-légitimante (Castells) identité projet nés des identités résistance et non de l'ancienne société civile de la société industrielle; identité refuge (Wolton).

La communication de réseaux
De nombreux travaux sont conduits afin de problématiser la question des réseaux sociotechniques en révélant les limites d'une approche techniciste (Durampart, 2000).

La communication de projet groupe de pilotage, groupe de projet ou de travail (avec implication des personnels, des usagers, etc.). Le management par projet dans les secteurs privés et publics, impliquant des pratiques de communication structurantes, se sont généralisés au point de pouvoir qualifier l'analyse de telles pratiques de " paradigme du projet " (Corbalan, 2003).

La communication de changement
Les thèmes " classiques " de la communication de changement qui concernent les questions du contenu et du processus, la tension entre changement et permanence- identité, le poids des routines dans de grandes organisations (par exemple l'importance des pratiques " intra établissement " et des cadres, pour ne pas dire des réflexes, de pensée et d'action qui accompagnent de telles routines organisationnelles et communicationnelles) sont élargis.
Notamment des travaux montrent que les changements conduits " par le haut " et les changements émergents, portés par le " bas ", semblent être deux dynamiques aux frontières somme toute assez floues dans certains cas (Carayol, 2003).

La communication d'innovation
La question de l'innovation est étudiée comme pratique communicationnelle qui s'inscrit dans un contexte marqué par l'incertitude et la complexité (Bouzon,2002).

La communication de crise
Cette communication fait l'objet de publications actualisées qui montrent que face à la prise de risque qui caractérise l'activité industrielle, certaines pratiques financières, et plus largement les pratiques relevant d'un ensemble d'autres secteurs (santé, éducation, etc.), les pratiques de communication de crise évoluent (Gabay, 2001).

La communication, les nouvelles médiations et les nouveaux médias,
L'entreprise est définie depuis une quinzaine d'année comme " espace public partiel ". Une telle approche accompagnant la légitimation de l'entreprise comme institution dans les années 80, est relancée depuis les années 90 par les pratiques de médiatisation des entreprises sur le réseau des réseaux.

Nous classons également dans cette catégorie les travaux qui sont consacrés aux médiations sociotechniques et à l'étude des usages. Nous rejetons une approche techniciste par les " TIC " qui ne relève pas de notre discipline. L'approche diffusionniste est peu développée au profit de l'approche appropriationniste soulignant le rôle actif des consommateurs et des usagers des TIC.
Nous intégrons la perspective qui souligne que l'égalité d'accès ne conduit pas à l'égalité des compétences, d 'où la pertinence de développer une culture de la communication par la formation. Dans de nombreux cas, la question epeut être formulée dans les termes suivants : que chercher, quoi faire de l'information disponible. Autrement dit le développement des TIC appelle le développement des médiateurs " traducteurs " que sont les formateurs, les enseignants, les experts. Le " *do it yourself* " ne marche pas.

La communication ordinaire
Des travaux soulignent l'importance d'étudier la communication sociale des organisations, en montrant comment les initiatives de communication managériale sont reprises et réappropriées par les collectifs d'acteurs qui par ailleurs développent leurs propres pratiques de communication (Bernard, 1998).

La catégorisation proposée est indicative et bien sûr peut être soumise à discussion. Le projet est de catégoriser de telle sorte que chaque axe soit à la fois un repérage utile pour qualifier certaines pratiques et correspondent par ailleurs à des travaux effectifs, capitalisés dans le domaine de la communication des organisations. Il s'agit donc d'apporter une contribution à une perspective heuristique. Dans tous les cas, un écueil est à éviter : celui de ne pas faire un effort de distinction permanent afin de ne pas confondre la communication comme " doxa " et la communication comme " épistémé ".

La communication, comme " doxa ",
La communication comme opinions collectives stabilisées, se présente comme une représentation du réel fondée sur l'horizontalité, la médiation. La régulation communicationnelle du social et de l'économique procèderait désormais par ajustement, par effacement des conflits et tensions. Les notions de pouvoir, de domination, d'inégalités sont remises au placard du passé ; elles sont volontiers remplacées par la notion d'asymétrie qui conduit à des corrections communicationnelles " techniques " relevant du " mieux communiquer ". La communication politique est un exemple particulièrement révélateur d'un tel courant : un projet de réforme s'il est contesté, c'est qu'il est mal communiqué.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

La communication comme épistémé

Comme lieu de la construction et de la production de connaissances qui remet en cause le sens commun communicationnel. Par exemple, les études qui montrent que l'ouverture mondiale facilitée par les dispositifs numériques est accompagnée par un développement très marqué des mouvements identitaires et des communautarismes contredisent l'idéologie communicationnelle du " village planétaire ".

La situation est par ailleurs complexe et contradictoire car les représentations d'une société horizontalisée sont en phase avec certains écrits et certaines notions qui sont travaillés dans la perspective d'une nouvelle épistémé, par exemple la notion de réseau. Cette notion est parée de nombreuses vertus, par exemple nous trouvons sous la plume de Manuel Castells la définition suivante :

" Le réseau est défini comme la seule organisation capable de croissance indéterminée et d'apprentissage indépendant " (Kelly, 1995 cité par Castells, 1998, tome 1, p. 101).

Autrement dit, on peut observer que les chercheurs qui étudient, dans une perspective critique et analytique, certaines notions adoptent au bout du compte et dans les faits (dans les textes) ces notions.

Les débats scientifiques doivent donc porter également sur certains " habitus " scientifiques dans une perspective de réflexivité et plus spécifiquement sur ce que recouvre la perspective critique en information et communication, comme pratiques de recherche et pratiques d'écriture.

La perspective heuristique

L'heuristique comme méthode de recherche par la découverte consiste à poser une hypothèse sans se soucier a priori de sa vérité ou non. Elle s'oppose à l'axiomatique (proposition vraie par définition), elle est aussi une discipline qui décrit le processus de découverte.

Elle est souvent privilégiée afin de contribuer " à penser ce qui n'était pas déjà là ".

Convocation et confrontation de concepts issus d'une approche pluridisciplinaire, pluralisme méthodologique, construction de chercheur collectif permettent d'observer des objets émergents en les inscrivant dans des perspectives historique et comparative sont autant de voies empruntées par les chercheurs contemporains en SIC.

L'analyse de la production scientifique pendant une dizaine d'années peut être résumée en trois caractéristiques principales :

- élargissement et ouverture du champ des études à l'ensemble des formes organisationnelles et des pratiques communicationnelles en relativisant l'hégémonie du présupposé selon lequel les objets d'études nobles seraient les organisations marchandes et la communication managériale,
- étude d'objets émergents, d'objets et de " projets frontières " (Fleury-Vilatte, Hert, 2003),
- permissivité dans la démarche d'emprunts épistémologiques, théoriques et méthodologiques.

Bibliographie

AmselleJ.-L., (2001). *Branchements*, Paris, Flammarion.

Bernard, F., (2002). Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC. In R. Boure (éd.) *Les origines des sciences de l'information et de la communication, Regards croisés,* Septentrion, Presses universitaires, p. 153-179.

Bernard F., (1998). " La communication de changement : vers une heuristique de l'induction ", *Communication et Organisation*, GREC/O, Université Michel de Montaigne, Bordeaux, n° 12, p. 302-337.

Boure R., (Ed.), (2002). *Les origines des sciences de l'information et de la communication, Regards croisés,* Lille, Septentrion, Presses universitaires.

Bouzon A., (2002). *Communiquer dans l'incertain. La communication dans les processus de conception innovante à " risques maîtrisés ".* Travaux d'HDR, LERASS, Toulouse (2 tomes).

Carayol V., (2003), "Communication organisationnelle – Une perspective allagmatique", Travaux d'HDR, GRECO/ISIC, Université de Bordeaux 3.

Castells M., (1998, 1999). *La société en réseaux, Le pouvoir de l'identité, Fin de millénaire*, 3 tomes, Paris, Fayard.

Corbalan J.-A., (2002), *La communication des organisations : comprendre et agir. Pour une " communication située "*, Travaux d'HDR, CERIC, Montpellier 3.

Durampart M., (2000). *Régulation et Médiation Organisationnelles. Le réseau local, enjeu d'une médiation sociale et technique dans une organisation sanitaire et sociale*. Travaux de Thèse, Paris 13 - Villetaneuse.

Fleury-VilatteB., Hert P., "Frontières disciplinaires", *Questions de communication*, Presses Universitaires de Nancy, n° 3, pp. 3-10.

Gabay M., (2001). *La nouvelle communication de crise*, Paris, L'Harmattan.

Le Moenne C., (2003). "La propagation des formes organisationnelles : normalisation internationale et "société de l'information" : entre mythes et réalités", Colloque : La "Société d'information" entre mythes et réalités, CERIME, Strasbourg.

Mayère A., (2001). *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information – communication*. Travaux d'HDR, LERASS, Toulouse (2 tomes).

Mucchielli A., (2000). La nouvelle communication, Paris, Armand Colin.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Wolton D., (2003). *L'autre mondialisation*, Paris, Flammarion.

Mars 2004

- « *Les organisations entre projets et récits*[2] »

Nicole D'Almeida (Celsa Université Paris 4-Sorbonne – GRIPIC)

L'objet de cette intervention part d'une problématique désormais bien connue et bien traitée en SIC notamment par le groupe Org§Co3 : la question du projet et de son évolution dans les organisations.
Afin de situer les nouveaux contours de cette question dont l'origine philosophique se situe dans la question phénoménologique de l'intentionnalité, il convient de rappeler les postulats sur lesquels elle repose. Le premier postulat est d'ordre volontariste, toute démarche projet repose sur une volonté de construire un ordre spécifiquement humain, délibérément choisi ce qui va à l'encontre d'une vision fataliste ou d'une théorie de l'action contrainte. Le second postulat est d'ordre temporel, chaque projet constituant une anticipation d'un avenir rendu prévisible et maîtrisable. L'idée de projet s'inscrit dans une vision du continuum temporel, dans un pari optimiste sur l'avenir.

La thématique du projet reprise par les sociologues4 et les psychosociologues5 est marquée par une focalisation sur les problèmes de coordination et s'inscrit dans la droite ligne de la question de la division du travail telle que l'a développée le fondateur de l'école française de sociologie, E. Durkheim. La logique du projet implique selon ces chercheurs une autre manière de travailler marquée par une approche à la fois globale, horizontale et transversale qui contraste totalement avec la logique traditionnelle de production de type vertical, hiérarchique et cloisonné. La logique projet a suscité des espoirs, des attentes qui ont au fil des ans été tempérés par l'expérience et l'observation. Le changement annoncé par le projet et ses chantres s'avère plus subtil ou plus complexe que prévu : il n'exclut pas la routinisation, ne fait pas reculer le taylorisme qui reprend vigueur dans le domaine des services. La démarche-projet en tant que démarche globalisante engageant le traitement unifié d'un problème6 est une démarche qui s'est effectivement généralisée dans un souci de réactivité dans le monde de la production des biens et des services. Mais elle s'est par ailleurs inversée et transformée. La logique projet n'a cependant pas d'effet directement transformateur sur les organisations (Foulard, 1999), elle peut s'isoler, se localiser, s'enfermer dans une certaine technicité et coexister avec des manières de travailler plus traditionnelles. Elle devient alors un art de la combinatoire, de l'agencement optimal de moyens en vue d'une fin sans retentissement organisationnel ni humain. L. Boltanski et E. Chiapello (1999) nous font découvrir une voie imprévue du projet conçu comme une manière de conduire sa vie professionnelle voire personnelle et comme une nouvelle « cité ». L'homme-projet est l'homme des réseaux et des opportunités, l'homme de partout et de nulle part dont l'action s'inscrit sur une toile extensible.
Les SIC se sont emparées de la question du projet et mis en évidence la dimension communicationnelle qui lui est propre. La problématique du projet évolue de la sociologie aux sciences de l'information et de la communication dès lors qu'est reconnue la place singulière et l'efficacité de la parole (individuelle et collective) dans l'activité productive. Le problème de la coopération qui est au départ celui du projet évolue ainsi du technique au symbolique et au verbal, ceci valant autant pour l'univers industriel (Zarifian, 1996) que pour l'univers des services que nos collègues ont analysé finement et patiemment (Grosjean, Lacoste, 2000). Le groupe Langage et Travail qui réunit une équipe interdisciplinaire mène dans ce domaine des analyses tout à fait importantes sur la place et les contours de la parole dans l'accomplissement du travail.
L'évolution des projets d'entreprises est marquée par une scission entre l'organisationnel et le symbolique. La démarche projet va s'autonomiser et devenir une technique organisationnelle précise comme l'indique le terme de chef de projet, intitulé désormais banalisé qui ne renvoie plus qu'à un art de faire. La dynamique collective du projet est parallèlement entamée par la réduction de l'horizon temporel des organisations dont le champ d'action prévisible ne dépasse guère quelques mois, à quelques exceptions près. Dans ce contexte, les projets vont donner lieu à deux types de dispositifs, l'un organisationnel, l'autre symbolique et nous

[2] Ce texte reprend la conférence prononcée à l'université de Montpellier III dans le cadre de la journée organisée le 5 février 2004 par le CERIC sur le thème « La communication interne : perspectives, TIC ? ». Il ne s'agit donc pas d'un article au sens strict mais d'une proposition d'interprétation des contours actuels de la communication organisationnelle
[3] Cf les travaux de F. Bernard, C. le Moenne, J.A Corbalan, A. Mucchielli
[4] Cf travaux de C. Middler, P. Zarifian.
[5] J.P Boutinet

[6] Problème de lancement d'un nouveau modèle de voiture comme C. Middler l'analyse ou problème commercial de gestion et de traitement des réclamations ou problème technique de qualité.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

nommerons récit cette dernière forme. La communication organisante cède la place à une communication instituante sachant qu'il ne s'agit pas de concevoir toute la communication organisationnelle comme production de récits ni de prendre la partie pour le tout. Le récit est un genre spécifique de discours ou de texte qui bien sûr n'exclut pas la place d'autres genres (le descriptif, l'explicatif, le dialogal, l'argumentatif) coexistant avec lui.

Nous pensons que les récits remplacent les projets d'entreprises, ces projets sans projet devenus des modes organisationnels, des agencements techniques privés de sens. Les récits organisationnels se multiplient et c'est à un moment de crise de l'art de raconter et de donner un sens à l'histoire que se développent ce que nous nommons les récits économiques soit un ensemble de narrations qui proposent un sens, une signification et un but dans lesquelles l'entreprise se raconte en racontant le monde. L'entreprise se met en récit et la communication d'entreprise peut être comprise comme l'interminable récitation de ses succès et de ses missions.

Si nous reprenons la perspective des « grands récits » ouverte par J.F Lyotard (1979), il est possible d'envisager la multiplication des récits économiques comme une alternative à la crise de ces grands récits fondateurs et explicatifs de l'histoire des hommes dont l'auteur nous dit qu'ils sont en crise. " On tient pour postmoderne l'incrédulité à l'égard des métarécits … la fonction narrative perd ses foncteurs, le grand héros, les grands périls, les grands périples et le grand but "7. Le vif débat autour de la thèse de J.F Lyotard a mis en lumière l'érosion de la thématique salvatrice structurant tous les grands récits (qu'ils soient chrétiens, marxistes, techniques ou autre) et le dépérissement contemporain de toute forme d'idéal émancipatoire. On ne saurait pour autant en déduire à la disparition de l'activité narrative qui perdure et se renouvelle dans son contenu. Les récits n'ont pas disparu, ils se sont transformés et démultipliés. Comme l'écrit M. de Certeau, " du matin à la nuit, sans arrêt, des récits hantent les rues et les bâtiments "8. La narrativité qui nous entoure est journalistique, publicitaire, télévisée mais aussi selon nous économique. Elle accompagne toutes nos activités et les ponctue de légendes. La force du narratif ne s'amoindrit pas mais s'étend à tous les aspects de notre vie. Récits de vie, récits d'action connaissent un succès croissant dans une société en quête d'authenticité, où chacun est sommé de se présenter, de construire un récit de sa vie. L'activité économique n'échappe pas à ce mouvement, bien au contraire. On peut envisager la multiplication des récits économiques comme une réponse à la crise des "grands" récits d'émancipation de l'humanité. L'activité narrative ne disparaît pas mais son contenu change, de nouveaux narrateurs et de nouvelles intrigues apparaissent.

Les théoriciens du récit, qu'ils s'inscrivent dans le courant narratologique comme J.M. Adam (1996) ou herméneutique comme P. Ricoeur (1983), mettent tous l'accent sur la dimension temporelle spécifique de la récitation qui réconcilie des temporalités et des ordres disjoints. Parmi les critères caractéristiques de tout récit, J.M Adam met l'accent sur les points suivants : la succession d'événements, la notion de processus et la transformation des prédicats9 dans le temps. P. Ricoeur met pour sa part l'accent sur la totalisation chronologique et logique accomplie par le récit dans un processus structuré par une intrigue.

La multiplication des récits économiques peut être comprise comme une réponse unifiante, réconciliatrice de la dislocation temporelle qui marque le capitalisme désormais soumis à la pression de l'instant et en panne de projet. Les récits construits par et dans les organisations sont une manière de configurer une temporalité qui se réduit comme une peau de chagrin. Ils sont une manière de répondre au règne de l'événement : réponse poétique qui reconstruit l'histoire dans une perspective d'unification temporelle et de détermination d'un sens logique et chronologique. Cette réponse est aussi poïetique, le dire venant au secours du faire guetté par le non sens ou l'absurdité et au secours du groupe de travail dont la cohésion est symboliquement mise en scène par la trame narrative. La communication d'entreprise se développe ainsi par défaut : défaut de temps, défaut d'unité temporelle, spatiale et sociale et défaut de sens.

Nous proposons de comprendre cette production narrative en la répartissant autour de deux pôles : les récits de la maisonnée et les récits de l'engagement. Les récits particuliers d'entreprises particulières que nous nommerons les récits de la maisonnée mettent en scène des valeurs internes puisées dans l'histoire de l'organisation. Ces récits dressent les contours d'une identité particulière, ils sont destinés à un public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder, ils mettent en scène une communauté fantasmée. A l'inverse, les récits universels d'entreprises particulières que nous nommerons récits de l'engagement mettent en scène des valeurs universelles, renvoyant ainsi à une identité universelle, à l'humanité et au bien commun. Chaque récit est marqué par un mouvement particulier :

un mouvement de contraction et de fermeture dans le premier cas où il s'agit de délimiter un territoire et de raffermir des liens à l'intérieur d'un périmètre défini,

un mouvement d'extension et d'ouverture dans le second cas où est proposée une adhésion à des valeurs universelles qui réconcilie un groupe avec l'humanité par l'exposé d'une mission.

Quelle que soit leur forme, les récits économiques ont comme les grands récits évoqués par J.F Lyotard une visée explicative et légitimante, leur particularité est d'être non pas des récits d'émancipation mais des récits d'intégration et de succès.

[7] Op. cité, p.7

[8] De Certeau M., *Arts de faire*, Paris, UGE, 10 /18, p. 312.

[9] Adam, J.M, *Le texte narratif*, Paris, Nathan, 1985

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

* Les récits de la maisonnée.
Nous analyserons ici les récits particuliers d'entreprises particulières en mettant en lumière leur manière particulière de construire ou proposer un Nous organisationnel. Visant à faire corps et destinés à affermir l'unité du groupe de travail, ces récits engagent une idéologie communautaire ainsi qu'une conception particulière du lieu de travail assimilé à un lieu privé, sorte d'îlot distinct de l'espace public. Ces récits se retrouvent principalement dans le presse et les discours internes (tel le « mot du président qui est un véritable genre littéraire et rhétorique). Les récits d'entreprises mettent en scène une communauté d'expérience et d'appartenance, ils proposent à chacun un mode d'être communautaire. C'est une vision communautariste de l'entreprise qui est ici en jeu dans laquelle l'acteur économique se présente non pas comme un agent situé sur un marché concurrentiel ni comme une institution tiraillée par des conflits d'intérêts mais comme une communauté unifiée, dotée d'objectif(s) commun(s), de règles et normes et structuré par une forme de solidarité. Ces récits réactivent une conception particulière de l'espace économique assimilé à un espace privé.
Du point de vue de l'énonciation, il est intéressant d'analyser l'utilisation récurrente du pronom Nous dans les discours d'entreprises. Cet usage répété invite à penser ce pronom comme maillon essentiel d'une stratégie discursive spécifique visant à entraîner l'adhésion des récepteurs et l'implication présupposée du destinataire. Utiliser le pronom Nous de manière aussi insistante revient à associer le destinataire à l'origine énonciative, à présupposer un collectif fait de sentiment d'appartenance à la communauté produite par le discours. Ceci revient à impliquer, à enrôler le destinataire, à le conduire à accepter les points de vue du destinateur. L'usage du Nous est un élément spécifique du dispositif managérial engageant l'entreprise sur la voie du partage. L'enjeu est la construction d'un sens (d'une signification et d'un but) à partir d'une vision idéale, intégrative prévenant toute équivocité. L'énonciation du Nous participe d'un système d'inclusion destiné à susciter un phénomène d'identification collective et partant d'unification. L'embrayeur10 Nous dont E. Benvéniste souligne l'étrangeté, propose une identité autant qu'une conduite, il est inclusif et vise l'unification du groupe.

Du point de vue de l'énoncé, on remarquera que le travail d'unification animant les discours d'entreprises passe par la mobilisation conjointe de deux thématiques : celle du rassemblement autour d'une figure emblématique et celle de l'exclusion du tiers qu'il s'agit de combattre. Les récits d'entreprises suscitent deux figures opposées et complémentaires : une figure attractive parée de toutes les vertus et une figure répulsive qu'il s'agit de combattre. Ce double travail de position et d'opposition permet de délimiter le territoire de l'organisation, de le structurer et de l'orienter. Reproduisant le principe pictural magistralement mis en œuvre par Goya dans son tableau Tres de Mayo, les récits d'entreprises adoptent un registre basé sur l'opposition du propre et du commun, de la personnalisation d'individus érigés en héros et de l'impersonnalité de l'adversaire dont ne sont présentés que les contours inquiétants. La figure positive est personnalisée alors que son contraire est bien souvent anonyme, relégué au rôle de l'ennemi sans visage. Le héros est nommé, présenté avec force détails, raconté dans ses exploits et ses difficultés. A l'inverse, l'ennemi n'est évoqué que par des noms communs, la concurrence, le marché etc. L'ennemi présenté de manière abstraite et implacable est un personnage central qu'il convient de contrer et de conter.
Ces récits mettent bien souvent en scène un passé rêvé et toujours glorieux, ils engagent ainsi une perspective hagiographique, à mi-chemin entre la construction rigoureuse de l'historien et le travail d'imagination produit par le romancier. Ni tout à fait histoire, ni tout à fait roman, les récits de la maisonnée sont des récits de la réussite visant l'édification c'est à dire l'éducation, le respect des esprits. Ils ont une dimension monumentale au sens nietzschéen11 qui distingue l'histoire monumentale (destinée à frapper les esprits) de l'histoire antiquaire (qui fixe, fige et momifie le passé) et justicière (l'histoire écrite en vue d'appeler la vengeance). Ils content la légende des chefs d'entreprises qui, fait sans précédent, deviennent de véritables héros. Ces héros d'un genre nouveau sont comme les personnages des contes analysés par V. Propp12 caractérisés par le fait qu'ils accomplissent une succession d'étapes dont ils sortent victorieux, donnant ainsi matière à un récit détaillé. Les fondateurs et dirigeants d'entreprises dont l'activité ne prédispose pas a priori à la gloire, acquièrent le statut de héros, terme qui renvoie autant à l'idée d'un demi-dieu qu'au nom donné par Homère aux hommes libres ayant pris part à la guerre de Troie et dont on peut conter l'histoire.
Les récits économiques sont, pour partie, ceux de grands capitaines d'industrie dont on publie la biographie ou l'autobiographie, ce genre étant devenu un véritable genre éditorial qui connaît un grand succès. La dimension épique n'est jamais éloignée, dimension d'un autre âge que l'on croyait révolue à l'époque moderne et démocratique mais qui revêt une forme nouvelle. L'épique engage une hiérarchie dans l'action, une classification des statuts, une hiérarchie des places. Le genre épique engage une logique de la distinction et une hiérarchie de valeurs. Ce n'est pas un

[10] Benvéniste E., *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard, 1966.

[11] F. Nietzsche, *Considérations intempestives*, éd. Gallimard, Paris, 1973.
[12] V. Propp, *Morphologie du conte*, éd. Le Seuil, Paris, 1980

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

hasard si Aristote situait l'épique dans le genre aristocratique.

Les récits de la maisonnée ont constitué un des creusets de la communication organisationnelle des vingt dernières années (1980-2000), ils inspirent les discours des dirigeants, se retrouvent dans la presse interne et s'épanouissent de manière éclatante dans les livres-mémoires d'entreprises, ce dernier genre éditorial ayant été créé dans toutes les grandes entreprises du monde occidental.
Pour plusieurs raisons, ces récits n'ont pas produit les effets escomptés. L'écart entre leur textualité et leur acceptabilité n'a cessé de se creuser et d'ébranler leur recevabilité. Leur affirmation répétée et martelée ont affecté leur crédibilité, la redondance contribuant à semer le doute dans les esprits. De plus, l'écart entre les valeurs affichées et les valeurs réellement pratiquées s'est creusé au fil du temps, les récits de la maisonnée n'ont pas résisté à l'épreuve de l'expérience qui les démentit bien souvent. S'il est vrai que la qualité d'une narration se mesure à sa cohérence interne (sa plausibilité) et à sa concordance avec l'expérience (fidélité) alors sur ces deux points les récits communautaires ont déçu.
Le succès des récits d'intégration et de succès est compromis sur d'autres plans. Le premier concerne le contenu de l'énoncé entamé par la banalité et l'étroitesse, le second concerne la réaction des destinataires qui fait apparaître une incontournable pluralité. La volonté d'unification des acteurs internes va se heurter à une stratégie imprévue de réception marquée par l'apparition d'autres Nous ; elle rencontre voire génère une multiplicité de " Nous " qui apparaissent aussitôt, révélant d'autres groupes constitués sur la base d'autres valeurs : au Nous directionnel s'opposent le Nous syndical, le Nous de métier, le Nous de catégorie, le Nous géographique de tel ou tel établissement. Chaque Nous avancé représente un point de vue sur l'organisation et propose une vision intégrative. Le Nous directionnel par sa prétention à l'unicité suscite d'autres Nous qui vont se dire notamment à travers des récits spécifiques. L'utilisation du Nous est donc fondamentalement polémique, elle renvoie à une identité qui n'est jamais donnée mais toujours construite, jamais stabilisée mais toujours en dynamique. Notons enfin que le désir de Nous se heurte enfin à la montée en puissance du Je qui s'affirme ci et là, d'un Je irréductible et délibérément infidèle qui refuse toute appartenance imposée, ce Je qui triomphe dans la société et qui ne s'affirme encore qu'isolément dans les organisations.

* Les récits de l'engagement
L'étroitesse et les contradictions des récits de la maisonnée analysés précédemment, suscite de la part des organisations la construction d'autres récits qui mettent en avant une intrigue différente réorientant la légitimité de l'action autour de valeurs universelles. Un autre type de récit d'entreprises émerge ainsi, misant sur des valeurs qui ne sont plus internes ni locales mais externes voire universelles
L'important ici est moins de faire corps que de se réconcilier avec son environnement et les partenaires nombreux et exigeants qui ont des attentes spécifiques : contrainte du marché et du client, contrainte des normes et des processus de certification, contrainte environnementale, publique ou politique nationale, européenne ou mondiale, contrainte financière liée aux nouveaux modes de gouvernance des entreprises et enfin contrainte de l'opinion qui exerce une vigilance renforcée. L'entreprise forteresse entourée de murs épais est devenue une entreprise poreuse et vulnérable, le système fermé devient un système ouvert en interaction permanente avec un environnement mouvant et incertain dans lequel règles, contraintes et jugements externes sont plus nombreux et plus pressants. C'est à un moment où le volontarisme est le plus compromis que se développe et se généralise un discours de l'engagement qui oscille entre le proche et le lointain, la société et l'environnement, le local et le global.
L'ordre civique et l'ordre marchand se réunissent comme par miracle dans les communications institutionnelles en plein essor, dominées par la thématique du bien commun. Cette réunion des contraires se manifeste dans un marketing social toujours plus sophistiqué et dans lequel l'entreprise ne s'avance pas seule mais en partenariat avec des institutions au dessus de tout soupçon (associations, ONG etc). Elle prend la forme d'un hymne au bien commun et à son corollaire la mission de service public (ou d'intérêt général) qui caractérise aujourd'hui le discours de tous les acteurs économiques.
L'idée de service public donne lieu à de nombreux récits, elle constitue l'intrigue majeure d'un grand nombre d'acteurs, que ceux-ci soient publics ou privés. Etre public ou se prévaloir d'une mission de service public permet aujourd'hui d'être reconnu comme un acteur acceptable et positif auprès de l'opinion. La noblesse du service public réside en France autant dans le service en lui-même que dans l'horizon de justice, de solidarité et de bien commun qui a impulsé la doctrine fondatrice du service public à partir de 1945. Après une période de forte contestation de l'organisation des services publics et à un moment où s'étend la privatisation du secteur public partout en Europe, l'esprit du service public reprend toute sa force et devient le creuset des messages et des communications d'entreprises de tout bord. Le paradoxe est intéressant : alors que la spécificité des entreprises de service public ne cesse de se brouiller 13, que leur organisation et leur gestion sont animés par une approche libérale et entrepreneuriale on redécouvre aujourd'hui

[13] Les positions de monopole disparaissent sous l'effet de l'ouverture à la concurrence et de l'unification européenne, l'évolution du statut d'administration vers celui d'établissements ou d'entreprises publiques se fait dans un nombre croissant de secteurs, les privatisations et ouvertures du capital se multiplient.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

l'importance sinon la noblesse du service public et de sa mission d'intérêt général. Toutes les entreprises publiques et privées reprennent ce credo et se présentent comme productrices non seulement de produits ou de services mais aussi de bien public et de lien social. La similitude des discours tenus par les acteurs publics et privés est troublante, révélatrice des changements survenus dans la quête de légitimité propre aux entreprises privées.
Les normes invoquées de l'action ne sont plus puisées dans le succès (pragmatisme) mais dans un souci d'universalisation et de bien commun, marquant l'irruption d'une forme de transcendance dans l'univers économique. Alors que Max Weber posait l'antinomie moderne entre les règles et comportements économiques (zweckrational) et les valeurs et devoirs régissant le monde éthique (wertrational), nous assistons ici au surgissement imprévu de l'éthique qui se consacre aux valeurs et aux finalités de l'action. Dans le monde aussi précisément construit et calculateur qu'est l'entreprise, la morale resurgit ce qui est un phénomène à la fois réjouissant et inquiétant. Réjouissant car la présence de critères éthiques ne cesse de s'affirmer comme en témoignent la critériologie des agences de notation et la poussée de l'investissement éthique dans les pays occidentaux. Inquiétant car selon le dicton, « moralité oblige » : il est toujours difficile d'être en désaccord avec celui qui brandit l'argument moral. La moralité oblige à l'accord, à la reconnaissance même hypocrite d'une respectabilité affichée. Il y a dans le discours éthique à prétention universelle une violence que Nietzsche14 a bien mise en évidence, violence qui est faite de prétention, de suffisance, d'arrogance qui empêche a priori tout dialogue, qui prévient tout débat et toute contestation. Le discours éthique enrôle et contraint le jugement du destinataire qui ne peut qu'y souscrire (sous peine de contradiction et partant d'inhumanité), il oblige à la connivence et force l'accord, il est un discours contraignant qui enrôle subtilement ses destinataires. Ce discours aujourd'hui largement partagé est aussi mis en doute et contesté par des adversaires virulents qui dénoncent la volonté hégémonique de l'ordre marchand et appellent de leurs vœux la réaffirmation d'un ordre civique créateur et gardien du non mercantile.

Les récits d'entreprises de la maisonnée ou de l'engagement mettent en scène deux types de " nous ", ils interpellent l'instance de réception de deux manières et lui proposent deux modes d'appartenance ou d'accord. Dans le premier cas est proposé un " nous " communautaire, structuré par des règles et des valeurs puisées dans l'entreprise, marqué par l'entre soi et de la clôture, soudé par l'effort et tendu vers le succès. Les récits de l'engagement font l'hypothèse d'un " nous " universel qui réconcilie l'entreprise avec son environnement (naturel ou social), qui réconcilie l'action et les acteurs économiques avec le genre humain. A la clôture succède ici l'ouverture et la continuité avec l'humanité, l'universalisme des valeurs énoncées prescrit l'adhésion et proscrit l'opposition. Ces deux formes de récits qui historiquement se succèdent font évoluer le mode de légitimation de l'activité économique en la déplaçant d'un principe de succès et d'efficacité vers un principe d'universalité. Le scepticisme généré par ces discours invite les entreprises à une parole institutionnelle moins tonitruante et plus discrète (moins présente dans le système médiatique), régie par un culte de la proximité et par un souci d'individualisation des discours.

En guise de conclusion, nous resituerons l'approche qui vient d'être développée parmi les courants de recherche existants. Cet environnement est marqué d'une part par l'approche narrativiste nord-américaine telle que l'a fait connaître en France Nicole Giroux15 et d'autre part par l'approche du récit médiatique que développe Philippe Marion16 à l'université de Louvain. N. Giroux a mis en évidence la variété voire la dispersion des approches fondées sur le principe narratif (approche fonctionnaliste, interprétative, critique, processuelle…) et nous met indirectement sur la piste d'une approche constructiviste dans laquelle les récits accompagnent le processus d'organisation sociale, lieux où se construisent les acteurs et l'organisation/institution elle-même. P. Marion souhaite pour sa part renouveler les paradigmes de l'étude des mass média en détectant et analysant la place du narratif dans le discours médiatique, l'objectif de l'Observatoire du récit médiatique est de mener conjointement l'analyse des conditions de production de récit et la réappropriation des contenus narratifs via l'introspection dans le récit. Par ailleurs, notre approche se distingue des travaux de Langage et Travail qui sont consacrés aux récits construits par les salariés au cours de leur activité. Nous n'étudions pas la parole du travail et au travail mais la parole de l'organisation qui se pose à travers ces récits comme une institution : parole instituante, instauratrice d'un temps, d'un ordre et d'un sens. Il s'agit pour nous de poursuivre cette piste ouverte par P. Ricoeur selon qui « de nouvelles formes narratives, que nous ne savons pas encore nommer, sont déjà en train de naître qui attesteront que la fonction narrative peut se métamorphoser mais non mourir car nous n'avons aucune idée de ce que serait une culture où l'on ne saurait plus ce que signifie raconter »17 .

La récitation organisationnelle passant par la voie médiatique, le prolongement de cette réflexion passe aujourd'hui par l'examen de l'installation des récits

[14] F. Nietzsche, *Généalogie de la Morale*, Paris, Gallimard, 1973.

[15] Colloque Org§Co, Marseille, juin 1999

[16] Cf *Recherches en Communication*, Le récit médiatique, n°7, 1997, Louvain la Neuve

[17] P. Ricoeur, Temps et Récit, tome 2 p. 42, Paris, Seuil, 1984

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

économiques dans les médias, par l'analyse des lieux de leur médiatisation. La suite logique de ce travail prend aujourd'hui deux aspects : analyse de l'installation de ces récits dans les médias existants (presse généraliste et presse spécialisée) et d'autre part analyse du système médiatique façonné par les organisations, à leur image afin de maîtriser le propos et d'initier les jugements. Ce dernier point consiste à analyser contenu et contenant, à examiner comment les récits sont enchâssés dans des supports jugés plus ou moins adaptés, plus ou moins maîtrisés (techniquement et économiquement). Le prochain rendez vous sera le colloque « L 'organisation média » organisé en novembre à Lyon III…

Bibliographie

Adam J.M, Revaz F., *L'analyse des récits*, Paris, Ed. du Seuil, 1996
Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard , 1999
Certeau (de) M., *La prise de la parole*, Paris, Desclée de Brouwer, 1968
D'Almeida N, *Projets d'entreprises dans la tourmente*, Paris, Editions Liaisons, 1993
D'Almeida N, *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001
D'Almeida N, « Les organisations entre récits et médias », *Canadian Journal of Communication*, Vol 29 (2004)
Denoit N., *Le pouvoir du don*, Paris, L'Harmattan, 2002
Foulard C. (éd), *L'entreprise communicante*, Paris, Hermès, 1999
Kibedi-Varga A., *Discours, récit, image*, Liège-Bruxelles, Mardaga, 1989.
Le Moenne C. (sous la direction de), *Communications des entreprises et d'organisations,* Rennes, presses Universitaires de Rennes, 1998
Lyotard J.F, *La condition postmoderne*, Paris, Minuit, 1979
Marion P., (sous la direction de) Le récit médiatique, *Recherches en communication* n° 7, Louvain, 1997
Martin M., Le système médiatique, Paris, O. Jacob, 1997
Paul-Cavallier M., Walter J. (sous la direction de), *Organisations, médias et médiations*, Paris, L'Harmattan, 2001
Pene S., Borzeix A., Fraenkel B., *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan, 2001
Ricoeur P., *Temps et Récit* (3 tomes), Paris, Le Seuil, 1983
Walter J., *Le mécénat de solidarité*, Habilitation à diriger des recherches, Metz, 1997
Zarifian P., *Travail et Communication*, Paris, PUF, 1996

- « Le prix entrepreneurial comme mode de communication non traditionnelle pour les organisations. Le cas de la région lorraine. »

Jamila Ysati (Centre de recherche sur les médias CREM-Metz)

Évoquer le prix entrepreneurial comme un moyen de communication non traditionnelle permettra d'abord de l'envisager, et peut-être de le reconnaître, comme un mode de communication à part entière. Car les nombreux ouvrages traitant de la communication interne et externe des organisations, y compris des grands classiques tels que le Publicitor ou le Communicator, semblent totalement occulter les questions liées à l'événement « prix » que vivent pourtant, et depuis très longtemps, de plus en plus d'entreprises distinguées et reconnues dans tous les secteurs d'activités. Encore faudrait-il, pour soutenir la thèse défendue, montrer que les prix ont une efficacité, soit dans l'amélioration de la notoriété de l'entreprise, soit dans l'augmentation immédiate de son chiffre d'affaires, pour autant qu'on puisse distinguer la cause spécifique qu'est le prix.
Nous ne pouvons que déplorer l'absence d'éléments d'information sur une communication liée au sujet du prix dans la littérature managériale en France18, alors que la presse, régionale et nationale, généraliste et spécialisée, manque rarement d'évoquer la remise d'un prix. S'agit-il, de la part des chercheurs ou des théoriciens, d'une méconnaissance ou simplement d'un manque de reconnaissance d'un dispositif que nombre d'entreprises utilisent aujourd'hui comme un véritable outil communicationnel ou comme un argument commercial ? A priori, ce manque d'intérêt plaiderait plutôt en faveur de l'inefficacité des prix.

Pourtant, et pour la première fois dans l'histoire du prix entrepreneurial, un manuel intitulé Gagner un prix, un concours pour valoriser son entreprise (Dupré et Maillet, 2003) vient d'être publié. Tous les conseils y figurent pour décrocher un prix et aucun détail n'est négligé pour, sinon gagner, du moins participer à un maximum de concours car, selon les auteurs, même si on est perdant, on est gagnant car « perdant ou gagnant, il y a toujours - de la notoriété au financement - un gain à retirer d'un concours » (ibid., p. 15). Voilà une hypothèse qu'il conviendrait maintenant de vérifier.
Le futur créateur d'entreprise pouvait, jusqu'à présent, bénéficier de conseils concernant les aides financières, le montage de son projet et la manière de

[18] À l'exception près de quelques manuels édités par l'AFNOR (1995, 1996 et 1997) et traitant uniquement des prix pour la qualité. Dans son ouvrage *Le management de la qualité*, Michel Weill (2001, pp. 52-60) se réfère aux prix qualité comme étant une composante de la qualité totale ou le miracle économique japonais. Philippe MOREL, dans La communication d'entreprise, mentionne le prix et la remise des médailles et récompenses à la fin d' un chapitre intitulé « l'événement », (Morel, 2000, p. 72).

communiquer, selon les moyens dont il disposait. Ces services étaient et sont toujours accessibles dans les pépinières d'entreprises et ils sont fournis par divers organismes, publics et privés, d'aide à la création d'entreprise. On dispose d'ailleurs d'une très abondante littérature relative à ce sujet. Mais rien n'informait sur les prix et sur les stratégies à suivre pour les gagner. L'ouvrage qui vient de paraître présente le concours comme une ou plutôt LA solution, gratuite et efficace, pour obtenir tout ceci simultanément et cela sans trop d'efforts, surtout si le candidat gagne le concours. Dans ce cas, il obtient un chèque, éventuellement aussi une médiatisation de son projet ainsi que des conseils d'audit de la part de spécialistes qui n'hésitent pas à lui donner avis et propositions gratuits. S'il n'a pas gagné, il bénéficiera quand même des deux derniers avantages. On peut donc penser, logiquement, que tous les ingrédients sont présents pour faire de la démarche de recherche d'un prix un investissement rentable.

D'autre part, si le prix était vraiment inefficace, comment comprendre l'engouement actuel, de la part des entrepreneurs, pour le prix ? L'événement serait-il enfin en train de trouver sa place dans les stratégies marketing des entreprises ? Une chose est certaine, vu le nombre croissant des prix, on compte aujourd'hui « plus de trois cent concours à la création d'entreprise en France, au niveau régional et national » (Dupré et Maillet, p. 13), et « plus de mille cinq cents autres prix » (Brillet, 2000, p. 64), on ne peut plus ignorer le poids économique et communicationnel de ce phénomène qui, parfois, ne coûte rien mais qui peut rapporter gros. Il existe donc des arguments logiques qui plaident en faveur de l'inefficacité des prix (le désintérêt actuel de la recherche) et, à l'inverse, en faveur de leur efficacité sur le plan économique ou communicationnel immédiat. On est donc en présence d'un dilemme. Est-ce la recherche qui serait en retard par rapport aux faits, ce qui est une hypothèse vraisemblable ou le prix représente-t-il des bénéfices réels ? De quelle nature, économique ou seulement informationnelle, immédiate ou durable, interne ou externe, sont ces bénéfices ? Telle est la problématique qui apparaît peu à peu lorsqu'on examine une société qui fait de la compétition entre ses membres une de ses valeurs essentielles. Qu'en est-il donc du véritable devenir du prix, à court terme comme à long terme, dans l'entreprise lauréate ?

Nous proposons ici quelques éléments de réponses à ces questions à partir d'une série d'investigations empiriques menées sur ce sujet en région lorraine depuis plus de deux ans, observations que nous appuierons par plusieurs articulations théoriques.

Nous observerons tout d'abord que la problématique qui envisage le prix entrepreneurial comme étant un mode de communication non traditionnelle pour une organisation permet d'imaginer trois hypothèses, ce qui revient à construire une typologie des attitudes des entrepreneurs face aux prix :

À l'instar de ce qui se passe dans les grandes entreprises anglo-saxonnes, le prix serait utilisé, dans une véritable culture de la compétition, par l'entreprise lauréate qui l'utilise comme un outil stratégique pour repenser sa communication interne et externe. Dans ce cas, ce serait l'entreprise elle-même qui organiserait sa propre reconnaissance par une véritable chasse aux prix, notamment par une participation massive à tous les concours possibles et une large communication autour de ses démarches. Dans ce premier cas, on aurait affaire à des entrepreneurs-acteurs.

L'entreprise, à l'inverse, ne disposerait, en réalité, d'aucune culture liée aux prix mais, compte tenu de l'implication que le prix nécessité et des efforts fournis pour son obtention, l'entreprise s'approprie, par la suite, le prix reçu et le décline sur ses différents moyens de communication interne et/ou externe. Dans ce deuxième cas, l'entrepreneur serait mi-passif, mi-actif ou, plutôt il deviendrait peu à peu actif après avoir été passif. Le prix l'instituerait comme acteur.

Estimant que cela ne relève pas de sa compétence puisqu'il ne maîtrise ni l'organisation ni la médiation du prix, le lauréat, tout en s'appropriant parfois le prix à sa manière, laissera le soin à l'organisateur et aux médias de médiatiser le prix, et ne bâtira aucune communication autour de l'événement. Dans ce dernier cas, l'entrepreneur resterait passif face à une institution qu'il ne maîtrise pas.

Sur le plan théorique, c'est dans une perspective constructiviste que nous essaierons d'appréhender le phénomène du prix car il s'agit bien d'une construction sociale, et qui peut réussir ou échouer. Ce ne sera donc que si on comprend les facteurs de réussite ou d'échec des prix qu'on pourra répondre à la question si ce mode de communication est efficace ou non par rapport aux modes conventionnels de communication.

I - Qu'est-ce qu'un prix ?

Un prix peut être défini comme une récompense qui vient distinguer et reconnaître des efforts entrepris par un lauréat et reconnus par un organisateur. Cette distinction peut intervenir dans les différentes phases de l'existence d'une organisation afin de récompenser son mode de fonctionnement : croissance de son chiffre d'affaires, innovation, qualité, respect de l'environnement, volume à l'exportation, valeur de ses produits, des membres de son organisation, avec, bien souvent, un cumul de ces performances traduit dans ce qui est appelé « un bon dossier ».

Le prix peut revêtir la forme d'un chèque, diplôme, trophée, récompense, classement affiché ou proclamation du lauréat comme étant le meilleur spécialiste de sa catégorie. Dans certains cas, le prix peut n'être qu'un encart publicitaire dans un média. Mais les cumuls sont couramment pratiqués.

Dans le cadre de l'enquête téléphonique que nous avons menée auprès d'entités lauréates en Lorraine que nous évoquerons plus loin, la définition du mot prix a souvent été synonyme de reconnaissance médiatisée :

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

« se faire connaître, avoir une bonne image de marque, mettre en valeur l'entreprise lauréate, obtenir une publicité pour l'entreprise, rassurer le client ». Il n'est pas indifférent de constater cette perception chez les lauréats, le chèque obtenu passant au second plan. Car les discours produits par les prix vont être modelés par cette perception qui survalorise la communication et efface la capitalisation. La totalité des lauréats semble apprécier la communication provoquée autour de l'événement prix. Celui-ci est d'abord perçu comme étant une communication externe, mais celle-ci sert, selon les lauréats, à générer une meilleure communication en interne, ce qui créerait un climat positif dans l'entreprise. De nouveaux champs de recherche apparaissent ici : le prix est-il vraiment efficace, au-delà des discours des acteurs, dans la communication externe et/ou interne ? Et quel lien existe entre ces deux formes de communication à propos des prix ?
Pour obtenir un prix, l'entreprise candidate doit généralement répondre à des critères objectifs, et, plus souvent, subjectifs. Ceux-ci ont été définis par l'organisateur et ils fonctionnent au moyen de deux dispositifs différents :

Le concours : on parle de concours lorsqu'une entité décide elle-même de répondre aux critères posés par un organisateur en remplissant un dossier afin d'obtenir un prix. La société est, dans ce cas, toujours en compétition avec d'autres sociétés dont elle ignore les démarches. En Lorraine, on peut compter deux types de concours. Le premier est celui des prix à la création d'entreprise. Ils sont nombreux et identiques à tous les autres prix nationaux de ce genre. La majorité de ces concours ne sont autres qu'une version régionale d'un concours national. On peut citer, à titre d'exemple, celui de l'ANVAR, des boutiques de gestion ou celui de l'Institut de Développement des Initiatives Lorraines (l'IDIL).
L'examen de dossiers : il est proposé par l'organisateur qui va lui-même à la recherche des « bonnes » entreprises. Le dossier sera proposé par un membre de l'organisation qui a créé le prix. Il le défend devant les membres du jury afin d'attribuer à cette entreprise modèle le prix qu'elle mérite. En Lorraine, plusieurs organisateurs fonctionnent de la sorte. Pour Performance Lorraine, ce sont les membres du jury qui proposent des dossiers. la Société industrielle de l'Est, elle, rencontre parfois quelques difficultés à avoir des candidats à son prix, car il est mal connu par les entreprises de la région, ou encore la Banque Populaire de Lorraine Champagne qui doit sans cesse motiver les directeurs de ses agences pour recruter les futures candidats en leur proposant des dossiers de candidature. En effet, cela impose une charge supplémentaire de travail pour ces responsables d'agences.

L'inconvénient majeur de cette dernière démarche, c'est qu'elle tend à positionner le prix comme une source de profit pour l'organisateur. Ainsi, plus de la moitié des lauréats que nous avons interrogés pensent que le prix profite essentiellement à l'organisateur et ses partenaires politiques, institutionnels et financiers. Ce sont eux qui se font de la publicité sur le dos des lauréats. Lorsque le lauréat n'a pas effectué lui-même des démarches pour obtenir le prix en constituant un dossier de candidature, (33 % seulement des entreprises de notre échantillon l'a fait), les réponses sont moins précises. Certains attribuent l'obtention du prix à une réussite globale, à une évolution du chiffre d'affaires, au développement général ou encore, plus simplement, à « un bon dossier ». On constate même que certains disent ignorer les critères de sélection et ne comprennent pas pourquoi ils ont obtenu une distinction.
Paradoxalement, le classement opéré par les magazines et non par des banques ou des associations, semble être incontestable car, en spécialistes de communication, ces médias ne communiquent que sur la performance, ce qui ne signifie pas, de manière explicite, que ceux qui ne figurent pas dans cet affichage soient non performants.

3- Une simple sélection par un organisme sur des critères qui lui sont propres comme, à titre d'exemple, le Harvard Business School Award décerné à un chef d'entreprise lorrain pour la catégorie autodidacte.

II - La médiatisation : condition sine qua non d'un prix
Tout comme pour les relations publiques, il semble que la raison d'être d'un prix est, dans l'esprit des « acteurs », d'abord sa médiatisation. Car curieusement, dans un pays où l'argent n'a pas de « valeur », le lauréat ne communique pas sur le chèque reçu ni sur les investissements rendus possibles avec ce capital supplémentaire. Il ne communique que sur la communication, ce qui donne au prix une fonction méta-communicationnelle. Peut-être est-ce cela qui donne au prix sa fonction de communication non conventionnelle. Mais on pourrait aussi dire que la communication non-conventionnelle du prix est très conventionnelle car, en excluant l'argent, elle obéit à des contraintes culturelles fortes. Un prix est donc vécu comme ce qui permet la reconnaissance, en réalité surtout la connaissance, du lauréat, également celle de ses organisateurs et de ses partenaires, parfois même du média qui le relaye et qui en fait une « reconnaissance médiatisée » selon l'expression d'Axel Gryspeerdt, (Gryspeerdt, 1996, p. 7). Il se construit donc une perception sociale du prix, partagée implicitement par tous les acteurs, qui survalorise la communication, cette survalorisation étant le symptôme d'un rapport particulier à l'argent pourtant souvent très présent.
Pour cette raison, et c'est précisément parce qu'on n'est bien servi que par soi-même que nombre de médias se lancent de plus en plus dans l'organisation d'événements prix et créent une telle « reconnaissance médiatique », (Ibid.). Des magazines comme Stratégies octroient chaque année six prix dans le domaine de la

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

communication, L'Usine Nouvelle, Le Revenu Français, L'Expansion, Le Nouvel Économiste ou Enjeux organisent leur propre classement affiché ou trophée des meilleures performances entrepreneuriales et humaines. Les Trophées de la Communication décernent trente prix par an. D'ailleurs, pour la troisième édition des Trophées Management et Compétences, le Magazine Enjeux (du groupe Les Échos, à différencier du magazine Enjeux de l'AFNOR) affichait clairement la règle du jeu : « promouvoir les démarches les plus exemplaires et innovantes en matière de politique de compétence ». Ce ne sont là que quelques exemples car, si nous poussons les investigations, nous découvrirons que chaque média organise son voire ses propres prix afin de bénéficier, en réalité, de la médiatisation d'un événement, comme si ces journaux reconnaissaient leur propre rôle dans ce système de reconnaissance.
Inversement, pour d'autres organisateurs qui sont en dehors du monde médiatique, la médiatisation du prix est un véritable parcours de combattant. Certains semblent avoir trouvé une solution en s'associant à un média ou à un salon professionnel (plus de deux cents salons se déroulent annuellement en France) afin de promouvoir, plus largement, l'entreprise qui est considérée comme étant la meilleure de sa catégorie professionnelle. Les autres restent généralement à la merci de tel ou tel journaliste qui accepte ou non de relayer l'événement.
En clair, si le prix n'était qu'un prix, c'est-à-dire une dotation en capital, il n'intéresserait personne, ni celui qui le reçoit, ni, surtout, celui qui l'octroie. On est donc bien en présence d'une forme de communication non conventionnelle.

III - La dynamique du prix
Un autre argument peut maintenant intervenir dans le débat. Si le prix n'était qu'un simple effet de mode, il aurait sans doute déjà disparu. C'est pour cette raison qu'on peut y voir un véritable outil de communication. On est, en effet, amené à se demander pourquoi le prix entrepreneurial mobilise de si nombreux acteurs, souvent bénévoles et en nombre croissant. Pour le lauréat, la première explication que l'on peut trouver consiste à dire qu'il bénéficie de la médiatisation du prix et cet impact peut s'avérer plus rentable qu'un simple encart publicitaire. Il ne lui coûte rien et le public ne perçoit pas le message comme venant de celui auquel il bénéficiera. Mais d'autres motivations animent chacun des acteurs et vont leur faire jouer un jeu à somme non nulle doté d'un mécanisme complexe.

De nombreux acteurs19

1- Le lauréat : c'est, en théorie, l'entité primée qui justifie l'organisation même du prix. Le lauréat jouera souvent le jeu en fonction de la culture de son entreprise. Pour nombre de dirigeants de PME comme de multinationales, les raisons de se prêter au jeu sont aussi nombreuses que les prix. Lorsqu'on les interroge, ces dirigeants expriment essentiellement une volonté, celle d'améliorer l'image et la notoriété de leur enseigne, de motiver leur personnel, de stimuler leur réseau de vente ou encore, de mieux regagner la confiance de leurs partenaires sociaux. « C'est un investissement rentable », nous dira le chef d'une entreprise lorraine en parlant du prix qu'il venait de recevoir. « Et c'est une bonne publicité gratuite » ajoutera-t-il. Alors le prix est-il seulement synonyme de médiatisation ou est-il porteur d'autres intérêts ?
Dans un article publié dans Le Nouvel Economiste du 5 mai 2000 Les entreprises chassent les trophées, on peut se rendre compte de l'effet produit par une telle médiatisation. L'article relate le cas du Revenu Français qui avait octroyé, en 1998, un prix à la création d'entreprise à la société Écosys, spécialisée dans le traitement des déchets. Opérant sur les marchés publics, où les procédures de décision sont très longues, Écosys n'a pas multiplié ses marchés avec les communes au lendemain même de sa victoire. Cependant, sa notoriété s'est accrue, ce qui n'est pas négligeable dans un secteur régenté par les grands groupes. « Ce prix nous a valu un reportage sur France 2, grâce auquel cinq communes nous ont contactés, cela représente un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 2,5 millions de francs par an » déclare le directeur et cofondateur de l'entreprise. Mais, comme nous le verrons plus loin, tous les lauréats ne peuvent pas en dire autant.
Dans ce même article, le prix est défini comme « une simple cerise sur le gâteau » pour les groupes disposant d'une force de frappe publicitaire importante. D'ailleurs, que pèse la mention « Élu produit de l'année » apposée sur le packaging du shampoing Fructis de L'Oréal face aux millions dépensés chaque année par la marque en publicité ? « Cela peut être un plus dans la décision d'achat du consommateur, même si on ne peut en quantifier l'impact. Et puis, c'est gratifiant pour nos équipes » admet-on chez l'Oréal.

2- L'organisateur : S'il est difficile de tracer un profil idéal d'organisateur, nous pouvons néanmoins relever quelques dénominateurs communs nous permettant

[19] Les acteurs puisent leur rôle respectif dans le sens donné par Crozier et Friedberg dans « l'acteur et le système » (1992), à savoir, le système est un ensemble constitué comme un champ structuré - non neutre – dont les différents éléments ont des conduites coordonnées et interdépendantes. Selon les auteurs, l'organisation est donc le produit d'un système. Berger et Luckmann (1996) attribuent, eux, aux acteurs des rôles qu'ils sont amenés à exécuter. « L'exécution des du rôle se représente elle-même. Par exemple, s'engager dans un jugement revient à représenter le rôle du juge. L'individu qui juge n'agit pas 'de son propre fait', mais en tant que juge », p. 105. Pour Delforce et Noyer (2002), le journaliste est défini comme acteur social tout d'abord comme individu puis comme membre d'une communauté professionnelle, avec ses chartes rédactionnelles qui « *apparaissent comme fortement constructrices de l'image de la réalité sociale que les médias nous offrent* », p. 17.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

d'appréhender un organisateur-type comme étant un groupe de personnes, de taille variable, constitué d'acteurs compétents, ou qui se pensent comme tels, professionnels ou anciens professionnels. L'organisateur est « professionnel repéré […] dans la position circonstancielle d'expert due à une appartenance professionnelle reconnue » (Trépos, 1995, p. 17). Dès lors, ces acteurs formeront un jury, autoproclamé représentatif, dont le pouvoir symbolique peut parfois avoir des répercussions importantes sur la réalité économique d'une profession ou des entreprises, grâce, essentiellement, à un degré plus ou moins fort de médiatisation du prix organisé et à son image auprès des médias et du public. Cependant, ce dispositif n'est jamais qu'une « construction provisoire » (Delforce et Noyer, p. 23) car nombre de prix, démodés ou devenus sans intérêt, disparaissent chaque année pour laisser place à de nouveaux prix. Certains autres sont repris, absorbés (par les médias ou les salons professionnels comme nous l'avons vu plus haut), ou simplement « reconstruits ».

Le Prix français de la Qualité est l'exemple le plus significatif d'une reconstruction. Créé en 1992 par le Ministère de l'Industrie et l'association Mouvement Français pour la Qualité (MFQ), ce prix est venu « encourager et promouvoir la qualité et les processus de certification ». Après avoir connu des années florissantes tant que la qualité était un thème mobilisateur pour les entreprises en France, ce prix a perdu de l'importance entraînant, avec lui, la dissolution de l'association MFQ quelque temps plus tard. Désireuses de pérenniser ce mouvement pourtant essoufflé, des associations régionales se sont regroupées pour donner un nouveau souffle au prix. À l'image des autres associations, celle de la Lorraine a dû se constituer une stratégie communicationnelle. Tout en continuant à se proclamer spécialiste de la qualité, avec, notamment, l'organisation du mois de la qualité en Lorraine, chaque année en novembre, Performance et Progrès en Lorraine continue à décerner le prix de la qualité, même si l'attention du ministère de l'Industrie et d'autres acteurs économiques et sociaux s'est tournée, depuis de nombreuses années, vers d'autres thèmes mobilisateurs : l'environnement, l'éthique et d'autres composantes de l'expression de « développement durable ». Car la qualité, au troisième millénaire, même si cela est parfois pure utopie pour nombre de PME-PMI dans les pays industrialisés, est censée être un préalable désormais intégré et acquis dans toutes les entreprises.

Nous l'avons vu, « derrière l'effet de mode apparent dans lequel communient les dirigeants » (Olivesi, p. 133), le phénomène prix est un processus en perpétuel renouvellement car ce sont les tendances du moment qui vont déterminer l'évolution des critères de sélection. Les modalités de son attribution varient également tout comme la qualification de ses membres organisateurs. Il n'y a, d'ailleurs, qu'à voir l'écart entre un organisme tel que la Société Industrielle de l'Est qui continue à décerner les médailles du travail, une activité totalement démodée voire ringarde, même si elle décerne des prix aux entreprises, et les prix, liés au concept de l'innovation et à l'expression de développement durable, organisés par le ministère de l'Écologie et du développement durable via l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie. D'ailleurs la Jeune Chambre Économique de Paris en est déjà à sa troisième édition du Concours national de l'entreprise innovante et du développement durable. Il est donc évident que le second prix sera davantage médiatisé grâce notamment à sa nouveauté et à l'intérêt qu'il suscite auprès du monde économique.

Organiser un prix est un processus relativement facile. Il suffit de publier un règlement et d'inviter des professionnels à devenir membres de jury. Pour l'organisation matérielle, les professionnels ouvriront souvent la porte de leur entreprise pour les réunions, certains y voient même une occasion de promouvoir leur enseigne auprès de prospects. Ensuite, il suffit, pour les uns et les autres, de s'adapter en ce qui concerne la disponibilité et la mobilité géographique. À titre d'exemple, l'association Performance et Progrès en Lorraine compte, pour traiter les dossiers de candidature, plus de vingt évaluateurs, tous bénévoles. L'association a été hébergée pendant plusieurs mois dans les locaux d'EDF à titre gratuit, en attendant d'acquérir son propre siège.

Cela étant, l'organisateur maîtrise difficilement deux tâches : la médiatisation de son prix, comme nous l'avons souligné, et le recrutement des candidats, ses « clients », sans lesquels il ne peut y avoir de prix ni donc de légitimité pour l'organisateur. L'association Performance et Progrès en Lorraine, malgré une bonne organisation et une parfaite transparence, n'a reçu pour le concours 2003 que neuf dossiers de candidatures. Trop peu pour toute la région lorraine.

3- Les partenaires : Ces acteurs sont indispensables. Ce sont pourtant ceux dont les actes ont le moins d'écho dans la médiatisation de l'événement prix. Pour son bon fonctionnement humain, matériel et logistique, voire même psychologique, pour la bonne image aussi du prix, chaque organisateur de prix prend le soin de s'entourer de partenaires fiables et crédibles. Ces partenaires sont le plus souvent les institutions qui apportent une contribution financière et/ou logistique à la mise en place du prix. On peut citer les Conseils Régionaux, Chambres de Commerce et d'Industrie, Directions Régionale de l'Industrie, les villes, les communautés urbaines, etc. Mais on trouve aussi des entreprises publiques ou semi-publiques (EDF-GDF, France Télécom, CPAM, etc.), des banques (chaque banque en Lorraine est partenaire d'au moins un prix), des médias, des entreprises du secteur privé, etc. Être partenaire n'empêche aucunement d'être également organisateur. En Lorraine comme ailleurs en France, de nombreux prix sont organisés par les Conseils régionaux, par des banques et par des grands groupes

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

comme la Sollac qui décerne chaque année de nombreux prix à la sécurité dans d'autres entreprises.
Ces acteurs sont, certes, mus par des intérêts variés. Cependant, ils semblent porter un intérêt particulier à la médiatisation de leur enseigne. On remarquera, sur les supports de communication des concours, les logotypes de chacun d'entre eux. Mais cela ne semble pas toujours répondre aux attentes de ces partenaires. Ainsi, le directeur d'une grande banque lorraine, partenaire d'un prix, nous a confié très récemment qu'il comptait se retirer en tant que partenaire de l'organisation d'un prix connu car, selon lui, le nom de son établissement n'avait pas été assez évoqué lors de la cérémonie de remise de ce prix.

4- Les médias :
Nous menons, depuis plus de deux ans, une observation participante de la quasi-totalité des prix organisés dans la région lorraine dont l'essentiel est constitué de prix à la création d'entreprise, d'institutions, de banques ou de quelques associations indépendantes. Lorsque des médias organisent des prix, cela s'opère sur le plan national, à l'exception, en 2001, d'un prix régional organisé par le Nouvel Économiste dans le cadre de la ville de Metz.
Nous avons évoqué plus haut la difficulté inhérente à la médiatisation des prix régionaux. La question que se posent alors les organisateurs de chaque prix est toujours la même : y aura-t-il un journaliste lors de la remise du prix ? Heureusement, la réponse est souvent positive, mais ce sont uniquement des journalistes régionaux travaillant pour un journal régional (L'Est Républicain, la Liberté de l'Est, le Républicain Lorrain et parfois les Tablettes Lorraines ou, plus rarement, l'Est Eco) qui sont présents. En ce qui concerne la télévision, jamais, à notre connaissance, un tel événement n'a semblé attirer leur attention.
Pour certains organisateurs comme la Banque Populaire de Lorraine, aucune retombée médiatique spontanée n'a été constatée. C'est, dans ce cas, l'organisateur lui-même qui doit organiser la médiatisation du prix par l'achat de nombreux espaces dans l'ensemble de la presse régionale de Lorraine. Cela nous a amené à interroger certains journalistes. Pour les banques, la réponse est quasi unanime « nous ne souhaitons pas faire de concurrence déloyale à nos commerciaux » car pour ces derniers, relayer un événement organisé par une banque est forcément un acte publicitaire.
Pour M6 Nancy, les prix sont trop « institutionnels ». Les journalistes préfèrent s'intéresser directement aux entreprises performantes. Quant à France 3, on constate que, les jours des remises de prix, il se trouve qu'un événement plus important est toujours prioritaire et à en croire l'absence systématique des journalistes de télévision à ces cérémonies, le prix est moins intéressant que n'importe quel autre sujet. En ce sens aussi, on peut dire que les prix ne sont pas (encore ?) des moyens conventionnels de communication. Ou alors les journalistes seraient trop conscients des fonctions latentes des prix pour refuser d'entrer dans le jeu et de risquer ainsi d'être manipulés au profit d'entreprises autres que celle qui reçoit le prix. La Banque Populaire de Lorraine-Champagne contourne ce problème en engageant une entreprise privée à filmer la soirée de la remise de ses trophées, mais on peut se demander si les cassettes, très onéreuses, ne sont pas simplement destinées à rester rangées sur des étagères.

IV - Quelle communication pour quel prix ?
La création d'un prix suppose la même organisation que celle d'un produit, d'une marque et donc d'une entreprise. La quasi-totalité des structures indépendantes a le statut d'association selon la loi de 1901 et porte un nom qui doit être déposé à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). À ce propos, la Banque populaire d'Albi a mentionné un problème causé par la Direction de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes à l'un de ses clients qui a fait mention de son titre de lauréat du « Prix de la Dynamique Artisanale » sur son papier en-tête. Cette administration se référait à la loi du 8 août 1912 relative aux récompenses industrielles et commerciales, par laquelle l'organisateur du concours a obligation de déclarer chaque année son palmarès à l'INPI, faute de quoi le lauréat n'a pas le droit de faire un usage commercial de sa récompense. Il encourt même, en l'absence de cette déclaration obligatoire, des sanctions pénales.
Dans la majorité des cas, le prix dispose lui-même des supports de communication indispensables pour sa notoriété : nom et logotype déclinés sur une large documentation commerciale et site Internet qui permet de plus en plus de télécharger les dossiers de candidature dans le cas de concours. Car l'image de marque d'un prix est forcément tributaire de sa notoriété et de sa reconnaissance par le lauréat lequel, comme nous le verrons plus loin, ne sera tenté de le mentionner sur ses supports de communication que s'il reconnaît lui-même ce prix. C'est certainement pour cette raison que les prix les plus connus ne font que suivre les tendances des pratiques managériales et viennent souvent rationaliser des pratiques professionnelles. Cela est le cas des prix décernés sur le critère de la qualité sur lequel nous souhaitons revenir un moment car c'est un phénomène universel, qui trouve ses origines au Japon et qui va générer d'autres prix basés sur les mêmes critères :
le prix japonais Deming (Union or Japanese Scientists and Engineers, JUSE) créé en 1951.
le prix américain Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) créé en 1987 par le National Institute of Standards and Technology (NIST).
le Prix Européen de Qualité créé par l'European Foundation for Quality Management (EFQM) en 1992.
le Prix Français de la Qualité créé par le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) en 1992 également.
Dès leur création, les prix qualité avaient clairement affiché leur vocation, celle de promouvoir la qualité. Ils

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

ont tous pour base des référentiels de qualité totale qui est « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société », selon la définition de l'ISO 8 402 visant à distinguer les entreprises par la qualité.

Ce concept de qualité paraît d'autant plus mobilisateur qu'il est implicitement pris en compte par tous les autres organisateurs de prix entrepreneuriaux. Pour éviter de courir le risque de se tromper, le prix sera donné à des entreprises certifiées, ce qui est un bon indicateur de performance, à défaut d'autres critères plus objectifs. Pour autant, la qualité elle-même est difficile à mesurer et « le phénomène relève avant tout de logiques communicationnelles » (Olivesi, 2003, p. 125). L'entreprise recherche sa certification pour pouvoir communiquer et c'est parce que la certification est obtenue que le prix peut être décerné de surcroît, ce qui permet encore un peu plus de communiquer. Le prix devient ainsi le complément d'une logique globale visant à rassurer le client. C'est pour cette raison que les entreprises certifiées semblent être particulièrement ouvertes à des démarches telles que les concours car « les entreprises et autres organisations qui ont consacré du temps, de l'énergie et de l'argent pour obtenir un certificat ISO 9 000 ou ISO 14 000 souhaitent le faire savoir, et c'est bien compréhensible » (Secrétariat central de l'ISO, 2000). Dans ces conditions, la finalité du prix n'est pas tant l'entreprise primée que le prospect potentiel et ses angoisses qu'il s'agit de réduire.

La qualité pose également un problème récurrent dans le travail des publicitaires. Pour ces derniers, ce qui compte, c'est que le consommateur croit que le produit est un produit de qualité. Face à eux, comment le consommateur peut-il réagir ? A-t-il les moyens de vérifier la qualité des produits qui lui sont proposés ? La réponse est négative compte tenu du peu d'information que le consommateur détient et du manque de formation nécessaire. Sa confiance se dirigera donc vers des marques commerciales ayant une bonne notoriété ou des garanties du type « satisfait ou remboursé » qui cherchent à convaincre le consommateur d'expérimenter le produit. Le prix a un avantage sur ces stratégies car la garantie vient de l'extérieur de l'entreprise. Elle est donc plus crédible que celle que peuvent imaginer le service marketing ou le service publicitaire interne ou externe. Ici, le message vient de l'extérieur et il est destiné à la fois à l'extérieur et à l'intérieur. Alors que dans la publicité classique, il vient d'une demande intérieure et il est avant tout destiné à l'extérieur.

On agit donc ici comme on le fait aussi dans d'autres cas, ce que soulignait un article paru récemment dans Alternatives Économiques (Grolleau, 2003). Si on veut sécuriser l'acheteur, on savait depuis assez longtemps recourir à l'intervention d'un agent extérieur à la transaction. On avait alors imaginé des normes minimales de qualité, fixées par l'État avec un contrôle technique obligatoire ou l'apposition de labels garantissant une qualité supérieure comme le « label rouge » pour promouvoir un produit.

Cependant, tout cela ne manque pas d'opacité. Et de plus, c'est la société qui sollicite ces protections. Aussi l'auteur de l'article achève son article en reprenant la question de Juvénal « Quis custodiet ipsos custodes » (« qui sera chargé de garder les gardiens ? ») (Satyres, VI, 347). Le prix permet de contourner cette difficulté. Mais il faut être très prudent car le fait de passer par un juge extérieur peut aussi être un moyen de tromper l'acheteur final. C'est précisément ce que l'on est tenté de ressentir à la lecture, sur la couverture d'un magazine féminin grand public, du titre suivant : « Vous les aimez, vous les avez élus produits de l'année ». Mais dans ce cas, on peut avoir de sérieux doutes sur la procédure d'élection. Car les produits en question auraient été élus par les consommateurs ayant participé à une enquête Secodip (c'est tout ce que l'on nous dévoile sur cette prétendue élection sans préciser les conditions de l'enquête sociologique alors que la loi fait obligation de le dire). On apprend simplement que des trophées vont bientôt être remis à 45 produits affichés sur les pages du magazine avec texte et photo à l'appui, produits correspondant exclusivement à des marques commerciales bien connues (Femme actuelle, n° 958 du 3 au 9 février 2003, p. 51-55). On suppose, dans ce cas, que des lectrices, mal informées sur les conditions rigoureuses des enquêtes, considéreront ces produits comme étant de qualité supérieure, tout simplement parce que les résultats d'une telle consultation ne sont quasiment jamais contestés.

Le secret de ce type de pression nous est livré par un journaliste parisien, qui a souhaité garder l'anonymat, à propos du classement de contrats multirisques : « on trouve beaucoup de hit-parades et classements dans les journaux de placement classiques, comme Mieux vivre votre argent, le Journal des Finances, Le Revenu Français, La vie Française. Il y a beaucoup de bon dans ces journaux. Souvent même, leurs tableaux vous sembleront bien plus complets, parce qu'il y a plus de multisupports. Hélas, il faut bien dire ce qui est. Certains de ces journaux vivent, en bonne partie, de la publicité des compagnies, et ils ne peuvent donc pas dire que tel ou tel contrat est mauvais. Mais comment dire à leurs lecteurs quels sont les bons contrats ? La solution consiste justement à noyer tous ces contrats, bons et mauvais, dans un grand tableau. À charge au lecteur déniaisé de s'y retrouver ! Évidemment, c'est souvent impossible. Ceci nous amène à nous poser la question sur tous ces hit-parades : sont-ils faits par des vrais professionnels qui ont passé au crible tous les critères, enlevé les mauvais produits et n'ont gardé que les meilleurs ? ».

Au-delà de cette pratique anecdotique, pour ne pas dire caricaturale, mais qui n'est pas exceptionnelle, on observe que le phénomène même de la qualité est aujourd'hui considéré comme un préalable pour chaque produit mis sur le marché. En fait, ce sont les

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

indicateurs de la qualité qui ont évolué et l'entreprise aura désormais intérêt à communiquer de manière plus subtile. Et le prix est bien une solution. C'est quelqu'un d'extérieur à l'entreprise qui juge. Mais, à la différence des simples consommatrices d'un des deux exemples précédents, c'est quelqu'un de compétent ou de prétendu tel. Et, à la différence de ce qu'on observe dans le classement des contrats d'assurance, le juge ici ne noie pas le poisson car il s'engage et déclare clairement le nom du vainqueur. On voit là très clairement les avantages du prix en matière de communication. Le juge est sans doute neutre car extérieur à l'entreprise et il ne choisit qu'un vainqueur et un seul.

Cela dit, aujourd'hui, au-delà de la qualité intrinsèque d'un produit, les demandes des consommateurs se modifient et s'organisent autour du concept du développement durable. En effet, le consommateur, en réalité certains d'entre eux, cherchera plutôt d'autres critères de qualité que la qualité propre du produit. Il y a désormais d'autres repères auxquels le consommateur accordera sa confiance : le produit vient-il de l'agriculture biologique ou porte-t-il la marque officielle NF-Environnement ? Le consommateur vérifiera donc, avant d'acheter un ballon, si celui-ci n'a pas été cousu par des enfants et il sera surtout très sensible à tout ce qui touche au commerce équitable. On voit donc apparaître de nouveaux prix qui vont, au choix de l'interprète, tenir compte de cette évolution ou la produire en créant ces nouvelles valeurs. Le prix va alors être un outil de communication non-conventionnelle qui cherche à produire des normes nouvelles et à les imposer aux consommateurs. Car un marchand de ballon européen a tout avantage à voir les consommateurs délaisser les producteurs asiatiques. Il y a alors pour lui nécessité à utiliser les prix pour détourner l'attention des ballons aux prix les plus bas.

D'autres prix permettent de communiquer sur un autre concept. Ce sont ceux qui sont décernés par l'INPI. Dans sa plaquette de présentation, cet organisme présente ses prix comme « un outil de valorisation des PME-PMI », valorisation qui se traduit tout d'abord par la médiatisation des lauréats : « depuis 1991, année de création des Trophées INPI de l'innovation, près de 600 entreprises se sont vu décerner un Trophée dans l'ensemble des régions françaises. Plus de 650 articles de presse ont couvert l'événement en 1998 dans la presse régionale et nationale, en présentant les performances des entreprises lauréates. L'INPI souhaite que cette nouvelle édition 2000 permette de valoriser à nouveau les lauréats, dans les médias mais aussi sur le site Internet de l'INPI (www.inpi.fr). ». L'INPI récompense, sur dossier, les PMI de moins de mille personnes, saines économiquement et dont le succès repose sur l'utilisation des brevets, autrement dit des sociétés qui ont judicieusement utilisé la propriété industrielle. On peut alors considérer que le rôle de l'INPI, dans l'organisation de ces prix, n'est pas de faire connaître ces entreprises mais de promouvoir une valeur, la propriété industrielle. Et l'efficacité de cet Institut est d'autant plus attrayante pour les candidats que le meilleur lauréat régional se voit remettre un trophée au ministère de l'Industrie à Paris (le prix de la qualité procédait de la même manière avant la dissolution du MFQ national en 2002). Dans ce cas, le prix sert bien à communiquer, mais cette communication ne concerne ni le lauréat ni l'organisateur du prix. Elle ne concerne que les valeurs que l'on souhaite voir monter, qualitativement, dans la hiérarchie des valeurs et se répandre, quantitativement, dans la société.

1- Du côté du lauréat : Le prix n'est-il qu'une affaire de direction ?

L'entreprise peut solliciter un prix ou le recevoir sans l'avoir demandé. Dans les deux cas, qui gère la communication autour du prix dans l'entreprise primée ? En termes organisationnels, on constate que le prix trouve son rattachement à la direction de l'entreprise lauréate et non au service publicitaire ou de la communication. Cette première observation nous a semblé très surprenante lorsque nous avons mené une enquête. En effet, la cible prioritaire à laquelle nous avions songé nous adresser nous semblait devoir être naturellement le service de communication[20], compte tenu de la nature de l'événement. Mais nos interlocuteurs, pour les prix, étaient, à 60 %, directement le chef d'entreprise et, en son absence, les autres 40 % représentaient des cadres très proches de la direction. Peut-être est-ce aussi en cela que les prix sont une forme de communication non-conventionnelle puisqu'ils ne sont pas prix en charge par les services de communication.

D'ailleurs, nous avons croisé notre étude avec une autre enquête commanditée par le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) et dont les cinq premières questions portaient sur la personne qui avait été à l'origine de la participation de l'entreprise au Prix Français de la qualité. Les résultats attribuaient cette initiative au chef d'entreprise dans 40 % des cas, puis au service qualité dans 60 % des autres cas. Cela n'a rien d'étonnant et n'est pas vraiment contradictoire avec notre étude du fait que ce qui concerne la qualité relève du domaine technique, et, connaissant le concours MFQ, seul ce service peut répondre aux questions très précises portant sur les normes, les certifications et les démarches qualité en général. Cependant, et dans tous les cas, d'autres acteurs participent forcément à l'obtention d'un prix car, si la majorité des organisateurs reconnaissent la performance d'une entité, une certitude à cet égard ne peut être que le résultat d'un travail d'équipe. C'est cependant presque toujours au chef d'entreprise que le

[20] Le rôle et les compétences d'un responsable de communication, celui qui est chargé de la communication interne et externe de l'entreprise, est largement analysé dans les différents travaux de Jacques Walter, dont l'ouvrage intitulé *Directeur de Communication. Les avatars d'un modèle professionnel* (Walter, 1995).

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

prix sera remis lors de la cérémonie et c'est également lui qui sera, si besoin était, l'interlocuteur des médias. C'est lui qui parlera à ce propos et commentera éventuellement les raisons du prix.

À ce propos, nous aimerions raconter une anecdote significative de cet état de fait. Une entreprise lorraine qui venait d'être primée avait organisé un cocktail et une visite guidée de ces locaux. Étaient présents les membres organisateurs du prix, plusieurs personnalités civiles et politiques et, visiblement, une assez faible partie du personnel. Ceci nous a incité à interroger un ouvrier travaillant encore à l'atelier (il était 21 heures). Nous lui avons simplement demandé s'il savait pourquoi nous étions là. Sa réponse fut surprenante : « Allez voir sur la porte de l'atelier, il y a un article du journal. Je crois qu'il y a une médaille ». Cependant, on peut se demander si la réaction de ce salarié ne serait pas identique face à la communication globale de l'entreprise. On n'est pas ici dans son domaine de compétence. On peut toutefois supposer que voir son entreprise mentionnée dans un journal peut être une source, sinon de fierté et de motivation, du moins d'intérêt pour un salarié21. Mais cela dépendra de la culture de l'entreprise qui peut permettre ou favoriser ce comportement. La publicité classique peut laisser, habituellement, les travailleurs indifférents. Le prix peut momentanément solliciter l'attention en soulignant la présence du regard des autres. Et en cela aussi, le prix peut être une communication non-conventionnelle.

2- Le devenir du prix chez le lauréat, résultat d'une enquête

Après l'émotion de la cérémonie de la remise du prix, nous pouvons nous demander ce que deviendra ce prix pour le lauréat. Comme nous l'avons évoqué, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 140 entreprises lorraines ayant obtenu un prix régional entre 1996 et 2001, et dont 91 ont bien voulu répondre à notre questionnaire par téléphone.

Le listing initial, que nous avons enrichi par d'autres noms de lauréats, nous a été remis par le Président de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine car cette étude coïncidait avec le souci de la CRCIL, principal fournisseur de subventions aux divers prix de la Région, de restructurer et de rationaliser les prix en Lorraine. Elle les trouvait trop nombreux et donc manquant de lisibilité, surtout ceux récompensant la création d'entreprise. D'ailleurs la CRCIL souhaite aujourd'hui que l'Institut de Développement et de l'Initiative en Lorraine (l'IDIL), lui-même organisateur d'un prix à la création d'entreprise, fédère tous les prix de la même catégorie22.

L'enquête a été effectuée entre décembre 2001 et février 2002. Les questions portaient essentiellement sur la démarche effectuée pour obtenir le prix, la communication faite autour dudit prix et sur son devenir dans l'entreprise. L'étude des résultats met en évidence l'incidence directe du prix sur la culture organisationnelle et communicationnelle du lauréat. C'est sans surprise qu'on peut remarquer, au vu de ce qui a été dit précédemment concernant le phénomène de la qualité, que 65,2 % des entreprises interrogées appartiennent au secteur industriel, dans la mesure où ce sont celles qui ont déjà effectué des démarches de certification. Elles ont procédé à une autoévaluation et donc elles ont eu une ouverture sur ce type de démarches. L'organisateur, pour ces mêmes raisons, prend toujours moins de risques à reconnaître une entreprise qui a déjà su répondre aux exigences de différentes normes.

D'ailleurs, lorsque nous avons posé la question : « De quel prix avez-vous bénéficié ? », nous avons constaté que les entreprises certifiées mettaient toujours en évidence les prix liés à la qualité ou à leur profession. De même, cela permettait à leurs cadres de citer, de manière spontanée, le nom d'un organisateur comme le MFQ ou l'Institut Français du Design. Certaines personnes interrogées confondaient même prix et certification. C'est souvent le caractère récent de l'obtention du prix (49,5 % des prix cités spontanément étaient obtenus entre 1998 et 2000) et la présence d'un trophée ou d'autres objets qui facilitaient la réponse puisque « les actions et les objets peuvent être qualifiés d'aides mnémotechniques. Toute transmission de significations institutionnelles implique nécessairement des procédures de légitimation et de contrôle » (Berger et Luckmann, 1996, p. 100).

Pour ce qui est de la remise du prix, une grande cérémonie est toujours « intentionnellement construite pour obtenir des retombées dans les médias » (Gryspeerdt, 2000, p. 262), dans des endroits sinon prestigieux du moins facilitateurs d'échanges (Opéra ou autres salles de spectacles, salons d'un Hôtel de ville, de Foire internationale, d'un ministère, salon professionnel, etc.). Dans tous les cas, on se trouve dans des espaces qui peuvent favoriser une reconnaissance plurielle pour tous les acteurs du prix.

[21] Bourcier et Palobart (1997) nous livrent dans leur ouvrage les secrets d'une bonne motivation pour les salariés dans une organisation. Celle-ci passe, outre une simple information, d'une véritable communication participative car « *les individus ne peuvent plus se contenter d'être le maillon anonyme d'une chaîne ; chacun aspire à connaître les liens qu'il tisse dans un travail d'ensemble. […] il a besoin de savoir ce qui existe en amont et en aval […] on lui répond par l'imposition de normes contraignantes liées à des processus de certification, normes qu'il n'a pas choisies, sur lesquelles il a rarement été consulté et qui lui font dire bien souvent qu'il n'est plus possible de faire un travail de qualité* », p. 37.

[22] Un créateur d'entreprise peut concourir dans plusieurs organismes et donc bénéficier de plusieurs prix. Le directeur de l'IDIL que nous avons appelé récemment nous a appris que la démarche est entreprise auprès des organisateurs qu'il a contactés et qui doivent bientôt se réunir pour résoudre ce problème. Nombreux parmi eux ceux qui n'avaient pas répondu à cette invitation. A suivre.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Pour la quasi-totalité des lauréats interrogés, l'événement a bien été médiatisé, avec, à chaque fois, au moins la citation du nom de leur enseigne. Les médias concernés sont exclusivement la presse quotidienne régionale (les journaux cités sont : L'Est Républicain, La Liberté de l'Est, Le Républicain Lorrain et les Tablettes Lorraines). Comme nous l'avons déjà mentionné, la télévision reste la grande absente de ces événements médiatiques, sauf dans le cas des prix nationaux (la majorité de nos lauréats a obtenu divers prix, locaux ou non). Dans ce dernier cas, la reconnaissance est plus largement médiatisée et cela par différents médias.

Après la cérémonie de la remise du prix, seuls 35 % des lauréats disent organiser un événement dans leurs locaux, même si le prix n'en est pas le seul objet : 20 % organisent un cocktail et 72 % annoncent l'événement à leur personnel. Cela se fait lors d'une réunion (23 %), par Intranet (9 %), par une note de service (12 %) ou encore par le biais du journal interne (9 %). Seuls 2,2 % disent partager le prix avec leur personnel, soit par une invitation au restaurant pour la moitié d'entre eux, soit par des primes pour l'autre moitié.

Lorsque le prix est un objet, 32 % des entreprises le placent dans le bureau de la direction, 30 % à l'entrée des locaux et 13 % ailleurs (salle de réunion par exemple). Les 25 % qui n'ont pas su répondre à cette question ne savaient pas où se trouvait l'objet en question car il peut être placé dans le domicile du lauréat parce que le dirigeant se l'approprie en son nom propre. Il est vrai que certains de ces objets se placent mieux sur une cheminée ou sur le mur d'une maison, comme le dernier trophée du prix pour la Qualité qui représente un couple dansant le tango (ce qui était le symbole du prix de cette année). Et de tels objets peuvent d'autant mieux rejoindre des espaces privés qu'ils ne comportent aucune inscription permettant de les identifier.

En terme de communication externe, la distinction ne sera présente sur les supports de communication de l'entreprise que si cette dernière reconnaît à l'organisateur une véritable notoriété, donc une légitimité. Celle-ci peut exister parfois sur le plan international. Elle est alors recherchée par les entreprises qui pratiquent l'exportation de leurs produits et de leurs services, comme la société Geyer Frères, fabricant de limonade fortement exportée notamment aux États-Unis. Cette société a obtenu de nombreux prix. Cependant, elle n'inscrit sur sa documentation que la mention de « finaliste Award New York 1997 », donc un prix pour lequel elle n'a même pas été lauréate.

42 % des interviewés nous ont dit mentionner le prix sur leurs supports de documentation externe. En réalité, le chiffre est beaucoup moins important car nous nous sommes rendu compte, après plusieurs entretiens, que ces personnes parlaient du logo de certification, ce qui change tout. Néanmoins, ce sont les entreprises tournées vers les TIC qui déclinent plus facilement leurs distinctions (15 % sur le site Internet).

Enfin la distinction a eu, pour 75 % des lauréats, des retombées positives en interne et en externe. En interne, c'est une fierté pour le personnel qui s'exprime par une bonne ambiance et une meilleure communication interne. En externe, le prix a favorisé une bonne notoriété, davantage de crédibilité auprès des clients, des banquiers et des institutions, des commandes pour certains (bien que cela soit très difficile à mesurer) et même l'obtention d'un autre prix.

3- Et les « prix-sceptiques » ?

Nous ne pouvons terminer cette communication sans mentionner ceux qui n'adhèrent pas forcément au phénomène prix et qui peuvent même les contester, comme ce technicien qui en souligne les effets pervers. « On vous appelle moins, simplement parce qu'on estime que vous devenez plus cher » La petite cuisine des grandes remises de prix, Le Monde du 15 février 2003. On connaît aussi un chef d'entreprise d'une société nancéienne qui exporte ses produits à 95 % et qui affiche un manque de confiance évident vis-à-vis des institutions, un manque de reconnaissance pour l'organisateur régional qui le sollicitait. « Personne n'y verra un quelconque intérêt aux États-Unis ». Il nous a confié que « la reconnaissance est une arme à double tranchant. Si la société obtient un diplôme, c'est grâce à l'équipe et pas à moi. À chaque fois qu'il y a un article, le personnel se dit que la société va bien et vous ne faites pas d'effort par rapport à cela. Je ne cours donc pas après ce genre d'opérations ». Précisons tout de même qu'il s'agit d'une entreprise familiale qui ne souhaite pas publier ses résultats, alors que la constitution d'un dossier demande les résultats des trois dernières années, et puis cet homme nous a annoncé, avec beaucoup d'autosatisfaction, la sélection dont il venait de bénéficier. « J'ai reçu un prix d'autodidacte de la Harvard Business School qui est plus significatif pour moi. Je ne suis pas un homme qui court après les honneurs » (entendez : je n'ai pas constitué de dossier pour cela et ce prix ne concerne que l'homme que je suis). Le dernier exemple, et non le moindre, est illustré par la réponse du patron d'une grande PMI lorraine qui estime que « pour vivre heureux, on doit vivre caché ».

****

Si on considère le nombre de prix de plus en plus important, on peut dire que ce phénomène devient une variable économique et communicationnelle à part entière, car la valeur objective et subjective que l'on donne à une entreprise, à un produit ou même à une personne, paraît jouer un rôle croissant dans les choix économiques et financiers.

Vue la nature de son organisation et de son déroulement, le prix est bien un événement communicationnel comme un autre. Du moins, il semble avoir tous les ingrédients des relations publiques tels qu'ils ont été développés par des auteurs

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

comme Gryspeerdt (2000) et auxquels on peut trouver une application au sujet qui nous concerne, à savoir, la construction et le montage d'événements destinés autant à reconnaître quelqu'un qu'à faire connaître l'événement-prix.
Si les médias sont autant courtisés, comme cela est le cas à l'occasion de chaque événement, c'est bien pour amplifier l'importance de l'événement et, à l'instar des processus mis en place pour les Oscars, rechercher l'adhésion et la célébration d'un monde professionnel. Reste à voir comment l'entreprise lauréate s'approprie le prix et le traduit dans sa communication interne et externe et quel est son devenir dans sa stratégie marketing.
Il est certain, pour reprendre les hypothèses émises au début de ce travail, que les entreprises ne se prêtent pas avec la même facilité et pour le même bénéfice à une valorisation du prix reçu. Celle-ci suppose une culture et un savoir-faire compatibles avec les moyens de communication globale mis en œuvre par l'organisation.

Bibliographie

AFNOR, 1997, Les référentiels qualité, la voie de l'excellence, Paris.
BERGER P., LUCKMANN T., 1996, La construction sociale de la réalité, Paris, Méridiens Klincksieck.
BOURCIER C., PALOBART Y., 1997, La reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés, Paris, les Éditions d'Organisation.
BOURG D. 2002, Quel avenir pour le développement durable ? Paris, Éditions le Pommier.
BRILLET F., 2000, Les entreprises chassent les trophées, Le Nouvel Économiste, n° 1151, 5 mai, pp. 62-63.

CERKEVIC C., 1995, Les prix qualité, Malcolm Baldrige, Deming, Européen, Français, Coll. A Savoir, Afnor.
CORCUFF P, 1995, Les nouvelles sociologies, constructions de la réalité sociale, Paris, Nathan.
CROZIER M., FRIEDBERG E. 1992, L'acteur et le système, Paris, Seuil.
CROZIER M., 1994, L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post industriel, Paris, Points essais, InterÉditions.
DELAPORTE P., FOLLENFANT T., 2002, Développement durable : 21 patrons s'engagent, Paris, Le Cherche Midi.
DELFORCE B., NOYER J., 2001, Pour une approche interdisciplinaire des phénomènes de médiatisation : constructivisme et discursivité sociale, in Études de communication, n° 22, La médiatisation des problèmes publics, Université Charles de Gaulle, Lille 3.
FLORIS Bernard La communication managériale, Presses Universitaires de Grenoble.
GRAHAM BROWN M., 1996, Qualité et prix Baldrige, des outils pour progresser, Coll. A Savoir, Afnor.
GREESPEERDT A., coord., 1996, « La reconnaissance », Recherches en communication, n° 6, Université catholique de Louvain, Département de communication.
GREESPEERDT A., 2000, Construire les relations publiques pour les comprendre et les analyser, in Sciences de la Société, n° 50/51, mai-octobre.
GROLLEAU G., 2003, Les nouvelles approches de la consommation, Alternatives Economiques, N°57, 3ème trimestre, Hors Série : La science économique aujourd'hui.
JAMBART C., 2001, L'Assurance Qualité, la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9 001 en pratique, Paris, Economica, Gestion poche, 3e éd.
LAMIZET B. et SILEM A., dirs., 1997, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Paris, Ellipses.
LELONG B., MALLARD A., coord., 2000, La fabrication des normes, Réseaux, Paris, Hermès Sciences Publications.
LENDREVIE Jacques, BROCHAND Bernard, 2001, Le nouveau Publicitor, Paris, Dalloz, 5e édition.
LÉVY-LEBOYER Claude, 1998, La motivation dans l'entreprise, Paris, les Éditions d'Organisation.
MITONNEAU H., 2001, ISO 9 000 version 2000, le management de la qualité au plus proche des entreprises, Paris, Dunod.
MOREL Philippe, 2001, Pratique des relations presse, Paris Dunod.
MOREL Philippe, 2000, La communication d'entreprise, Paris, Vuibert.
MORIN Jean-Michel, 1999, Sociologie de l'entreprise, Paris, PUF.
NEVEU E., 2001, L'approche constructiviste des "problèmes publics", un aperçu des travaux anglo-saxons, in Études de communication, n° 22 : La médiatisation des problèmes publics, Université Charles de Gaulle, Lille 3.
OLIVESI S, 2002, La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises, Presses Universitaires de Grenoble.
REGNIER I., SALINO B., SICLIER S., 2003, La petite cuisine des grandes remises des prix, Le Monde, 14 février.
SAINSAULIEU Renaud, 1987, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz.
Secrétariat central de l'ISO, 2000, La publicité pour votre certification selon ISO 9 000 ou ISO 14 000, Genève.
TODOROV B., 1997, ISO 9000, une force de management, AFNOR, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
TRÉPOS Jean-Yves, 1992, Sociologie de la compétence professionnelle, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.
TRÉPOS Jean-Yves, 1996, La sociologie de l'expertise, Paris, Que Sais-Je ? Presses Universitaires de France.
TRUXILLO J.-P. et CORSO P., 1991, Dictionnaire de la communication, Paris, Armand Colin.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

WALTER Jacques, 1995, Directeur de communication, les avatars d'un modèle professionnel, Paris, L'Harmattan.
WEILL M., 2001, le management de la qualité, Paris, A. Colin. Collection Repères.
WESTPHALEN M-H., 1989, Le Communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise, Paris, Dunod.
WIROTH N., 2003, Comment la presse Eco fait et défait l'image des entreprises, CB News N°744, 28 avril-4mai, pp. 6-7

- « *Éléments de repérage théorique pour la construction de formations aux métiers de l'information*[23] »

Par Bertrand Cabedoche (Irutic-Larès de Rennes 2, et G.I.S. Marsouin de Brest)

La question des métiers de l'information-communication – et corrélativement de la formation à ces métiers - s'est posée depuis longtemps comme une problématique ssentielle pour les États, les organisations, la recherche en sciences humaines,les professionnels et les institutions de formation. En France, les difficultés économiques de l'un des centres de formation les plus prestigieux, le CFJ, et parallèlement, le projet de l'IEP de Paris visant à proposer une nouvelle offre de formation aux futurs journalistes, ont remis cette question à l'ordre du jour.

Offrir un cadre théorique dans lequel s'inscrirait ensuite une réflexion argumentée sur la formation aux métiers de l'information n'est pas une mission facile. Je n'aurai donc pas la prétention de résumer plusieurs décennies de conceptualisation, quand bien même la discipline que je représente est récente et a déjà fait l'objet de premiers bilans. J'aurai encore moins la vanité de dicter un modèle normatif et condescendant à partir du croisement de regards français à destination de collègues étrangers, même si nous avons souvent tendance de France à vouloir offrir une réflexion à vocation universelle et que, précisément sur le terrain de la communication, la France produit beaucoup de symbolique, compensant peut-être ainsi l'état de carence de ses réseaux (A. Mattelart). L'objet d'étude s'y prête mal, tant il se présente paradoxal.

Ce sont ces paradoxes que je souhaite d'abord présenter, dont la description peut déjà nourrir la réflexion et autoriser une première conclusion, sous forme de préconisations pour aider à la construction d'une offre aux métiers de l'information. Ces paradoxes peuvent être traduits en six couples-oppositions qualifiant ces professions :

- familiarité/opacité du champ professionnel :
- vérité/fiction de la construction d'information médiatique ;
- puissance/fragilité de la pratique de l'information ;
- homogénéité/hétérogénéité des représentations médiatiques ;
-objectivité/médiacentrisme du positionnement discursif ;
- ouverture/clôture du discours d'information médiatique.

1 – Le journalisme, objet de formation à la fois familier et mystérieux

Un objet de formation familier

Parce que chacun peut un jour faire l'expérience de l'intégration dans une relation d'échange par voie médiatique - ne serait-ce qu'en tant que destinataire d'un discours d'information médiatique – tout un chacun estime avoir légitimité à dire quelque chose sur le journalisme. Peu de professions n'ont autant aiguisé les appétits de commentaires inquisiteurs. Et parce que l'ensemble des autres acteurs sociaux y a des intérêts multiples, le monde des médias a fait l'objet de toutes les attentions.

L'homme politique en a besoin pour sa propre visibilité sociale et entreprend de mieux le connaître pour occuper et gérer l'espace public.

Le financier l'investit en tant que source possible de données *marketing*, et en tant que lieu potentiel d'investissements prometteurs.

L'entrepreneur essaie d'apprivoiser sa connaissance d'un milieu professionnel considéré comme acteur incontournable de la gestion de crise, ou ballon d'essai d'offensives concurrentielles.

Le scientifique y développe une partie de sa mission de transmission du savoir, en même temps qu'il peut y retrouver ses propres interrogations épistémologiques relatives au fondement du rapport de la science au monde (Antoine) quand il n'organise pas sciemment l'instrumentalisation médiatique de ses

[23] Conférence prononcée au colloque international «Les métiers de la communication, enjeux et potentialités», Université La Manouba, Institut de Presse et des Sciences de l'Information, 23-25 octobre 2003.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

travaux, parfois déterminante pour l'attribution des crédits publics[24].

Le citoyen peut trouver matière à s'ouvrir au monde, se créer une identité individuelle et collective, nourrir un discours critique, donner sens à ses représentations, s'évader…

Enfin, l'instance médiatique elle-même se prête à un jeu de double miroir, visant à refléter l'espace social tout en étant reflété par lui.

Un objet d'étude et de formation mystérieux

Largement gouvernés par des logiques relevant aussi du symbolique, les médias organisent leur propre opacité. Jusqu'à la fin du XXe siècle, cette profession, qui se targue de révéler ce que les organisations tenteraient de garder secret, a surtout produit un discours clos s'agissant de ses propres pratiques. Rien de bien édifiant, en dehors des traditionnels pamphlets instrumentalisés, anecdotes voyeuristes, narcissiques, voire revanchardes (Wolton, 1989). La réaction des responsables du journal « *Le Monde* », aux attaques dont le journal de référence a fait l'objet récemment, par exemple dans l'ouvrage de Pierrre Péan et Philippe Cohen, a pu être reconnue caractéristique de cette difficulté des médias à recevoir les interpellations sur le fond : la défense s'est d'abord exclusivement organisée autour de la forme, bâclée, de l'écriture (Abescat).

Médiateurs parmi les plus puissants pour l'accès du grand public à la connaissance, les journalistes ont longtemps été peu accueillants pour des problématiques de recherche qui exploraient leur propre fonctionnement et leurs représentations. Les disciplines les plus concernées ont même pu être purement ignorées. Leur discours était facilement qualifié de « *jargonneux* », surtout s'il portait un savoir souvent en porte-à-faux avec les mythes, les raccourcis et les lieux communs véhiculés par ces mêmes médias (Le Bohec). Les journalistes pouvaient accuser le discours critique d'agir en *fossoyeur* d'une profession, quand ce n'était pas d'une liberté publique déjà bien fragilisée au rythme des concentrations de presse, licenciements, restructurations et procès : prendre de la distance par rapport aux pratiques « *pouvait faire le jeu de l'adversaire* » !

Par ailleurs, les disciplines scientifiques, qui auraient pu faciliter l'ouverture, se présentent avec un handicap, qui peut dérouter le journaliste : caractérisant les sciences humaines, elles ne peuvent aboutir à l'établissement de lois comme dans les sciences de l'ingénieur, au sens de principes d'explication qui tirent leur pouvoir de leur propre clôture. Se situant sur le terrain de la compréhension et non de la production, les énoncés premiers des sciences de l'information et de la communication par exemple peuvent donc se superposer à d'autres et être réactualisés (Charaudeau, Le discours). Par ailleurs, la discipline a encore du mal à faire reconnaître sa capacité à offrir un regard spécifique et pertinent, renvoyant aux questions controversées concernant les définitions de la vie, de la conscience, de l'espace public, de la reproduction... (Wolton, 1997). Sa place reste encore à prouver en certains lieux : légitimité boiteuse (isolement des chercheurs, absence d'un département *sciences et techniques de l'information* au CNRS…) ; objets de recherche mal connus (ces objets sont souvent identifiés dans les seules sciences de l'ingénieur, quand ils ne sont pas méprisés car jugés non susceptibles d'approches scientifiques, ou même confondus avec ceux de la demande sociale) ; savoirs inscrits selon des géographies disciplinaires hétérogènes en fonction des communautés nationales (cette hétérogénéité freine les échanges internationaux)…(Jeanneret). Enfin, les communautés scientifiques ont quelques freins à porter elles-mêmes le discours cognitif dans les formes et dispositifs que leur impose le passage dans les médias - particulièrement à la télévision : les modalités de l'apprentissage dans le cadre du cours magistral sont systématiquement perverties (Champagne).

Au point qu'entre journalistes et chercheurs des sciences de l'information et de la communication, on a pu faire état d'une « *méfiance tenace et réciproque, fondée sur la méconnaissance et les a priori* » (Ruellan, Boë, Iranzo…), lesquels ne se dissiperaient que récemment et de manière fort timide (Deleforce, Cabedoche, 2003).

Les organismes de formation ont semblé eux aussi participer à cette *omerta*. Sous couvert de pragmatisme, leur discours se teintait parfois d'accents fâcheusement corporatistes, contre des approches critiques extérieures vite disqualifiées comme étant trop théoriques (Pépin). Il aura fallu attendre 2003 pour qu'un ouvrage, parfois discutable, mais surtout critique, entrouve l'espace public à la pratique des centres de formation à la profession de journaliste (Ruffin).

2 – Un champ professionnel révélateur du « réel » et objet de fantasmes

Le rée, raison d'être du journalisme

Le journaliste œuvre souvent avec un arrière-plan positiviste. Conformément d'ailleurs à la formation qu'il a généralement pu recevoir dans les écoles de journalisme. La réalité est ainsi considérée

[24] Patrick Champagne rappelle ce paradoxe : le discours de la science se construit très souvent contre le discours de l'opinion publique et celui des médias, en même temps que les scientifiques ont besoin stratégiquement des journalistes. À titre d'illustration, l'un des directeurs de recherche de l'INRA s'en est pris au journal *Le Monde,* qui avait omis de mentionner les équipes de recherche françaises et européennes ayant contribué à la découverte de l'ARN : « *Croyez-vous que c'est en l'ignorant comme vous le faites que la recherche européenne va retrouver grâce aux yeux du public et à ceux des gouvernements qui n'ont de cesse de réduire les budgets ?* » ; cf. « La recherche européenne oubliée », Le Monde, 22 août 2002.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

comme une donnée qu'il importe d'aller chercher, voire traquer avec l'état d'esprit de l'inquisiteur [25]. Cette représentation présuppose l'existence de faits bruts, considérés indiscutables. *Champion de la Vérité*, le journaliste peut ainsi présenter son activité comme étant parfaitement innocente. Le professionnalisme est ainsi considéré comme l'aptitude de l'informateur à traduire le réel, de manière exacte, voire exhaustive, dans une langue par définition transparente. La formation vise alors à renforcer cette maîtrise de la langue, tout en aidant le futur professionnel à se prévenir de ses propres affects : des formats d'écritures sont alors disponibles, comme *la règle des 5 W* édictée par Harold Lasswell, pour aider le jeune journaliste à distinguer faits et commentaires. On a même pu ainsi parler de « *journalisme à l'américaine* ».

Cependant, l'enseignement à la française de l'information-communication n'a jamais pu se résigner à une approche purement techniciste de l'information et de la communication. De retour d'un pèlerinage aux États-Unis où il venait de découvrir des programmes universitaires de formation aux métiers de *relations publiques*, Henri Dumont avait fondé en 1954 avec ses collègues André Siegfried et Gaston Berger l'Institut Français des Relations Publiques, se gardant de réduire l'enseignement ainsi proposé à l'apprentissage de techniques et de règles du faire-savoir. L'auteur se proposait alors d'adapter aux programmes d'enseignement « *l'esprit français* », lequel devait caractériser une communication au service de l'homme et non l'inverse.

L'héritage remonte à la Révolution française et a pu aboutir à l'institutionnalisation de tous les porteurs de savoirs construits : journaliste, instituteur, professeur, scientifique, tous doivent animer l'ambition formidable de participer à la formation du citoyen et de s'offrir comme autant de guides pour l'opinion. Ceci explique sans doute que l'attention a d'abord été portée sur le contenu des discours, plus que sur l'identité des destinataires. Le journaliste s'adresse au public, idéalement institué « *grand public* », dont l'énonciateur se veut, sans autre forme de démonstration et de recherche, le producteur de connaissances privilégié, le citoyen délégué, plutôt qu'un simple médiateur (Wolton, 1991).

Cette posture correspond à une conception des libertés publiques entendues comme une donnée préexistante, qu'il s'agit de protéger. On peut presque parler d'une conception défensive, réactive, conservatrice, dans la mesure où les libertés individuelles sont d'abord conçues comme des résistances au pouvoir, au sens défini par Benjamin Constant au XIXe siècle : « *Les libertés sont des résistances* ». La démocratie occidentale vise d'abord à préserver le citoyen de la puissance de tout arbitraire, royal ou autre, qui entreprendrait de travestir le *réel* !

C'est ainsi que la légitimité sociale des journalistes a pu être articulée autour de la figure du *journaliste-justicier* (Lemieux). Plus encore que la reconnaissance éphémère attachée à la production du scoop, le rêve secret du jeune professionnel peut facilement être de confondre l'institution liberticide en remontant patiemment la chaîne des responsabilités jusqu'aux plus hauts niveaux (Champagne, Marchetti). Parler de *journalisme d'investigation* est ainsi devenu un pléonasme, au moment où est survenu à point nommé le personnage journalistique du *champion de la démocratie*, composé d'un mélange de Bob Woodward et de Carl Bernstein[26], vainqueur de Richard Nixon et immédiatement promu au rang de mythe dans l'affaire du Watergate, comme le relèvent de nombreux auteurs (Schlesinger, Derville, Le Bohec…). Ainsi, s'est développée une tradition d'irrévérence de la presse française vis-à-vis des élites et des façades institutionnelles, gage de professionnalisme (Lemieux ; Cabedoche, *Ce nucléaire*…, p. 189).

Le mythe a vite été ébranlé. Peut-être parce que déjà, en soi, il contenait un risque majeur : à vouloir trop prouver, l'accusateur a pu confondre discours critique et discours de réalité, effet de vérité, qui est de l'ordre du « *croire vrai* », de la conviction, et *valeur de vérité* qui est de l'ordre de « *l'être vrai* », de la démonstration (Charaudeau, *Le discours*…, pp. 48-49). Et on a parfois vu le monde décrit de façon totalement manichéenne par le discours d'information médiatique selon les ressorts narratifs de tout bon scénario hollywoodien : les bons, les méchants (Cabedoche, *Ce nucléaire*..., pp. 327 et s.). Surtout lorsque le reporter voit deux facteurs se conjuguer : l'urgence selon lui à réagir ; l'incrédulité de la société face à cette urgence (Hunter, p. 28). Et le *champion de la vérité* est bientôt apparu comme le *champion de la manipulation*, dont la critique a très vite dépassé les seules réactions offusquées des élites ainsi disqualifiées.

Le « réel » malmenépar les médias

Il aura suffi moins d'une vingtaine d'années pour que la figure mythique du *journaliste-justicier* s'effondre dans les représentations dominantes en France [27]. Des affaires où de grands reporters ont été confondus pour manipulations (affaires Botton, vraie-fausse interview de Fidel Castro) à la couverture alignée d'événements internationaux (Timisoara, Djibouti, première guerre du Golfe…), le discours d'information médiatique a progressivement nourri toutes sortes d'actes d'accusation dont l'essentiel tourne autour de la conviction : les médias ne sont pas

[25] Cf. le point de vue de la majorité des journalistes présents lors du colloque de Lorient, en mars 1997, consacré au journalisme-citoyen, où nous avons apporté avec l'historien François Chappé, l'ouverture à une approche constructiviste. Le colloque accueillait notamment les propos de journalistes du *Monde*, de *France-Culture*, de l'*AFP*, du *Courrier International*, de *La Vie*, de *Ouest-France* et du *Télégramme*…

[26] Cf. Bob Woodward, Carl Bernstein, *All the president's men*, Londres, Coronet, 1981.

[27] Cf. *Média Pouvoirs*, numéros du premier trimestre, années 1988 à 1998 et les sondages que continuent à commander et commenter depuis *Télérama* et *La Croix*.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

ces producteurs suprêmes d'informations indiscutables comme on les en avait peut-être trop investis auparavant.

Peut-être tout simplement, s'est-on même interrogé depuis, n'en sont-ils pas capables ? Déjà, le constat était facile à faire partager qui invitait à ne pas confondre le producteur de connaissances scientifiques avec le journaliste (Cabedoche, « *Historicité*… »). Tout juste ce dernier pouvait-il se présenter comme agent de vulgarisation d'énoncés discursifs produits ailleurs, dont on avait espéré simplement que l'action d'altération ne correspondît pas à une *trahison* (Peytard*)*.

Parallèlement, le journaliste n'a pas toujours perçu que certains de ses dispositifs et mises en scène agaçaient. Tel est pourtant le type de lecture que peut en faire l'*exclu*, ce destinataire effarouché qui ne supporte pas le dispositif trop scolaire du prescripteur trop éclairé, journaliste pressé d'inscrire son autorité discursive dans une relation asymétrique : « *Moi qui sais, je vais expliquer à ceux qui ne savent pas* » (de Cheveigné). Effectivement, à force de penser globalement le récepteur, on avait pu définir le « *cela-va-de-soi* » journalistique sans interroger le destinataire. Or, ce dernier ne se vit pas comme être agissant face au producteur, mais en tant qu'être de parole face à l'énonciateur (Charaudeau, 1983, pp. 37 et s.). Et si la lecture *bénéficiaire* (de Cheveigné) caractérise un second niveau de lecture chez un destinataire cette fois favorable à l'action appuyée de médiation du discours d'information médiatique, l'élévation du niveau culturel en France a aussi réveillé de nouvelles attentes en termes de vertu et de qualité. Elle a fait monter l'exigence, jusqu'à atteindre le niveau de la lecture *intimiste* : l'attitude de celui qui n'accorde à personne d'autre que le producteur de connaissances scientifiques le soin de présenter celles-ci, au point que l'on peut légitimement s'interroger sur la place que le journaliste peut encore revendiquer dans la transmission de l'information scientifique (Cabedoche, « Le journaliste… »). Certaines pratiques laxistes ont ainsi pu engendrer l'opprobre sur l'ensemble de la profession, même si ce sont essentiellement les dérives de la télévision qui ont alimenté les mouvements de rejet. Le journaliste s'est ainsi vu reprocher de ne pas savoir faire le travail de la complexité et se saisir d'un objet de science (Edgar Morin).

La formation aux métiers de l'information devrait donc aider à dépasser la linéarité de certaines approches et combler certaines lacunes. (Une enquête réalisée en 1996 avait par exemple révélé qu'au sein du panel de journalistes spécialistes de l'économie interrogés, 47 % avaient avoué ne pas savoir lire les comptes d'une entreprise, et 75 % ne rien connaître au droit du travail et des affaires (Gabay, p. 207). Car dans la presse généraliste, submergés par l'information pléthorique des multiples sources de communication, les journalistes non avertis peuvent avoir « *tendance à prendre pour argent comptant ce sur quoi ils tombent en premier ou la première chose qui* (leur) *paraît à peu près lisible et compréhensible* » (Derville, « Le journaliste … », p.167).

L'offre de formation ne peut donc se limiter à l'apprentissage du terrain, pourtant si valorisé dans la profession (Pépin, p. 5), et souvent assuré par une autorité d'expertise autoproclamée – c'est-à-dire par le spécialiste qui, dans la presse généraliste, ne doit parfois sa qualification qu'au fait d'avoir traité le sujet au moins une fois (Véron).

Cette immersion pragmatique a son intérêt. Mais elle a pu aussi servir des logiques corporatistes entretenues par des aînés qui ont vu tout l'intérêt à ce que le jeune journaliste adopte vite les modes de fonctionnement et de légitimation de la profession… quitte s'il est en mal de carrière à se retrouver prisonnier de la recherche forcené du scoop et à être moins exigeant dans la vérification des sources (Le Bohec, pp. 38 et 288).

Pour le moins peut-on espérer que l'élévation constatée du niveau culturel des jeunes journalistes (Ruellan) contribue peu à peu à forcer cette spirale infernale. Mais il faut aussi rappeler combien l'insécurité de l'emploi - qui caractérise plus qu'avant l'univers médiatique - n'encourage pas la prise de distance chez les jeunes journalistes, plus avertis, mais aussi plus exposés, vis-à-vis des logiques du conservatisme social, ou du sensationnalisme promoteur (Bourdieu « Journalisme… », pp. 14-15). Voilà bien là un troisième paradoxe.

3 – Une instance professionnelle investie du « *quatrième pouvoir* » et un métier fragile

La presse, quatrième pouvoir

Très rapidement, la presse a été investie d'un véritable pouvoir. Au point qu'on a pris l'habitude de désigner l'action des médias comme celle d'un *quatrième* pouvoir (Servan-Schreiber), dont l'action caractériserait la nature démocratique d'un régime en renforçant l'équilibre classique défini par Montesquieu entre exécutif-législatif-juridictionnel.

Objet de toutes les attentions, la presse est aussi objet de toutes les méfiances. Avec les années cinquante-soixante, une tendance forte de la recherche américaine, puis européenne, s'est ainsi inscrite dans une posture de dénonciation des médias. Les esprits étaient encore marqués par le traumatisme des grandes propagandes nazies et fascistes, avant d'être très rapidement mis en alerte devant le phénomène de l'endoctrinement stalinien (Gritti). Les problématiques s'articulaient alors autour de la révélation des motivations inconscientes, des stratégies de désir et de la persuasion clandestine.

Le politique se méfie du journaliste, en même temps qu'il en recherche les faveurs auxquelles il peut lier sa survie en régime démocratique. Producteur lui aussi d'informations, un élu peut vivre la concurrence du producteur de l'information journalistique d'autant plus difficilement qu'en l'absence d'un mandat

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

impératif, ce dernier n'est apparemment pas redevable directement de son action.

Le militaire tente d'imposer le black-out de l'information (Gerverau), en même temps qu'il sait que la guerre se joue aussi dans les médias.

Le militant d'opposition investit ces derniers à partir de stratégies d'entrisme, en même temps qu'il tente de détourner les techniques et dispositifs d'information si efficaces de la presse institutionnelle pour susciter la participation populaire au changement social et « *briser le monopole de l'imposition culturelle* » (Proulx ; Cabedoche, *Ce nucléaire…*).

L'instance éducative érige le discours d'information médiatique à la fois comme instance d'inculcation du savoir et comme lieu privilégié de développement de la rumeur et des fausses bonnes idées.

L'instance scientifique peut se poser la question de stratégies de contournement du discours d'information (Cabedoche, « Discours… »), en même temps qu'elle peut avoir recours aux effets d'images médiatiques pour appuyer ses propres demandes de soutiens financiers.

L'instance économique a pu cultiver le syndrome d'Icare, choisissant de ne se frotter aux médias qu'une fois acculée. Inconscience de la petite structure liée à son incapacité à lire et exploiter les informations, ou excès de confiance du grand groupe (Gabay, p. 77), les stratégies du silence médiatique ont été longtemps pratiquées, notamment en France. L'entreprise découvre aujourd'hui que ces stratégies ne s'avèrent efficaces que dans des circonstances bien précises (Gabay, p. 191). Le silence ne peut agir que comme points de suspension (Gomez Mont). Sa persistance suffit à alimenter les rumeurs, lesquelles ne font que précipiter la crise [28]. Mépriser les médias n'est alors une solution que si lesdites rumeurs ne sont que très faiblement répandues et ne concernent qu'un public restreint (Gabay, p. 71). De fait, les organisations savent aujourd'hui s'entourer de conseils qui les aident à concevoir des dispositifs de veille informationnelle, de détection des signaux faibles dans les médias et d'analyse de risque. Elles développent de puissantes stratégies d'image en vue de mieux maîtriser les flux d'informations diffusées de l'extérieur (Bouzon, p. 45). Lesquelles peuvent aller jusqu'à l'OPA et la tentation de la vampirisation de l'empire de presse [29].

Ces analyses reposent sur le postulat d'un pouvoir d'influence déterminant attribué aux médias. On a ainsi parlé d'une thèse des *effets forts*. Mais sur le terrain, beaucoup de journalistes ont pu parallèlement constater la fragilité de leur pouvoir.

Le journalisme fragilisé

Le paradoxe est parfaitement illustré par la situation du journalisme de la presse quotidienne régionale, puissante en tant qu'institution, mais dont les producteurs de discours d'information ont pu rapidement sembler englués dans un rapport féodal avec leur environnement [30]. Bien que moins exposés à leurs sources en principe plus nombreuses et diversifées, les médias nationaux ont pu à leur tour être soupçonnés de soumission et de conformisme [31].

Ainsi parle-t-on de perte de pouvoir d'influence sur la société. Par exemple en France, la presse dite « *politique* » au sens de presse engagée n'a cessé de perdre des lecteurs et des titres depuis la Libération (Charron, pp. 129-134). Au point que certains journalistes ont cru bon de construire le pléonasme du *journalisme d'investigation* (pôle de la transgression) pour se distinguer du *journalisme de représentation* (pôle de la conformité). L'alignement d'une majorité des médias occidentaux sur l'information officielle du Pentagone lors de la couverture de la première guerre du Golfe en a sans doute constitué l'expression la plus confondante.

Cependant, les grandes défaites contemporaines semblent davantage liées aux combats contre le pouvoir économique dans un contexte de restructurations lourd pour l'instance médiatique, qu'aux batailles contre le pouvoir politique [32]. Il faut reconnaître que le lien entre l'argent et la liberté d'information est extrêmement direct, surtout à l'heure où les techniques de communication assurent aux informations une échelle de diffusion qu'aucun directeur d'agence de presse n'aurait pu imaginer à la sortie de la seconde guerre mondiale. Et en France, le législateur avait eu beau souhaiter mettre en place à la Libération un régime d'exception pour préserver le journalisme des préoccupations économiques afin de ne pas aliéner son exercice, aucun statut n'a encore véritablement abouti à différencier l'entreprise de presse (Le Bohec, p. 338). Et lorsque comme aujourd'hui les entreprises de presse subissent une crise de *fidélisation* [33] et doivent, comme les autres, veiller à garantir leur pérennité, le journaliste peut tendre

[28] Jean-Noël Kapferer rappelle comment le silence de François Besse, lors de son arrivée à la tête du groupe Renault en 1985, avait fait naître l'inquiétude chez les salariés qui se sentaient les plus menacés ; cf. Jean-Noël Kapferer, *Rumeurs. Le plus vieux métier du monde,* Paris, Seuil, 1987.

[29] Cf. Airy Routier, « Ces grands patrons qui tiennent les médias », *Le Nouvel Observateur*, 1er au 7 juillet 1999.

[30] Cf. Philippe Descamps, dénonce « La misère féodale du journalisme de province », *Le Monde Diplomatique*, novembre 1996 ; l'auteur parle de « presse docile, dans une France féodale ».

[31] C'est notamment l'un des éléments critiques de la dénonciation du *Monde* par Pierre Péan et Philippe Cohen.

[32] Cf. Alain Salles, Nicole Vulser, « Les médias et l'industrie continuent à entretenir des liaisons dangereuses », *Le Monde*, 17 novembre 1997. Airy Routier, « Ces grands patrons qui tiennent les médias », et Jean-Michel Gaillard, « Cent ans de servitude », *Le Nouvel Observateur*, n° 1808, 1-7 juillet 1999.

[33] La difficulté qu'éprouvent de nombreux journaux à restaurer leur *contrat de lecture* l'illustre ; cf. Pierre Gonzalès, « Production journalistique et contrat de lecture autour d'un entretien avec Éliséo Véron », *Quaderni* n° 29, printemps 1996, p. 54.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

davantage à faire preuve de suivisme. Le contexte de la compétition et de l'urgence permanente a pu entraîner les rédactions à se placer dans une relation de dépendance croissante à l'égard de leurs sources d'information (Mathien, *« Le "journalisme…" »*, p. 112). Et de financement s'agissant des annonceurs (Le Bohec, p. 327).

Certains auteurs ont même parlé de *journalisme de communication*, formulation nouvelle qu'ils n'hésitent pas à ériger au niveau d'un paradigme. L'emprise commerciale et financière aurait conduit les journalistes à abdiquer leurs responsabilités éditoriales (Charron, de Bonville). Dès 1994, Pierre Bourdieu avait dénoncé *« un champ journalistique de plus en plus soumis aux exigences du marché »* dont l'emprise, à laquelle le développement de la télévision confère une ampleur sans précédent, tendait à renforcer dans tous les champs le *commercial* au détriment du *pur* [34]. La tendance n'aurait fait que s'accélérer depuis[35]. On peut même se demander si le journaliste a encore droit de cité, quand on voit disparaître les acteurs ou les intermédiaires de l'information peu productifs, par rapport à une rentabilité éditoriale (Mathien, *« Le "journalisme…" »*, p. 117). La question mérite d'être posée, même pour un titre de presse aussi prestigieux que *Le Monde* dont certains choix éditoriaux ont contribué au redressement du titre (Péan, Cohen ; Mathien, « Reprendre… », p. 18). S'agissant par exemple de certaines références trop rapides au *principe de précaution* (Cabedoche, *Ce nucléaire…,* pp. 201 et s.).

Le journalisme, otage des rapports de forces dominants ? La proposition avait pu séduire au moment où le journalisme souffre d'une crise de légitimité en externe [36], mais aussi en interne où il devient de plus en plus difficile d'affirmer une ligne éditoriale face aux enjeux techniques et gestionnaires, au point que l'on parle parfois de *changement de légitimité* au sein des entreprises de presse (Mathien, « Essai… » ; Watine, Beauchamps). Les Anglo-saxons ont même fait référence au *journalisme de marché*, pour évoquer la prise de pouvoir au sein des rédactions des gestionnaires et des managers, et le primat accordé à la logique de profit. La distinction entre information et communication se présente ainsi de plus en plus délicate à maintenir, sous l'effet conjugué de l'essor des industries culturelles et des nouvelles technologies (Mathien, « Le "journaliste…" », p. 153). Cette problématique autorise une meilleure compréhension des contraintes énormes liées à l'exercice de la profession (Derville, « Le journaliste… », p. 171).

Peut-être finalement avait-on trop investi le journalisme d'autorité ? Car jamais en fait, celui-ci n'a constitué une instance de pouvoir. Le pouvoir social ne dépend pas du seul individu, mais de l'instance de laquelle il tire sa force. Or, si les médias sont profondément impliqués dans les différents jeux du pouvoir social, ils ne témoignent pas d'une volonté collective de guider les comportements au nom de valeurs partagées (Charaudeau, Le discours…, p. 7).

4 – Un champ professionnel désigné comme unitaire et l'impossibilité à globaliser

Le journalisme en tant que globalité

Le journalisme constitue-t-il un métier, défini, parfaitement distinctif d'autres vocations et dont le discours offre des caractéristiques communes qui le font parfaitement reconnaître ? La question offre une réponse évidente pour tous ceux qui parlent volontiers des journalistes, des médias, de la presse…, quelle qu'en soit ensuite l'appréciation. La profession s'est elle-même reconnue ainsi, en se dotant de représentations syndicales comme le Syndicat national des journalistes, en se référant à une Charte des journalistes, en se constituant des centres de formation des journalistes. Le législateur a parlé de droit de la presse. Et en France, l'État a aménagé des dispositifs particuliers pour le journaliste, tels que des tarifs postaux préférentiels, un droit fiscal avantageux…, présentés comme autant de formes d'aide à la presse. Des auteurs ont étudié *le* journalisme et tenté parfois de dégager des *frameworks,* dans leurs efforts de modélisation. (de La Haye ; Freund ; Bourdieu, « L'emprise… « ; Martin…).

> Selon Pierre Bourdieu, les médias constituent un champ de production, c'est-à-dire un espace dans lequel chaque producteur est influencé par les autres. C'est un microcosme qui est régi par des rapports de force internes, par des conflits, par la concurrence, de sorte qu'on ne peut comprendre la production d'un journaliste qu'en référence avec celle des autres journalistes. Il faut sans doute prolonger l'analyse car on parle même parfois de fermeture du champ sur lui-même. Indicateur : un journal est d'abord lu par ses concurrents. Tout journaliste fait sa revue de presse et lit ce qu'écrivent ses confrères, pour se positionner, pour ne pas être en retard d'une information, pour ne pas rater un scoop, et même pour se démarquer. Ainsi s'expliquent les reprises d'informations, qui écrasent toutes les autres paraissant le même jour, aboutissant parfois à créer artificiellement un climat de psychose (Véron). C'est ainsi que l'on avait parlé *d'effets de champ journalistique à champ journalistique* (Champagne, Marchetti, p. 49). Le savoir-faire du reporter a même été analysé, pour partie, comme l'art de construire instantanément un reportage conforme, c'est-à-dire

[34] Cf. Pierre Bourdieu, « L'emprise du journalisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1994.

[35] Cf. Alain Salles et Nicole Vulser, « Les médias et l'industrie continuent à entretenir des relations dangereuses », *Le Monde*, 15 novembre 1997 ; Jean-Michel Gaillard, « Cent ans de servitude », *Le Nouvel Observateur*, n° 1808, du 1er et 7 juillet 1999 ; « "L'Humanité" : mutation capitaliste en vue », *Le Figaro économie*, 27-28 janvier 2001…

[36] Cf. la dégradation régulière de l'image des journalistes – si l'on en croit les sondages – constatée en quelque dix années au sein de l'opinion publique.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

un article similaire à celui des concurrents (Casanova, p. 161 ; Derville, « Le journaliste… », pp.166-168).

Par ailleurs, les médias de l'audiovisuel sont devenus les médias dominants du champ journalistique. La presse écrite, qui avait longtemps eu cette position forte, semble désormais dominée par la télévision et tend à se définir de plus en plus par rapport à elle (Champagne, « Le traitement… » ; Mouchon, Bourdieu, Casanova…). Ainsi a-t-on expliqué le *ton journalistique*, distinct par exemple du *ton scientifique*. Ce dernier est donné par des comités scientifiques, la publication dans cet univers très sélectif s'exerce au terme d'un long processus de filtrage (Boë, Iranzo, p. 54). Le *ton journalistique* peut être donné par certaines figures, stars des plateaux télé, intellectuels mondains et beaux parleurs, dont l'existence en tant que personnages passe par l'outrance.

Ce champ de production journalistique ne peut être compris que par l'intégration d'une contradiction fondamentale : plus l'information est de haut niveau, c'est-à-dire nuancée, pointue, argumentée, contextualisée, problématique, plus l'audience est restreinte, tandis qu'économiquement, le journaliste s'efforce de globaliser, c'est-à-dire « *aller à l'essentiel* » ; réduire l'intrigue à un dispositif plus simple (manichéen ?), rechercher des causalités premières, quitte à confondre lien de corrélation et lien de causalité ; limiter le nombre des acteurs pour satisfaire aux formats de déploiement du discours d'information médiatique ; gommer les aspérités, c'est-à-dire transformer la personne en personnage (Mesquita), variété spécifique de *l'homo biographicus* (Forster) souvent limité à une idée ou un trait uniques, généralement chargés (Cabedoche, *Ce nucléaire*…, pp. 368-372). Cette caractéristique permet précisément de distinguer le discours d'information médiatique du discours d'information scientifique : pour l'auteur de ce dernier, l'enjeu principal réside dans la force argumentaire du contenu, comme si le destinataire était absent (Cabedoche, « La construction… »).

Mais précisément, si le discours d'information médiatique se déploie fondamentalement en fonction de l'*instance-cible* (c'est-à-dire l'instance interne visée), peut-on encore envisager une approche globale de la profession ?

L'impossible formalisation d'une profession dispersée

Le discours d'information médiatique est constamment traversé à la fois par des *visées de crédibilité* et aussi par des *visées de captation (Charaudeau, Le discours…).* Pour le producteur de discours d'information médiatisée, cela signifie non seulement tenir compte de la teneur supposée de savoir de son destinataire, mais également considérer les mouvements supposés de l'affect de ce dernier et anticiper les motifs supposés d'intérêt qui l'animent.

Ce seul constat a suffi à encourager tous ceux qui estiment que l'analyse de contenu des discours de presse n'a finalement d'intérêt que par les différences qu'elle permet de révéler (de Cheveigné). Effectivement, une véritable rupture a été enregistrée dans la recherche par rapport à la clôture structuraliste : il nous a fallu apprendre à lire le récit dans son pluriel, que jamais aucune lecture particulière, aussi structurée soit-elle, ne pourrait épuiser (Barthes, pp. 14-15). S'il est possible de révéler des matrices formelles constituant une approche journalique, celles-ci ont tendance à se multiplier, dans un contexte d'évolution et de multiplication des supports d'expression. La communauté peut conditionner une bonne part de l'information médiatisée, mais la dimension sociétale de celle-ci ne se réduit pas à un jeu de l'universel, résultat du mimétisme concurrentiel (Mathien, « Reprendre… », pp. 22-23. Déjà, il faut considérer les réalités du « *chauvinisme* » dans le traitement de l'actualité, qui justifiaient amplement les analyses de presse à vocation comparative. Même si la puissance de la dynamique technologique, construite autour des communications et des transports, a poussé le monde vers l'uniformisation des besoins et l'homogénéisation des marchés, elle n'a signifié ni la fin de la segmentation des marchés, ni celle des différences (Mathien, « Essai… », p. 217).

Par ailleurs, la distinction a souvent été faite dans le traitement de l'information à partir de la nature du support de cette information. S'il faut reconnaître une certaine uniformité de la forme et du contenu de l'offre d'information télévisée, le reporter de l'écrit est mandaté par sa hiérarchie pour se distinguer de la concurrence, ce que lui offre le *tempo* de fabrication de l'information, et l'accessibilité à des sources plus éloignées du lieu de l'événement (Casanova, p. 165). Ainsi, les disparités de situation au sein de la profession peuvent-elles aujourd'hui aussi grandes que celles qui séparent une épicerie de village d'un consortium planétaire, dont les intérêts, les enjeux, les ambitions et les effets ne sont pas de même nature (Mathien, « Les journalistes, p. 12 ; Alix).

Il a fallu alors considérer que chaque journal constitue une publication singulière : « *Les tentatives - légitimes - de modélisation des processus en œuvre dans l'opération de médiatisation conduisent souvent le chercheur vers une pente formalisante qui peut excéder ce qu'il est capable de mobiliser comme cas concrets à l'appui de cette modélisation, ou globaliser avec excès ce qui, dans le fonctionnement médiatique, est loin d'être aussi homogène qu'on voudrait bien le dire* » (Delforce, Noyer).

Ainsi, l'analyse de contenu révèle tout son intérêt dans sa dimension comparative. « *Seules des différences à l'intérieur d'un univers de discours donné sont susceptibles d'avoir un sens* » (de Cheveigné, *L'environnement…,* p. 34). Nous ne sommes plus en effet à l'époque où, du point de vue méthodologique, l'étude quantitative imposait la vérification statistique (Berelson). L'évolution de la recherche a mis en évidence *l'effet de rareté*, susceptible de générer une

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

mémorisation aussi forte que celle provoquée par la *banalisation répétitive*.

En fait, ce que l'on évoque facilement en parlant de la presse, du journalisme, de l'information dans son ensemble, ne consacre souvent que la presse d'information générale, c'est-à-dire un secteur parmi d'autres des médias, dont il faut encore distinguer la dimension nationale ou régionale, quotidienne ou magazine, écrite ou audiovisuelle. Sans compter qu'à l'intérieur d'une même rédaction, les problèmes saillants ne se présentent pas identiques selon les services ou les rubriques impliquées. À ce niveau de diversité, il convient peut-être de parler de « *la supercherie du nous* » quand les journalistes se désignent encore corporativement. Surtout si à la diversité des discours, on ajoute la diversité des statuts (Ruellan), des destinées individuelles les plus baroques et des tensions les plus contradictoires (Wolton, Charon, Mercier, Neveu, Leteinturier…). C'est d'ailleurs à partir du poids déterminant des individus que des journalistes ont souvent expliqué qu'on ne peut pas… expliquer leur métier. Cette suffisance a pu parfois amener certains producteurs ou destinataires du discours d'information médiatique à ériger ce dernier au niveau d'une norme. Là encore, le paradoxe n'est pas des moindres.

5 – Un discours normatif, très discuté au sein de l'espace public

Une référence classique à l'objectivité

La reconnaissance de la diversité des discours d'information médiatique n'a cependant pas dissuadé une grande partie de la profession de se référer à la sacro-sainte objectivité, entendu parfois comme la prétention à l'exhaustivité. Il suffit pour s'en convaincre de retenir les dissonnances verbales ponctuant le discours télévisé : « *Disons, pour faire le tour de la question …* » ; « *Et pour être complet, ce témoignage…* ». Le phénomène d'autocontrôle des journalistes, résultat de l'écoute permanente qu'ils développent les uns à l'égard des autres, contribue à donner une configuration de l'événement que le présentateur de la revue de presse peut offrir comme exclusive : « *Voilà tout ce qu'on pouvait dire sur l'actualité de ce jour* ». La redondance contribue à enraciner les certitudes : *« Certains noyaux de sens émergent cristallisés, accrédités et validés par la multiplicité des reprises en écho dans les médias et apparaissent aux publics comme des certitudes* » (Sicard).

Certes, des concurrences peuvent se présenter. Notamment chez tous ces producteurs de discours avertis des pré-requis de disciplines scientifiques dont ils se sentent proches et, de ce fait, habitués à plus de circonspection. Cette interpellation critique n'a fait parfois que renforcer la conviction de journalistes formés sur le tas et convaincus de leur capacité à saisir immédiatement le *réel*. La férocité redoutable avec laquelle des journalistes consacrés peuvent disqualifier parfois une autorité scientifique traduit souvent moins le discours de l'anti-science, que la susceptibilité du prescripteur, vigoureusement concurrencé pour l'imposition du sens. Alors, pour garder la maîtrise et l'autorité de la construction de l'événement, le journaliste peut travailler à créer artificiellement l'urgence (Wolton, « De la vulgarisation… » ; Le Bohec, p. 45 ; Cabedoche, « Historicité… »). Quitte à ce que lorsque la fonction indicielle de l'image ne peut être satisfaite, le journaliste provoque les surchauffes de l'information indispensables à l'imposition du sens (Cabedoche, Ce nucléaire…, pp. 313-440) : incapable alors de répondre à sa fonction *métonymique*, l'image devient *métaphorique* (Sanders Pierce).

Dans un espace public où la réactivité constitue une valeur professionnelle et la monstration une condition probatoire, l'actualité matière première du journaliste s'est vite confondue avec l'événement. Enfin, parce qu'une bonne part de sa légitimité sociale naît de sa capacité à *montrer à voir*, plus que tout autre, le journaliste a vu les discours concurrents travailler des stratégies de construction d'image dont, au final, il est devenu l'arbitre (Derville, « Le combat… », p. 609).

La position a abouti à construire des offres de formation à la profession autour des références discutées à « *l'Objectivité* », la multiplication des sources, le respect des faits, la traduction dans une langue abordable pour faire connaître « *la Vérité* ».

Une écriture et un fondement épistémologique du discours d'information médiatique discutés

De nombreuses certitudes, créées, reprises, encouragées, par des discours d'information médiatique ont souvent été ébranlées. Le phénomène a été démonté pour expliquer le mécanisme de la rumeur médiatique (Kapferer, Moirand, Véron, Boë et Iranza, Bougnoux). Au fur et à mesure que les sciences sociales ont permis de mieux comprendre les dispositifs particuliers caractérisant le discours de presse, la réaction a pu être brutale lorsque l'énonciation du discours d'information médiatique écrasent l'énoncé. De multiples analyses ont autorisé la distance vis-à-vis du *maniérisme didactique*, qui voit les médias mobiliser des gestes pédagogiques à seule fin de suppléer à la défaillance du discours informatif (Véron, pp. 64-64).

Ces mises à distance ont mis à mal la thèse des *effets forts*, caractérisant des analyses exclusivement mobilisées à dénoncer les menaces que les journalistes feraient peser sur nos sociétés à partir d'une focalisation excessive sur les médias (Schlesinger). Ce médiacentrisme avait fait oublier que la construction sociale s'opère aussi en d'autres lieux, lesquels peuvent très bien se présenter moins visibles et pour autant se révéler tout aussi configurants, voire davantage (Delforce, Noyer, pp. 30-31. Renforcé avec le développement des technologies de l'information et de la communication et consécutivement, l'accroissement de la concurrence des discours publics, le rappel a pu

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

contribuer à l'ébranlement de la légitimité des discours d'information médiatique (Breton). L'événement social ne se réduit pas à l'événement médiatique (Simmonin). Réagir au *médiacentrisme* revient désormais à replacer le rôle social des médias dans une logique d'interdépendance et de réseaux d'acteurs (Neveu).

6 – Une ouverture sur le monde et le lieu privilégié du repli ethnocentrique

Une fenêtre sur le monde

Le temps est loin où Théophraste Renaudot s'était vu reconnaître par le Roi de France le privilège à vie de l'exclusivité du traitement des faits de cour, censés recouvrir toute l'actualité médiatique. L'analyse du rubricage et de la mise en page dans la presse comme la hiérarchisation plus ou moins reconnue par la profession des domaines d'exercice du métier révèlent la place prépondérante qu'ont pris les informations internationales, qui obligent à la relation avec l'Autre. Reconnaître l'étrangéité[37], c'est rompre avec une représentation confortable de l'homogénéité qui avait d'abord vu le Moi individu considérer sa vision des choses non seulement juste, mais aussi partagée par le reste de la planète au point de lui accorder la force de l'évidence. Cette rupture insécurisante constituée par la rencontre est en même temps nécessaire à la construction du Moi individu et du Moi communautaire, puisque reconnaître l'Autre, c'est aussi reconnaître sa propre existence, quitte à diaboliser l'étrangéité. « *Plus l'Autre est différent, plus j'existe* » (Charaudeau, 2001).

Les médias, vecteurs et lieux privilégiés du discours ethnocentrique

Les médias sont directement interpellés par cette problématique. Ils contribuent à inscrire les identités collectives dans l'histoire (Wieviorka). En même temps, ils construisent l'Autre étranger selon les imaginaires en circulation dans chaque société. La construction de leur discours s'est inscrite en référence à l'évolution des idées politiques, historiquement mobilisées sur et par la scène internationale (Cabedoche, « La construction… »).

Et lorsque le travail d'analyse sémio-discursive des productions médiatiques est entrepris, il libère généralement les accusations argumentées d'ethnocentrisme, surtout si ce média provient d'Occident (Misse, Mostefaoui, Madani, Lavodrama, Paterson, Wrong, Boëtsch, Villain-Gaindossi, Serdareglu, Savaresse…, *Les Cahiers du journalisme*, n° 4). Au point que l'ethnocentrisme semble être la caractéristique des regards occidentaux, tandis que l'ethnocentrisme des regards « du Sud », pourtant envisageable en tant que *doxa* constitutive du consensus social (Chevé, Berting, Cauquelin), n'a été analysée, voire seulement évoquée, que par quelques rares auteurs (Villain-Gandossi, Lahmar, Ferrié…). « *Ce sont plutôt les émetteurs du Nord qui assignent une identité à l' "autre ", tandis que pour les " autres"* (les pays du Sud*), l'enjeu n'est pas de communiquer avec le Nord… »* : ils ont surtout à tenter de corriger l'image qui est donnée d'eux-mêmes dans ces mêmes médias occidentaux (Serdareglu, pp. 187 et s.). En particulier lorsque ces derniers se présentent transnationaux, les capacités de production du Nord écraseraient les tentatives du Sud de réappropriation de la représentation de soi (Basfao).

Quoi qu'il en soit, quelle que soit la réalité extérieure analysée, la construction de l'étrangéité dans les discours d'information médiatique serait incapable de s'affranchir totalement de réflexes ethnocentriques.

Toutes ces analyses conduisent à repenser l'offre de formation au journalisme, jusque là généralement trop empreinte de références positivistes.

Conclusion :
De nouveaux fondements pour la formation aux métiers de l'information

1 - La nécessaire confrontation avec la recherche

La médiatisation se présente comme un processus complexe qui résulte de l'interaction entre différents acteurs collectifs et individuels . Tout un jeu s'exerce donc, qui parfois, correspond à une lutte pour l'imposition du sens au sein de l'espace public. Mais alors, la domination constitue moins une donnée qu'un aboutissement, « *le fruit d'une guerre de positions perpétuelle* » (Schlesinger, « Repenser… », p. 93).

On ne mesure peut-être pas l'importance de colloques comme celui de Tunis si on a déjà oublié le climat de suspicion réciproque qui a longtemps caractérisé les rencontres entre chercheurs en sciences de l'information et journalistes. En France, la première rencontre pacifique remonte sans doute à 1996 lorsqu'enfin, sur le thème de « *Le journaliste, acteur de société* », les animateurs avaient fait le constat d'une « *atmosphère nouvelle d'écoute* », de « *respect mutuel* », de « *collaboration amicale et féconde* » (Watine). Cette rencontre a été d'autant plus facilitée qu'avec une approche constructiviste, la recherche s'est

[37] Patrick Charaudeau parle de construction de « *l'étrangéité* » s'agissant de la rencontre entre les stratégies de présentation de l'Autre par la télévision et les imaginaires d'espace, de temps et d'événementalisation que les téléspectateurs sont censés partager et que l'instance médiatique tente de reproduire par hypothèse, cf. « La télévision et l'autre étranger… . Conditions d'une étude », in Patrick Charaudeau, Guy Lochard, Jean-Claude Soulages, Manuel Fernandez, Anne Croll, *La télévision et la guerre. Déformation ou construction de la réalité ? Le conflit en Bosnie (1990-1994),* Bruxelles, de Boeck université, 2001, (coll. « médias recherches. «Études »).

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

moins attachée à mettre en exergue les manquements individuels à la déontologie qu'à identifier des logiques lourdes s'imposant à l'ensemble des acteurs et supposant une série d'interactions et de négociations. Le journaliste s'est ainsi moins senti jugé et a trouvé matière à mieux saisir les multiples processus en œuvre dans la construction de son propre discours d'information et les effets sociaux ainsi produits. L'information ne suffit pas à « *dissoudre la complexité du monde* » (Wolton, 2003, p. 12 ; Fabien et Padioleau).

Cette confrontation pacifique gagne parallèlement la réflexion sur la formation aux métiers de l'information et l'ouvre à de nouvelles problématiques. Citons par exemple la création en 1996 de la revue *Les Cahiers du journalisme* par l'École Supérieure de Journalisme de Lille, qui traduit une ouverture certaine aux apports des chercheurs et contribue à orienter les prescriptions dans plusieurs directions. La même ESJ de Lille s'est dotée d'une formation au journalisme scientifique, de nature, on peut l'espérer, à protéger le journaliste de l'alignement spontané sur le discours le plus socialement pressant.

2 – La nécessaire interdisciplinarité de l'enseignement

La formation des journalistes peut s'aligner sur les exigences du marché et jouer de plus en plus la carte de l'hyperspécialisation technique. Mais la tension n'est pas prête à se dissoudre entre désir de créer une « *culture professionnelle commune* » et la nécessité de répondre à la segmentation croissante des métiers de l'information et des filières (Marchetti, Ruellan et Pélissier). Par ailleurs, ce type de formation n'échappera pas à l'accusation de conditionnement qui prépare au « *journalisme de communication* » (Ruffin ; Charon et Mercier, p. 26 ; Blanchot et Padioleau ; Augey ; A. Mattelart, M. Mattelart et Delcourt, pp. 18-19) et contribue à enfermer dans le « *moule positiviste* » (Ruellan et Pélissier ; Mathien, « Les journalistes et le pacte… », p. 123 ; A. Mattelart), que les syndicats n'ouvrent pas, si ce n'est à situer le débat sur le terrain de la déontologie (Da Lage).

Par ailleurs, travailler avec un regard distancié sur le discours d'information médiatique n'est pas évident pour autant, car l'objet d'étude n'est pas extérieur à l'homme, mais au contraire, issu de l'activité de « *symbolisation* » de l'homme. D'autant qu'il faut parler de savoir non cumulable dans les disciplines sollicitées qui se situent sur le terrain de la compréhension. Le principe d'explication qui y prévaut n'épuise jamais la signification de l'objet. Les énoncés premiers ne disparaissent jamais complètement et il faut renoncer à la clôture explicative qu'autorisent les disciplines de la production. De ce fait, l'interdisciplinarité s'impose dans ce champ plus que dans tout autre, sans pour autant négliger le découpage en disciplines dont les concepts, méthodologies, types d'explication offrent les bases de validation des savoirs (Charaudeau, pp. 12-13). Les sciences de l'information et de la communication ont leur place dans cette réflexion proposant l'étude sur les notions, les processus, les productions, les usages, les acteurs… (Lancien, Cardy, Delatte, Delavaud, Froissart, Rodionoff, Thonon, Tupper), même si l'influence publique des chercheurs de la discipline est encore réduite (Schlesinger, « Recherche… ») et leurs problématiques dangereusement étouffées par les tentations hégémoniques des sciences de l'informatique et des sciences cognitives.

Ainsi, le métadiscours produit à partir du discours d'information médiatique peut-il dépasser les obsessions positivistes traditionnellement révélées par le discours d'autolégitimation d'une majorité de journalistes : obnubilés par leur référence primaire au *réel*, entendu comme une donnée préexistante ; naïfs dans leur croyance en la permanence des certitudes, l'homogénéité de la communauté scientifique et la linéarité des connaissances.

3 – L'interrogation du fait et de l'événement journalistique

Il s'agit d'abord d'interroger le statut de la *Vérité* et sa définition. L'histoire des idées politiques révèle la relativité de la référence : donnée brute, résultat de l'observation chez le positiviste ; décision du monarque, chez le royaliste intégriste ; conformité à l'Ordre naturel chez le conservateur ; résultat de la confrontation de l'offre et de la demande, « *la bonne information chassant la mauvaise* » chez le libéral ; produit de l'analyse des rapports de production et de l'évolution linéaire des modes de production dominants chez le marxiste, conformément aux enseignements du matérialisme historique ; préparation de l'avènement de la vérité religieuse, chez un chrétien comme John Milton pour ne pas citer les auteurs islamistes…

L'un des apports du constructivisme, et non des moindres, conduit à considérer la réalité sociale que déploie le discours d'information médiatique comme le résultat inévitable de constructions plutôt que de simples données de l'observation. Il s'agit alors de sortir de la croyance naïve en la transparence de la langue (« *un chat est un chat* ») et d'interroger les procédés de mise en forme langagière du discours d'information médiatique. Ces caractéristiques formelles ne sont ni neutres, ni sans effets sociaux. Le choix des mots ne se détermine pas par rapport au réel, mais en fonction de logiques et de « *mises en intrigue* » constitutives de tout discours social. Roland Barthes accusait la langue d'être fasciste, tandis que Régis Debray estimait que toute querelle de mots est d'abord une querelle idéologique. Aujourd'hui, on analyse le discours de guerre des journalistes, et on compare l'alignement du vocabulaire sur celui des militaires, évoluant d'une guerre du Golfe à l'autre[38] : plus largement, l'analyse consiste à révéler les schèmes de

[38] Cf. François-Bernard Huyghe, « La presse ne veut plus s'en laisser compter », interview publiée dans *Télérama* n°2776, 26 mars 2003.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

perception socialement disponibles à travers lesquels on donne sens à ce qui nous entoure.

Cette mise en débat doit aboutir parallèlement à rediscuter du fondement de la *Liberté*. Présentée initialement comme une donnée préexistante qu'il s'agit de protéger, la *liberté* devient aptitude à acquérir. Nous quittons une lecture statique de la *liberté*, pour une lecture dynamique des *libertés publiques*. De ce fait, les constructions sociales doivent être analysées en considérant la place jouée par le discours d'information médiatique dans la champ social.

Il s'agit alors d'insister sur l'identité d'acteur social du journaliste, ne serait-ce que parce que, du fait de sa seule présence, ce dernier suscite des comportements spécifiques. Et parce qu'il donne sens au monde qui nous entoure, ce qui n'est pas une option laissée à son libre choix, mais le résultat de l'activité d'information. Par exemple, ce qu'on appelle crise n'est parfois que le résultat du regard journalistique. Créant alors la crise médiatique, l'acteur social qu'est le journaliste invite à des solutions médiatiques, c'est-à-dire, éphémères, immédiatement et symboliquement significatives sur le plan visuel. Cette prise de conscience doit conduire la formation aux métiers de l'information à développer l'étude des conditions de production du discours d'information médiatique.

4 – L'étude des conditions de production du discours de presse

S'intéresser en amont de la construction du discours d'information médiatique aux conditions de production passe par d'abord par une nécessaire approche socio-économique : l'information est aussi une marchandise, plus évidente encore avec le développement des technologies. Mais de ce point de vue, le décalage est grand en terme de connaissances, par rapport à la culture politique des journalistes (Wolton, 2003, p. 12). S'arrêter aux conditions de production vise à mieux anticiper l'ensemble des moyens mis en œuvre pour offrir le produit à destination du *public-cible* et d'identifier les pratiques, statuts, modes de financement, filières et modalités de recrutement… des professionnels de l'information au sein des entreprises de presse (Charaudeau).

Il s'agit aussi de mieux comprendre les dispositifs de réalisation du produit médiatique (format d'émission, genre journalistique, mise en page…), liés aux effets de sens *visés* à partir des effets de sens *supposés* par l'instance d'énonciation. Des travaux ont pu montrer comment un *définisseur primaire* de l'information – producteur de connaissances scientifiques – pouvait se faire doubler par un acteur critique, qui savait simplement se présenter comme fournisseur d'images de qualité et de formats d'information immédiatement utilisables par les médias (Derville, « Le combat… »).

L'analyse de l'écriture passe aussi par la prise en compte des effets de commande (explicite ou implicite), qui lui imposent certaines formes de traitement alignées sur les attentes supposées du public (Delforce, Noyer).

5 – L'étude des conditions de réception du discours de presse

La métaphore de l'*aiguille hypodermique*, censée symboliser l'action des médias sur leurs audiences, date. Elle relève de la fin des années quarante (Shannon, Weaver). Après la vague structuraliste des années soixante, qui avait ouvert un certain nombre de perspectives intéressantes aux théoriciens de la communication (Parret), les années soixante-dix avaient marqué un changement radical. Avec l'évolution de la réflexion apportée par Jakobson, Greimas, Barthes..., le structuralisme s'était effondré, miné, selon certains, par ses dérives idéologiques. Plutôt que de réduire la transmission à l'étude des signes entre eux, il convient de rechercher le sens chez ceux qui utilisent la langue (Lohisse). Le récepteur a ainsi pris plus de place dans les recherches.

C'est précisément cette perception qui avait manqué précédemment. À force de définir un destinataire abstrait, de nombreux journalistes avaient fini par fonctionner en « *aveugle* », renforcés en cela par l'absence de procédures d'évaluation rigoureuses. Les nouvelles exigences théoriques ont parfaitement correspondu avec les logiques marchandes, lesquelles ont conduit les organes de presse à affiner leur connaissance de l'audience et à travailler des stratégies de ciblage. Le succès de la presse spécialisée, qui s'appuie sur une connaissance de plus en plus précise de ses cibles, a révélé qu'il n'est de journalisme prospère qu'à partir d'une connivence forte entre le message et son interlocuteur (Delforce, p. 45) La représentation du citoyen indifférencié qu'il s'agit de guider ne convient plus quand la représentation de la clientèle segmentée se révèle si nécessaire, au moment où il s'agit aussi de le séduire.

L'étude des conditions d'interprétation ne se limite cependant pas à interroger les comportements de l'instance de réflexion, érigée en *instance-cible*. Car cette dernière ne définit que le lieu des effets supposés définis par l'instance-énonciatrice. Avec le repérage de l'*instance-public*, il apparaît indispensable d'atteindre le lieu des *effets-produits*, avec toutes les difficultés que suppose ce repérage. Des analyses plus affinées de l'énonciation permettent de repérer certaines attentes de l'instance-public, révélant différents niveaux de réception, entre attentes de lectures *bénéficiaires*, lectures *intimistes* et lectures *d'exclus* (de Cheveigné).

A l'heure des médias transnationaux, la démarche permet de sortir du radicalisme à la fois des thèses développementalistes et dépendantistes pour mieux comprendre comment s'exercent les phénomènes d' « *acculturation créatrice* » (Martín-Barbero, Tristan Mattelart, Ferjani), voire d'hybridation, au point que la progression de produits d'information médiatique importés est parfois aujourd'hui analysée comme le produit de dynamiques sociales *« du dedans comme du dehors »* (Misse).

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

6 – L'étude des conditions de construction du discours de presse

L'étude de la construction des discours conduit ainsi à réintroduire le concept fondamental de co-intentionalité qui relie l'instance d'énonciation à l'instance de réception, dans un environnement précis. Par exemple, la construction du discours part d'hypothèses quant au niveau supposé d'exigence en matière de preuve, selon que la cible se révèle cultivée ou grand public.

Elle aboutit aussi à réinterroger la relation qui unit l'instance d'énonciation à ses sources. Car il apparaît bien naïf de réduire les *définisseurs primaires* de l'information au statut désocialisé de *sources* : « *Au lieu de naturaliser la contrainte qui conduit les journalistes à neutraliser la situation d'influence sociale dans laquelle ils sont nécessairement engagés, il faut en faire un objet d'investigation* » (Bernard Delforce et Jean Noyer , pp. 15-16). Le journaliste ne crée pas dans un désert de sens et son discours ne peut être réduit à une construction médiatique autistique. Il a besoin de plusieurs autres discours susceptibles de l'aider à donner sens dans des versions socialement acceptables, et il repère cette *socialité* à partir des discours sociaux disponibles. Dans le même temps, ces derniers sont aussi ce qui résulte progressivement de l'ensemble des opérations de médiatisation. Car c'est finalement de ce jeu que naît le sujet journalistique. La dimension apparemment aléatoire de cet exercice doit prévenir des manichéismes critiques qui ont tant hypothéqué les relations entre praticiens et théoriciens de l'information.

Ainsi, convient-il d'analyser la problématique fondamentale de l'ethnocentrisme des médias, enjeu de la mondialisation (Wolton, 2003, p. 12) sous l'angle de l'hybridation culturelle non seulement au niveau de la réception des informations des médias transnationaux, mais aussi au niveau de la construction de leur discours (Cabedoche, « La construction… »). L'hypothèse est envisageable sous le double effet de l'adaptation de l'offre à la demande d'un public-cible pour partie extra national et l'augmentation du niveau de formation des journalistes en France (Rieffel, 2003).

7 – La vacuité des représentations dichotomiques dans l'analyse des médias

Trop souvent, les critiques ont manqué de nuances. En particulier, le réflexe de dénonciation systématique de l'alignement démagogique des médias fait fi des engagements qui, dans l'histoire, ont pu s'inscrire à contre-courant d'opinions dominantes [39], ou d'engagements contradictoires ou divisés, parfois au sein des propres directions des entreprises de presse [40]. Le débat interne existe et le journaliste ne se présente pas sans réactions ni résistances aux évolutions imposées par le contexte économique, en particulier s'agissant du contexte européen (Mathien, « Le "journalisme de communication" … ») [41]. Par ailleurs, jamais on n'a pu observer autant de publications indépendantes.

Le discours journalistique ne se présente donc pas comme une simple chambre d'enregistrement de discours sociaux entièrement construits ailleurs et les journalistes peuvent réagir aux déviances de ceux-ci, comme à leurs propres déviances. Alors, il convient de réinterroger l'actualité du *paradigme de l'information* : ne serait-ce que pour préserver sa crédibilité, le *journalisme d'intérêt général* conteste le *journalisme de l'offre (*Mathien, « Le "journalisme de communication" … »). L'accroissement de la logique de marché et l'extension du processus de démocratisation tirent le journaliste à hue et à dia : les deux tensions paradoxales l'obligent à sans cesse naviguer entre quête d'audience et de rentabilité à outrance, d'une part ; quête de crédit et de distance par rapport au discours et à l'ordre établis, d'autre part (Rieffel). Mais le métier conserve sa légitimité (Wolton, 2003, p. 16).

8 – Le dépassement des seules logiques d'affrontement dans la construction du sens social

Les rapports de forces existent et c'est finalement de ce jeu apparemment aléatoire que naît le sujet journalistique. Les luttes pour l'imposition du sens et l'attribution de valeurs symboliques mobilisent des moyens parfois énormes par une multitude d'acteurs sociaux, chacun tentant de se prévenir de l'entreprise d'instrumentalisation désignée chez l'autre.

Mais le débat public peut aussi organiser contradictoirement l'ensemble de ces discours normés - y compris le discours d'information médiatique - s'ils sont parfaitement identifiés en tant que tels et non travestis. Ainsi, par le biais des débats-citoyens, peuvent naître des lectures averties, en même temps que pédagogiques, cognitives, dynamiques… du discours instrumentalisé, sous peine sinon de juxtaposition hermétique des discours, de stérilité et d'enfermement autistique, par peur de consommer l'instrumentalisation.

[39] Cf. la place prise par la presse d'opposition, par exemple, même si, de ce point de vue, la période contemporaine montre une dépolitisation croissante du journalisme d'opinion depuis la Libération ; Cf. Jean-Marie Charron, *La presse en France, de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil, 1991 (Coll. "Points politique"), pp. 129-134.

[40] Cf. Airy Routier, « Ces grands patrons qui tiennent les médias », *Le Nouvel Observateur*, 1er au 7 juillet 1999.

[41] Cf. Michel Mathien, *loc. cit*., pp. 112 et 116 ; Airy Routier, *loc. cit.* et Jean-Michel Gaillard, « Cent ans de servitude » *Le Nouvel Observateur* , n° 1808, du 1er au 7 juillet 1999.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Par ailleurs, les rapports entre les sources et les journalistes ne sont pas faits que de *manipulation réciproque* (Gans), ou simplement de *défiance réciproque*, (Ruellan, « Une médiation… »). Une approche constructiviste de la production de l'actualité journalistique conduit à considérer que la relation peut aussi s'établir sur la base de la *coopération* (Cabedoche, *Ce nucléaire…,* pp. 265-266) ; de l'*alliance* (Molotch et Lester) ; de la *complicité* (Derville, « Le combat… », p. 624), sur la base d'intérêts réciproques convergents.

En outre, étudier le discours d'information médiatique dans sa dimension sémiologique ne se réduit pas à traquer les figures linguistiques renvoyant à la manipulation et à la seule lecture de l'idéologique dans les discours d'information médiatique (Véron, Construire…, p. 170 ; Minet ; de Cheveigné, *L'environnement*…, p. 119 ; Chervin…). La référence au concept de *contrat de lecture* aide à dépasser le réductionnisme des approches globales (sommaires ?) du traitement journalistique. Il permet d'atteindre le niveau des traitements spécifiques de l'événement.

Rompre ainsi avec le médiacentrisme, c'est accepter l'autonomie de chacun des discours et reconnaître une certaine autonomie au discours d'information médiatique par rapport aux autres formes de discours. Pour atteindre l'universalité du savoir et permettre l'accession du *chaos* au *cosmos* [42], l'École de la République française avait fait l'erreur, avec Jules Ferry, puis Anatole France, de mépriser les « *adhérences psychologiques et sociales* ». Elle avait ainsi révélé une *Raison* profondément totalitaire, visant à extirper les convictions de l'autre au lieu de les mettre en débat et en délibération. La colonisation avait trouvé là son fondement éthique. Comme le rappelle Paul Ricœur : pour éclairer la *Raison*, il s'agit seulement – et c'est énorme - d'ouvrir les instances délibératrices qui interviennent à un moment donné, pour faire discuter les convictions et les transformer de *convictions impulsives* en *convictions réfléchies*.

Et parce que le discours d'information médiatique est avant tout acte de transaction, dépendant de la cible que se donne l'informateur, et de la coïncidence ou de la non-coïncidence de cette destination avec ce qu'en attend le destinataire réel, il devient vain d'attendre de ce discours « … *une fidélité aux faits ou à une source d'information* » (Charaudeau, « La médiatisation… », p. 74). Dominique Wolton avait déjà proposé que l'on cesse de parler de vulgarisation de l'information scientifique et technique, préférant l'expression de communication de l'information scientifique et technique qui ouvrait à l'accueil de plusieurs séries d'acteurs : la science, la politique, le public, la communication (Wolton, « De la vulgarisation… »).

Alors doit-on reconnaître qu'il n'y a pas de façon idéale de communiquer médiatiquement une information (de Cheveigné, « La science…, » p. 105) et qu'il faut se résoudre à considérer que les discours journalistiques se présenteront toujours pluridimensionnels par rapport l'énoncé discursif originel. Une formation aux métiers de l'information ne peut qu'en tenir compte pour ne pas se retrouver accusée à son tour de normativisme.

[42] Selon l'opposition classique de la philosophie grecque, le *chaos* constitue ce monde inorganisé dans lequel l'individu se meut sans voir, sans savoir, sans comprendre, tandis que le *cosmos* traduit ce monde obéissant à des lois, cet univers déjà inscrit dans des principes d'intelligibilité.

Bibliographie

- Michel Abescat, « Le Monde. Enquête journalistique ou jeu de massacre ? », *Télérama*, n°2773, 5 mars 2003.
- François-Xavier Alix, « Informer, un métier mal défini : le journaliste en quête d'identité », *Les Cahiers du journalisme,* n° 7, juin 2000, p. 52.
- Frédéric Antoine, « Les péri-récits de la météo radiotélévisée », *Sciences de la société. "La médiatisation de l'information scientifique"*, n° 41, mai 1997, pp. 122 et s.
- Dominique Auger, « Les journalistes : petits maillons au bout de la chaîne industrielle », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 73-79.
- Roland Barthes, *S/Z,* Paris, Seuil, 1970, pp. 14-15.
- Kacem Basfao, « Appel à la conquête du Maroc, ou des stéréotypes comme machine à influencer », *Rives Nord/Méditerranéennes*, n° 10, 1995, pp. 75-98.
- Bernard Berelson, *Content analysis in communication research*, Glencœ, The Free Press, 1952.
- Jan Berting, « Identités collectives et images de l'autre : les pièges de la pensée collectiviste », in Gilles Boetsch et Christiane Villain-Gandossi (sous la direction de), *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud, Hermès,* n° 30, CNRS éditions, 2001, p. 41.
- Fabien Blanchot, Jean-Gustave Padioleau, « Une économie politique du travail journalistique », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 63-79.
- Gilles Boëtsch, Christian Villain-Gaindossi (dir.), *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud, Hermès*, n° 30, CNRS éditions, 2001.
- Daniel Bougnoux, préface à Louis-Jean Boë et Pascal Iranzo, « Invention médiatique et découverte scientifique. Un sérieux cas

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

d'amnésie vocale », *Les cahiers de l'Institut de la Communication Parlée,* Grenoble, 1994.
- Pierre Bourdieu, « L'emprise du journalisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1994.
- Pierre Bourdieu, *Sur la télévision*, Raisons d'agir, Liber éditions, 1996.
- Arlette Bouzon, « Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations », *Communication organisation ; "Crise et communication"*, n° 16, 2e semestre 1999, pp. 45 et s.
- *Philippe Breton, Le culte de l'Internet. Une menace pour le lien social, Paris, La Découverte, 2000.*
- Bertrand Cabedoche, synthèse du colloque « Regards sur la presse écrite », Médiathèque de Lorient et Université de Bretagne Sud, 12 et 13 mars 1997.
- Bertrand Cabedoche, « Historicité, scientificité et didacticité du discours d'information médiatique ? La construction du récit commémoratif dans la presse magazine », conférence prononcé au *1er colloque francophone des sciences de l'information et de la communication*, Bucarest, juillet 2003.
- Bertrand Cabedoche, *Ce nucléaire qu'on nous montre. Construire la socialité dans le débat sur les énergies*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Bertrand Cabedoche, « Discours scientifiques et discours des scientifiques : quand l'institution doit défendre sa légitimité au sein de l'espace public », in Claude Lebœuf et Nicolas Pélissier, *Communiquer l'information scientifique*, Paris, L'Harmattan, (Coll. "Communication et technologie"), 2003, pp. 75-105 .
- Bertrand Cabedoche, « Le journaliste, acteur disqualifié de la communication de l'information scientifique et technique ? », in Claude Lebœuf et Nicolas Pélissier, *Communiquer l'information scientifique*, Paris, L'Harmattan, (Coll. "Communication et technologie"), 2003, pp. 213-250.
- Bertrand Cabedoche, « La construction de l'étrangéité dans le discours d'information médiatique : actualité de l'accusation d'ethnocentrisme des médias transnationaux ? », conférence prononcée pour le colloque « Les points communs des cultures », Vienne, 7-9 novembre 2003.
- Béatrice Casanova, « L'influence de la télévision sur les pratiques journalistiques : l'exemple de la prise d'otages de la maternelle de Neuilly (13-15 mai 1993) », in *Les Cahiers du journalisme*, n° 1, 1996, pp. 160-167.
- Anne Cauquelin, *L'art du lieu commun*, Paris, Seuil, 1999, p. 37.
- Patrick Champagne, « Pour une meilleure maîtrise collective de la médiatisation », *Les Cahiers du journalisme*, n° 3, juin 1997, pp. 58-68.
- Patrick Champagne, « Le traitement médiatique des malaises sociaux », *Les Cahiers du journalisme*, n° 2, pp. 11 et s.
- Patrick Champagne, Dominique Marchetti, « L'information médicale sous contrainte. À propos du "scandale du sang contaminé" », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 101-102, mars 1994, pp. 46 et s.
- Patrick Charaudeau, *Langage et discours*, Paris, Hachette, 1983.
- Patrick Charaudeau, « La médiatisation de l'espace public », *Études de communication. "La médiatisation des problèmes publics"*, n° 22, décembre 1999, p. 87.
- Patrick Charaudeau, *Le discours d'information médiatique. La construction du miroir social*, Paris, Nathan, INA, 1997 (Coll. "Médias-Recherches").
- Patrick Charaudeau, « Conditions d'une étude », in Patrick Charaudeau, Guy Lochard, Jean-Claude Soulages, Manuel Fernandez, Anne Croll, *La télévision et la guerre. Déformation ou construction de la réalité ? Le conflit en Bosnie (1990-1994),* Bruxelles, de Boeck université, 2001, (coll. « médias recherches. «Études »).
- Jean Charron, Jean de Bonville, « Le paradigme de journalisme de communication : essai de définition », *Communication*, vol. 17, n° 2, décembre 1996, pp. 50-97.
- Jean-Marie Charon, *La presse en France, de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil, 1991 (Coll. "Points politique"), pp. 129-134.
- Jean-Marie Charon, *Cartes de presse. Enquête sur les journalistes*, Paris, Stock, 1993.
- Jean-Marie Charon, Arnaud Mercier, « Pour en finir avec le pouvoir des journalistes ? », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 23-31.
- Jacqueline Chervin, « Est-ce que vous avez la bonne image sur votre écran ? », *Hermès* n° 21, 1997, pp. 67-77.
- Dominique Chevé, « Les stéréotypes, entre opinion et posture critique », in Gilles Boëtsch, Christiane Villain-Gaindossi, *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud, Hermès*, n° 30, CNRS éditions, 2001, pp. 202 et s.
- Suzanne de Cheveigné, « La science médiatisée : le discours des publics », *Hermès, "Sciences et médias",* n° 21, 1997, pp. 98 et s.
- Suzanne de Cheveigné, *L'environnement dans les journaux télévisés, médiateurs et visions du monde*, Paris, CNRS éditions (coll. « CNRS Communication »), 2000.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

- Olivier Da Lage, « Les combats syndicaux », Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 215-222.
- Bernard Delforce, « Les journalistes et l'évolution des instruments de connaissance du public : crise d'identité et de pouvoir », *Les Cahiers du journalisme*, n° 1, juin 1996, pp. 45-53.
- Bernard Delforce et Jacques Noyer « Constructivisme et discursivité sociale », *Etudes de communication. La médiatisation des problèmes publics*, n° 22, décembre 1999, pp. 30-36.
- Grégory Derville, *Le pouvoir des médias. Mythes et réalités*, Grenoble, PUG, 1997.
- Grégory Derville, « Le journaliste et ses contraintes », *Les Cahiers du journalisme*, n° 6, octobre 1999, pp.167 et s.
- Grégory Derville, « Le combat singulier Greenpeace-Sirpa », *Revue française de science politique*, n° 5, octobre 1997, pp. 589-624.
- Riadh Ferjani, « Internationalisations du champ télévisuel en Tunisie », in Tristan Mattelart, *La mondialisation des médias contre la censure. Tiers monde et audiovisuel sans frontières,* Bruxelles, de Boeck université, 2002, (coll. « médias recherches. «Études »), pp. 153-175.
- Jean-Noël Ferrié, « L'identité morale de l'Egypte, ou la relation de l'histoire sociale des typifications identitaires et des pratiques qui les utilisent », in Gilles Boëtsch, Christiane Villain-Gaindossi, *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud, Hermès*, n° 30, CNRS éditions, 2001, pp. 73-83.
- Edward Morgan Forster, *Aspects du roman*, Paris, Christian Bourgeois, 1993.
- Andréas Freund, *Journalisme et mésinformation*, Paris, La Pensée Sauvage, 1991.
- Michèle Gabay, *La nouvelle communication de crise, concepts et outils*, Paris, éditions Stratégie, 2001.
- Laurent Gerverau, *Histoire du visuel au XXe siècle*, Paris, Seuil, 2003 (Coll. « Points ») et l'interview de l'auteur in « Laurent Gerverau, historien des images : "On en sait moins qu'au Vietnam" », *Télérama*, n°2776, 29 mars-4 avril 2003, p. 23.
- Carmen Gomez Mont, « Médias et néo-zapatisme dans la crise mexicaine », *Communication organisation ; "Crise et communication"*, n° 16, 2e semestre 1999, pp. 174 et s.
- Jules Gritti, « Les années cinquante », *Recherches en communication, "Un demi-siècle en communication"*, n° 11, 1999, pp. 21-42.
- Mark Hunter, *Le journalisme d'investigation*, Paris, PUF (collection "Que sais-je ?"), n° 3239, 1997.
- Yves Jeanneret, « Les sciences de l'information et de la communication : une discipline méconnue en charge d'enjeux cruciaux », *La lettre d'inforcom,* n° 60, hiver 2001-2002, pp. 3 et s.
- Jean-Noël Kapferer, *Rumeurs. Le plus vieux métier du monde,* Paris, Seuil, 1987.
- Yves de La Haye, *Journalisme, mode d'emploi*, Paris, Ellug et La Pensée Sauvage, 1995.
- Mouldi Lahmar, « « Genèse et usage d'un stéréotype populaire tunisien dans un contexte colonial et son évolution », in Gilles Boetsch et Christiane Villain-Gandossi (sous la direction de), *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud, Hermès,* n° 30, CNRS éditions, 2001, pp. 59-72.
- Thierry Lancien, Hélène Cardy, Janine Delatte, Gilles Delavaud, Pascal Froissart, Anilga Rodionoff, Marie Thonon, Patricio Tupper, « La recherche en communication en France. Tendances et carences », in *Recherche et communication, MEI*, n° 14, 2001, pp. 37-63.
- Philippe Lavodrama, « Vénération africaine devant les médias du Nord », *Regards africains*, n° 443, printemps 1999, pp. 32-34.
- Jacques Le Bohec, *Les mythes professionnels des journalistes*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Cyril Lemieux, « Les formats de l'égalitarisme. Transformations et limites de la figure du journaliste-justicier dans la France contemporaine », *Quaderni*, n° 45, automne 2001, pp. 57-58.
- Christine Leteinturier, « « L'hétérogénéité des journalistes », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 35-48.
- Jean Lohisse, « La construction de la communication », *Recherches en communication. "Un demi-siècle en communication"*, n° 11, 1999, pp. 59-80.
- Lotfi Madani, « L'antenne parabolique en Algérie, entre dominations et résistances », in Tristan Mattelart, *La mondialisation des médias contre la censure. Tiers monde et audiovisuel sans frontières,* Bruxelles, de Boeck université, 2002, (coll. « Médias recherches. Études »). pp. 177-210.
- Dominique Marchetti, « Les ajustements du marché scolaire au marchz journalistique » in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 81-89.
- Marc Martin (dir.), *Histoire et médias. Journalisme et journalistes français, 1950-*

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

1990, Paris, Albin Michel, 1991 (Coll. "Bibliothèque des idées").
- Jesús Martín-Barbero, *De los médios a las mediaciones. Communicación, cultura y hegemonía*, Mexico, Gustavo Gili, 1987.
- Michel Mathien, « Le "journalisme de communication" : critique d'un paradigme spéculatif de la représentation du journalisme professionnel », *Quaderni*, n° 45, automne 2001, pp. 112 et s.
- Michel Mathien, « Reprendre le pouvoir sur son objet social. L'information journalistique au cœur d'un débat paradoxal », *Les Cahiers du journalisme*, n° 8, décembre 2000, pp. 18 et s.
- Michel Mathien, « Essai de représentation globale de la complexité de l'activité médiatique : retour sur le cycle socioculturel de la communication », *Les Cahiers du journalisme*, n° 10, printemps-été 2002, pp. 212-213.
- Michel Mathien, *Les journalistes*, PUF, 1995, (Coll. "Que sais-je ?").
- Michel Mathien, « Les journalistes et le pacte républicain. Les fondements historiques de la professionnalisation », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 121-129.
- Armand Mattelart, (entretiens avec), par Thierry Lancien et Marie Thonon, Recherche et communication, MEI, n° 14, 2001, pp. 11-36.
- Armand Mattelart, Michèle Mattelart, Xavier Delcourt, *La culture contre la démocratie*, Paris, La Découverte, 1983 (Coll. "Cahiers libres", 381).
- Tristan Mattelart, *La mondialisation des médias contre la censure. Tiers monde et audiovisuel sans frontières,* Bruxelles, de Boeck université, 2002, (coll. « médias recherches. «Études »).
- Marió Mesquita, « Le personnage journalistique », *Recherches en communication*, n° 11, 1999, pp. 179 et s.
- Pierre Minet, « Le contrat de lecture dans les journaux télévisés belges : comparaison entre science et football », *Hermès*, n° 21, 1997, pp. 223-231.
- Misse Misse, « Télévisions internationales et changements sociocritiques en Afrique subsaharienne », in Tristan Mattelart, *La mondialisation des médias contre la censure. Tiers monde et audiovisuel sans frontières,* Bruxelles, de Boeck université, 2002, (coll. « Médias recherches. Études »). pp. 103-122.
- Sophie Moirand, « Formes discursives dans la diffusion des savoirs dans les médias », *Hermès* n° 21, 1997, pp. 33-43.
- Harvey Molotch, Marylin Lester, « Informer, une conduite délibérée de l'usage stratégique des événements », *Réseaux*, n° 75, janvier-février 1996, pp. 23-41.
- Edgar Morin, *Une année Sisyphe,* Paris, Seuil, 1995.
- Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne**,** *L'intelligence de la complexité,* Paris, L'Harmattan, 1999.
- Belkacem Mostefaoui, *La télévision française au Maghreb. Structures, stratégies et enjeux*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- Jean Mouchon, « L'information politique en champ et contre-champ », *Hermès*, CNRS éditions, 13-14 juillet 1994, p. 270.
- Erik Neveu, « L'approche constructiviste des problèmes publics », *Études de communication. La médiatisation des problèmes publics*, n° 22, décembre 1999, pp. 53 et s.
- Erik Neveu, *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte, 2001 (Coll. "Repères").
- Herman Parret, « Approches sémiologiques », *Recherches en communication*, *"Un demi-siècle en communication"*, n° 11, 1999, pp. 43-58.
- Chris A. Paterson, « Reform or Re-colonisation ? The overhaul of African Television », *Review of African Political Economy*, vol. 25, n° 78, décembre 1998, p. 581.
- Pierre Péan et Philippe Cohen, *La face du cachée du « Monde ». Du contre-pouvoir aux abus de pouvoir*, Paris, Éd. Mille et Une Nuits, 2003.
- Patrick Pépin, éditorial, *Les Cahiers du journalisme*, n° 1, 1996, p. 5.
- Jean Peytard, « Français technique et scientifique à reformuler » et « Problématique de l'altération des discours : reformulation et transcodage », *Langue Française*, n° 64, 1984, pp. 5-27.
- Serge Proulx, « La pensée communicationnelle dans les années soixante-dix : critique des médias et émergence de nouvelles pratiques alternatives », *Recherches en communication*, n° 11, pp. 67-79.
- Rémy Rieffel, « Vers un journalisme mobile et polyvalent ? », *Quaderni*, n° 45, automne 2001, p. 155.
- Rémy Rieffel, « La profession de journaliste entre 1950 et 2000 », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 49-60.
- Denis Ruellan, *Les pro du journalisme. De l'état au statut, la construction d'un espace professionnel*, Rennes, PUR, 1997 (Coll. "Res publica").

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

- Denis Ruellan, « Une médiation pour une médiatisation », *Hermès, "Science et médias",* n° 21, 1997, pp. 145 et s.
- Denis Ruellan, Nicolas Pélissier, « Les journalistes contre leur formation ? », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 91-98.
- François Ruffin, *Les petits soldats du journalisme*, Paris, éditions des Arènes, 2003.
- Charles Sanders Pierce*, Textes fondamentaux de sémiotique*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987
- Charles Sanders Pierce*, Ecrits sur le signe*, Paris, Seuil, 1978.
- Éric Savaresse, « Réinventer l'autre : le corps des maghrébins dans le cinéma français de 1962 à nos jours », in Gilles Boetsch et Christiane Villain-Gandossi (sous la direction de), *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud, Hermès,* n° 30, CNRS éditions, 2001, pp. 177-185.
- Philip Schlesinger, « Repenser la sociologie du journalisme. Les stratégies de la source d'information et les limites du médiacentrisme », *Réseaux* n° 51, CNET, 1992, pp. 93 et s.
- Philip Schlesinger, « Recherche sur les médias et culture de l'audit », in *Recherche et communication*, MEI, n° 14, 2001, pp. 65-79.
- Ozan Serdareglu, « TV5, quand le Nord et le Sud se recentrent en français : On n'habite pas un pays, on habite une langue », pp. 187 et s., in Gilles Boetsch et Christiane Villain-Gandossi (sous la direction de), *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud, Hermès,* n° 30, CNRS éditions, 200 1.
- Jean-Louis Servan-Schreiber, *Le pouvoir d'informer,* Paris, Laffont, 1972.
- Marie-Noëlle Sicard, « Pratiques journalistiques et enjeux de la communication scientifique et technique », *Hermès* n° 21, 1997, pp. 151 et s.
- Claude Shannon, Warren Weaver, *The Mathematical theory of communication*, (1949) traduit en français sous le titre : *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz, 1975.
- Jacques Simonnin, « Pour une anthropologie empirique de l'événement », *Études de communication. "La médiatisation des problèmes publics"*, n° 22, décembre 1999, pp. 110-111.
- Éliséo Véron, *Les médias et l'accident de Three Mile Island,* Paris, Editions de Minuit, 1981.
- Christiane Villain-Gandossi, « La genèse des stéréotypes dans les jeux de l'identité/altérité Nord-Sud », in Gilles Boëtsch, Christiane Villain-Gaindossi, *Les stéréotypes dans les relations Nord-Sud*, Hermès, n° 30, CNRS éditions, 2001, pp. 27-40.
- Thierry Watine, Michel Beauchamp, « La nouvelle responsabilité des médias et des journalistes. Synthèse des travaux du groupe de réflexion NORSOM », *Les Cahiers du journalisme*, n° 2, pp. 108-127.
- Thierry Watine, « Journalistes, une profession en quête d'utilité sociale », *Les Cahiers du journalisme*, n° 2, décembre 1996, pp. 16-21.
- Michel Wieviorka, *La différence*, Paris, Balland, 2001 (Coll. « Voix et Regards »).
- Dominique Wolton, « Le journalisme victime de son succès », *Médiapouvoirs*, janvier 1989, pp. 51 et s.
- Dominique Wolton, « Les journalistes entre l'opinion publique et les hommes politiques », in Marc Martin (dir.), *Histoire et médias. Journalisme et journalistes français, 1950-1990*, Paris, Albin Michel, 1991 (Coll. "Bibliothèque des idées").
- Dominique Wolton, « Journalistes, une si fragile victoire… », in Dominique Wolton (sous la direction de), *Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?*, n° 35, CNRS éditions, 2003, pp. 9-22.
- Michela Wrong, « L'Afrique sans voix et sans image », *Financial Times, Courrier International*, n° 322, 13-19 mars 1997, p. 37.

Céline Ségur (doctorante CREM – Université de Metz)

« Les rapports entre les recherches professionnelles et académiques sur les publics de télévision : interactions ou impasse ? »

En France, il existe une distinction d'ordre méthodologique lorsqu'il s'agit d'étudier les téléspectateurs. D'une part, le milieu dit professionnel s'attache à produire des sondages et des statistiques offrant une connaissance chiffrée de ceux qui regardent la télévision : qui ? (âge, sexe, CSP, etc.), quoi ? (chaîne privée, publique, variétés, documentaires, sports, etc.) et comment ? (le programme entier, plusieurs émissions au même moment, etc.)[43] D'autre part, les chercheurs, issus du milieu scientifique – universitaire ou académique – étudient la constitution empirique des publics de télévision et les pratiques de

[43] Un dossier complet, comportant la généalogie et une présentation détaillée des enquêtes d'audience se trouve dans : *Quaderni* 35, 1998.

réception, et ils analysent des comportements. Cependant, les travaux menés par des services spécialisés d'étude des téléspectateurs sont nécessaires à l'organisation télévisuelle, parce qu'elle doit pouvoir proposer la programmation la plus rentable ; en effet, on parle de l'industrie audiovisuelle. Dès lors, comment les rapports entre les deux milieux professionnels s'orchestrent-ils ?

Évolution du croisement entre des connaissances quantitatives et qualitatives

Les premiers questionnaires à destination des téléspectateurs (dans les années 50-60, en France) ont constitué les débuts d'un terrain d'études consacré à la réception télévisuelle. L'industrie audiovisuelle a rapidement récupéré ce type de travaux, pour la mise en place des services marketing (qui vont, dès lors, calculer des parts de marché, coûts d'espaces publicitaires, etc.). Le courant des études quantitatives ainsi constitué, a souffert d'une image négative aux yeux des tenants de la recherche universitaire. Michel Souchon (1998a :96) évoque un « divorce existant, en France, à la différence d'autres pays, entre les recherches académiques et les recherches professionnelles sur la télévision ». Ceci dit, nombre de travaux de type quantitatif participent depuis plusieurs années au débat académique sur la réception télévisuelle. Le « hiatus » (Souchon, 1998b : 47) serait-il dépassé ?

Plusieurs chercheurs mettent un point d'honneur à souligner la présence, empirique et dans les textes, des études d'audience au sein du champ scientifique ; ils insistent sur les apports de ces enquêtes à la connaissance des publics[44]. Dans l'introduction d'un dossier consacré « à la recherche du public » (*Hermès*, 1993)[45], Daniel Dayan (1993 : 21) indique au lecteur que « bien entendu, il serait futile de partir "*à la recherche du public*" sans tenir compte de la pratique quotidienne des mesures d'audience ». Serge Proulx (1998 : 11) tente, quant à lui, de réunir dans un même ouvrage « deux approches *a priori* opposées », à l'aide de comparaisons entre « usagers en chiffres » et « usagers en actes ».

De plus, des professionnels de la télévision circulent entre le champ de l'industrie et celui de la science. Figures emblématiques de la recherche quantitative, Michel Souchon et Jacques Durand[46] mobilisent leurs savoirs au service de la connaissance universitaire des publics. Les apports de leurs travaux sont validés par l'industrie télévisuelle et par le monde académique : on parle d'une interaction.

Téléspectateurs-consommateurs et pratiques de réception : un strict parallèle

Les tentatives de rapprochements, opérées par certains, ne masquent cependant pas un parallèle parfois latent : les deux approches évoluent côte à côte. Un problème de vocabulaire, spécifique à la langue française, l'illustre : les uns calculent des audiences, tandis que les autres cherchent des publics (voir Souchon, 1997 : 909 ; Souchon, 1998a : 94 ; Rieffel, 2001 : 118). Ceci signifie que les travaux sont menés à des fins différentes. L'étude de l'émergence et de l'évolution des outils de quantification des téléspectateurs nous apprend que l'utilisation des sondages et autres statistiques dépasse l'ambition première et naïve d'une connaissance précise de ceux qui regardent la télévision[47]. Différents acteurs, issus du milieu industriel, interviennent dans la mise en place de sondages auprès d'échantillons d'usagers. Par exemple, l'industrie publicitaire se doit de connaître avec précision le profil des téléspectateurs, afin de rentabiliser au maximum des investissements considérables (achat d'espace, réalisation de spots, etc.).

Les tenants des études de réception s'attachent à définir des pratiques de réception (et non des types de consommateurs), en terme de comportements. De plus en plus, les chercheurs ont souhaité mener des investigations auprès de téléspectateurs en chair et en os : des enquêtes de type ethnographique sont mises en place afin d'écouter les individus au sujet de la relation privilégiée qu'ils entretiennent avec le média. Cette direction, empruntée par les travaux empiriques, illustre une volonté de se détacher des chiffres.

L'audience au service de la programmation ?

Ainsi les travaux menés interagissent-ils dans les discours, mais pas dans les faits. Pourtant, Éric Maigret (2003 : 186) parle d'un « triomphe de la mesure d'audience », qui a « représenté un affranchissement à l'égard de la représentation étatique antérieure : le téléspectateur-consommateur est désormais reconnu comme un acteur à part entière ». Ceci n'est pas sans conséquence pour l'organisation télévisuelle. L'« acteur » est désormais placé au centre de toute programmation, c'est pourquoi on use de la formule très connue : « dictature de l'audimat ». Cependant, on peut s'interroger sur la fonction de l'industrie télévisuelle dans nos sociétés : est-elle une réponse stricte aux attentes des individus ou doit-elle élargir son offre dans un objectif de découverte ?

[44] Il est impossible ici de recenser la totalité des ouvrages collectifs, manuels et revues qui proposent d'associer recherches professionnelles et universitaires. Les deux exemples qui suivent illustrent l'idée ici présentée.

[45] Trois contributions, sur un total de vingt et une, au sujet des enquêtes d'audience, figurent dans l'ouvrage.

[46] Michel Souchon est un ancien directeur du service des études de TF1 et d'Antenne 2, Jacques Durand est un ancien directeur du CEO – Centre d'étude d'opinion.

[47] A ce sujet, voir : Méadel C., 2001, « Naissance d'une science de l'audience : premiers travaux sur les téléspectateurs », pp. 123-132, *in* : Georgakakis D., Utard J.-M., dirs., *Sciences des médias. Jalons pour une histoire politique*, Paris, éd. L'Harmattan. Également : Durand J, 1998, « Les études sur l'audience de la radiotélévision en France », *Quaderni*, 35, pp. 79-92.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Références

- Dayan D., 1993, « Raconter le public », *Hermès*, 11-12, pp. 15-21.

- Maigret É., 2003, *Sociologie de la communication et des médias*, Paris, A. Colin.

- Proulx S., 1998, « Introduction », pp. 9-12, *in* : Proulx S., dir., *Accusé de réception*, Laval, Éd. L'Harmattan.

- Rieffel R., 2001, *Sociologie des médias*, Paris, Éd. Ellipses.

- Souchon M., 1997, « L'audience de la télévision », pp. 907-914, *in* : Beaud P., Flichy P., Pasquier D., Quéré L., dirs., *Sociologie de la communication*, Paris, CNET.

- Souchon M., 1998a, « Histoire des indicateurs de l'audience », *Quaderni*, 35, pp. 93-106.

- Souchon M., 1998b, « Les recherches sur l'audience au service de la programmation », pp. 47-65, *in* : Proulx S.,

---

- Travail, modulation et puissance d'action.

(Contribution nomade en sociologie du travail)

Philippe Zarifian (GIP, Mutations des industries et des services - Université de Marne la Vallée).

Cette contribution[48] est sous-tendue empiriquement par 7 années d'enquêtes dans des grandes entreprises de service, complétées par des enquêtes plus courtes dans des entreprises industrielles. Toutefois, ce matériau empirique n'est pas directement exposé ici. Il est sollicité pour concrétiser tel ou tel développement. L'objectif est de contribuer à modifier le regard porté sur le travail, ou, plus exactement, de le renouveler. Voir le travail, avec des concepts, une perspective et un regard décalés d'avec les manières habituelles de le considérer. Bien entendu, renouveler ce regard est lié au fait que le travail change lui aussi, mais c'est moins les mutations en soi du travail qui m'intéressent ici, que l'occasion qu'elles offrent de décaler notre manière de voir le travail salarié, de le penser, d'en parler.

Je me limiterai à cinq thèmes.

1. Le passage de la société disciplinaire à la société de contrôle par modulation.

Le point de départ est donné par Michel Foucault et son modèle de l'enfermement disciplinaire, dont il a théorisé la genèse dans l'institution de la prison moderne et de l'hôpital psychiatrique au 18ème siècle, et qui peut être étendu au principe de l'émergence d'une véritable société disciplinaire. Formes institutionnelles, techniques de disciplinarisation des corps et des esprits, ensemble de savoirs spécialisés (le savoir psychiatrique par exemple), dispositifs de contrôle, le modèle de la prison ou de l'hôpital psychiatrique peut être étendu à *l'invention de l'usine.* Usine, sous tendue tardivement par le savoir taylorien, dotée de l'unité théâtrale de temps, de lieu, d'action.

Unité de temps : imposition de la discipline des horaires et du débit (productivité des corps et de leurs mouvements et spécialisation de l'attention intellectuelle),

Unité de lieu : assignation à des postes de travail et alignement coordonné des postes : chaque poste est l'équivalent d'une cellule, avec, au sein des ateliers, des postes d'observation tenus par des agents de maîtrise pour exercer la surveillance. Le poste de travail n'est pas qu'un lieu. Il est un moule qui prétend coller à la peau de l'ouvrier et une imposition de normes économiques, normes que l'ouvrier doit, au moins partiellement, incorporer, intégrer dans les mouvements mêmes de son corps.

Unité d'action : co-dépendance des tâches imposée par un collectif coordonné. Et donc co-présence des ouvriers au sein du corps collectif de l'usine.

Cette unité théâtrale comporte, comme tout espace-temps disciplinaire, ses modalités de résistance : le jardin secret de l'ouvrier à son poste de travail, les communications semi clandestines, la réappropriation partielle des mouvements du corps à l'occasion des variations qui échappent à la prescription, les angles morts de la surveillance, etc. Cette résistance a fini par être coiffée par un vaste édifice de "relations professionnelles" et de garanties collectives, mais qui masque l'oppression autant qu'il la limite.

Or, ce modèle de l'usine et de la qualification par le poste de travail a eu beaucoup de mal à s'imposer dans la pratique. Au 19ème siècle, une longue résistance des ouvriers directement issus des corporations artisanales et des paysans à la nouvelle discipline d'usine, et une domination concrète des marchands qui ont préféré utiliser le modèle de la manufacture dispersée (par coordination de micro ateliers domestiques), plutôt que l'institutionnalisation de l'usine, en particulier au sein de l'industrie textile, alors dominante. Ce n'est que tardivement, beaucoup plus tardivement qu'on ne le dit souvent, et alors que son invention conceptuelle et son prototypage étaient déjà acquis de longue date, que *l'usine* aura pu s'imposer comme forme dominante de l'activité industrielle en France, non sans une sévère défaite du syndicalisme de métier (dont on trouve l'équivalent aux Etats-Unis). Il faut attendre le lendemain de la seconde guerre mondiale pour que le modèle de l'usine se généralise et entame sérieusement le modèle du métier ou les formes sociales paternalistes qui combinaient univers salarié, activité paysanne ou artisanale, et relations domestiques dans les zones rurales. Il faut garder en mémoire ces temps historiques qui font qu'un modèle d'oppression et ses résistances internes parviennent à s'imposer (et à trouver quelques

[48] Contribution directement inspirée de : Philippe Zarifian, *A quoi sert le travail ?,* éditions La Dispute, Paris, janvier 2003

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

défenseurs tardifs, faisant actuellement l'apologie des "trente glorieuses" et d'une société salariale imaginée à l'état pur).
Il faut dire que la naissance de la sociologie du travail, en France a été très marquée par l'étude du monde ouvrier d'usine, voire d'atelier (si l'on tient compte du fait que les services fonctionnels, pourtant typiques du développement du taylorisme, ont été alors très peu investigués). Une sociologie du travail en entreprise – et non en usine ou en atelier – a eu, jusqu'à encore aujourd'hui, beaucoup de mal à s'imposer de manière marquante dans le milieu de la sociologie du travail, sans doute à cause d'une confusion entre " sociologie de l'entreprise " et " sociologie du travail en entreprise ".

Or, à peine généralisé, voici que le modèle disciplinaire entre en crise et en décomposition. On mesure beaucoup mieux aujourd'hui à quel point le modèle taylorien d'organisation et de qualification ne se confond aucunement avec le rapport social capitaliste. Il n'en représente qu'une phase déterminée et limitée d'existence, comme n'a cessé d'y insister Michel Freyssenet dans ses écrits sur la division du travail.
Il s'agit, plus généralement et dans le tournant actuel, pour reprendre les propos de Gilles Deleuze[49], d'une crise généralisée de la société disciplinaire et de toutes les institutions qui la concrétisent : famille, école, prison, asile,… et maintenant usine (ou son équivalent : les grandes concentrations de bureaux dans le tertiaire administratif). La crise de la famille traditionnelle a probablement été l'élément déclencheur d'une décomposition profonde et généralisée de la société disciplinaire, entamant désormais d'incessants mouvements de réforme (la réforme de l'école en est devenu l'exemple type...).
Il s'agit, sur le fond, de la même crise, du même mouvement. On bascule, du modèle de la prison, à celui de la circulation contrôlée à l'air libre. De l'exécution des tâches au surf sur les vagues de l'incertain. De la prescription directe au contrôle d'engagement.
Les murs tombent, un certain souffle entre dans les lieux de travail comme dans les familles, ces lieux éclatent. On passe de l'usine, fermée, tangible, durable, à l'entreprise, abstraite et floue, sans cesse en transformation et reconfiguration, précaire.
Le concept pour rendre compte de ces transformations n'est pas la flexibilité, mot pauvre en signification, mais, selon l'intuition de Deleuze, *la modulation*. On passe du moule rigide à la combinaison auto déformante.
Développant cette intuition, je voudrais montrer les différentes formes et facettes de déploiement de cette modulation :
- *modulation du temps*, la plus connue : modulation des horaires de travail, des moments d'engagement dans le travail salarié,
- *modulation de l'espace* : extensibilité et variété des lieux d'exercice du travail, déplacements et usages des lieux de transports, développement important, réel et potentiel, des outils de travail mobiles et de communication à distance (téléphone mobile, ordinateur portable, mails, etc.),
- *modulation de l'activité* : variabilité de l'intensité de l'engagement dans le travail salarié, diversification des engagements eux-mêmes, interpénétration entre activités personnelles et activités pour l'entreprise…
- *modulation, au moins partielle, de la rémunération,* sous forme de parts variables liées aux performances de l'individu, d'intéressement aux résultats de l'entreprise…
Cette modulation ne peut être complète : les contraintes du travail socialisé, interdépendant, nécessitent toujours des moments de co-présence et de coordination directe des actes de travail. Derrière ces différentes facettes de la modulation, il importe de prendre en considération l'essentiel : *la modulation de l'engagement subjectif*, qui devient matière à contrôle, comme matière à prise de liberté.
Ce basculement vers la société de contrôle par modulation a été opéré, pour partie, à l'initiative des employeurs, en correspondance avec une nouvelle période du capitalisme.
Mais, et je vais y revenir, il correspond aussi à une "demande sociale" forte, à une vague de fond qui touche la société dans son ensemble, et dont on peut faire clairement remonter l'origine à la fin des années 60. Cela suppose une modification profonde dans les modalités de contrôle du travail salarié : non plus le contrôle de tâches emprisonnées dans des mini cellules (les postes de travail), mais un contrôle périodique, fondé sur la relation : objectifs / résultats, qui emprunte explicitement au modèle du cadre. C'est moins d'ailleurs la modalité de ce contrôle, qui existait de longue date pour les populations de cadres, que son mode d'exercice et sa généralisation qui importent.
Car le cœur de ce contrôle repose sur une idée simple et d'autant plus forte : *rendre des comptes périodiquement.* Rendre des comptes, c'est un fonctionnement que je qualifierai "à l'élastique". Si le salarié peut se déplacer à l'air libre, et tirer sur l'élastique pour échapper à un contrôle direct, sortir partiellement de l'unité théâtrale de l'usine dont j'ai parlé, il existe *une force de rappel.* Force de rappel qui peut être brutale, au moment où il s'agit de rendre des comptes (d'évaluer un résultat), avec un risque de rupture de l'élastique, donc de chômage, ou de mise au placard. Par ailleurs, et pendant toute la période où l'individu tire sur l'élastique, en jouissant d'un certain déplacement à l'air libre, expérimentant sa capacité à surfer sur l'incertain (la fameuse autonomie dans le travail), il doit exercer une autodiscipline sur son propre engagement. Il n'a pas un chef sur le dos pour lui dire quoi faire et comment. Il doit se forcer soi-même à travailler sans hiérarchie physiquement présente.

[49] Gilles Deleuze, *Pourparlers,* éditions de Minuit, Paris, 1997

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Ce modèle du contrôle par modulation n'est pas actuellement généralisé. Il n'a pas vocation à se substituer entièrement au modèle de l'enfermement disciplinaire. Mais il gagne du terrain en tendance, et se combine, de manière très variable, à l'ancien modèle (qui résiste et s'exacerbe, par ailleurs, comme il en est dans toute situation de crise. Cela se voit, partout où se maintiennent les dispositifs tayloriens).

Il serait faux, en même temps, de réduire le principe de la modulation à une simple forme de contrôle. Car, en même temps, elle représente la concrétisation d'une aspiration à la liberté, à la brisure des enfermements physiques, affectifs, intellectuels. Par la modulation, les individualités d'aujourd'hui aspirent à acquérir du pouvoir sur la conduite de leur propre vie, sur la diversification de leurs expériences, de leurs engagements. C'est une "aspiration" qui monte et se réactualise à chaque nouvelle génération. Et c'est ce mouvement profond qui engendre une multiplicité de négociations d'un nouveau type entre employeurs et salariés, entre salariés eux-mêmes, négociations qui échappent en large partie au jeu traditionnel des relations professionnelles entre employeurs et organisations syndicales. Négociations décentralisées, multiples, elles-mêmes modulées.

Bien entendu, les rapports de force varient et donnent des résultats différenciés. Plus le salarié est isolé, plus il plie sous un rapport de force défavorable. Mais on aurait tort de penser, par exemple, que la modulation du temps de travail n'est réalisée qu'à l'initiative du patron, et pour servir ses seuls besoins de "flexibilité". Il monte, depuis le milieu des années 80, une demande de modulation exprimée par les individualités qui entendent recombiner l'entrelacement entre vie professionnelle salariée et vie personnelle, qui relativisent l'engagement dans le seul travail salarié, demande largement méconnue par les organisations syndicales qui n'ont pas su en organiser la négociation collective (sinon pour l'intermittence du spectacle, forme avant-gardiste, dont on mesure mieux actuellement les enjeux).

De là viennent aussi les modulations qu'on voit se développer dans l'usage de l'accès à l'information et aux connaissances. Les informations, par exemple, en entendant par information une donnée différenciatrice qui autorise une nouvelle prise de forme dans les compétences du sujet, peuvent être recherchées et utilisées par le salarié pour plusieurs raisons :

- pour réaliser un travail placé sous contrôle hiérarchique à distance, répondre à ce contrôle de conformité sur la base des informations dont il dispose, qu'il doit utiliser et alimenter, avec la force périodique du rappel de l'élastique (du résultat), élastique incarné par exemple par des applications informatiques que le salarié " alimente ",
- pour soutenir une communication au sein de communautés d'action, renouvelant les formes de la coopération dans le travail,
- pour soi, pour se développer à titre personnel.

Le contrôle par modulation peut être dur, fonction des résultats que l'employeur impose d'atteindre. Les enquêtes sur les conditions de travail montrent clairement une montée de l'intensification, particulièrement forte là où se manifeste une combinaison du contrôle disciplinaire classique et du contrôle d'engagement. Mais l'aspiration à la libre disposition de soi et au déploiement de sa puissance d'action est "dure" elle aussi, résistante. Comme l'indiquait magistralement Michel Foucault, à la fin de sa vie, là où il y a oppression, c'est qu'il y a *circulation de liberté*. Selon sa formulation, " s'il y a des relations de pouvoir à travers tout le champ social, c'est parce qu'il y a de la liberté partout "[50]. Paradoxalement, c'est la résistance qui engendre l'oppression, avant que l'oppression ne fasse retour sur le besoin de résistance. C'est là l'un des fils qui traversent la réalité sociale d'aujourd'hui et génère une forme nouvelle de conflictualité (à défaut de conflits ouverts et institutionnalisés). C'est une tendance sociale qui s'individualise et se redéploie sur un axe de recherche de formation de collectifs, à partir de cette individuation, collectifs que je propose de nommer : *des communautés d'action.* On fait une erreur profonde de penser que les employeurs dominent sans partage. Ils savent pertinemment qu'une partie de la réalité du travail et de la subjectivité des salariés leur échappe. Ils ne cessent de s'en inquiéter et de multiplier les enquêtes pour garder une certaine connaissance de ce qui s'engendre comme pensée et aspirations dans les mailles du filet du contrôle d'engagement. Les salariés d'aujourd'hui sont beaucoup moins acquis à l'entreprise qui les emploie que les salariés d'hier ne l'étaient à leur usine. Mais il est vrai que les nouveaux rapports de force sont encore loin d'être parvenus à se constituer. Ils ne se manifestent qu'en secret, par des multiplicités discrètes non visibles socialement ou par des mouvements sociaux sporadiques. La sortie des repères de la période précédente de la condition salariale est difficile. Elle peut entraîner, paradoxalement, bien des nostalgies concernant la société disciplinaire. On peut s'opposer à une prison, y rechercher des compromis, y organiser des résistances collectives. Mais comment s'opposer à un élastique ?

Il faut alors revenir au travail.

2. Le travail comme conduite d'un advenir.

Je voudrais repartir des développements opérés dans mon précédent livre, *"Temps et modernité",* dans lequel j'avais longuement analysé la double figure du temps[51].

1) Le *temps spatialisé*, celui symbolisé et outillé par l'usage permanent de l'horloge, de la montre, etc., permet d'encadrer et de discipliner le travail salarié, comme il offre la possibilité d'auto discipliner sa vie personnelle au sein des interactions sociales, d'organiser des rendez-vous, etc. Mais la

[50] Michel Foucault, *Dits et écrits*, Gallimard tome IV, Paris, 1994, page 720

[51] Philippe Zarifian, *Temps et modernité*, éditions L'harmattan, janvier 2001

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

caractéristique centrale de ce temps spatialisé, qui est à la base des calculs dominants de productivité (tant de produits réalisés, ou de ventes effectuées, dans un temps spatialisé donné), ne dit strictement rien du contenu du travail, de sa qualité. La qualité du travail est enfermée dans une mesure quantitative, abstraite, qui l'enserre et le presse, qui reste totalement muette sur son contenu transformateur. Le temps abstrait est matériellement présent. Il s'agit d'une *abstraction agissante*, témoignant de la permanence du rapport social capitaliste, permanence qui a précédé et dépasse de loin le seul taylorisme. Ce temps abstrait se trouve fortement remobilisé aujourd'hui dans la notion de " délai ", donc d'écart entre deux dates, la datation se substituant de plus en plus à la mesure du mouvement, permettant, en particulier, de mettre sous tension du temps abstrait (du délai) les travaux explicitement intellectuels que le taylorisme parvenait mal à contrôler dans leur mouvement interne.

2) Pour, par delà le temps spatialisé, que ce soit sous la forme du débit ou du délai, "voir" le travail dans sa qualité concrète et singulière, dans son épaisseur professionnelle et éthique, il faut mobiliser un autre concept de temps : *le temps-devenir, temps que Bergson appelle " durée ". Il est le temps de la mutation*, de la transformation à laquelle le travail humain contribue en agencement avec des dispositifs techniques et des combinaisons d'activités humaines, *le temps de la différence qualitative entre l'avant et l'après.*

Dans le temps-devenir, le présent de l'acte de travail est toujours en tension entre un passé déjà passé, mais présent dans les puissances causales du réel, comme dans la mémoire des humains, et un futur encore à venir, qu'on ne peut prévoir, mais qu'on peut anticiper, sur lequel on peut poser des conjectures. Le concept de *devenir* est profondément différent de celui d'avenir : nous devenons toujours au présent, mais au sein de cette tension qui tire dans les deux sens, vers le passé mémorisé, vers le futur anticipé. Le présent est la phase la plus condensée de la mémoire, la phase permanente pendant laquelle le devenir se scinde en deux, se déplace en tension d'avec lui-même.

Si l'on considère la qualité du travail (le travail comme action concrète), nous voyons mobilisés à la fois :

- *le passé mémorisé* : l'histoire professionnelle dans laquelle on s'insère, la mémoire personnelle qui s'est formée intensivement autour des événements passés et de la manière dont on s'est comporté face à eux, les savoirs incorporés de manière plus ou moins consciente, dans le corps et la pensée, etc.
- *le futur anticipé* : les conjectures que l'on pose sur les résultats et effets de notre travail, le sens qu'on y projette, l'attention au destinataire de ce que l'on vise à produire, etc.
- en tension entre les deux, au présent des actes de travail, des actions, *la conduite orientée et polarisée* de la transformation du réel, souvent confrontée à une trame d'événements, obligeant à d'incessantes rectifications,
- enfin, *un processus d'évaluation permanent*, au sein duquel on s'interroge sur la validité des actes que l'on mène. Aussi bien sur leur qualité intrinsèque, et sur les effets qu'ils vont produire, en ayant conscience qu'il s'agit de conduire (provoquer et accompagner) des transformations, des mutations qui ont un impact social. Transformations de la matière pour un ouvrier, transformation de la condition d'un client pour un salarié d'une entreprise de service…

La mobilisation de ce temps-devenir, c'est ce que j'ai proposé d'appeler : *"le temps du travail",* par distinction d'avec "le temps de travail".

Je pourrais mobiliser plusieurs exemples, pris dans des secteurs d'activité très différents. Par exemple, l'ouvrière, dans une entreprises fabriquant des bracelets de montre de qualité, *conduisant l'advenir* du bracelet pour tel client, sollicitant sa mémoire professionnelle, anticipant ce qu'elle va produire en fonction de l'esthétique et de la fonctionnalité du bracelet (ce bracelet et non un autre), réagissant aux micro événements engendrés par la variabilité d'une matière vivante (les peaux de crocodile en particulier), conduisant et orientant ses actes.

Il s'agit d'une autre vision du temps. Mais aussi d'une autre vision de la performance. Cette dernière ne réside plus, principalement, dans le débit, le rendement, le délai, *mais dans la réussite de la mutation ainsi conduite.* Dans la réussite d'un devenir anticipé quant à son futur, et au sein duquel l'initiative humaine, la vraie liberté de la puissance de pensée et d'action des sujets peut se déployer. *Travailler, comme conduire un advenir.*

Il va de soi que les deux conceptions du temps, les deux constructions auxquelles elles donnent lieu, sont elles-mêmes en tension : tension permanente entre la discipline du temps spatialisé et la puissance auto productrice du temps-devenir. Le contrôle par modulation est une tentative, pour les employeurs, de réinscrire le temps-devenir dans des moments spatialisés intenses dont il cherche à contrôler l'enveloppe (le début et la fin de l'activité du salarié, le délai, cet espace temporel entre deux moments de datation), à l'occasion desquels il s'agit de rendre des comptes, non seulement sur des résultats, mais sur l'usage de son temps (temps juridiquement placé sous domination de l'employeur). Combien avez-vous produit (ou vendu) durant ce délai ? , ou encore, selon une autre version, avez-vous respecter les délais projetés ?, calculent les outils de gestion, nomment les parts variables du salaire, interroge l'employeur, toujours pris dans sa vision de la productivité-débit en tant qu'elle matérialise une baisse de coût par unité de marchandise et augmente la valeur capital (confondant nécessairement entre rationalisation d'une dépense et animation d'une capacité de production, entre dépense d'un salaire et mobilisation d'une compétence dans un procès de travail).

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

L'approche à partir de la durée, du temps-devenir, modifie le regard que l'on peut porter sur les modes de division du travail. Ces derniers ont, en effet, été vus et conçus *sous le regard de l'espace* : la division en fonctions spécialisées (fonction commerciale, fonction production, fonction marketing, etc.), en métiers et/ou en emplois au sein de chaque fonction, en tâches au sein de chaque emploi, ressort toujours d'une conception spatiale, la division appelant toujours son complément : la coordination et/ou coopération entre travaux divisés. La division du travail est censée configurer des lieux, à partir desquels et dans lesquels opèrent les spécialisations et les apprentissages correspondants. Les remises en cause de la division fonctionnelle ne modifient pas le primat de l'approche par l'espace. Lorsqu'on parle, par exemple, d'organisations transverses, du type des organisations par processus, on utilise toujours la métaphore spatiale, en inversant simplement l'ordre des priorités : on place l'horizontal, et donc les problèmes de coordination et/ou coopération, avant le vertical. Les mots utilisés, comme celui de " décloisonnement ", symbolisent bien ce primat maintenu de l'espace et du temps spatialisé qui lui correspond (un temps du mouvement sans mutations qualitatives, posé de l'extérieur de lui-même sur le travail, un pur temps de flux, dont Ford rêvait déjà).

Or nous pouvons jeter un tout autre regard, qui part de l'axe de la durée, considérée en tant que telle. *Nous pouvons considérer ce que je propose d'appeler : la temporalisation du travail.*[52]

Prenons l'exemple d'une organisation par projet pour la conception d'une nouvelle boîte de vitesse chez Renault, en coopération avec Peugeot. Formellement priment les métaphores spatiales : l'équipe projet est réunie sur un même plateau, et tout le monde se plaît à souligner les mérites d'une coopération plus étroite entre métiers différents, selon le principe d'une ingénierie simultanée et concourante. Mais quand on observe l'organisation du travail de l'intérieur, on constate que l'axe essentiel est *la genèse du projet,* donc la durée, le devenir du projet dans cette durée en tant qu'il se produit, qu'il prend forme et consistance. Le projet global est divisé en sous projets par type d'organe de la boîte de vitesse. Ce qui compte, c'est à la fois l'avancement de chaque sous projet (donc son avancée dans la durée), mais aussi leur co-implication, leur co-conditionnement. Et le *co-conditionnement* est tout autre chose qu'une simple coordination de travaux spatialement et professionnellement séparés, tout autre chose qu'une simple coordination de flux de travaux. Chaque semaine, le directeur de projet fait une revue, soit pour faire le point sur l'avancement de tel sous projet, soit pour traiter, dans la vision de l'avancée du projet global, les problèmes de co-conditionnement entre les choix réalisés par les différents sous projets. Ce directeur tient à ce qu'au cours de ces réunions, soient systématiquement présentées diverses options de solutions aux problèmes rencontrés. Il le fait dans l'objectif explicite de solliciter la créativité des techniciens et ingénieurs, mais aussi pour stimuler les capacités d'anticipation quant aux effets futurs des choix en train d'être faits.

On sait que, dans cette temporalisation du travail, plus le projet avance dans la durée, plus les options possibles se rétrécissent – car le projet vieillit, il prend des rides irréversibles -, et plus les connaissances sur le projet s'accroissent. Mais ces connaissances ne sont pas autre chose que le produit des explorations de problèmes et d'options, puis de solutions, qui engendrent, à chaque étape, du " nouveau " (quand bien même ce nouveau prendrait appui sur des solutions déjà éprouvées, ce qui était peu le cas dans mon exemple de boîte de vitesse, vu son caractère très innovant). Et quand on réfléchit aux arbitrages que le directeur de projet opère, après concertation, on voit qu'il arbitre entre deux visions du temps (et de la division du travail) en forte tension : *il arbitre entre durée et délai.* Le délai est le contrôle du temps spatialisé, qui reste toujours présent : tenir le délai d'achèvement du projet imposé par l'entreprise, en fonction d'un certain jalonnement. La durée est au contraire la *temporalisation d'un travail,* divisé certes, mais dans ses objets d'exploration inventive et ses avancées purement temporelles. *Qu'il y ait conflit entre durée et délai, c'est l'évidence même*. Tout technicien ou ingénieur l'éprouve. La pression du délai, à la fois stimule, par le conflit même, l'inventivité, mais aussi la bride en permanence, jusqu'à l'épuiser progressivement, dès lors que la date butoir s'approche de plus en plus. La gestion par projet fonctionne sur cette frustration incessante, épuisante, le délai mangeant progressivement la durée, bien que l'usage de la durée soit la source réelle de productivité de ce travail.

Il nous faut donc reconsidérer ou pour le moins complexifier notre vision de la division du travail, et penser pleinement la manière dont elle se déploie sur l'axe du temps-devenir. *La division de travail est une division entre plusieurs conduites d'advenir, qui s'interpénètrent et se co-conditionnent.*

Même chose pour l'organisation par processus.

Ce mode de division reste dans l'ombre, car non officiellement reconnu.

3. Travailler, rendre service.

A quoi sert le travail concret ? *A rendre service*. A engendrer une transformation dans les conditions d'activité et les dispositions d'action des destinataires (clients, usagers, publics…).

Transformation qui sera soumise à évaluation, évaluation discutable, soumise à controverse. En travaillant, nous transformons, non pas directement l'activité des destinataires, mais les conditions de son exercice. Par exemple, en installant une ligne téléphonique, on transforme les conditions de vie d'un

[52] J'emprunte le concept de temporalisation à R. Koselleck, *Le futur passé. Contribution à la sémantique des temps historiques,* Paris, éditions de l'EHESS, 1990.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

particulier et de sa famille. Et on transforme en même temps ses possibilité d'action, les modalités possibles de son agir. Il peut désormais téléphoner, joindre à distance ses correspondants et communiquer avec eux, prolongeant de manière inédite le pouvoir de son corps. En vendant un timbre, le guichetier vend une promesse de service (l'acheminement du courrier), que La Poste devra respecter au moment de l'usage du timbre. Mais le service n'agit que sur les conditions et les possibilités. Il ne remplace jamais l'activité réelle des usagers au sein des modes de vie. C'est pourquoi la compétence des clients-usagers et des publics interfère de plus en plus avec et sur celle des agents. Elle interfère de manière précise à la jonction entre " conditions d'activité " et " exercice de l'activité ", entre " possibilités d'action " et " possibles effectivement développés ", dans l'univers des usages, interférence qui peut prendre un tour conflictuel lorsque le client affiche son mécontentement ou dépose une réclamation.

Revenir au travail concret, à ses modes de socialisation, à ses mutations, est un aspect essentiel, qui renoue avec Marx. Ce dernier a tout à la fois remarquablement analysé le développement de la condition salariale (le travail salarié), mais en même temps mis à jour les révolutions du travail concret et les rapports qui les animent, au sein d'une dualité contradictoire constitutive même du concept de travail. Cette dualité interne – entre travail abstrait et travail concret - a été présentée, par Marx, comme sa découverte théorique majeure, découverte encore largement méconnue[53].

Sur cette base, je voudrais montrer qu'on peut conceptualiser et organiser la production du service, et les rapports qu'elle engage, selon un mouvement en 4 phases :

Première phase : L'explicitation des effets à engendrer dans les conditions d'existence et les possibilités d'action du destinataire (un client qui veut s'équiper en téléphone, une classe d'étudiants…). Il s'agit d'une anticipation projetée, en tentant d'imaginer, d'engendrer ou d'épouser le point de vue des destinataires.

Seconde phase : L'exercice de la puissance en puissance : l'imagination du service lui-même (par exemple : la préparation d'un cours par un enseignant, ou la conception d'une installation téléphonique), phase de virtualisation. Il s'agit d'une production réelle, d'un vrai travail, utilisant des symbolisations du réel, écritures, dialogues, schémas, travail à contenu intellectuel, mais qui ne réalise pas encore le service. Il le conceptualise. Il s'agit d'une expression de la pensée, explorant diverses options (il existe bien des manières de préparer un cours, de réaliser une installation, de produire un bracelet…), sous tension de l'enjeu représenté, signifié par les effets utiles à engendrer.

Troisième phase: La puissance en acte : La réalisation concrète du service, l'actualisation du virtuel : l'enseignant qui donne son cours, le groupe d'agents qui réalisent l'installation téléphonique… Actualisation du virtuel, dans une trajectoire d'avancée du projet, mais aussi dans l'incertitude de sa réalisation pratique, sous le coup des événements qui vont s'y insérer, et sous le regard, permanent ou futur, du destinataire, lui-même expression de jugements sociaux devenus particulièrement mobiles et flottants.

Quatrième phase : L'évaluation. Evaluation déjà présente dans le cours des phases précédentes, mais qui prend corps, se concrétise d'une manière ou d'une autre : les effets utiles recherchés ont-ils été produits, ou, si des effets différents ou décalés, ont été engendrés, que vont en penser, qu'en pensent les destinataires ? L'installation d'un accès à Internet à haut débit a été réalisée : qu'en pense le client ? Cette évaluation se personnalise, mais elle emprunte fortement à des effets de formation et de circulation *des opinions*, à des effets de transduction des jugements portés sur les transformations des modes de vie. Rien n'est positif ou négatif en soi. Des effets d'opinion majoritaire peuvent parfaitement porter un affaiblissement généralisé des corps et des pensées, des capacités du vivre. Le service n'est ni un mal, ni un bien, il ne relève d'aucune morale. Il est une interrogation éthique potentielle sur ce qui se trouve transformé dans les modes du vivre, sachant qu'aucune forme institutionnelle tangible, aucune habilitation ne permet aujourd'hui de poser socialement cette interrogation éthique, carence majeure de notre civilisation dite moderne (civilisation supposée " réflexive ", mais incapable de s'interroger collectivement sur ses manières de vivre).

Il convient de souligner *la dimension fondamentalement éthique, et non morale, de l'appréciation sociale du service, qui donne un référent à la confrontation des jugements et évaluations sur la valeur du service effectivement engendré.*

Dimension éthique, qui statue sur le " bon " ou le " mauvais ", par rapport aux conditions du vivre des destinataires (les étudiants, pour un enseignement ; les particuliers résidentiels pour l'installation d'une ligne téléphonique ou d'un accès à Internet ; les malades pour un traitement en matière de santé ; etc.).

La métaphore qui, me semble-t-il, illustre le mieux *l'appréciation éthique*, est celle de la santé du corps humain : qu'est ce qui est bon ou mauvais pour le corps ? Qu'est ce qui l'affecte d'une manière qui le renforce, ou d'une manière qui l'affaiblit, voire le détruit. Le poison est mauvais pour le corps, une

[53] Sur l'approche, par Marx, du problème de la qualification, on peut se reporter au numéro 32 des *Cahiers du Genre*, septembre 2002. C'est cette découverte que Pierre Naville a perçue en associant " opérations techniques " à " estimation de leur valeur sociale ", bien que le terme d'opérations techniques – et de combinaisons d'opérations – reste très daté historiquement et pourrait laisser croire que les " opérations techniques " ne sont pas elles-mêmes animées par des rapports. Situer les rapports sociaux du seul côté de l'estimation de la valeur sociale, c'est rabattre le rapport capital-travail sous la simple relation salariale et faire du " salarié " un objet fonctionnel dénué de toute individualité. D'où le risque d'une nette régression théorique par rapport à Marx, sachant que le concept d'individualité sociale est central pour comprendre la tension que Marx installe dans son analyse critique du capitalisme.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

nourriture et une hygiène de vie adaptées sont au contraire bonnes.
C'est à la fois l'expérience et la connaissance adéquate qui permettent de juger de ce qui est bon ou mauvais pour un corps donné. Bien entendu, cette métaphore possède ses limites : quand on juge de ce qui est bon ou mauvais pour le vivre personnel et communautaire de personnes humaines, le référent est souvent plus complexe, plus mobile, plus contestable que pour un simple corps humain. Mais le principe du jugement éthique - par exemple sur le service rendu par la téléphonie mobile, ou l'effet produit par le cours délivré par un enseignant – reste identique. Il se différencie fortement du jugement moral, qui, quant à lui, statue sur le " bien " et le " mal " en fonction de normes et règles sociales à caractère contraignant et dont le principe relève, non pas de la " santé ", mais des conditions de l'ordre social (avec, presque toujours, même dans les morales laïques, un arrière fond religieux, renvoyant à des impératifs de comportements).
Le position que je défends ici est donc que la production de service réactive les jugements éthiques, et secondarise les jugements moraux, et peut, du même coup, donner une nouvelle consistance à la vie communautaire, sur un registre complètement moderne, non traditionnel.

Mais cette position demande précision.
Pour utiliser la terminologie de Spinoza[54], l'enjeu touche à la variation (en diminution ou augmentation) de la puissance de pensée et d'action des individualités. Et plus les individualités parviennent à appréhender, de manière adéquate, les sources et ampleur de cette puissance (et, donc d'une certaine manière, à faire siennes les possibilités de transformation de soi que les services recèlent), plus peut se développer une conduite libre.
L'éthique, non seulement comme jugement, mais d'abord comme *mode d'existence et conduite de vie*, est affaire de liberté et d'émancipation. Alors que la morale est affaire de régulation des conduites et d'intégration sociale.
Noter qu'il existe une émergence forte de la question éthique pose interrogation quant à la morale : sur quoi et comment peut-elle se construire ou reconstruire, et donc à quels conflits, accords, normes juridiques, peut-elle donner lieu ? Mon hypothèse, mais elle demanderait largement à être creusée, voire invalidée, est que la moralité des conduite tend aujourd'hui à se redéfinir au sein du rapport social de service, rapport qui fait se confronter producteurs et destinataires du service, rapport à partir duquel les relations entre salariés et employeurs pourraient elles-mêmes être redéfinies et négociées.
On rejoint ici la question de la modulation : bien des aspects de la modulation de l'activité de travail, à commencer par la modulation du temps de travail, interfèrent directement sur le rapport social de service, et ne peuvent être pensés et traités que de ce point de vue (quels horaires d'ouverture pour les bureaux de Poste ou les agences de France Télécom ; quelle organisation de la semaine pour les cours dans le secondaire ; quelles disponibilités dans les hôpitaux, etc.). C'est au sein de ce rapport, dans la confrontation active entre producteurs et destinataires, confrontation qui, à sa manière, traverse chacun d'entre nous, que les tensions de base se nouent, et donc que des questions de régulation et d'ordre social sont objectivement posées. Mais elles le sont avec difficulté, de manière très implicite, occulte, très peu débattue, parce que le rapport entre salariés et employeurs, autrement dit : le rapport capital-travail, occupe le devant de la scène. La conséquence en est claire : la codification des choix et compromis moraux, qui se transforment en règles de droit, et dont le droit du travail est un exemple frappant, se délite, se décompose, se trouve renvoyée au pur jeu des rapports de force, faute que l'on ait pu déplacer le référent. Le rapport capital-travail mange, absorbe et occulte le rapport social de service. L'enjeu de la modulation se réduit à un simple problème de flexibilité. La question du service est posée, mais on fait comme si on pouvait l'ignorer et rester sur des codifications industrialistes en crise, voire moribondes. Problème flagrant pour les organisations syndicales.
La manière dont des questions éthiques peuvent (pourraient) retentir sur l'édification de nouvelles règles socio morales fait partie des tensions et débats qui traversent de multiples domaines de la sociologie du travail.

C'est ce mouvement combiné *en 4 phases* qui, me semble-t-il, permet de renouveler largement l'approche de la productivité du travail, de modifier les évaluations faites dans les entreprises et au sein des opinions publiques, de voir autrement ce que les salariés agissant apportent et engendrent. Ce mouvement a une consistance réelle, bien que dominée par le schéma fonctionnel industrialiste. On peut l'identifier au sein de ce qui s'apparente comme " une organisation de l'ombre ", temporalisée et transversale, qui double l'organisation officielle, hiérarchico-fonctionnelle, des entreprises.

4. Crise de la bureaucratie d'Etat et concept de service.

L'approche de Hegel et celle de Foucault sur la bureaucratie d'Etat ont un point commun : le service est toujours exercice d'un " pouvoir sur ", orienté du haut sur le bas. Pouvoir légitime et moral des hauts fonctionnaires sur les formes institutionnelles et individuelles de la vie sociale chez Hegel, ou bio-pouvoir, pouvoir d'un gouvernement sur la vie des populations chez Foucault, le service n'est pas autre chose que la matérialisation concrète de l'exercice de ce pouvoir (et des savoirs et techniques qui l'appuient) dans un champ donné de la vie sociale et biologique.

[54] Spinoza, *Ethique*, éditions Flammarion, 1986.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

C'est en ce sens qu'on peut dire que *la bureaucratie produit du service et s'exprime dans des " politiques "* (politique de la santé, politique de l'éducation, etc.)..
Il est de fait que ces exercices bureaucratiques " servent " : éduquer la population, développer l'hygiène et l'assistance, organiser les grandes étapes de la vie, édifier moralement les individus et élever les institutions de la société civile au sens du bien public supérieur, etc., toutes ces interventions "servent".
Mais la crise de ces modalités d'intervention, tant dans leur capacité pratique à gouverner les formes actuelles de vie, que dans leur acceptabilité, réinterroge le concept de " service ".
Le service est aussi associé à un " pouvoir de " qui vient d'en bas. L'ambivalence intrinsèque aux pratiques de modulation le montre bien. Le pouvoir de contrôle à distance "sur" que réalisent les administrations est réinvesti par un pouvoir "de", une puissance, que les individualités manifestent et expriment.
J'ai été amené à caractériser le service comme une transformation réalisée dans les conditions d'activité et les dispositions d'action des destinataires. Il me semble maintenant possible de modifier une telle définition lorsqu'on regarde les choses à partir de l'action administrative.
En effet, ce qu'apporte nécessairement l'action bureaucratique d'Etat est qu'elle doit tout à la fois :
- porter sur des ensembles larges (des populations d'individus), la personnalisation du service rendu ne pouvant qu'être toujours seconde,
- et posséder un référent " public ".
Or, lorsqu'on regarde cette action " par en bas ", on voit, non pas des populations homogènes et disciplinées, non pas des membres insérés dans des institutions stables, non pas une atomisation d'individus supposés libres, mais des forces intersubjectives structurées en faisceaux, en fonction des détournements de sens et de perspectives qu'elles réalisent. Prenons *l'exemple de la jeunesse* : si le comportement de celle-ci soulève de fortes interrogations, voire inquiétudes, pour les directions d'entreprises, c'est qu'elles commencent à expérimenter le fait que cette "jeunesse" est beaucoup moins attachée à l'entreprise, voire à un métier, que les générations précédentes, tout en manifestant, à cette occasion, des exigences propres d'autonomie et d'espaces de modulation qui transgressent ce à quoi la majorité des entreprises sont préparées. Or on retrouve une situation similaire dans le rapport aux administrations : l'administré "moyen", celui qu'on appelait usager et qu'on appelle de plus en plus client, développe un rapport à la fois nettement plus exigeant et nettement plus distant, moins engagé, vis-à-vis des administrations qui sont supposées lui rendre des services (qui sont la concrétisation de son droit d'usager, en contrepartie des impôts, cotisations, obligations que les usagers doivent acquitter).
L'idéal implicite de l'administré moyen est de ne plus rencontrer l'administration. Et d'une certaine manière, c'est bien ce à quoi on assiste. Si nous prenons le cas des agences de l'ANPE ou des caisses d'assurance maladie, le public moyen devient autonome, dans sa manière d'utiliser les services, soit en utilisant les moyens techniques mis à sa disposition, soit en prenant progressivement distance d'avec tout contact physique, voire épistolaire (ce que la carte Vitale concrétise parfaitement pour l'assurance maladie), alors que les agents de ces administrations sont confrontés physiquement à des publics de plus en plus spécifiques et difficiles, situés aux deux extrêmes : les pauvres, précaires, chômeurs de longue durée d'un côté, les entreprises offreuses d'emploi ou professionnels de santé de l'autre.
Où se situe alors le service ? Dans le soutien à l'auto développement des dispositions d'action de ces forces qui assurent leur propre vie, grâce aux administrations, mais à distance d'elles, selon la ligne de crête étroite d'une *double possibilité* (qui convoque un choix politique lourd de conséquences) :

- soit celle du repli sur soi, repli sur l'auto mobilisation des forces nécessairement limitées et fragiles d'une individualité, qui cherchera à " s'en sortir " par elle-même, au risque de s'épuiser et de se perdre, l'administration, non seulement diminuant son soutien, mais invitant cette individualité affaiblie à… se prendre en charge elle-même (ce qu'on appelle pudiquement : devenir " responsable de soi ", " élaborer un projet " etc.),
- soit celle de l'affirmation collective de la demande d'un soutien solide à cet auto développement, dans lequel, précisément, et pour reprendre notre proposition initiale de définition du service, ce qu'on attend de l'administration est bien qu'elle transforme les " conditions de ", mais aucunement qu'elle ne se substitue aux individualités dans l'exercice de leur pouvoir (sur la vie sociale, sur leur vie).

Nous pouvons solliciter ici l'exemple de l'université : les débats récurrents qui l'animent montrent *une ligne de clivage de plus en plus nette, qui traverse les enseignants.* Il existe une double possibilité.
D'une part que les étudiants, livrés à eux-mêmes, et à l'affaiblissement des contraintes, à la fois morales et disciplinaires, rattachés aux études par un fil de plus en plus lâche, dérivent, incapables de construire un engagement et des perspectives personnels, alors que tout est fait pour leur en imposer la nécessité (au risque d'échecs précoces). Les enseignants joueront le jeu d'un académisme ajusté : ils feront jouer les mécanismes de sélection et les jugements sévères (" ces étudiants sont nuls dans l'ensemble "), quitte à trouver des modalités de soutien ou des rattrapages latéraux pour limiter les échecs.
D'autre part que les enseignants (ceux qui prennent ce parti) tentent d'assurer les conditions matérielles, cognitives et éthiques, pour que ces étudiants se renforcent et s'affirment à l'épreuve de cette

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

autonomisation, de cette modulation de l'engagement qui s'impose à eux lorsqu'ils entrent à l'Université. Agir, non pas à leur place, mais sur les conditions qui leur permettent de développer la prise de connaissance de leurs propres inclinaisons et désirs et de leur propre puissance de penser et d'agir, puissance toujours sous-jacente. A mon avis, dans toute discipline enseignée à l'Université, réside un enjeu de développement de la *fermeté* et *générosité* des étudiants, pour reprendre les deux affects actifs qualifiés par Spinoza, développement nécessaire pour affronter une société, tout à la fois dure et dégradée, mais aussi beaucoup plus ouverte, complexe, porteuses de potentialités que dans les époques antérieures.

Ce sont des choix pédagogiques très différents et des systèmes de contrôle des études universitaires très différents également.

Il serait faux de dire qu'il y a co-production du service. Il serait plus juste de dire que s'ouvre l'hypothèse, soit d'un renforcement du "pouvoir de la bureaucratie sur", moins par des mesures ostensiblement bureaucratiques, que par des effets de sélection et de marginalisation renforcés pour les individus qui, laissés largement à eux-mêmes, s'affaiblissent au fur et à mesure de leur trajectoire de vie, venant grossir les rangs de ceux qui auront, effectivement, besoin d'une relation directe, renforcée et assistancielle aux administrations publiques, qui passeront du " public moyen " au " public en difficulté ", soit d'un couplage entre le soutien que les institutions publiques peuvent et doivent produire, en lien explicite avec les conditions de montée en renforcement effectif du "pouvoir de", des dispositions d'action, au sens qu'Hanna Arendt[55] a su donner au mot "action" *(agir, c'est commencer quelque chose de nouveau dans le monde).*

Dans ces deux cas de figure opposés, nous quittons la période de la bureaucratie classique et donc aussi celle de l'Etat-Providence. Dans les deux cas, l'action de l'administration est importante, mais ne se substituera jamais aux enjeux sociaux qui se nouent dans les espaces de la vie au travail et de la vie privée. Agir sur les conditions d'activité, ce n'est jamais agir sur l'activité elle-même. Agir sur les conditions matérielles, cognitives et éthiques de l'accès à l'emploi, ce n'est jamais agir sur l'accès à l'emploi lui-même.

Pour les administrations, du type ANPE ou Sécurité Sociale ou Universités, ce n'est plus sur "la" population en général qu'il s'agit d'agir comme l'indiquait Foucault, pas davantage qu'il ne s'agit d'agiter le drapeau des grands valeurs de la moralité universelle comme l'indiquait Hegel. *Il s'agit d'agir sur et avec des forces individualisées,* soit par une oppression d'autant plus forte qu'elle s'articule sur des situations d'affaiblissement matériels et/ou psychique, soit par un appui donné à un processus d'émancipation dans les différents domaines de la vie sociale et biologique dans lesquels il est légitime et attendu que les institutions publiques interviennent. Dans les deux cas, on peut parler de "services" publics. Mais seul le second rejoint la proposition de définition du "service" (au singulier) que j'ai avancée, en dialogue avec Jean Gadrey.

5. La solitude dans le travail.

Nous héritons, en particulier en sociologie du travail, mais aussi dans les représentations ordinaires, relevant du "sens commun", d'une image selon laquelle le travail est (devrait être, normativement) collectif, socialisé, coopératif, etc. Or, j'ai constaté, dans mes enquêtes de terrain, *une montée de la solitude dans le travail*, au sens de moments importants pendant lesquels l'individu travaille seul, et donc en assume seul la responsabilité. Ce mouvement a été enclenché depuis des dizaines d'années dans l'industrie, du fait du mouvement d'automatisation, couplé au processus de rationalisation, de réduction des effectifs.

Quiconque visite aujourd'hui une usine automatisée ne peut qu'être frappé par le désert humain : par ci, par là, des petits îlots, des micro équipes de trois ou quatre personnes, voire des ouvriers ou techniciens totalement seuls face à leurs écrans. La longue ligne de montage faiblement automatisée devient l'exception. Ce qui est vrai chez Usinor sur la supervision d'un process l'est tout autant chez Danone sur une ligne de conditionnement ou chez Renault dans un atelier d'emboutissage ou une tôlerie. Des îlots certes fortement coordonnés entre eux par les dispositifs techniques et les échanges d'informations, mais îlots malgré tout. Mais j'ai retrouvé, bien que selon d'autres modalités, la même réalité dans les activités de service. A ceci prêt que l'individu est seul, non face à un système technique et communicationnel de production industrielle, mais face à des clients, des usagers, un public et face aux applications informatiques qui interpénètrent son activité. Le professeur est seul face à sa classe. Le guichetier de La Poste est seul face aux clients qui se présentent au guichet, le conducteur de train est seul désormais (depuis que la conduite à deux a été supprimée) face à la conduite du train et aux passagers qu'il transporte, le chercheur qui doit rédiger un rapport est seul face à son ordinateur, le vendeur de France Télécom est souvent seul face à un client…

On aurait certes raison de dire qu'il y a, derrière chacun d'eux, le savoir d'un corps professionnel, des moments d'échanges et de rencontres, des entraides sollicitables, une coopération réelle et potentielle, etc. Mais il faut prendre au sérieux ces moments de solitude, qui, matériellement parlant, occupent une fraction considérable du temps de travail (et du temps du travail) et mobilise la responsabilité, au double sens du "répondre de " (répondre à la tension de l'élastique) et d' "avoir le souci de" (des effets de mutation que l'activité professionnelle engendre).

Je pourrais développer l'exemple des conseillers financiers à La Poste, seuls, face aux clients, dans leur petit espace (fermé ou ouvert selon les cas), au sein du bureau de Poste. Il peut sembler étrange de parler de

[55] Hanna Arendt a eu le tort d'opposer œuvre, travail et action. Ce que je propose ici est de les réunir, en considération des tendances réelles qui affectent le travail moderne.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

solitude, lorsqu'on est deux (un conseiller financier et un client), voire bien davantage (un enseignant face à un amphi de 300 étudiants). Mais néanmoins, *cette solitude est tangible* : il n'existe pas de symétrie, de réversibilité des rôles, entre le salarié travaillant et les destinataires. La notion de responsabilité est précisément celle qui cristallise la mieux cette solitude : l'individu est *seul responsable* de l'issue de la situation, quand bien même il solliciterait un réseau d'entraide. Responsable, au sens d'avoir des comptes à rendre à la direction de l'entreprise (ou de l'institution). Responsable, au sens d'avoir le souci de la réussite de ses actions face aux clients et publics et/ou face au système automatisé qui peut, à tout instant, dysfonctionner… *Double responsabilité*, en tension interne souvent forte.

Même au sein d'un réseau d'intervenants, cette part de double responsabilité solitaire, dans la présent-futur de la situation, est incontournable. Elle pourra s'exprimer juridiquement, le cas échéant (un conducteur de train, lors d'un accident grave, un médecin, qui a donné un mauvais traitement…), mais l'expression juridique éventuelle ou l'énoncé d'une faute professionnelle ne sont qu'un produit dérivé de cette montée de la responsabilité fonctionnelle et éthique (dans la tension forte entre le fonctionnel et l'éthique qu'impose la condition salariale).

J'aimerais comparer cette solitude à une *monade*, selon le remarquable concept avancé par Leibnitz et repris par Tarde. Une bulle, si vous préférez, qui contient en elle-même l'univers tout entier. A la différence toutefois de Leibnitz, il faut considérer cette monade comme ouverte :

- <u>ouverte en amont</u> : informée par les enjeux de l'activité professionnelle. Le conseiller financier, par exemple, a pour enjeux, à la fois, fonctionnellement, la stratégie de La Poste dans le domaine des services financiers, la réussite de la campagne commerciale du moment et, éthiquement, la capacité à assurer un bon conseil au client, sur la base du diagnostic financier. Il le sait, son action est gouvernée par ces deux enjeux et leur tension.
- <u>ouverte en latéral</u> : les entraides, coordinations et soutiens possibles pour bien réaliser son travail,
- <u>en aval</u> : les prises de relais par d'autres groupes ou fonctions (le centre de services financiers pour traiter les comptes de clients, après le contrat négocié par le conseiller et son acceptation).

Monade ouverte donc, mais monade tout de même. Car, de plus en plus, on ne va pas d'un savoir professionnel collectif et de règles implicites partagées par un groupe de métier vers un savoir individuel. Au-delà de la formation formelle à laquelle on aura pu avoir accès, on va du style et de l'expérience que chaque individu construit, solitairement, dans les situations qu'il doit, au quotidien, affronter, pour solliciter et aller vers des savoirs et règles socialisées, vers un genre professionnel comme en parle Yves Clot, savoirs eux-mêmes évolutifs, fragiles.

Quelles sont les conditions d'un bon exercice de la solitude ? Le recueillement, la possibilité de se concentrer sur ce qu'on envisage de faire. Des espaces et temps de retraite, pour souffler, mais aussi pour engendrer cette concentration. Une qualité de l'environnement sonore, temporel. La construction *d'une expérience de l'expérience*, la capacité qu'a l'individualité de faire retour sur sa pensée et son action, à partir des cas traités et mémorisés. Le conseiller financier, soucieux de se perfectionner, dans le cours d'une sorte d'expérimentation permanente de son activité.

L'expérience de l'expérience : élément clef du développement de la compétence.

Par cette solitude assumée (et non pas niée en fonction de la normativité que l'on serait tenté d'imposer au réel), on peut retrouver de la coopération.

On peut montrer qu'elle se structure autour de trois temps, de trois modalités :

- les nombreux échanges extensifs d'information et la communication faible (en intensité de compréhension réciproque) à distance : téléphone, Internet, fax, applications informatiques….
- Des moments intenses de communication intercompréhensive, qui nécessitent une rencontre physique, des réunions ou dialogues, avec toute la richesse et difficulté des échanges langagiers et des controverses, moments essentiels, souvent décisifs pour réussir la coopération,
- Enfin, la communication avec soi, le langage intérieur, lorsqu'on fait retour critique sur soi, que l'on se considère dans ses propres dispositions personnelles et sa capacité de mutation.

C'est la combinaison de ces trois modalités de coopération / communication que je propose de qualifier de *"communauté d'action"* (expression remplaçant, au moins partiellement, celle de métier) qui s'organise autour d'enjeux partagés (le partage de ces enjeux étant lui-même un produit incertain de la constitution et action de cette communauté)[56].

Partant de la proposition avancée dans mes analyses sur la compétence, visant à considérer l'organisation, à la fois comme un assemblage souple de sujets pris dans les filets de leurs initiatives réciproques et comme une communauté d'acteurs pris dans les tensions de leurs champs de responsabilité respectifs, je voudrais présenter les fondements plus directement conceptuels qui sous-tendent cette proposition.

Dans l'activité de travail, dans des organisations " post-tayloriennes " à autonomie (et non pas " autonomes "), l'activité professionnelle de l'individu se présente comme une totalité en soi, sur laquelle le sujet intervient, de lui-même, par ses initiatives et sa propre concentration subjective, sa compétence. Un conseiller

[56] Je pourrais reprendre le concept proposé, en son temps, par Denis Segrestin : communauté pertinente de l'action collective, mais dans une signification très différente, voire contraire. Redonner sens et signification au concept de " communauté " est à la fois un enjeu fort et une difficulté : comment utiliser un mot ancien pour parler d'une réalité nouvelle ? Dans " communauté ", l'important réside dans la formation du " commun ", en tant qu'elle se distingue du " général ".

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

financier à La Poste, pour reprendre notre exemple, assume de lui-même l'entièreté de la situation de conseil sur un produit financier, en s'y consacrant et s'y concentrant. Cette activité n'apparaît plus de prime abord comme une fraction de la division sociale du travail, mais comme une totalité singulière qui appelle subjectivation (pour reprendre une expression de François Dubet[57]). C'est pourquoi l'ensemble du sujet face à ses actions devient monade, qui condense, à l'intérieur d'elle-même, des enjeux organisationnels forts. Le sujet est face à lui, comme face à une ouverture interne, qui est captée dans la singularité et l'événementialité de ses prises d'initiative. Le sujet est solitaire, enfermé d'une certaine façon, dans cette monade, agissant sur fond de ses propres ressources internes, face à un client et face à un ordinateur. Mais en même temps, de cette intériorité même, surgit la nécessité d'une diversité d'actions réciproques, qui doivent se nouer par une communication avec d'autres acteurs de l'organisation, pour que les initiatives aboutissent, pour que le sujet puisse aller jusqu'au bout de ses actions, et se repositionner, comme acteur, dans son champ de responsabilité et au sein de la division du travail. Le conseiller financier ne peut aller jusqu'au bout de la relation avec son client, sans animer des actions réciproques avec les agents du Centre financier, l'animateur des ventes, le chef d'établissement du bureau de Poste, les conseillers spécialisés, etc.

Les moyens dit d'information (téléphone, applications informatiques, fax…) sont investis par cette nécessité, avec des risques importants d'échecs des tentatives de communication, si l'organisation n'a pas été pensée en fonction du double croisement entre des nécessités qui surgissent de l'intériorité même de chaque monade, et poussent à la recherche d'un dialogue avec d'autres sujets connus comme tels (dans une relation intersubjective, au sens rigoureux de ce terme) et des lignes d'interdépendance qui strient et repositionnent chaque sujet comme acteur d'un travail hautement collectif (et donc socialement et objectivement divisé dans une relation fonctionnelle). La monade est poussée, de l'intérieur, à s'ouvrir sur l'extérieur, mais elle glisse sur les rails de la division spatialisée du travail qui en fixent et en emprisonnent le mouvement

Le basculement de l'ouverture interne à l'ouverture externe de la monade est un moment de risque, ce dont témoignent les plaintes nombreuses d'incompréhension, voire les attaques violentes contre les autres individus (connus ou anonymes) de l'organisation, incompréhension née du fait même que ces " autres " sont perçus comme bloqués dans une logique d'acteur qui répond à des rôles fonctionnellement figés, dénués de toute propension à l'intercompréhension. Par exemple, les attaques fortes qu'un conseiller financier de La Poste pourra lancer contre ses correspondants du Centre financier montre bien la difficulté, voire l'échec de ce basculement, dans une organisation qui n'a pas été conçue pour l'autoriser, qui n'a pas été faite pour favoriser la compréhension réciproque et l'action commune, chacun restant figé dans son rôle. Le conseiller financier pense réussite de l'action commerciale face au client, alors que les agents du Centre pensent risques pour La Poste. Les échecs sont partiellement compensés par la tentative de chaque sujet de se créer son propre réseau interpersonnel, faisant appel à des gens qu'il " connaît " au sein du Centre financier, mais tentative précaire et très difficilement reproductible dans la durée, qui joue la fiction (à la fois positive et inaccomplie) selon laquelle l'organisation ne pourrait vivre que de sujets sans acteurs, et donc sans prescription de rôles.

Eventuellement, il y aura retour sur une division fonctionnelle qui opère par séparation des sphères légitimes d'action (et non plus par définition de poste de travail) et par neutralisation des affects, par promotion d'un " travail froid " (le rêve de bien des encadrants !). Ce qui se joue en définitive, ce sont des tensions sur une redéfinition profonde de la division du travail, dans laquelle le schéma classique : " division/coordination/contrôle de prescription " au sein d'un travail spatialisé craque au profit d'un schéma : " totalité engagée/échange communicationnel/contrôle de modulation du comportement ", au sein d'un travail temporalisé, mais sans que le second schéma parvienne à s'imposer de manière dominante aujourd'hui, ni même à être vu par la hiérarchie.

Mais il existe un risque incontestable : celui que *la solitude se transforme en isolément*, celui que la communauté d'action n'arrive pas à prendre consistance, celui que l'individu se trouve livré à lui-même, fragilisé, n'arrive pas à édifier des appartenances professionnelles qui pourraient avoir sens et lui donner force face aux clients, comme face à l'employeur, risque de double servitude. Ce risque peut être aggravé par l'imposition unilatérale par les employeurs du modèle du contrôle par modulation, la liberté se renversant en fragilité. Il faut avoir une conscience précise de ce risque.

Il existe néanmoins un autre risque, particulièrement sensible pour la communauté des sociologues : celui de ne voir le travail que sous le filtre du fonctionnalisme et des arrangements sociaux, des significations morales socialement établies, de l'ordre durkheimien à retrouver ou à maintenir. Et d'oublier les mouvements d'individuation, les genèses qui sont sans cesse relancées, les inventions parfois solitaires, le sens éthique qui se constitue et qui résiste face aux significations morales, les actions intempestives, les solidarités d'engagement. Le travail peut être vu comme invention toujours singulière, avant que d'être ramené au respect d'un ordre global et d'une division organique. Le guichetier invente, le conseiller financier invente, l'ouvrière qui fabrique un bracelet de montre invente. Ils ne sont pas les purs robots perdus ou apeurés d'une société salariale déréglée. Cette formation et développement des individualités actives

[57] François Dubet, *Sociologie de l'expérience*, éditions du Seuil, octobre 1994

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

se réalisent sur un fond pré-individuel. *C'est tout ce qui sépare l'individualité, comme produit provisoire d'un processus, de l'individu comme état*[58]. Tout ce qui fait que la pleine prise en compte de l'individualité singulière de chacun, comme produit provisoire d'un mouvement d'individuation et toujours doté de son potentiel de transformation, ne saurait aucunement se confondre avec une montée de l'individualisme. Ce qu'il faut penser, ce n'est pas la socialisation d'un " individu ", mais l'individuation d'un être biologique et social. Lev Vygoski l'avait bien vu, à propos de ses recherches sur l'enfance : la question n'est pas de savoir comme un individu se socialise, mais comment un être social s'individue[59].

Ce fond pré-individuel ne saurait se réduire à l'appartenance sociale, comme le veut la sociologie traditionnelle. Il est largement constitué aujourd'hui *de lignes de partage*, de courants de forces, qui répartissent et forment clivage au cours de la formation des individualités quant au devenir du travail, dans des situations et des conjonctures concrètes. C'est sur ce fond pré individuel et ce champ de forces que les choix et les responsabilités éthiques prennent toute leur valeur, et que la question du " service ", par exemple, devient un point de clivage et de prise de parti. Et ces clivages traversent les individualités davantage qu'ils ne découpent des groupes sociaux clairement séparés. Les guichetiers dans un bureau de Poste sont clivés entre trois options, trois perspectives : les missions du service public, le service rendu à des usagers singuliers en fonction de leurs possibilités de vie, la vente commerciale. Ces guichetiers s'individuent en affrontant, au cours de leur trajectoire personnelle et au quotidien de leur travail, une multiplicité d'événements à partir desquels une prise de parti autour de ce clivage s'opère et une orientation de leur travail se constitue, prend forme et, si possible, parvient à être partagée. Cette *communauté de positionnement* n'est pas simple à constituer : aujourd'hui certains guichetiers maintiennent le principe d'égalité de traitement des usagers selon des règles homogènes, d'autres entendent mieux comprendre les attentes et problèmes de chaque client, tandis que d'autres n'hésitent pas à endosser l'habit du vendeur, postures qui peuvent traverser un même " individu ". Ce sont trois conceptions différentes de leur métier, des pratiques professionnelles différentes, des choix sociétaux différents. Mais nous aurions pu en dire autant pour les vendeurs dans les boutiques de France Télécom et du débat, parfois virulents, qui oppose les vendeurs " sans état d'âme ", aux conseillers " respectueux des clients ".

Les groupes sociaux se forment davantage autour de ces prises de parti et perspectives qu'autour des appartenances traditionnelles. C'est l'attitude face au devenir qui sert de base à la constitution des appartenances et aux débats contradictoires en période de mutation forte et rapide. Le salariat globalement est certainement en position de faiblesse, mais jamais les salariés n'ont été aussi actifs dans leurs élaborations intellectuelles et leurs prises de position, très loin de l'image de salariés " laminés " et passifs. Fragiles certes, souvent en souffrance, voire en révolte, parfois sur le point de " craquer " psychiquement, mais pas esclaves, et, beaucoup moins que dans d'autres périodes, aliénés. C'est peut être, à l'issue de 7 années d'enquêtes et de plusieurs centaines d'entretiens, le résultat le plus significatif.

Voici donc, très rapidement présentés, *cinq thèmes* que je livre à la réflexion.

[58] On doit à Gilbert Simondon d'avoir produit un remarquable concept d'individuation. Voir Simondon, *L'individu et sa genèse physico-biologique*, éditions PUF, 1964

[59] Lev Vygotski, *Pensée et langage*, éditions La Dispute, novembre 1997

« Le numérique au risque du sub-politique »

Gino Gramaccia ***(GREC/O - Université de Bordeaux 1)***

(Texte de la conférence inaugurale du XIIe colloque du GREC/O, Bordeaux, les 12 et 13 juin 2003, « Coexister dans les mondes organisationnels »).

Roland Barthes parlait, en son temps, de « degré zéro de l'écriture », désignant, par cette formule, la possibilité d'une écriture blanche ou neutre, libérée de toute servitude à une forme ou à un ordre quelconque du langage. Et si la coexistence, dans l'organisation, était le « degré zéro de la coopération » ? Le management peut-il croire à une coopération neutre, « blanche », transparente, pacifique, universelle en somme, à la manière de l'art classique ? J'essaierai de montrer, dans cet exposé, en quoi, bien au contraire, la coopération est un objet social particulièrement sensible aux variations de l'histoire. L'évolution du numérique a pu faire croire un instant que la question était réglée. En décloisonnant les organisations, en exaltant l'informel, la réactivité et la flexibilité, en déployant toutes sortes de solutions numériques et géométriques, le management a cru finalement résoudre les problèmes liés à la densité symbolique de l'organisation, à ses poches de mémoire et d'identité,

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

aux querelles de territoires et aux jeux stratégiques. La critique de cette coordination numérique fera l'objet de la première partie. En vérité, ce déploiement de ressources techniques est venu à chaque fois compenser les logiques aléatoires du risque et, comme on dit, les déficits de la communication. De multiples voix se font désormais entendre devant la menace du risque, incitant à toujours plus de vigilance, de veille et d'intelligence dans l'exploration des réseaux socio-techniques. Cette polyphonie du risque sera traitée dans la seconde partie. Mais le risque ou la crise ne sont pas de simples effets secondaires : leur qualification n'est pas simplement technique ou dysfonctionnelle. Elle entre dans le champ d'un débat d'un type nouveau, en-deçà du politique mais suffisamment porteur et crédible pour être entendu. Les enjeux de ce que j'appellerai, après Ulrich Beck, le sub-politique fera l'objet de la troisième partie. Enfin, et sur ce dernier point, j'avoue avoir beaucoup emprunté à Alain Touraine, je m'interroge sur le statut du Sujet dans la complexité incertaine des organisations contemporaines. Jusqu'où peut porter sa voix, celle engagée dans le débat démocratique ou celle exprimant, par la parole, son autonomie ? J'esquisse une réponse dans la partie conclusive.

La coordination numérique

Si on voulait réduire, en un schéma conceptuel simple, l'histoire de la notion d'information, il faudrait opposer les deux catégories de supports qui en assurent la logistique : la voix et la machine. Dans les rapports de pouvoir qu'analyse la sociologie des organisations, l'information est supportée par la voix, elle est constitutive de la relation qui se noue dans la proximité orale des acteurs. La codification et la transmission numériques de l'information les a frustrés du pouvoir d'en faire mystère. Dans le *Monopole Industriel* de Crozier, l'information, celée ou décelée, est d'abord, pour l'individu qui en fait un usage stratégique, l'indice de sa subjectivité : elle constitue à la fois le motif et l'enjeu de la relation entre les acteurs ; parce qu'elle peut faire l'objet de rétention, d'un secret et finalement d'un marchandage, elle est constitutive des structures d'influence, des jeux de pouvoir et des processus identitaires dans l'action collective. Dans l'organisation bureaucratique, l'information est manipulable parce qu'elle garde un caractère local, fortement contextuel et donc contingent. Elle est l'expression d'un comportement d'acteur dans un « construit humain », intervenant dans les limites d'un système d'action concret. Ses propriétés sémiotiques sont conformes aux situations de jeux et se résument à des actions langagières. Chez Crozier, l'information constitue l'enjeu d'une communication qui peut certes fortement affecter la capacité d'action de collectifs en concurrence. Mais en même temps, parce qu'elle est contingente, locale, contextuelle, elle marque le territoire de communautés propriétaires. C'est ce que dit, par exemple, Dan Sperber : *« Les communautés humaines existantes [sont] pour la grande majorité d'entre elles, fondées sur la localité* ».

Un nouveau paradigme est à l'œuvre que Manuel Castells appelle, s'inspirant de « l'esprit du capitalisme » de Weber, *l'esprit de l'informationnalisme »*[60]. Sa forme est le réseau, sa logique de développement est l'obsolescence et l'accrescence des structures, sa vitalité repose sur l'optimisation des circuits de décision. Ce nouvel esprit marque autant la fin de l'individu et de son courage entrepreneurial que celle des collectifs (les classes sociales, la firme, l'Etat). Il annonce la fin des grands récits, des grands projets fédérateurs, des lignes de défense communautaires, des identités collectives, des solidarités fondées sur la mémoire. Le management a accompagné cette évolution dans le droit fil du « toyotisme » : il convient d'éliminer les perturbations majeures dans le processus global de production par une gestion très volontariste de la qualité. Ce qui est tacite doit être codifié, ce qui est collectif doit être personnalisé, enfin ce qui est local doit circuler au profit du plus grand nombre dans de puissants systèmes d'information. Les nouveaux professionnels, comme l'affirme N. Alter, sont des acteurs stratégiques *« mais, au lieu de dissimuler l'information, ils la diffusent. Au lieu de se retrancher derrière les règles, ils participent activement à leur transformation »*[61].

La très grande capacité d'autorégulation des systèmes d'information requiert de plus en plus d'activités de contrôle et de surveillance ; la multiplication des « boîtes noires » impose des règles strictes de délégation d'expertise pour leur conception, leur mise en œuvre et leur maintenance. On entre ainsi dans la sphère de l'explicite, de l'intelligible, du déchiffrable. Si l'information encastrée dans l'humain est apte à produire de l'implicite et, pour tout dire, du sens, l'information numérisée dans les machines n'engendre que des protocoles et des procédures. En bref, la codification et la transmission numériques du savoir, la standardisation et le stockage des données, la gestion des modes d'accès, sont des sémiotiques descriptives de la civilisation numérique pour reprendre l'expression de Béatrice Galinon-Mélénec,[62] auxquelles s'ajoutent les outils d'amplification du visible et de l'audible : messagerie électronique, conversation textuelle synchrone, systèmes intranet, tableau blanc électronique, partage d'applications, audio et visioconférence, systèmes ERP, etc.

---

[60] Op. cit., p. 260.
[61] Norbert Alter, *« La crise structurelle des modèles d'organisation »*, Sociologie du travail (1993), p. 83.
[62] Béatrice Galinon-Mélenec, « Existences et coexistence d'identités : l'effet des nouvelles technologies », in *Coexister dans les mondes organisationnels*, collectif coordonné par Elizabeth Gardère et Gino Gramaccia, Paris, L'Harmattan, 2003.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Quelle analyse sociologique peut-on faire à propos des systèmes d'information numériques, de leur architecture, de leurs flux, de leur installation, de leur usage dans un contexte d'entreprise ? De tels systèmes sont à eux-mêmes leur propre condition de développement et d'adaptation. Ils ne composent pas avec un milieu hétérogène : spatio-temporel, humain, économique… Ils l'abolissent au contraire, s'agissant du temps et de l'espace, ou l'assujettissent à des règles de coordination centrées sur la transmission efficace de grandes quantités d'informations. Ils créent les conditions même de l'échange dans le cas, par exemple, des transactions financières mondialisées. Il y a fusion (et confusion) fonctionnelle entre l'outil et le dispositif organisationnel qui devrait normalement en sous-tendre l'usage. Les mécanismes qui coordonnent les composantes des organisations sont des propriétés fonctionnelles spécifiques des technologies qui assurent la gestion de processus, la circulation et le traitement des flux d'informations, la codification et l'échange les plus stables possibles de données informatisées. Ce sont par exemple des informations techniques (sur certains composants électroniques), des informations commerciales, relatives à la spécification des besoins, au traitement des commandes, ou encore comptables et financières pour le contrôle des comptes fournisseurs ou des comptes clients. Il est clair que la chaîne des opérations d'approvisionnements, d'achats, d'expéditions, de facturation et de règlements est particulièrement concernée par cette évolution.

Cette co-détermination entre outils numériques et mécanismes de coordination n'a d'autre contexte que celui qui résulte de la connexion et de la gestion efficace des flux qu'ils supportent. Ces flux n'engendrent pas de mémoire relationnelle parce qu'ils occupent tout l'espace relationnel entièrement dédié à la distribution transversale, croisée, réticulaire ou concourante de l'information opérationnelle, fonctionnelle ou stratégique. Les routines changent de nature puisqu'il convient de contrôler des états et des trajectoires d'informations dans des contraintes de temps de plus en plus resserrées. Cette suprématie de la coordination numérique est l'une des conditions majeures de la très grande efficacité gestionnaire. Le régime d'événements auquel est soumise l'organisation est fonction de la grande quantité d'informations partagées entre les différents processus d'entreprise et de l'hyper-spécialisation de l'offre d'information (en matière de commerce électronique, notamment). L'organisation de la coordination numérique est transversale, réticulaire, flexible, réactive, modulable… Ces concepts descriptifs signifient surtout que le temps, à l'inverse de l'espace, est devenu une variable à contrôler, à mesurer et à contraindre. Il s'agit du temps d'accès au marché, du temps de développement, du temps relatif au cycle de vie du produit et du profit, du temps d'immobilisation ou d'utilisation des ressources, du temps de transmission de données. Ce temps-là est géré comme un facteur différentiel. Il se définit et se contrôle par rapport à la temporalité des autres firmes, des autres procédés ou produits.

La gestion du temps a des conséquences directes sur la conception des formes de l'adhocratie. Ce type d'organisation ne renvoie à rien qui puisse, dans les processus de coopération, faire mémoire ou inscrire les relations dans des contextes riches, pour reprendre l'expression de Hall. Un organigramme est possible mais pas une structure. Une carte des interactions est également possible mais, sans jouer sur les mots, pas une carte des identités. Ces configurations humaines sans mémoire sont des spécificités des projets et, dans les formes les plus significatives, des projets de développement, de maintenance ou d'organisation impliquant des ressources précieuses et sophistiquées, regroupant des individus dont l'individualité est doublement marquée : d'une part, par une compétence spéciale, coûteuse et opportune (celle d'un ingénieur spécialisé dans une technologie informatique de pointe, par exemple), d'autre part, par une stratégie de carrière qui excède largement la problématique du projet. L'individu de l'adhocratie est donc un acteur migrant, un acteur qui s'attelle à la mission mais ne s'attache pas aux gens. L'individu n'est plus défini par son appartenance à un métier « résident » de l'organisation classique mais par son identification dans un domaine de compétences mobilisables dans des unités cellulaires. Les contraintes gestionnaires sont telles, en particulier les contraintes de temps et de coûts, que l'adhocratie se gère dans un climat de crise, d'où l'expression de « management cellulaire » qu'Elizabeth Gardère[63] présente comme un management contraint à l'efficacité dans l'urgence au prix d'une gestion globale et parfois autarcique de la mission du projet. Cette évolution est notable dans les entreprises engagées dans des projets majeurs de développement, déployant en direction des acteurs du marché (les clients, bien sûr, mais également les prescripteurs, les distributeurs, les exportateurs, les intégrateurs) et en direction des fournisseurs de matériaux, de semi-produits, d'équipements, d'outillages, etc., des activités de maillage ou en réseau dans lesquelles les relations sont empreintes ou, pour reprendre l'expression de Pierre Veltz, *« saturées d'intentions stratégiques »*[64]. L'auteur poursuit en parlant de *« configurations de liens très denses, très étroits, exigeant une implication très forte des individus, et néanmoins temporaires, révisables, détachés de toute forme d'engagement*

[63] Elizabeth Gardère, Gino Gramaccia, « Anthropologie des petits groupes : de Lewin à Midler. Une brève histoire de la coopération dans les groupes restreints », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op.cit., p. 99.

[64] Pierre Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000, p. 214.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

***interpersonnel allant au-delà de la tâche commune – peu citoyens– […], parfaitement illustrés par les structures « projets » et toutes les formes d'organisation à géométrie variable qui pullulent aujourd'hui dans les firmes »*[65].**

Il faut introduire ici la notion de *réflexivité*, proposée par Norbert Alter[66], pour rendre compte de la capacité des organisations à intégrer des solutions novatrices, à mettre en œuvre des pratiques collectives organisées en petites unités plus proches du marché et des besoins du client. Le concept d'apprentissage organisationnel élaboré par Argyris et Schön (1978) est une déclinaison de cette réflexivité. Ce travail de retour critique et adaptatif de l'acteur sur ses pratiques ne va pourtant pas de soi. La réflexivité devient rapidement un processus pervers dans les unités de projets préoccupées en priorité, au nom du client, de son efficacité gestionnaire. De telles unités peuvent déployer en interne des logiques locales et concurrentielles. L'excès de performance locale, au cœur des équipes organisées en cellule de crise, se paie en déficit de performance globale pour la stratégie de l'entreprise. Et sur ce point, la réflexivité change d'objet : au plan local, elle porte sur la recherche de méthodologies à grande efficacité, au plan global, sur l'invention de structures transversales visant l'anticipation, le partage d'expérience, le long terme et au final, l'appel à des valeurs de solidarité, d'engagement collectif dans ce qu'il était convenu d'appeler, dans les années 80, le projet d'entreprise.

Nous entrons alors de plain-pied dans le champ de la communication des organisations et notamment dans la problématique des rapports complexes que cette discipline entretient avec la gestion. On sait que Philippe Zarifian, a développé, en se réclamant d'Habermas, des vues plutôt optimistes sur les fonctions d'analyse, d'argumentation et d'orientation de la communication à partir de situations de travail appréhendées dans leur globalité. La notion habermassienne d'intercompréhension a fondé, à ce sujet, de solides développement théoriques. Comme le soulignent Rosette et Jacques Bonnet, citant Françoise Bernard, il faut envisager l'intercompréhension, *« entre « détermination technologique et indétermination sociale »*. Elle concerne *« les processus de construction du rapport à soi, à l'Autre, à l'action et à la vie, tels qu'ils se manifestent dans le contexte du travail »*[67]. La communication devient donc, dans les nouveaux modèles d'organisation productive, cette composante de l'action réflexive orientée vers le *succès* (pour reprendre la terminologie de Zarifian/Habermas), mais orientée surtout vers la conception des modèles et des méthodes visant l'élimination de son pôle antinomique, à savoir le *risque*, tel qu'il doit être compris dans la diversité de ses composantes : technologiques, économiques, sociales. J'aimerais maintenant montrer que la problématique du risque excède largement le périmètre des activités cellulaires. Ce débat est d'autant plus intéressant qu'il annonce, autour de la question du risque, une évolution notable dans les politiques de communication institutionnelle.

La polyphonie du risque

L'histoire de la communication d'entreprise est sans doute le premier angle qui s'impose pour analyser les formes diverses de la coexistence dans les organisations. Cette discipline aura constitué le moyen à la fois le plus euphorique et le plus visible pour produire de la solidarité au sens où il s'est agi de résorber, en invoquant sans détour les priorités stratégiques de l'entreprise, la séparation entre, d'une part, le subjectif et ce qu'il représente de puissance réfractaire à toute intégration et, d'autre part, la nécessité objective de la coopération pour répondre aux incitations du marché. Le message envoyé par cette communication aura toujours été clair : à savoir que l'épanouissement personnel, la réalisation de soi, les conduites individuelles ne sont pas incompatibles avec l'idée d'une intégration forte dans des collectifs au service d'un projet d'entreprise piloté par un « leader » visionnaire, un manager ou un « coach » (et non plus simplement comme un « cadre »)

Il faut dire que cette communication a surtout accompagné le changement organisationnel et ses conséquences sur les pratiques communautaires dans l'entreprise bureaucratique. Ce qu'on appelle la « sortie du taylorisme », marquée par la réduction des lignes hiérarchiques, le décloisonnement des services, la création d'équipes autonomes, et autres formes participatives est à l'origine d'un phénomène curieux, que j'appellerai diérèse, terme issu de la phonétique, mais utilisé en chirurgie pour désigner ce processus qui consiste à séparer des tissus sans les altérer. Que sépare la diérèse ? D'un côté, une incitation à l'*appropriation*, de l'autre, une incitation à l'*appartenance*. Dans un cas, les salariés s'approprient un fragment de la stratégie au nom du principe d'autonomie, de l'autre, ils cèdent à la stratégie un peu d'individualité au titre du sacrifice, tout symbolique, de ce qu'impliquerait justement l'autonomie : la distanciation critique, le pouvoir de dire non, le pouvoir du secret. Il s'agit bien de diérèse dans la mesure où l'on sépare sans déchirement les deux éléments d'un même processus. Où l'on divise en fait un seul et même individu en deux statuts sans altérer sa personnalité. D'où ce théorème diérétique selon

[65] Id., p. 214.
[66] Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000, p. 187.
[67] Rosette et Jacques Bonnet, *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants*, L'Harmattan, 2003, p. 177 (à paraître).

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

lequel on peut symboliquement vous reprendre ce que l'on vous a concrètement concédé. C'est donc en ce sens que la communication institutionnelle a pu accompagner un changement dans lequel l'individu devait réussir cette « dualité dans l'unité ». Un peu comme la « gouvernance » en somme, la communication a inventé l'appartenance, son sentiment, ses mobiles, ses mots d'ordre, ses préceptes. Or, l'atelier, le métier, le temps partagé, le syndicat, la rue, le quartier, la maison d'à-côté sont les contextes d'un monde vécu, les lieux, les pratiques et les temps d'une appartenance consentie, précisément parce que ses mobiles échappent à toute logique d'intention et à toute justification formulée a priori. Cette appartenance concrète est affaire de proximité, de complicité, de repères, et bien sûr de savoirs informels, ce qu'une sociologue comme Danièle Linhart appelle des savoirs « occultes » ou « clandestins »[68].

Alors que la communication d'entreprise ou institutionnelle, pour être plus précis, est fondée sur la croyance selon laquelle le sens de l'action organisée peut se justifier du seul point de vue de son efficacité économique, la communication de crise et, dans une certaine mesure, la communication sur le risque, reviennent sur les prémisses de cette action. Disons que ces prémisses sont brutalement révélées dans le cas de la crise et simplement anticipées dans la gestion du risque. Elles portent par exemple sur la responsabilité des acteurs sociaux dans l'évolution de la crise, sur la complexité des facteurs de production (techniques, procédures, structures, approvisionnements, contrôles, sécurité, etc.), sur la dynamique potentiellement conflictuelle des relations de coopération, sur les logiques souvent incertaines de l'innovation incluant les facteurs politiques, sociaux, économiques, technologiques. Cette nouvelle communication suppose l'exploration panoptique des zones critiques des systèmes. La large communauté des responsables et des victimes a pris conscience des coûts socio-économiques et politiques du risque incontrôlé ou d'une crise mal gérée. Michèle Gabay dit que la *« crise intéresse de nombreux acteurs comme les entreprises, les institutions, le grand public, la société civile, les victimes, leurs familles et les politiques »*[69]. C'est dire que le risque, et à plus forte raison la crise, en convoquant, en mobilisant et par effet de cascade, en diversifiant un vaste champ d'acteurs sociaux, force à l'interprétation et brise l'unité des intérêts économiques. Cette évolution des logiques communicationnelles de l'entreprise est significative d'un double mouvement contradictoire : au plan le plus général, il signifie la dissolution brutale des mythes intégrateurs de la stratégie, sous l'effet de puissants analyseurs, pour reprendre un concept déjà ancien en sociologie, et au plan du local, le repli sur des positions gestionnaires dures visant à rationaliser et à rentabiliser des pratiques d'intégration technologiques.**

La communication institutionnelle a manipulé l'éthique et a discipliné l'individu en usant de préceptes et de pratiques qui ont finalement engendré des communautés paradoxales. Bernard Floris a bien décrit de telles pratiques en parlant d'ingénierie symbolique[70]. D'un côté, il s'est agi de promouvoir, au nom d'impératifs de marché, une représentation offensive de l'action en mobilisant les individus sur des principes éthiques par définition indémontrables (*« il est clair qu'on ne peut prouver l'obligation de dire la vérité, de faire prévaloir la justice et la pitié »*, dit Polanyi) ou sur une ingénierie psychologique qui a toujours, pour l'individu, la force d'un mimétisme pratique. Sur ce point, Hugues Hotier[71] a montré, à propos de l'Analyse transactionnelle et de la P.N.L., les pièges de la « coexistence business » et ses standards d'adhésion. De l'autre côté, et très exactement avec le même discours, il fallait rassurer l'individu en lui aménageant un gîte communautaire, donc de quoi lui garantir, dans les moments psychologiques difficiles, les moyens d'un repli défensif. Culture et projet d'entreprise, management par les valeurs, *« coaching »* ont renforcé cette culture de l'appartenance, de l'écoute et de la sécurité tout en suscitant l'adhésion à des valeurs d'engagement, d'implication combative dans l'action. Ce dualisme qui sépare l'économie et la culture comme le Nord du Sud, dirait Touraine, laisse peu de chances à ce que ce même auteur appelle le Sujet d'investir ou de développer une quelconque marge de liberté.

En revanche, et c'est sans doute paradoxal, le risque lui offre cette opportunité. Ce que le risque porte de menace pour les organisations en quête de stratégie, a la possibilité de défaire ou de balayer, dans la cassure de l'événement, toutes les fragiles références qui fondaient jusqu'à présent les logiques de mobilisation que je viens de décrire. La communication du risque est une communication à plusieurs voix. Elle prend d'abord sa source dans l'entreprise qui s'efforce, vaille que vaille, de reproduire les recettes de l'institutionnel parce qu'il s'agit, comme le dit justement Pierre Veltz, de mutualiser les risques (économiques, technologiques, sociaux) auprès des salariés[72]. Elle donne de la voix dans l'espace public principalement occupé par les médias dès lors que s'impose la nécessité de commenter une catastrophe ou un scandale. Cette polyphonie, qui compose ce

[68] Danièle Linhart, *Le torticolis de l'autruche*, Seuil, 1991.
[69] Michèle Gabay, *La nouvelle communication de crise*, Editions Stratégies, 2001, p. 225.

[70] Bernard Floris, « Communication d'entreprise et pouvoir managérial », in : *Sciences de la Société*, n° 39-1996.
[71] Hugues Hotier, « Coexistence business », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op. cit., p. 43.
[72] Pierre Veltz, *Le nouveau monde industriel,* Gallimard, 2000, p. 189.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

que j'appellerai bientôt, à la suite d'Ulrich Beck, le *sub-politique*, n'est évidemment pas sans conséquence sur la « nouvelle » communication d'entreprise, celle qui, précisément, concède que l'éthique a maintenant un coût qu'il faut payer. L'affaire *Cutter Biological*, cette filiale américaine du groupe allemand Bayer qui aurait exporté, en 1985, essentiellement en Asie, des traitements coagulants fabriqués à partir de plasma sanguin infecté par le VIH, montre à quel point non seulement ce coût est élevé mais aussi à quel point sa qualification en terme de scandale a pris du temps compte tenu de l'extraordinaire complexité de la preuve publique qu'une instance Sujet comme le Centre de recherche des citoyens sur la santé publique et son directeur, Sidney M. Wolfe, auront dû apporter. Le scandale a cette étrange propriété de s'imposer au public dans la force de l'évidence qui est celle de l'éthique bafouée et d'opposer au travail de la preuve une infinie résistance. Ceci met mieux en lumière, si c'était nécessaire, la médiocrité des slogans éthiques de la communication institutionnelle classique. Quant à la communication de crise, elle serait sans doute, c'est une hypothèse, l'expression la plus formalisée du débat politique à condition, dans le cas le plus optimiste, qu'elle accompagne et qu'elle rende compte de logiques d'anticipation du risque. Paradoxalement, cette communication serait *à peine* contemporaine de la crise : elle la devancerait un peu !

Les enjeux du sub-politique

Il est tentant de rapprocher, à près de quinze ans d'intervalle, d'une part les vues optimistes de Sainsaulieu sur le pouvoir de l'entreprise contemporaine à libérer et à mobiliser les capacités créatrices de l'individu, à condition et à la charge de l'entreprise, affirmait l'auteur (1987), de créer des référentiels collectifs pertinents, et, d'autre part, les analyses moins idéalistes d'Ulrich Beck dans une société hantée par la question de l'incertitude et du risque. L'entreprise contemporaine ne peut participer de l'utopie sociale, telle que la projette Sainsaulieu, que dans le cadre du débat parlementaire ou dans l'agora des partis politiques, donc au niveau de la volonté politique à la fois la plus explicite mais aussi la plus abstraite, puisqu'il s'agit de cette volonté qui absorbe les contradictions locales et singulières. Mais l'avenir, dit Ulrich Beck, est *sub-politique* : ce concept est complexe parce qu'il renvoie à une contradiction dans les modes de légitimation du progrès social.

L'auteur dit en substance que, d'une certaine manière, le progrès impose son propre modèle de légitimité ; il pèse sur la transformation de la société en vertu de son utilité et de son efficacité sociales. *« La foi dans le progrès vient remplacer les élections »*, dit-il. L'entreprise échappe aux exigences de la légitimation démocratique au titre qu'elle produit de l'utilité publique, en vertu des conceptions optimistes d'Adam Smith selon lesquelles intérêt particulier et bien commun coïncident dans l'activité du marché. Sans jouer sur les mots, l'activité technico-économique peut faire l'économie du politique au sens classique. Le fait d'anticiper les choix qui devraient être démocratiquement débattus se fonde sur la croyance d'une interaction profitable pour le social entre la recherche, la technologie et l'économie et sur l'assurance que les enjeux sociaux et économiques devront normalement converger. Une telle logique finalement non politique se construit au fil des calculs d'intérêts impliquant des acteurs motivés par la nécessité de produire un succès technico-économique dans un cadre de référence que ne peut contrôler, *a priori* et dans le détail, l'acteur politique. Nous sommes alors dans le cas d'une anticipation du progrès social, tel qu'il pourrait être légitimé par les instances institutionnelles du politique (parlement, gouvernement, partis politiques). *« Le progrès,* dit Beck*, se substitue aux questions, il est une sorte de préaccord pour des objectifs et des conséquences qui restent inconnus et non nommés »*[73]. La capacité d'engendrer du progrès est donc déléguée à la sphère technico-économique, cette capacité constituant un motif de légitimation politique dans l'hypothèse, de moins en moins réaliste, où les risques imputables au progrès sont contenus dans les limites de l'acceptable. *« La démonstration logique que des décisions économiques impliquent des choix politiques devient l'oeuvre même de techniciens de l'économie »*, ajoute, sur ce point, Paul Ladrière[74]. En résumé, dit Beck, *« l'économie n'est pas responsable de ce qu'elle déclenche et la politique est responsable de ce qu'elle ne contrôle pas »*[75].

Seulement, le projet de la société industrielle est « démocratiquement tronqué », dit Beck. L'ampleur des transformations sociales induite par ce projet croit de manière inversement proportionnelle à ce qui peut être légitimé. Ce qui échappe à cette légitimation, ce qui se décide dans le secret des conseils d'administration ou des laboratoires de recherche et constitue au final la part du risque, réclame un statut politique particulier que l'auteur désigne par l'expression sub-politique. C'est dans cet espace d'indécision et d'illégitimité opposant l'acteur technico-économique et l'acteur public que sont inventées les règles de la transformation sociale, mais aussi, à propos du risque, sont induits, de manière de plus en plus voyante, les modes de transgression de ces mêmes règles. L'activité de l'entreprise, de la science et de la technique devient donc ouvertement

[73] Op. cit., p. 401.
[74] Paul Ladrière, *Pour une sociologie de l'éthique*, PUF 2001, p. 437.
[75] Op. cit., p. 478.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

l'objet d'un débat sub-politique. Autrement dit, l'entreprise doit dialoguer avec les acteurs extra-parlementaires de la politique : l'opinion publique, par exemple, particulièrement sensible à la question du risque et aux « effets secondaires » d'une logique de progrès mal contrôlée, mais encore les médias, le pouvoir judiciaire, la sphère privée, les initiatives citoyennes.

Alain Touraine dit quelque chose de similaire : l'infra-politique s'inscrit dans le débat public *« à partir du moment*, dit-il*, où l'activité économique, de la production à la consommation et aux communications de masse, [déborde] les interventions du pouvoir politique »*[76]. Ce sont ces débordements (ces externalités négatives, pour reprendre la terminologie de la science économique) qui convoquent à la table des débats tous les acteurs (producteurs, consommateurs, clients, citoyens) qui pourraient, de près ou de loin, en être affectés. Si la coexistence dans les mondes organisationnels devient possible, c'est peut-être, pour reprendre cette suggestion de Michel Callon, au sein de *« forums hybrides » capables de « mobiliser des acteurs qui estiment que leurs identités, problèmes, préoccupations ne sont pas pris en compte par ceux dont les comptes décident de l'allocation des ressources rares »*[77].

Paradoxalement, même disposant de grandes capacités d'accès à l'information, le marché limite volontairement ses choix stratégiques à la recherche d'une productivité à court terme qui élimine d'emblée la question des retombées vertueuses de cette productivité. En jouant un peu sur les mots, à propos de rationalité limitée, je défends l'hypothèse selon laquelle cette rationalité est consciemment limitée par des choix ou des contraintes qui n'ont rien à voir avec des décisions économiques susceptibles de converger vers l'idée d'une juste répartition des revenus et des richesses liés à cette productivité. Une « théorie de la justice », pour reprendre le titre de l'ouvrage de John Rawls, impliquerait des choix politiques autrement plus complexes, privilégiant par exemple le respect d'un principe de différence toujours favorable au plus démuni, la nécessité d'une solidarité intergénérationnelle dans la conservation des acquisitions de la culture, une continuité démocratique entre les enjeux du sub-politique et les enjeux internationaux. Or, quels sont les effets concrets de ces choix de rationalité consciemment limitée ? Je peux citer quelques exemples bénéfiques au marché boursier : Renault a valorisé ses actions de 13% en fermant son établissement de Vilvorde ; Moulinex, en fermant ses deux usines et en supprimant 1800 emplois en Normandie, a valorisé ses actions de 21 % ; que Michelin annonce simultanément la réalisation de profits substantiels et la mise en œuvre d'un plan de dégraissage et la Bourse salue l'exploit.

Je peux continuer : en 1960, les 60 hauts-fourneaux et ses 100 000 sidérurgistes assuraient la prospérité du « Far west lorrain ». Le 24 janvier 2003, la direction d'Arcelor annonce l'arrêt progressif de la production à chaud des sites continentaux européens (à Brême, en Allemagne, à Liège, en Belgique, et sur le pôle de Florange-Hayange-Sérémange). Puis, en 2005, Arcelor renvoie la sidérurgie lorraine à l'histoire en fermant le train universel d'Herserange (Meurthe-et-Moselle), dernière unité sidérurgique du bassin de Longwy (340 emplois). 2003, toujours : la multiplication des plans sociaux (Metaleurop, Daewoo, ACT Manufacturing, Matra Automobiles, Air Lib, Noos et Grimaud Logistique), confine à l'absurde et parfois, dans le cas de bilans sanitaires catastrophiques, au tragique. Les rejets de plomb de Metaleurop dans l'environnement en sont l'exemple le plus dramatique. Ces restructurations annoncent la fin brutale d'une histoire globale et identitaire : celle qui touche à la stabilité et à la continuité de l'emploi dans des communautés professionnelles mais aussi, plus largement, dans des communautés de territoires. L'historien aura beau jeu de recomposer les liens logiques qui expliquent la brutalité de ces choix. Par exemple, l'arrêt des activités de Metaleurop dans le Pas-de-Calais n'est pas étranger aux injonctions de l'administration sur la mise en œuvre de mesures anti-pollution : pour ne pas devoir financer les surcoûts liés aux recommandations de protection de l'environnement, Metaleurop préfère couper les vivres à sa filiale. Dans tous les cas cités, l'impasse économique contrarie l'histoire mythique. La première force à la résignation devant ce qu'elle représente d'absurdité, de traumatisme et d'injustice ; la seconde sera probablement écrite quand des solutions économiques seront imaginées, quand des reconversions seront possibles. Mais surtout la gestion de ces « ruptures stratégiques » excluent les acteurs d'un débat sur l'histoire de leurs causes : donc d'un débat sub-politique.

Or le plus grave, c'est que cette rationalité consciemment limitée n'est même pas efficace pour ses propres promoteurs : le Cercle des Economistes a publié le 23 mai un réquisitoire sévère contre le « gouvernement d'entreprise », dénonçant l'explosion de l'endettement, les comptabilités truquées, les stock-options indécentes, les sacrifices salariaux, les comportements opportunistes des dirigeants, ou encore les effets du « hasard moral », cette expression de Williamson reprise par Aldo Cardoso, un ex-dirigeant d'Andersen. En somme, il serait plus juste de parler d'« irrationalité illimitée », dont la pure logique financière s'oppose à la rationalité des choix de gestion et de management décidés au niveau local. Cette opposition mérite une attention particulière. Elle permet de mettre en évidence la subordination des contraintes locales de gestion et de management,

[76] Alain Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ?* Fayard, 1997, p. 485.

[77] Michel Callon et al., *Agir dans un monde incertain*, Seuil, 2001, p.324.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

dont les effets à long terme s'inscrivent dans l'histoire et la mémoire identitaires des organisations, aux logiques de profit contrôlées par les « élites cosmopolites » pour reprendre les termes de Manuel Castells. *« Les élites sont cosmopolites et les masses sont locales »*, dit justement cet auteur.

Dans les collectifs locaux, autrement dit dans les collectifs d'acteurs contraints de coopérer, le traitement de l'incertitude est toujours ramené à la question du sens de l'action collective. Cette question du sens est vague, assurément, tantôt convoquée pour imposer *a priori* aux salariés des normes éthiques de comportement, ce que Françoise Perdriset[78] appelle le management par les valeurs, tantôt revendiquée par les collectifs de travail pour justifier des stratégies de groupe et imposer des rapports de force. Dans tous les cas, cette axiologie vient étayer l'analyse des contradictions ou des contraintes organisationnelles. Elle fournit à l'individu des modèles d'interprétation culturels, politiques, économiques et sociétaux et, au final, des motifs à son intégration.

Les micro-réseaux de l'élite, en projetant leurs intérêts dans des macro-réseaux fonctionnels (les réseaux financiers en sont un bon exemple) ont le pouvoir de désorganiser, de disloquer et par conséquent de disperser les effets de la réflexivité et de couper court aux récits identitaires. Les élites ont également le pouvoir de frapper d'obsolescence la mémoire de ces communautés, ou à un niveau plus restreint, les collectifs de travail au sein des entreprises. Je parle d'obsolescence dans la mesure où les stratégies cosmopolites rendent brutalement sans objet, sans lendemain, sans intérêt, les ressources, les connaissances, les savoir-faire les liens sociaux de ces collectifs locaux. Karl Polanyi dit en substance que le système du profit organise ceux des aspects de la vie économique qui peuvent être divisés en éléments, localisés et additionnés, et ne répond pas de ses aspects « diffus » ou « sociaux », des *externalités*, donc. Dès lors, le système industriel est géré de manière à ne produire rien d'autre que ce qui est apte à circonscrire les coûts liés à sa capacité de production. Il n'y a pas d'alternative à cela. Il n'a pas d'autre finalité que de reproduire sa capacité à se reproduire ; que d'assurer sa pérennité en se reproduisant de la sorte. Il est politiquement et moralement neutre. Je partage l'analyse d'Yvon Pesqueux selon laquelle ce système, qu'il qualifie de libéral, est une pragmatique, une pratique de développement de ses propres forces, de ses propres conditions de régénérescence, capable si nécessaire de se concilier les motifs de légitimité de la sphère politique[79]. Mais cette capacité de reproduction n'est pas technologiquement neutre. C'est parce que la circulation électronique des flux de capitaux, d'informations, de sons, d'images, d'interactions a réglé la question de l'espace et du temps que ces élites font l'économie de tout ce qui peut faire sens pour une communauté localement et historiquement déterminée. Un tel système fonde sa capacité stratégique sur la maîtrise de puissants systèmes d'information qui seuls lui confèrent sa capacité d'évitement du politique, laissant aux Etats nationaux le soin de prendre en charge les effets négatifs des externalités ou reléguant au sub-politique la responsabilité de reprendre le fil du débat critique. Je cite toujours Ulrich Beck : *« Les possibilités de légitimation qui permettaient jusqu'ici d'organiser les structures sociales au moyen des « contraintes techniques objectives » diminuent, voire se renversent : il faut savoir quel type d'organisation sociale on veut, à la fois horizontalement et sur le plan hiérarchique, pour pouvoir expliciter les possibilités de mise en réseau qu'offrent les installations de régulation électronique et les technologies de l'information »*[80]. Et un peu plus loin : *« Le système de travail humain et le système de production technique peuvent faire l'objet de varifations indépendamment l'un de l'autre »*[81].

Ce sont maintenant deux cultures qui s'opposent : une culture favorable aux lois de l'instrumentation économique et technique, et une culture émergente, plus critique, plus ouverte, plus anxieuse aussi, mais qui a maintenant l'avantage d'identifier l'adversaire. Touraine, encore : *« Ce qui manque presque toujours pour qu'apparaissent des acteurs sociaux organisés, capables à la fois de convictions sociales et d'actions collectives, c'est une définition de l'adversaire »*[82]. La rationalité instrumentale est l'adversaire : elle peut faire des prodiges au sein d'équipes de concepteurs, de commerciaux, de gestionnaires, de dirigeants, tous engagés, avec force coopération, dans la recherche de solutions adaptées au marché ; mais parce qu'elle exclut d'emblée la question de ses propres débordements, elle peut être source d'injustices, de scandales et de régression. Je prendrai un dernier exemple de coexistence injuste pour les plus démunis : les maladies qui sévissent dans les pays riches absorbent à elles seules 85% des sommes que consacrent les multinationales du médicament à la recherche et au développement, moins de 5 % sont destinés aux problèmes de santé dans les pays à bas revenu. La rationalité sub-politique dit ce qui est injuste, révèle ce qui fait scandale, caractérise la régression. Elle tire sa force du caractère irréductible et irréversible de la chose dite en public. Le scandale a cette particularité, dès lors qu'il est révélé, ne plus jamais se défaire de sa qualification de scandale.

[78] Françoise Perdriset, « Les valeurs dans les organisations », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op. cit., p. 143.

[79] Yvon Pesqueux, *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*, Paris, Ellipses, 2000.

[80] Ulrich Beck, *La société du risque*, Aubier 2001, p. 458.

[81] Idem, p. 459.

[82] Alain Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ?* Fayard, 1997, p. 496.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Je vais m'efforcer, en conclusion, de mieux caractériser cette liberté de parole à la source de l'infra-politique que la sociologie critique de la modernité appelle de ses vœux. C'est justement le concept, évidemment peu nouveau, de parole que j'aimerais mettre au premier plan. Hannah Arendt serait sans doute de bon conseil, dans un travail plus ample, pour mieux déterminer le sens de cette coexistence dans les mondes organisés, mieux définir les modalités d'un « vivre-ensemble » ou d'un « agir ensemble ». Les vertus qu'elle accorde par exemple à l'action ne sont-elles pas transposables dans le champ de la parole ? Je m'interrogerai donc sur le rôle et les vertus de cette parole dans le débat public consacré à la qualification du scandale en tant que tel et dans l'espace ouvert par la question du risque.

La parole dans l'espace public

Christian Mesnil[83] se demande comment *« savoir se distancer, remettre en cause l'évidence transmise par sa culture, abandonner ses rigidités, prôner une insurrection individuelle personnelle permanente »* ? Alain Touraine lui répond que l'individu est maintenant soumis à une alternative embarrassante : s'engager loyalement dans des activités à forte coopération socio-technique ou trouver refuge dans une communauté homogène (celle formée par sa famille, ses loisirs, son engagement religieux ou à Lutte Ouvrière). Entre ces deux pôles, interviennent bien des degrés de parole : en premier lieu, la parole pour l'action (selon Arendt), qui devient, dans les situations professionnelles complexes, marquées par le l'incertitude et le doute, la seule expression de la confiance. Cette dernière attitude n'est pas une valeur en soi ; ce n'est pas non plus une variante ou un artefact de la soumission à l'autre, mais plutôt une commodité langagière de coopération qu'à la suite d'Austin j'appelle illocutoire. Ensuite, l'hypothèse d'une parole réflexive est plausible, qui engage les individus dans le réajustement constant de leur relation, au gré des informations et des connaissances nécessaires à la réalisation de la tâche, au gré aussi des risques endogènes à la mission (les dysfonctionnements, les aléas). Puis, au-delà de la sphère socio-technique, intervient la parole infra ou sub-politique. Cette parole excède la relation interindividuelle ; elle n'est plus simplement l'expression, comme la parole réflexive, d'un individu anxieux, à la recherche du meilleur angle stratégique dans un faisceau de relations. Elle s'ouvre à l'espace public parce qu'elle surgit d'une initiative publique comme qualification d'un scandale et non d'une démarche contractuelle organisant les intérêts entre des acteurs plus orientés vers l'efficacité que la solidarité[84]. Comme le dit justement Habermas, elle est constitutive des rapports sociaux *« engendrés spontanément et libres de domination de façon non contractualiste »*[85]. Elle intervient avant la formation d'un système institutionnel ou administratif, avant la formation d'une organisation, instituant par le médium du droit et du pouvoir institutionnel, le système politique au sens classique dans un Etat constitutionnel démocratique. Elle exprime enfin le mouvement spontané d'adhésion du Sujet à ce qui doit être révélé sans détour et sans délai, dans l'espace public, du scandale ou de la menace. Elle devient un fragment de la volonté générale à partir du moment où le Sujet convient qu'il est temps de l'énoncer.

J'évoque ainsi une coexistence d'un nouveau style, fondé sur le don de soi (je vous renvoie aux travaux de Nicole Denoit[86] et de Catherine Pascal[87] sur cette passionnante question du don), sur une infinité de sentiments subtils qui inspirent une solidarité peu conforme au normes américaines du management, sur le droit de développer, sur un temps long, des apprentissages, des savoir-faire, des connaissances non détournés par l'utilité d'un succès à court terme. Elle peut être fondée également sur l'humour, comme le préconise Valérie Carayol[88], que je considère comme le tout premier signal de la distanciation critique, une pause pour respirer, comme l'on dit en musique. Ce sont autant d'éléments de la vie interindividuelle que Touraine, qui décidément m'aura beaucoup guidé dans cette réflexion, accepterait sans doute de rapprocher de sa définition du Sujet. Ces éléments sont irréductibles à la contrainte de l'action commandée par l'urgence cellulaire. Ils n'ont pas la même temporalité et d'ailleurs, ils prennent leur temps. Ils sont les conditions de la liberté du Sujet de tisser des liens sans doute temporairement improductifs mais assurément plus prometteurs à long terme pour sa santé mentale et son enrichissement affectif et cognitif.

[83] Christian Mesnil, « Multiculturalisme, acculturation ou interculturalité ? », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op. cit., p. 171.

[84] Paul Ladrière, Pour une sociologie de l'éthique, PUF 2001, p. 410.

[85] J. Habermas, « La souveraineté populaire comme procédure. Un concept normatif d'espace public », trad. M. Hunyadi, *Lignes,* n°7, 1989, pp. 29-58.

[86] Nicole Denoit, « Un bout de chemin ensemble : la RATP explore nos lignes de vie », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op. cit., p. 87.

[87] Catherine Pascal, « Don et contre-don dans les organisations : culture de la transmission et culture de la coexistence », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op. cit., in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op. cit., p. 13.

[88] Valérie Carayol, « Parlez-moi d'humour. Rire et parodie dans les organisations », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*, op. cit., p. 69.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

- « ***Quelle conception de la communication interne à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ?*** »

Christian Le Moenne (CERSIC – Université Rennes 2)

Le thème de ce colloque[i], la communication « interne », suggère que les firmes, les entreprises, ou les diverses catégories « d'organisations », posséderaient comme les usines ou les unités de productions, une situation spatiale clairement repérable et une délimitation sinon stable, du moins assignable, entre un « dedans » et un « dehors ».
Or les entreprises semblent, depuis vingt ou trente ans, s'être littéralement disloquées, dispersées, délocalisées, déterritorialisées et il est devenu impossible, même pour les plus petites d'entre elles, de les réduire à leurs sites visibles. Sièges sociaux, locaux et bâtiments en zones industrielles, semblent mis en scène pour représenter ou refléter d'autant plus spectaculairement « l'entreprise » que celle-ci a banalement disparu, évanouie, de l'autre côté de cet improbable miroir.
Cette situation est d'autant plus difficile à qualifier, qu'elle est contemporaine du développement massif – quel que soit le sens que l'on donne à ces notions – de l'information et de la communication organisationnelles et de la généralisation des dispositifs numériques de coordination et de pilotage des organisations. De là cette grande difficulté à décrire et à signifier ce phénomène qui se manifeste dans la floraison de métaphores plus ou moins originales pour désigner ce que certains auteurs analysent comme une nouvelle phase du développement capitaliste: entreprises « virtuelles », « cognitives », « communicationnelles », « informationnelles », « post-modernes », du troisième ou du quatrième « type », « de la nouvelle ère »…
Or, à mesure que l'espace des entreprises semblait s'évanouir, on a vu apparaître et se développer, depuis une trentaine d'années, sous des appellations diverses, des fonctions professionnelles auxquelles étaient assignées la responsabilité d'avoir à produire et mettre en œuvre des communications « interne » et « externe », « corporate », « d'information d'entreprise », « institutionnelle »… fonctions qui se sont propagées en quelques années aux différentes administrations et organisations publiques et privées.
Le thème de ce colloque dans son apparente simplicité et évidence, est donc problématique : comment interpréter ce mouvement paradoxal, qui « tire dans les deux sens » (Deleuze, 1969), qui multiplie les postes de « communicateurs » à mesure de la dislocation des sites et de la disparition progressive et étrange de la matérialité visible des entreprises? Mon hypothèse sera que les deux mouvements sont étroitement intriqués, que les différentes modalités de délitement, d'apparente dislocation et de perpétuelle recomposition des formes organisationnelles des entreprises correspondent à des recompositions profondes des formes professionnelles et appellent la création et le développement de fonctions dédiées à l'information et à la communication, dont on attend, au delà de la communication « interne », qu'elles contribuent à délimiter symboliquement les entreprises, les organisations et les différentes sphères de la vie sociale.
Sans prétendre traiter ici l'ensemble de cette question, je voudrais également en saisir le prétexte pour tenter de dégager quelques directions de réflexion qui me semblent essentielles pour développer des programmes de recherches en Sciences de l'Information et de la communication, sur les pratiques sociales liées a l'information et aux communications organisationnelles, programmes de recherches qui soient, dans la mesure du possible, différents des approches des sociologues, des politistes et des gestionnaires[2] .

1 . La « dislocation-recomposition» des entreprises

L'espace.
La métaphore territoriale qui paraissait, depuis le début du XIXème siècle avoir été la mieux à même de décrire ou de signifier leurs formes organisationnelles ne permet plus de rendre compte de ces situations dans lesquelles les firmes, les entreprises ou les usines ne sont plus identifiables à leurs murs ou à leur(s) site(s), à leur(s) propriétaire(s) ou à leur(s) nom(s), voire à leur(s) projet(s) ou à leur(s) métier(s).
Notre conception des entreprises s'est constituée selon une représentation spatiale. Au début du XIXème siècle, il s'agit d'abord de mettre et de faire tenir en place, de délimiter, de surveiller, de « séparer les corps » (Murard & Sylberman, 1976), de discipliner par la coordination forcée des mouvements physiques et physiquement situés dans des espaces délimités pour l'impossible panoptique : « surveiller et tenir », l'esprit du capitalisme est d'abord centré sur cette exigence de la mise au travail de masses de main d'œuvres rurales, déambulatoires et rétives aux automates, aux formes d'organisations « mécaniques » et figées en un lieu (voir Beaune, 1983). Cette situation est contemporaine de l'émergence de l' « entreprise site »: unité de lieu et de temps rassemblant tous les éléments de l'organisation, le capital, le management et le travail et permettant une coordination spatiale par la surveillance.
L'invention des sociétés anonymes, l'apparition des entreprises multisites, le développement de la gestion des flux et des formes d'organisation en « réseau » avec l'expansion des règles de synchronisation des entreprises du rail comme « modèle de la norme » dans la première révolution industrielle et jusqu'à la fin du 20ème siècle vont entraîner une crise de la représentation purement spatiale de l'organisation des entreprises. Dès la fin du XIXème siècle, l'organisation est conçue comme processus, et « l'optimisation de

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

l'espace par le temps » (Chesnais,1990) devient un impératif de la gestion des flux et des mouvements.
Pour autant, il faut attendre la fin du siècle dernier et le développement des systèmes d'information numériques pour que la sous-traitance, l'impartition, l'externalisation et la délocalisation des fonctions de production et de service deviennent dominants dans les principaux pays industrialisés. Les processus de propagation des normes de marché élaborées par l'International Standard Organisation (ISO), et notamment les chapitres normatifs de la série 9000 qui concernent les recompositions organisationnelles et les processus de réingenierie, ont accentué la reconfiguration générale des firmes et leur dissociation d'avec les entreprises. Le développement de formes « d'entreprises-projet » a accéléré cette dissociation : l'inventaire des ressources de « l'entreprise » amène, dans cette logique, à y intégrer des ressources humaines, matérielles, financières extrêmement diverses et hétérogènes qui doivent cependant être synchronisées à distance pour des durées et des vitesses de flux extrêmement variables. La dislocation physique et l'extrême éclatement territorial des ressources met au centre des préoccupations managériales les problèmes de coordination, c'est à dire les problèmes de procédures, d'écritures, de langages, de références, de normes, de formes et de codification.
Ces campagnes de normalisation ont littéralement fait exploser le tissu industriel jusqu'aux très petites entreprises et aux agences, ce qui le place sans doute comme le mouvement de normalisation managériale le plus vaste, le plus systématique et le plus radical depuis l'origine du capitalisme. Il fait émerger des nouvelles significations et de nouveaux imaginaires professionnels. Le « métier » devient collectivement celui de la firme ou du groupe, les « réseaux » structurent les espaces et développent des imaginaires connexionnistes, les « communautés » de travail remplacent les équipes…. Les « événements » deviennent les modalités d'évaluation des situations professionnelles, des processus et des formes organisationnelles. Comme le fordisme ce mouvement de normalisation et de recomposition est un mouvement anthropologique et social extrêmement profond, qui affecte toutes les sphères de l'existence quotidienne de milliards d'individus sur tous les continents : jamais sans doute le caractère massivement social de tous les aspects de la production des biens et des services nécessaires à la vie quotidienne n'avait été aussi évident.
La conceptualisation de ces situations nouvelles devient donc depuis plus de vingt ans, un enjeu managérial et politique majeur. Les territoires, les espaces, les temporalités apparaissent comme des construits sociaux et anthropologiques. L'espace de l'entreprise ou l'entreprise comme espace apparaissent fondées sur des conventions sociales. Au point que certains auteurs et praticiens des réseaux et des territoires en viennent à se demander si cette notion d'espace est véritablement encore utile (Bakis (dir), 1990).

Enfin, la dislocation des frontières des entreprises et des diverses organisations se manifeste quotidiennement, sous l'effet notamment des médias, dans le processus général de publicisation de toutes les activités professionnelles et sociales. Nul ne peut prétendre cacher durablement un événement, une situation, un projet, à des médias ou des publics qui sont directement reliés aux salariés, aux acteurs, aux travailleurs, aux concepteurs par de multiples liens et relations sociales, professionnelles, culturelles. Ceci entraîne une évaluation publique permanente des pratiques professionnelles, et une perpétuelle dislocation/redéfinition des limites entre les sphères publiques, privées, professionnelles… Les systèmes d'information et Internet apparaissent, dans ce contexte comme des dispositifs « bio-techno-anthropologiques », à la fois révélateurs et facteurs d'accélération et de complexification de ces phénomènes. De là l'improbable et constante injonction faite par les directions de firmes aux responsables de communications : « gérer le bruit ».
Cette publicisation est également profondément exacerbée par la « judiciarisation » de l'évaluation des pratiques professionnelles et la recomposition de la notion de « risque professionnel » qui apparaît majeure dans ce contexte. Ce contrôle social quotidien, qui pèse notamment sur les secteurs producteurs de services aux particuliers, oblige à la mise en place de logiques de « traçabilité » des pratiques professionnelles qui impliquent de développer des conceptions fortes et amples des politiques générales de production, de communication et d'archivage des écritures et des traces.

L'organisation
La dislocation est également organisationnelle. Les modalités de mise en réseaux, en sous-traitance, en impartition, externalisation, délocalisation vont de pair avec une profonde mutation des formes organisationnelles et une solide et profonde crise managériale (Le Moënne, 1994). Les débats sur la « serviciarisation » des logiques de production, le recalage des modalités de coordination sur les flux, la recomposition des formes organisationnelles autour de la maîtrise des process et l'expansion des conceptions « processuelles » des organisations, accompagnent une crise profonde non seulement des « modèles organisationnels », mais également et surtout de la notion même de « modèle ». La prise de conscience de l'importance des formes organisationnelles dans la performance des industries japonaises de l'automobile a été incontestablement le grand choc managérial de la fin des années quatre-vingt qui a radicalisé la distinction entre entreprise et processus organisationnels. Il fallait en effet reconsidérer sérieusement cette catégorie « d'organisation » qui ne se réduisait finalement pas à un ensemble de procédés

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

techniques de commandement et de mise en place, mais devenait essentielle dans ce qui apparaissait comme une véritable compétition mondiale des formes organisationnelles et des logiques d'évaluation de leur efficacité.

Cette notion complexe semblait permettre de concevoir l'articulation des différents niveau de structuration de l'activité collective. Les « micro », « méso » et « macro » niveaux d'organisation se trouvaient susceptibles d'être appréhendés selon des modalités et des conceptions qui les articulaient plutôt que de les opposer. Les normes techniques portées par l'ISO – dont les normes de reconfiguration organisationnelles – apparaissaient dans ce contexte comme un langage possible de description et d'évaluation de l'ensemble des activités managériales.

Pour autant, la notion même « d'organisation » reste problématique. L'émergence de la catégorie « d'organisation projet », par exemple, confronte la réflexion managériale aux problématiques artificialistes et à la conceptualisation de formes organisationnelles différentes des formes traditionnelles, « héritées ». Cette catégorie d'organisation projet réfère directement aux « artificieuses machines » de Léonard de Vinci et aux significations complexes de la catégorie de « machine » dans le développement capitaliste[3] (Guattari&Alliez, 1983).

Comprendre ici « machine » au sens d'« organisation » implique en effet de penser la différence entre des formes « artefactuelles » qui sont pour une part sinon inventées, du moins voulues et partiellement construites, et des formes traditionnelles, non choisies et non nécessairement voulues par ceux qui les revendiquent et parfois les théorisent. Cela suppose également de les concevoir, dans leur réalité complexe, en s'efforçant de penser dans le même mouvement leur multiplicité, à la fois matérielle et symbolique. Comme dispositifs de déterritorialisation au sens de « déspatialisation » les organisations-projet sont des « systèmes de sémiotisation collective » (Guattari&Alliez, ibid). Mais comment dès lors penser le « dedans » d'une « machine sémiotique » ? L'organisation projet, comme dispositif artificiel orienté vers un but met « dedans » ceux qui participent du projet, mais qui peuvent, participant de plusieurs projets, être « dedans-dehors »… Par extension, sont « dedans » ceux qui sont soumis à des normes communes : normes, règles, conventions, procédures deviennent l'indicateur, parfois flou et implicite, d'appartenance….

L'hypothèse du capitalisme « cognitif », ou « post-moderne » (Negri et Hardt, 1999), vise à rendre compte de ces nouvelles formes organisationnelles, fluides, ouvertes, fractales, réticulaires, et de la très grande distribution des compétences professionnelles qui débordent largement les frontières antérieures des entreprises pour affecter directement les sphères privée et publique. Ce « troisième stade du capitalisme »(ibid.) se caractériserait notamment par le fait que la source principale de production de valeur ne serait plus le travail physique et donc physiquement situé, mais le travail intellectuel (Weissberg, 2002). Cette production cognitive s'effectuerait essentiellement à l'extérieur des entreprises par les processus coopératifs, relationnel, éducatifs multiformes qui sont ramassés sous l'appellation générique de « communication » (Virno, 2002). Les modalités « collaboratives » de travail à distance, mais également les formes perpétuellement émergentes de « communautés » en ligne, par exemple le mouvement de développement des logiciels libres, sont ici pointées comme autant de symptômes spectaculaires de cette mutation anthropologique et sociale. Plus largement, c'est l'exigence de coordination comme facteur central de la production qui décale très fortement la conception antérieure de la production. Durkheim avait bien aperçu la place centrale des facteurs de communication dans la mise en œuvre quotidienne de la division sociale du travail ; Par extension, ce sont les modalités de conceptualisation de la coopération et de la coordination qui deviennent les facteurs stratégiques d'organisation et de pilotage des processus de production. Ils sont par là les manifestions les plus visibles du développement de ce que Marx appelait « général intellect » (Virno, ibid).

Le « management de projet » et l'industrialisation des services comme les nouvelles formes de gestion de la force de travail soumises à la normalisation par le temps, percutent ici les tensions contradictoires issues de l'industrialisation générale des services par l'informatisation des processus et des procédures. La lutte entre les différents secteurs (marchand et non marchand notamment) pour la fixation des normes de compétence et de qualité rejoint le débat sur les formes organisationnelles et l'institution symbolique des organisations. Le développement des normalisations qualité peut en effet être analysé comme un dispositif de désinstitutionnalisation massif et de dislocation des formes anciennes d'organisation et de professionnalisme.

Dans cette perspective, l'émergence des organisations « artefact » comme « machines sémiotiques » déterritorialisées, aurait participé de façon centrale au processus de rationalisation du monde vécu, par les normes – mais également par les « formes » - de la sphère professionnelle. Les tendances au « désenchantement du monde » pointé par Max Weber résulteraient non seulement de l'expansion de la « rationalité » comme idéologie dominante (Castoriadis, 1990) mais également des processus de « destitution-institution » ou d'« altération-émergence » qui caractérisent le développement des sociétés du capitalisme avancé et la perpétuelle dislocation-recomposition des sphères de la vie sociale. Le bouleversement permanent des modalités de la production et des relations sociales qui s'y attachent caractérise cette situation historique qui disloque perpétuellement les formes de vie et les normes et valeurs du monde vécu. Cette dissociation est au fondement du renouvellement de la question éthique

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

(Habermas, 1987 - Appel, 1990 - Ferry, 2002) Comme du constat de crise de la critique qui s'exprime dans la mobilisation de différentes modalités de la critique sociale et culturelle comme l'un des éléments majeurs d'actualisation des formes de travail et d'intégration au système (Boltanski&Chiappello, 1999).

Les professionnalismes

La recomposition affecte également la sphère professionnelle. Les différentes normes et modalités de légitimation des professionnalismes sont en mutation. On peut observer dans la plupart des secteurs professionnels, une évolution de la notion de « métier » qui achève la dislocation des conceptions et des pratiques issues des traditions corporatistes d'ancien régime. Les passages de l'oralité à l'écriture, les exigences de « traçabilité » des pratiques, les modalités de structuration d'équipes portées par les « organisations-projet » entraînent des recompositions des identités professionnelles autour de nouveaux « modèles de la compétence » (Zarifian, 1997). Ceci constitue un profond bouleversement de la « sphère professionnelle » et des conceptions antérieures des relations entre les différentes sphères de l'activité sociale.

Cette catégorie de « sphère» peut être comprise comme un univers institutionnel normatif structurant les relations entre les acteurs sociaux engagés dans des actions communes. Les sphères ne sont pas des « espaces ». Il serait plus précis de les définir comme des dispositifs symboliques trouvant leur forme d'expression dans le langage, des « topoi » au sens aristotélicien, des formes logiques qui structurent les discours et les formes de vie, des « schèmes ». Les règles qui régissent les logiques d'action collectives dans ces différentes sphères sont en effet, pour l'essentiel, non choisies et non voulues. Elles s'imposent aux acteurs qui leur empruntent les références socio-anthropologiques de construction des modalités de légitimité en situation. Ces imaginaires « instituants-institués » (Castoriadis, 2002) contribuent à fixer de façon dynamique et évolutive les délimitations entre les différents registres normatifs de l'action collective. Les travaux développés par la socio-économie des conventions (Boltanski, Thévenot, 1989) sur les logiques de construction de justifications en situation de travail suggèrent que la construction de la légitimité dans la sphère professionnelle s'effectue notamment par la capacité à mobiliser les valeurs de l'espace public. Les logiques de justification et les normes qui fondent l'éthique de l'action sociale empruntent de façon croisée à ces différentes sphères qui ne peuvent être pensées que de façon différentielle. La délimitation entre sphères publique, professionnelle, privée, n'est ainsi jamais ni donnée ni figée, mais en perpétuelle mouvance, en tension entre des logiques d'identification et de différenciation. Les « sphères » de l'action sociale sont processuelles, c'est à dire inscrites dans des temporalités fluctuantes. Elles sont hautement symbolique, mais leurs significations sot enjeux d'interprétation et de luttes en situations.

L'émergence historique d'une « sphère professionnelle » corrélativement à l'émergence des sphères publique et privée n'est envisagée ni par Habermas (qui se réfère à la « sphère économique »), ni par Sennett….. Cette tripartition, professionnel, privé, public - est au demeurant hypothétique. Elle semble reprendre la tripartition aristotélicienne que réactualisait Hannah Arendt entre travail, politique et concept (Arendt,1972). Cette notion de « sphère professionnelle » est utile pour penser la catégorie de « professionnalisation » de façon non triviale et d'une façon plus dynamique que les « sociologies des professions »[4]. On peut ainsi repérer l'émergence progressive de la sphère professionnelle capitaliste à travers les relations complexes qui se nouent depuis le moyen âge entre les corporations (les « métiers ») et le politique. Ces relations seront largement perturbées en France par l'apparition du travail « par entreprise », et déboucheront en 1793 sur la dissolution légale des corporations par la loi Le Chapelier. Les corporations d'ancien régime peuvent ainsi être analysées comme des dispositifs de construction d'une sphère professionnelle légitime dans un contexte politique de despotisme.

Le développement de la sphère professionnelle capitaliste a, au XIXème siècle, d'abord prolongé les modes de légitimité traditionnels, notamment par l'invention du patronat et le développement des idéologies paternalistes qui reinvestissaient dans le nouveau contexte de travail, les significations imaginaires traditionnelles du professionnalisme de métier .

La question du « dedans » est ici celle de l'appartenance à un « métier » ou a une entreprise pensée dans la relation institutionnelle à un patron au sens traditionnel : lien de subordination symbolique et social qui sera ramassé dans le contrat de travail. Par extension, la question des « professionnalismes » ouvrira une réflexion sur la notion de « cultures professionnelles »…

C'est à bien des égard une recomposition autour de nouvelles normes caractéristiques de ce qui peut être appelé « professionnalisme organisationnel de projet » qui est en cours, remodelant très profondément la notion de compétence professionnelle. La stimulation des aptitudes collectives à instituer des modalités de délimitation de la sphère professionnelle entraîne une requalification des questions privées et publiques en questions professionnelles. Ceci entraîne des modalités surprenantes de requalification des affects et des sentiments comme des évaluations : les réactions de peur par exemple sont analysées comme des problèmes professionnels en vue d'une procéduralisation collective des réponses en situation critique.

L'appartenance juridique

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

La fragilisation des frontières des entreprises est également Juridique. En effet, la subordination par le contrat de travail qui, dans la phase antérieure de développement capitalistique, semblait définir une relation contractuelle relativement stable, s'est considérablement délitée par le recours systématique au travail intérimaire, précaire, à temps partiel et le retour de formes non salariales de mise en œuvre de la force de travail.

Il y a au demeurant une difficulté à définir juridiquement la catégorie « d'entreprise » qui n'existe pas en droit Français. Seule la loi de 1927 qui attache la subordination des salarié à la personne morale et non à l'employeur physique, peut définir une appartenance. Ainsi, si le contrat de travail définit un lien de subordination juridique il ne caractérise pas une subordination durable susceptible de définir un « dedans » séparé du « dehors », sinon symboliquement, par les termes du contrat. Or, c'est pourtant cette base juridique qui semble la référence des communicateurs lors qu'ils délimitent leurs champs d'action: sont partie prenante de l'entreprise – et délimitent donc « l'interne » - ceux qui y sont liés par un contrat de travail, ou qui en sont propriétaires. Ceci fait évidemment beau jeu des actionnaires et de leur extrême dispersion ou extériorité, des sous traitants, des intérimaires, des partenaires, des donneurs d'ordres, ….

Enfin, l'explosion de l'économie financière a définitivement confirmé ce que chaque salarié savait confusément : la déconnexion de plus en plus forte entre la directions physique des firmes et les instances de « gouvernance réelle», entités anonymes, dispersées et lointaines, actionnaires collectifs obsédés par la rentabilité capitalistiques à court terme, plutôt que par la pérennité des firmes et l'existence de leurs salariés.

L'appartenance, l'identité professionnelle par le lien de subordination au patron ou à l'entreprise deviennent évidemment problématiques, face au développement des formes de subordinations précaires (intérim, travail à temps partiel, contrats à durée limitée..), et à la mondialisation du travail et du prolétariat industriel et tertiaire.

2 . Communication interne et « clôture opérationnelle »

Quelles hypothèses donc pour étudier la « communication interne » dans un contexte de dislocation des frontières physiques, juridiques, symboliques des entreprises et des différentes organisations sociales ?

Il semble que dans cette perspective ce que l'on entend par communication interne peut-être analysé comme un ensemble de « conventions professionnelles » plus ou moins stabilisées qui visent à instituer symboliquement la clôture des entreprises et des différentes organisations. Cette délimitation doit en effet être construite par des stratégies symboliques puisque « l'évidence » proclamée de l'existence de limites stables de l'entreprise est perpétuellement mise à mal. Cela est surtout nécessaire pour définir et faire accepter les différents espaces, « l'interne » et « l'externe » comme des espaces d'action légitimes pour les directions d'entreprises et les différentes catégories d'acteurs.

De là toutes les thématiques que l'ont a pu voir émerger dans les vingt dernières années autour de « l'identité d'entreprise », du « sentiment d'appartenance », de la « culture d'entreprise » etc. De là également que les professionnels de l'Association Française de Communication Interne revendiquent de plus en plus nettement la reconnaissance d'une conception étendue de leur fonction et de leurs missions : médias, information, structuration et coordination de l'organisation[5].

Ces conventions professionnelles managériales se substituent aux représentations antérieures, physiques, des entreprises, et répondent à la nécessité de les faire exister dans les imaginaires sociétaux dont ceux des salariés. Sous cet aspect, il n'y a pas de séparation nette entre les différentes fonctions professionnelles qui conçoivent et mettent en œuvre les différents aspects de ce qui est appelé « communication d'entreprise ». Pour le dire plus simplement, la séparation entre « communication interne » et « communication externe » est arbitraire et n'a pas de nécessité autre que pragmatique: elle « convient ». Ceci explique évidemment la grande diversité de situations particulières des communicateurs et leurs conceptions floues de leurs fonctions.

Ainsi, la « communication interne » n'est pas d'abord un état, ni un ensemble de techniques et de pratiques managériales, mais un processus (ou une dispositif) d'institution et de perpétuelle actualisation de ces conventions professionnelles arbitraires et instables, qui contribuent à la délimitation symbolique (et matérielle) des frontières des organisations. Elles actualisent, à la fois le « dedans », le « dehors » et la frontière entre ces deux « instances ». La question de la séparation, de la délimitation, de la clôture est donc ici centrale.

Caractériser le fondement des pratiques de communication interne comme des conventions professionnelles, signifie donc que ce sont des conventions de clôture sémiotiques, et que les stratégies de communication sont fondamentalement des « dispositifs sémiotiques » de normalisation, de « mise en acceptabilité » des différentes catégories d'environnements, anthropologiques, sociétaux, commerciaux, sociaux…

L'école des Relations Humaines pointait déjà contre l'idéal taylorien du « one best way », que la culture anthropologique, les institutions « héritées », les règles cristallisées en routines, les affects collectifs, les imaginaires sociétaux, disloquent l'organisation en tant qu'objet idéal-typique orienté vers un but et totalement adéquat à ce but. L'idée de Taylor, était d'imaginer un modèle de forme organisationnelle « artificielle », inventée , qui serait absolument adéquate à ses objectifs, qui éradiquerait, par les normes et les règles

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

procédurales, l'ensemble de ce que l'institution, la culture anthropologique, introduit dans l'organisation comme perturbation, comme bruit. Notre réflexion sur la communication interne, telle que nous la menons depuis deux jours ici, n'échappe pas à ce débat sur la clôture, la régulation des imaginaires et des actions, et les configurations de formes organisationnelles.

C'est la relation aux normes inventées par rapport aux normes héritées, aux règles d'efficacité par rapport aux règles institutionnelles, aux formes organisationnelles artificielles par rapport aux formes organisationnelles traditionnelles, qui délimite, la question centrale ramassée dans les différents vocables des praticiens et des théoriciens de la communication « interne » : celle de la limite, de la clôture. Cette question doit donc être entendue comme recouvrant un ensemble de processus de perpétuelle recomposition, d'ajustement des formes organisationnelles.

L'institution/construction des organisations est ainsi globale et ne distingue pas une hiérarchie ou une chronologie entre les dimensions du « dedans » et du « dehors » mais les pose, les « enacte », (Varela, 1989) dans le même processus de clôture « opérationnelle » (Varela, ibid) qui est un processus de « clôture sémiotique ». Ces logiques managériales visent à synchroniser et harmoniser les différents niveaux et registres organisationnels : « les micro-méso-macro » niveaux de l'économie industrielle, les « dedans-dehors » et ce qui les délimite symboliquement (par les règlements intérieurs par exemple, par le contrat de travail, par le contrat de sous-traitance ou le contrat commercial, par la soumission aux normes ISO 9000, par les recompositions selon les logiques de projet…..) .

La clôture opérationnelle a donc à voir avec l'institution symbolique des organisations, avec les multiples modalités de production de formes et de normes qui s'effectuent à différents niveau et dans des temporalités et des rythmes différents. C'est cette multiplicité imbriquée qu'il conviendrait d'observer et d'analyser dans des programmes de recherche qui devraient être étalés dans le temps. Cette multiplicité, c'est à dire non seulement des supports, et des pratiques, mais également des problématiques professionnelles, des postures d'acteurs individuels et collectifs, des formes organisationnelles stabilisées, disloquées et émergentes, des systèmes organisationnels appliqués et sous-jacents. Par exemple, il conviendrait d'analyser les procédures de recomposition qui accompagnent les certifications et les accréditations d'organisations, qu'elles soient fondées sur les normes de droit ou les normes de marché. L'injonction d'avoir à recomposer des organisations selon le modèle des normes ISO 9000 fondées sur l'explicitation de la qualité des processus ne fait pas seulement peser une contrainte terrible sur les sous-traitants des gros donneurs d'ordres, elle recouvre des luttes extrêmement sourdes sur les critères d'évaluation des pratiques professionnelles, sur les logiques d'action collectives, sur le modalités de légitimation des actions, des savoirs, des savoir-faire. C'est dans ce contexte qu'il faut reprendre et conceptualiser à nouveaux frais les catégories de communication, d'information, de système d'information, de formes organisationnelles et de gestion symbolique…

4 . Organisations traditionnelles et organisations « artefact »

Pour penser l'évolution de la catégorie d'organisation, il convient tout d'abord d'approfondir la catégorie d'institution dans une perspective anthropologique, et vraisemblablement dans une perspective cognitive, autour d'un approfondissement de la catégorie de « procédure ». Il convient sans doute également de reprendre des questions touchant aux processus « d'individuation psychique et collective » qu'abordait Simondon dans sa thèse (Simondon, 1989). Ceci interroge directement les processus de morphogenèse, et les questions liées aux formes saillantes et prégnantes qu'essaie de théoriser René Thom (Thom, 1988).

L'institution est une puissance d'affirmation pratique de règles, de normes, d'imaginaires, de formes sociales, donc de schèmes cognitifs que nous n'avons expressément ni choisis ni voulus. Sous cet aspect, au plan anthropologique et cognitif, la catégorie d'institution signifie une puissance de répétition du même, un processus « mimétique » que nous appelons parfois la tradition, ou l'habitude, ou la loi… Il faut cependant rendre compte de ce qui explique tout à la fois l'invention des règles institutionnelles en tant que formes sociales, et leur évolution, leur transformation. C'est ce que Castoriadis appelle, derrière Aristote, la capacité « poieitique », l'imaginaire radical, instituant (Castoriadis, 1975). Il faut en effet expliquer comment peuvent apparaître des formes nouvelles d'organisation, des modalités nouvelles de coordination. Taylor est l'un des vecteurs d'un mouvement d'émergence de ce type, puisqu'il est porteur de l'idée qu'il peut y avoir des formes artefactuelles, artificielles, des formes non traditionnelles d'organisation, qui s'articulent à des normes inventées, essentiellement des normes techniques, organisationnelles, communicationnelles…

Pendant tout « le long 19ème siècle et le court 20ème siècle » (Hobsbaw, 1999) qui va quasiment jusqu'au début des années 1980, le paternalisme est la forme idéologique dominante dans la majorité des entreprises et des usines, et la conception de l'organisation et de la mise au travail emprunte directement au modèle, institutionnel s'il en est, de la famille, ou du clan, au modèle de pouvoir fondé sur une légitimité traditionnelle au sens de Max Weber. Le concept d'institution renvoie directement à cela : dès lors que nous essayons de penser le changement organisationnel, force est de constater que tous les acteurs sont confrontés à une pesanteur institutionnelle, qui est la pesanteur de ce que Castoriadis appelle les

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

logiques « héritées », les logiques « ensemblistes identitaires » (Castoriadis, 1990). Le poids des normes sociales, culturelles, anthropologiques, du rapport au temps, du rapport à l'espace, au mouvement, au rythme … du rapport au langage, du rapport aux codes, ce poids est d'autant plus considérable qu'il est non choisi, non voulu, le plus souvent non conscient, et qu'il structure notre rapport au monde, à ce que nous considérons spontanément aller « de soi ». Cette dimension culturelle de la cognition a été assez fortement clarifiée par les anthropologues. C'est dans cette pesanteur institutionnelle, qui comporte de façon indissociable des processus de répétition et des processus d'émergence, des processus d'uniformisation et des processus de différenciation, qu'apparaissent et se développent en permanence des tendances aux redéfinitions des normes, des règles, des procédures, à leur explicitation et à leur contestation. Ce mouvement, qui caractérisait aussi la rationalisation portée par la modernité semble s'achever actuellement dans le profond mouvement de recomposition générale du travail, des professionnalismes, des formes organisationnelles, du monde vécu et des formes de vie sociales.

Approfondir la catégorie d'institution revient également, à bien des égards, à reprendre et repenser la notion de communauté. S'il y a « communauté » psychique, intellectuelle,affective, alors il n'est pas nécessaire de stratégie de communication volontariste pour fonder la communauté concrète. La « communauté » est, dans le l'héritage chrétien, ce qui est symbolisé dans le rituel de la communion, ce qui est en amont de toute communication, avant les mots, la condition de possibilité de toute communication volontariste, artificielle. L'état de communauté est ce qui rend la communication possible. La « communauté anthropologique» est donc une institution héritée, qui ne résulte pas, sous cet aspect, d'une décision volontaire, d'un projet. Les communications volontaristes doivent être distingués des communication anthropologiques que l'on peut qualifier de « spontanées »… Il me semble en effet que lorsqu'on dit ou que l'on reprend à son compte l'hypothèse que « la culture c'est de la communication » cela signifie bien qu'au plan des structures anthropologiques, fondamentales, on ne choisit pas sa culture. Il faut donc rendre compte des modalités de propagation de formes culturelles, anthropologiques, comme schèmes cognitifs communs. C'est d'abord la culture qui fonde la communauté, puisqu'elle est la condition anthropologique de la communauté de toute pratique. Mais il faut repenser à nouveaux frais la catégorie de « communauté » dès lors qu'elle vise à décrire des agrégats d'individus et des groupes construits volontairement ou qui se définissent à partir de pratiques sociales identiques, quelles soient héritées ou choisies.

Ceci soulève donc beaucoup de questions théoriques: autoorganisation, formes spontanées et formes voulues, émergence et invention, processus de propagation de formes… Je crois qu'il est essentiel, pour comprendre l'évolution des formes organisationnelles de prendre en compte les processus d'institutionnalisation qui en font des formes institutionnelles « héritées » et porteuses de prégnance et de capacité spontanée de « réplication », de répétition de la même chose.

Les notions de d'ordres spontanés et construits sont empruntées aux débats sur la nature de l'ordre social tel qu'il est posé par les philosophes politiques du 18ème siècle, notamment Hume et Smith, mais également par Rousseau derrière Hobbes, que prolonge Marx après Kant et Hegel et que reprennent les philosophes « évolutionnistes », Popper ou Hayek. Dans le premier tome de son ouvrage, « Droit, législation et liberté » (Hayek, 1980), ce dernier reprend une question qui est centrale à la fois chez Smith et Marx, même si elle ne s'énonce pas forcément dans des termes contemporains : c'est l'idée « d'ordre spontané» « non choisi et non voulu » qui semble centrale pour comprendre les catégories d'institution « héritées » et de capacité d'émergence (« main invisible du marché » chez Smith, capitalisme comme « système » dont la logique échappe aux capitalistes singuliers, notamment visible dans l'analyse des crises chez Marx mais également chez Gramsci dans son analyse du fordisme et de la société de production/consommation de masse).

La question de la création de formes organisationnelles nouvelles ne peut être séparée de celle d'imitation, de « propagation de formes », et d'essai et erreur. Les travaux et débats sur les phénomènes de propagation (Dawkins, 1991 - Sperber, 1996) comme la lecture de Tarde par Lazzarrato (Lazzarato, 2002) me semblent ici ouvrir des perspectives intéressantes. Il faut donc prendre en compte les notions d'auto-organisation et d'hétéro-organisation, d'autonomie et d'hétéronomie pour avancer dans la conceptualisation de certains phénomènes sociaux relevant de ce que nous appelons, ou qui s'appellent eux-mêmes « communication organisationnelle ». La notion d'institution se situe bien à l'articulation de çelà, entre communication volontariste qu'on essaie de construire selon des projets, selon des buts et la communication spontanée de groupes quelconques, qui par ailleurs peut atteindre des objectifs que la communication volontariste n'atteindra jamais.

5 . Démarche et modèle

Il me semble dans cette situation ou l'action consiste à produire des effets de réalité par la production de formes symbolique, le plus grand détour théorique est aussi ce qui est le plus intéressant et adapté professionnellement et pratiquement. Dans ce contexte la relation entre universitaires / chercheurs et professionnels, est évidemment problématique, comme la relation entre ce qui est appelé théorie et pratique.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

Par exemple, si nous revenons sur la notion de « démarche », pragmatique et immanente, que propose au fond la sophistique ancienne, elle peut être opposée à la notion de « modèle » transcendantal.
Or, ce débat recouvre un enjeu tout à fait majeur dans des problématiques de certification et d'explicitation de la qualité des processus. Des sommes considérables ont été dépensées en recherche action, en conseil et en formation pour clarifier cette notion de modèle c'est-à-dire la question suivante: est-il possible d'avoir un « modèle de la norme », c'est-à-dire un modèle de la bonne organisation, de la bonne pratique et de la bonne situation, tel qu'il puisse être transposable à toutes situations possibles de sous-traitants de premier ou de deuxième rang ? Egalement, comment penser l'action collective dans une problématique qui essaie de radicaliser l'hypothèse que ce sont les plus proches des problèmes qui sont les mieux à même de les percevoir, et donc éventuellement de les identifier, donc de les anticiper mais également d'en parler, d'écrire des procédures qui permettent ultérieurement de coordonner l'action en situation d'urgence, donc de valider ces connaissances informelles comme des savoirs ?
Les compétences, ou le passage à des professionnalismes de la compétence, qui visent à réguler les processus, à anticiper les événements et à capitaliser et communiquer les savoirs privilégient les « démarches » plutôt que les « modèles ». Les problématique de « démarches », s'inscrivent dans des logiques de la multiplicité, de l'immanence, de la création permanente des conditions d'ajustement des actions situées, des logiques cognitives qui supposent une rationalité limitée de l'ensemble des acteurs individuels et collectifs sur les conditions de leur action.
Les logiques de processus, compris comme ensemble d'actions coordonnées dans le temps, obligent les acteurs à faire émerger en permanence une clarification de leur situation professionnelle concrète, une « traçabilité » de leurs pratiques qui mobilise évidemment des compétences communicationnelles puisqu'elles visent à produire en permanence du sens commun. Dans cette perspective, langages et écritures, en tant qu'ils permettent la coordination de l'action deviennent des forces productives directes.
Le débat entre pragmatisme et dualisme est donc extrêmement vif, non seulement dans le champ théorique, mais également dans le champ managérial en quête de solutions aux crises des modèles d'organisations et d'évaluation des services, y compris et peut-être notamment, des services publics.
La clarification des débats théoriques dans le champ des sciences humaines et sociales, me semble directement relié aux débats professionnels sur les usages des systèmes d'information, des médias, des communications organisationnelles. C'est dire que l'analyse des pratiques et conceptions managériales implique de les prendre au sérieux : le « capitalisme cognitif », c'est d'abord la reconnaissance de l'importance de l'intelligence (savoirs, informations, concepts…) comme vecteur de production de valeur. C'est ce que j'appelle, pour mes étudiants, « le plus grand détour », je crois que nous ne sommes jamais aussi près d'une utilité sociale très forte, que lorsque nous sommes au sommet de notre rôle dans la conceptualisation, dans la clarification, dans la problématisation de ce qui fait la limite de nos capacités à conceptualiser.

6 . Quelle conception de la communication dans ce contexte ?
Cette conception des formes organisationnelles s'articule quelque part entre les notions de codification et de normes. Les processus de construction, de structuration ou de mise en forme, « d'organisation projets », si on reprend la thématique actuelle, ne sont pas nouvelles. Elles émergent dès la fin du Moyen-Âge dès lors qu'on examine sous cet aspect l'émergence de l'entreprise de commerce par exemple à partir de 1400. L'idée de « normes construites », inventées, « artificieuses » émergent à peu prêt à la même époque. Par exemple, le premier précis de comptabilité est publié en 1493. Mais également, la catégorie de projet, la notion de « disegno » chère à Léonard de Vinci, émergent dans le même contexte comme l'extension par Machiavel de la catégorie de stratégie à l'ensemble de l'action organisée orientée vers un but et non plus à la simple sphère militaire… Tout ceci attire l'attention sur cette signification essentielle de l'information que souligne depuis longtemps Jean-Louis Le Moigne dans ce qui constitue au demeurant un programme de recherche : in-formation, mise en forme, configuration, design organisationnel il faut littéralement poser une équivalence entre informer, communiquer et organiser.
Cela veut dire que l'ensemble des procédés de codage, de codification, de normalisation, de définition, en gros de production de sens, de production et de construction de significations légitimes, constituent l'essentiel des pratiques managériales comprises comme « l'ensemble des conceptions, des décisions et des actions visant à structurer des organisations efficaces conformément à leurs buts. Ces « productions de formes » sont au fondement de ce qui permet la coopération et la coordination de l'action, ils constituent l'essentiel des logiques de construction de légitimité, et le fondement (les « référentiels ») des interprétation légitimes des actions, et c'est ça le fondement même de la communication.
Ce sont fondamentalement des processus qui renvoient à l'explicitation de normes, de règles de procédures et qui suppose en amont des accords sur des conventions. Mais en amont des conventions, il me semble, qu'il faut revenir à la notion de code anthropologique. Le mot code n'est pas bien considéré (comme le mot « normes », d'ailleurs), il a été un peu abandonné dans notre discipline, mais on ne peut pas faire l'économie d'une reprise, d'une réappropriation de ces notions. Grégory Bateson centre d'abord sa réflexion, sur la

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

notion de codage. Il passe un temps considérable, dans ses travaux contemporains des Conférences Macy, à clarifier cette notion de code : code anthropologique, code social, codage digital et analogique (Bateson & Ruesch, 1988)… Par extension on voit bien qu'une partie de la réflexion sociologique récente en France est centrées sur les questions de normes, d'accord, de convention, de règles, et cela, à bien des égards, renvoie de façon implicite à une réflexion sur les processus de codification. De la même façon, on voit bien l'importance pour des pans entiers de la sociologie contemporaine de la reprise de la question des « schèmes cognitifs ». Ceci fait échos aux approches cognitives des organisations et des communications organisationnelles qui ne sont seulement micro-cognitives, mais qui essaient d'appréhender l'action entre les différents niveaux de conceptualisation possible de l'action organisée, c'est-à-dire le micro, le méso et le macro niveau. Ceci fait évidemment écho aux travaux et conceptualisations autour des notions « d'intelligence collective », de « distribution » : qu'est-ce qui dans les schèmes communs qui émergent dans l'action collective, renvoie à des imaginaires structurants, permettant d'agir ensemble, d'être dans un « consensus », de faire émerger des logiques de justifications de l'action susceptible de fonder une identité collective. Ces problématiques, qui empruntent à l'interactionnisme symbolique, ouvrent également sur l'ethnométhodologie et les sociologies de l'action…autour par exemple de la notion « d'action qui convient » ou « d'action située ».
Les processus d'invention de normes, de règles, de procédures, sont bien des processus de mise en forme de configuration, de design qui évoquent le « disegno » de Léonard de Vinci, le projet « artificiel ». Ils me semblent pouvoir mobiliser de façon assez intéressante, sous réserve de la réinvestir très fortement, la catégorie « d'investissement de formes », que propose la socioéconomie des conventions. On peut en effet reprendre et approfondir la réflexion sur le taylorisme, en considérant qu'il s'agit, dans le fond, d'une tentative pour imaginer des modèles d'organisation qui ne soient pas soumises aux logiques institutionnelles, des modèles d'organisation « artefact ». C'est là le leit motiv du « one best way » et de sa propagation.

Dans le fond en effet qu'est-ce qu'une organisation ? L'organisation ne se confond pas avec les ressources humaines, les ressources matérielles, les ressources financières. Une organisation c'est ce qui dans le projet, dans le disegno, dans la configuration de formes, permet de faire tenir ensemble tous ces éléments par la production de normes, de règles, de procédures qui produisent, de façon indissociable, des effets symboliques et matériels. La construction des organisations, le management, consiste donc fondamentalement à engager et réguler des processus de coordination que nous pouvons appeler « formes organisationnelles » et qui résultent de ces « investissements de formes » compris d'une façon très extensive comme des configurations de formes.

Il convient donc de reprendre cette catégorie d'organisation, en la radicalisant : l'organisation n'est pas un état, c'est un processus, c'est à dire un mouvement perpétuel de rupture par rapport aux formes existantes et de recomposition des normes, de reconfiguration des figures, des agencements provisoires et instables. C'est là la grande difficulté qu'ont les professionnels et les chercheurs à penser les processus de changement : ce sont des processus de rupture qui supposent une conception hétérogène des temporalités.
La vision linéaire, ou cyclique, ou mécaniste, ou substantialiste des processus organisationnels ne tient plus en effet, puisque ce qui est en cause ici, c'est la notion de configuration de forme, l'idée que les organisations sont des dispositifs symboliques orientés vers des buts, d'où la conclusion qui peut en être tirée du point de vue des sciences de l'information et de la communication mais également immédiatement du point de vue des professionnels de la « communication organisationnelle : la communication est le cœur du management organisationnel.
Si en effet, on ne considère pas le management seulement comme une idéologie mais également comme l'ensemble des conceptions des décisions et des actions qui visent à structurer des organisations efficaces conformément à leurs buts, alors on peut construire une hypothèse théoriquement structurée autour de ces notions d'investissement de formes, et de configuration de design organisationnel, qui pose une équivalence entre organisation et communication.

C'est en ce sens qu'il faut avoir un point de vue large par rapport aux approches des autres disciplines qui s'intéressent aux organisations. Ceci renvoie bien sur aux débats récurrents sur le délimitation des sciences de l'Information et de la Communication, qui souvent confondent délimitation bureaucratique-administrative – utile et nécessaire pour exister comme discipline académique - avec la délimitation épistémologique et scientifique, beaucoup plus large, fluctuante, problématique. Beaucoup de travaux qui se situent dans le champs administratif de la psychologie, de la sociologie, des sciences de gestion, des sciences économique, des sciences de l'ingénieur me semblent participer d'un programme général de recherches sur les communications organisationnelles. Il est frappant que, dans le champ général des recherches sur les communications organisationnelles, le caractère interdisciplinaire revendiqué par les SIC apparaisse avoir été une sorte de « programme de convergence » pour des chercheurs de multiples champs qui ont été progressivement obligés d'intégrer dans leurs problématiques des approches « communicationnelles » des phénomènes sociaux et organisationnels. Ceci souligne l'intérêt d'une

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

approche interdisciplinaire qui peut se comprendre comme l'affirmation que la complexité de certaines classes de phénomènes sociaux exclut qu'ils puissent être appréhendés et étudiés de façon cohérente par des approches monodisciplinaires, inévitablement partielles.
Pour autant, un programme de recherches interdisciplinaire doit clarifier à quel(s) grand(s) registre(s) paradigmatique il entend s'articuler dans ses choix problématiques.

7 - Eléments pour un programme de recherches.

Recherches et ingénierie
L'un des exercices obligés, en sciences de l'information et de la communication organisationnelle, dans les années 90 consistait, à devoir justifier la scientificité de sa posture, et donc sa légitimité, par une démarcation d'avec les postures d'étude, de conseil, d'expertise. Cela était certainement justifié, même s'il s'agissait le plus souvent de donner des gages aux tenants des postures idéologiquement « critiques ». Jusqu'aux années 90 en effet, les points de vues dits « critiques », considéraient que la communication managériale et d'entreprise était la seule à occuper le terrain de la recherche sur les communications organisationnelles, ce qui amenait à confondre études finalisées et recherche en SIC et, de fait, à exclure du champ des SIC, les recherches non managériales sur les communications organisationnelles [6].
Les choses se sont - heureusement - clarifiées depuis, et le développement de travaux sur les communications organisationnelles a contribué, en légitimant le champ de recherches, à prendre la mesure de la complexité de ces questions de « posture ». Et cette obligation a eu des effets intéressants en nous obligeant à réfléchir en référence à un « ailleurs »[7].
La question de la différence de posture entre chercheurs et praticiens est une question qui n'est pas simple et qui a été considérablement embrouillée par l'affirmation que les points de vue « critiques » - de la division du travail, du taylorisme-fordisme, de la domination en entreprise….- constituaient la ligne de démarcation entre recherches « appliquées », managériales, et recherches scientifiques « désintéressées ». Or, des travaux nombreux- dont pour les plus récents ceux de Boltanski et Chiappello (Boltanski L. et Chiappello E., 1999) montrent bien que la critique –« artiste », ou « sociale » selon la typologie de ces auteurs- des années 70 est devenue, dans les années 80 le principal facteur d'adaptation et de changement des entreprises, dans un contexte de profonde crise du management. Ces travaux rejoignaient ici, dans le fond, le constat d'échec de la « théorie critique » posé par Adorno à la fin des années 40, et le diagnostic d'Habermas sur l'envahissement du « monde vécu » par les logiques du système.

Par ailleurs, l'histoire des recherches en sciences sociales en France depuis la fin de la seconde guerre mondiale amène à relativiser fortement l'idée d'une « recherche indépendante » des problématiques – et des financements – managériaux. Une part significative des travaux sur la sociologie des organisations, sur la sociologie du travail, sur la sociologie de l'innovation ou la socio-anthropologie des sciences et des techniques ont été directement commandités par les grandes entreprises et organismes publics ou privés de la sphère marchande. Il en va évidemment de même de l'économie industrielle et, pour une part qu'il conviendrait d'approfondir, des recherches sur les industries culturelles et les usages des technologies de l'information. Il ne s'en suit pas évidemment que ces recherches ne soient pas « scientifiques » sous ce motif : elles correspondaient à de demandes entrepreneuriales ou managériales qui rencontraient, ou alimentaient, ou faisaient écho, à des débats ou problématiques émergents – et dès lors souvent valorisés et portés par un effet de mode – dans les différents champs des sciences sociales.
Plus récemment, il ne fait pas de doute que la crise profonde qu'ont rencontrées les formes organisationnelles appelées « tayloriennes-fordistes » et les paradigmes et conceptions qui les inspiraient ont puissamment accéléré ce qui a pu être appelé le « tournant américain » (Dosse, 1995) des sciences sociales en France. Plus précisément, la demande managériale de problématiques et de méthodes d'analyse des processus, des logiques d'actions, des problèmes de coordination, comme l'exigence sociale et judiciaire de plus en plus pressante de traçabilité des pratiques, ont fortement alimenté le développement et l'hégémonie des microsociologies de l'action, de la conversation, l'analyse des pratiques et des discours « situés », l'attention portée aux logiques – qui sont devenues de véritables politiques - d'écritures au travail.
Le recentrage des préoccupations des chercheurs n'est, heureusement, pas indépendant des préoccupations sociales, dont les préoccupations managériales. L'ensemble de ces recherches a fortement contribué à renouveler les sciences sociales en France. Tout au plus peut-on regretter que la centration très forte sur les micro-sociologies, la psychosociologie, l'ethnométhodologie, y compris pour analyser les nouvelles formes de domination au travail, semble avoir le plus souvent renoncé – ou échoué- à les relier à des phénomènes et tendances plus globaux : l'économie industrielle et les approches évolutionnistes des firmes par exemple, relient les micro et méso niveau mais ne les articulent pas toujours de façon convaincante au macro niveau. Ces recherches ont cependant ouvert de nouveaux champs et de nouveaux objets dans un contexte où les nouvelles formes de production de la valeur, comme les nouvelles formes d'organisations mobilisent de façon privilégiée les concepts, les dispositifs symboliques, les connaissances et l'intelligence. L'émergence de ce qui est appelé

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

« capitalisme cognitif » oblige à reprendre la question de la « démarcation » à nouveaux frais, de façon plus prudente et peut-être en y intégrant une dose restreinte de relativisme : si communication, information, conception, écritures, sont les vecteurs de régulation des dispositifs de coordination qui sont devenus centraux dans la production, alors la production d'intelligence et de concepts devient un élément de l'ingénierie symbolique et matérielle.

La question de la « posture » et la critique

Il faut donc expliciter la posture de recherche que l'on adopte. On peut, dans les SIC, adopter une posture de chercheur en ingénierie, organisationnelle ou de la communication organisationnelle. Dans ce cas, l'objectif est de produire des savoirs pratiques ayant une finalité opérationnelle. C'est une posture tout à fait estimable sous réserve qu'elle se donne et s'assume comme telle. Les Sciences de l'ingénieur, qui produisent des techniques de modélisation ont développé, dans le champ de la gestion des systèmes d'information et la réflexion sur leur « design », des travaux importants. De même la psychologie sociale ou les différents courants de la sociologie, y compris dans le champ des SIC (Par exemple les travaux sur les usages des machines à communiquer menés aux CENT et publiés dans le revue Réseaux).

La posture des chercheurs en sciences sociales ou en communication organisationnelle est différente de l'ingénierie. Elle se situe à un métaniveau, non pas en un sens de hiérarchie de valeurs, mais au sens ou les recherches en ingénierie, les travaux de conceptualisation techniques et pragmatiques font partie de son objet. Ce métaniveau peut – et doit – être lui même objet d'autres niveaux de théorisation, épistémologique, praxéologique…. On retrouve là la théorie des niveaux de langage de Russell et Whitehead qui suggèrent d'ailleurs que cette hiérarchie enchevêtrée n'a pas de fin, les « brins d'une guirlande éternelle » dit Hoffstadter (Hoffstadter, 1985).

Mais il faut prendre conscience de ce que la construction de la posture des chercheurs est aussi une « convention professionnelle ». En tant que chercheurs nous sommes des professionnels et nos postures de chercheurs, nos « positions » ne sont pas des postures posées, données, ou héritées ou transcendentales,… ou bien qui seraient méritées, parce que nous aurions des qualités singulières ou spéciales d'intelligence, ou bien un sens de l'universel, ou bien un profond souci de la démocratie, ou bien une lucidité « critique » susceptible d'éclairer le peuple abusé par l'idéologie dominante. Toutes ces « justifications » qui font partie de l'attirail idéologique professionnel des chercheurs ne suffisent plus, ne trompent plus leur monde. Nous sommes dans une posture professionnelle que nous devons très fortement clarifier.

De la même façon que ce dont il a été question dans le fond, c'était ce que j'appelle la communication « volontariste » managériale, nous avons à construire une posture de recherche qui doit aussi être volontariste, mais qui doit être éventuellement clarifiée. Si nous faisons le choix de l'ingénierie et du fonctionnalisme, nous le choisissons consciemment et nous le revendiquons hautement. Si nous sommes dans une posture de production de concepts, ou de clarification des concepts qui ont été travaillés avant nous, il nous faut comprendre que les concepts ne sont pas coupés de leurs effets de réalité, ne sont pas coupés de leurs effets de matérialité, qu'il n'y a pas de séparabilité entre les hommes et leurs productions sociales, dont les dispositifs techniques et les formes anthropologiques qu'ils contribuent à recomposer : les sujets sociaux sont sociaux historiques et sociaux anthropologiques. C'est en ce sens qu'il me semble possible de revendiquer, de façon prudente, une certaine rupture avec le positivisme et envisager la mobilisation d'une « convention épistémologique constructiviste » (Le Moigne, 2000), en tout cas du moins, pragmatique. C'est en ce sens qu'il me semble possible de dépasser les débats idéologiques et positivistes sur la connaissance et reconnaître qu'un relitivisme restreint n'implique pas un relativisme généralisé. Il faut assumer très fortement l'ensemble de ces postures y compris comme des postures sociales et de recherche

Il me semble donc que la construction d'un point de vue scientifique sur les communications organisationnelles comme dans tous les domaines des Sic, comme dans toutes les SHS, s'effectue dans une tension entre ces deux pôles. Il faut s'efforcer de ne pas glisser totalement dans l'ingénierie (ou les prescriptions, le conseil..) managériale ou technique, dans la fascination des descriptions pratiques non distanciées, dans la « modélisation » empiriste….mais ne pas croire que la construction d'un point de vue scientifique peut se faire uniquement et même principalement par l'affirmation théorique d'une posture épistémologique, « critique » ou non critique: les discours sur les disciplines ne remplacent pas les recherches effectives…. même si souvent, malheureusement, ils permettent d'éviter de les construire et de les mener. C'est toujours la problématique et non la position sociale ou professionnelle qui détermine finalement et fondamentalement la « posture ». Mais cela signifie peut-être que la question de la « posture » est une fausse question : peut-être faut-il adopter non une attitude comparatiste, mais une attitude proche de celle de François Jullien lorsqu'il éclaire la pensée grecque et les questions qu'elle a ouvertes (temps, vérité, dieu, bien, …) à lumière d'un « dehors », la pensée chinoise. L'intérêt de dépasser les postures transcendentales dans la recherche (ou de les assumer volontairement) pour en mesurer les limites et les limitations qu'elles provoquent. C'est en ce sens que la démarcation entre recherche et ingénierie peut produire pleinement des effets positifs.

Ceci n'invalide pas l'idée de critique et les tentatives pour en reconstruire les fondements. C'est le sens des

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

travaux de Habermas, et également de Castoriadis qui vise à orienter l'attention sur l'émergent, ce qui est porteur de nouveau dans les pratiques sociales, plutôt que sur le nostalgie de ce qui est hérité et s'altère

Pour une approche globale.

L'approche que je suggère ici s'alimente certainement des hypothèses et travaux en anthropologie cognitive, par l'intérêt porté aux catégories de processus, normes, formes, situations, institution, procédure… comme par la conception large et englobante des notions d'information et de communication. L'intérêt de ce type d'approche est de permettre une ligne de clarification de la catégorie d'organisation plus satisfaisante que les approches fonctionnalistes ou objectivistes, comme des approches qui se limitent à l'analyse des micro-dominations au travail. L'approche en termes de processus, normes et formes permet de dégager une ligne de continuité et de cohérence entre les différents niveaux de structuration de l'analyse (« micro », « meso » et « macro », « interne » et « externe »..) et, par extension, de dépasser les « grands partages » et, plus largement les approches partielles, monodisciplinaires ou pluridisciplinaires. L'analyse en termes de processus de communication articule l'approche des différents nivaux de structuration des activités et permet de trouver l'unité profonde qui les relie. les normes techniques d'organisation et d'analyse de processus par exemple. Cette unité apparaît par exemple dans l'analyse de propagation des normes techniques : l'analyse des micro situations professionnelles s'articule aux logiques de structuration des processus en grandes formes organisationnelles et se déploient dans les logiques de coordinations interfirmes et dans les logiques de propagation de ces formes porganisationnelles comme « modèles de la norme ». Les problématiques de capitalisation des savoirs, les problématiques institutionnelles comprises comme institution des différents espaces symboliques d'action pour le management des entreprises sérient ces différents niveaux et ces différentes temporalités, mais également et peut-être surtout, la prise en compte de ce que l'organisation du travail et la production mobilisent fondamentalement l'intelligence collective, le « général intellect ».

La question de l'organisation comme « machine sémiotique » appelle une « archéologie » de cette catégorie, depuis le Moyen-âge jusqu'aux « machines à communiquer » contemporaines. La dimension organisationnelle devrait également être explorée, non seulement dans son histoire, mais également, de par sa relative absence des problématiques d'analyse des formes et des pratiques sociales (les usages des machines à communiquer par exemple), dans son articulation à des concepts qui permettent de dépasser le grand partage et de penser dans le même mouvement la coémergence du sens et des dispositifs dans l'action. Ceci ouvre le débat sur des problématiques « constructivistes », qui semblent connaître les faveurs des chercheurs sans souvent être clairement explicitées, et sur les processus de modèlisation comme processus de conceptualisation des logiques d'action situées. On retrouve ici les problématiques de réengenierie organisationnelle qui appellent à reprendre à nouveaux frais les catégories de « processus » et de « forme organisationnelle », mais également celles « d'interface », de limite et de clôture. Au fond l'analyse des communications organisationnelles pourrait bien rejoindre celle des « milieux intermédiaires » (Chazal, 2002).CLM

NOTES

[1] - Ce texte reprend des éléments de la communication prononcée en mai 2002. N'ont pas été conservées un certain nombre de considérations théoriques notamment sur le constructivisme et la question de la modélisation.

[2] - Les considérations qui suivent s'appuient sur les travaux de recherches menées depuis plusieurs années au sein du Laboratoire CERSIC de l'Université Rennes 2, notamment sur les secteurs professionnels suivants : Automobile (Chauvin, Le Moënne, Parent), Collectivités territoriales et secteur consulaire (Loneux), Secteur associatif santé social (le Moënne, Rapnouil), Intranet/internat (Carmes, Le Moënne), Télécoms R&D (Mahé, Desbois), Qualité (Ait Heda, Chauvin, Le Moënne), Formation et GRH (Chauvin, Carmes), Conseil (Le Moënne, Loneux)… Elles doivent aussi beaucoup aux travaux du groupe de recherches sur les communications organisationnelles de la SFSIC, « Org&Co ».

[3] - « Le capitalisme représenterait donc une forme paroxystique d'intégration de divers types de machinismes : machines techniques, machines d'écritures économiques, mais aussi machines conceptuelles, machines religieuses, machines esthétiques, machines perceptives, machines désirantes….. » Guattari-Alliez, 1983.

[4] - Notons le caractère confus des analyses du « professionnalisme » développées par divers courants des sociologies des professions qui n'intègrent pas cette catégorie de « sphère professionnelle » comme sphère normative au sens profond de cette notion et semblent considérer cette création social-historique comme transcendantale ou consubstantielle à toute société.

[5] - Extrait des Cahiers de la communication interne n' 8 - février 2001 (AFCI)

«Les témoignages sont unanimes : la communication interne n'est plus ce domaine réservé auquel on l'a si longtemps cantonnée qui faisait d'elle un enjeu de pouvoir personnel. Elle devient une ressource-clé pour le management et, comme celui-ci, elle est largement partagée: achats, marketing, finances, qualité, production, toutes les fonctions de l'entreprise, et bien évidemment la direction générale, la prennent en compte dans leur zone de compétence et de responsabilité.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

La raison concrète pour agir en ce sens apparaît clairement : il importe non seulement qu'une majorité de salariés partagent la même vision des objectifs stratégiques, ce qui les explique et les justifie, mais aussi que "l'intelligence collective" se développe afin que les réponses de l'entreprise soient les plus rapides et pertinentes possible. Or, cette communauté de vue ne se décrète pas. Elle s'obtient, à la condition de favoriser "la libre circulation des échanges".

Il ressort de ces témoignages que ceux qui managent la communication interne dans leur fonction sont animés davantage par la conscience des contraintes et des enjeux de leur action professionnelle que par une idéologie nourrie de relations humaines, de philanthropie, ou encore par une vision communautaire de l'entreprise.

Le pilotage de cette communication interne fait partie des responsabilités des managers et des politiques, tout autant qu'il reste une affaire de spécialistes dont on attend la collaboration. Ses objectifs sont multiples. Ils vont des adaptations tactiques sur le terrain au pilotage politique et stratégique en amont. Et il importe de savoir mener de front ces deux démarches. En pratiquant une gestion des paradoxes. Cela implique : gestion du temps de l'action (choix du moment favorable et gestion du long terme) ; adaptation à l'espace social, selon ce qu'une des personnes interviewées appelle la "communication de proximité à distance" ; mobilisation des énergies et action sur les opinions en amont des décisions pour les faciliter ; institutionnalisation des communications et animation des échanges informels afin de "créer des liens" ; respect de la confidentialité et diffusion de l'information, etc.

Le champ auquel s'applique cette communication est vaste. Citons en vrac : information, gestion documentaire, création de supports de communication et élaboration d'un langage commun à partir de la cacophonie des sigles, innovation des produits nouveaux au confluent des démarches des commerciaux et des défis que se donnent les techniciens, création de noms de marque, processus d'amélioration interne.

On le voit, les expériences rapportées montrent qu'il ne s'agit pas en priorité de communication institutionnelle et sociale, mais bien de coopération professionnelle, prise en charge par les managers eux-mêmes.

La communication interne devient un "supplément de management"»

[6] - Sur ce point, le rapport Mattelart Strourzé « technologie, culture et communication (1983) est particulièrement caractéristique.

7- Clin d'oeil ici aux travaux de François Jullien qui s'efforcent de « penser d'un dehors »

BIBLIOGRAPHIE:

APPEL Karl-Otto (1990) Penser avec Habermas, contre Habermas, Nimes, L 'éclat, 60p.

ARENDT Hannah (1972), La crise de la culture, Paris, Gallimard, 380p.

BAKIS Henry (dir.), Communications et territoires en réseaux, Paris, La documentation Française, 404p.

BATESON Gregory et RUESCH Jurgen, (1988), Communication et société, Paris, Seuil, 281p.

BEAUNE Jean Claude, (1983), Le vagabond et la machine, Seyssel, Champ Vallon, 398p.

BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent,(1987) Les économies de la grandeur, Paris, PUF-CEE, 361p.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard, 843p.

CASTORIADIS Cornélius, (1975), L'institution imaginaire de la société, Paris, Seuil, 499p.

CASTORIADIS Cornélius, (1990), Le monde morcelé - Les carrefours du labyrinthe III, Paris, Seuil, 278p.

CASTORIADIS Cornélius, (1999), Figures du pensable - Les carrefours du labyrinthe VI, Paris, Seuil, 303p.

CASTORIADIS Cornélius, (2002), Sujet et vérité dans le monde social historique, Paris, Seuil, 496p.

CHAZAL Gérard, (2002), Interfaces - Enquête sur les mondes intermédiaires, seyssel, Champ Vallon, 275p.

CHESNAIS Michel (1990), « Information et prise de décision dans l'entreprise : transformation des rapports à l'espace », in Idate, Communications et territoires, Paris, La documentation française

DAWKINS Richard (1991), Legêne égoïste, Paris, Colin, 237p.

DELEUZE Gilles, (1969), Logique du sens, Paris, Minuit, 392p.

DELEUZE Gilles, (1988), Lepli, Paris, Minuit, 190p.

DOSSE François (1995) L'empire du sens, Paris, La découverte, 423p.

FERRY Jean-Marc (2002), Valeurs et normes, Bruxelles, Université, 114p.

FOUCAULT Michel, (1966), Surveiller et punir, Paris, Gallimard, 318p.

GUATTARI Félix et ALLIEZ Eric (1983), le capital en fin de compte : systèmes, structures etprocessus capitalistiques, Cha,ge international n°1.

HABERMAS Jürgen, (1975), L'espace public, Paris, Payot, 239p.

HABERMAS Jürgen, (1987), Théorie de l'agir communicationnel, Paris, fayard, 2vol..

HAYEK Friedrich (1980-83), Droit, législation et liberté, Paris, Puf, 3 tomes.

HOBSBAW Eric (1999), L'age des extrêmes, histoire du court 20ème siècle, Bruxelles, Complexe, 810p.

HOFSTADTER Douglas (1985), Gödel, Escher, Bach, Paris, Interédition, 881p.

LAZZARATO Maurizio (2002), Puissance de l'invention, Paris, les empêcheurs, 407p.

LE MOËNNE Christian, (1990), L'ère des communicateurs ? Enjeux sociaux et politiques du phénomène delacommunication d'entreprise en France 1968-(1988), Rennes, Thèse d'Etat, Université Rennes 1, 470p.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01

LE MOËNNE Christian, (1994), Communications " by smiling around " et crise managériale, Paris, CNET-revue Réseaux 64, pp. 29-52.
LE MOËNNE Christian Dir, (1998), Communications d'entreprises et d'organisations, Rennes, PUR, 235p.
LE MOËNNE Christian Dir, (2000), La communication organisationnelle en débat, Toulouse, PUM, revue Sciences de la société 50-51, 376p.
MUCCHIELLI Alex (2001), La communication interne, Paris, Armand Colin, 206p.
MUCCHIELLI Alex (2000), La nouvelle communication, Paris, Armand Colin, 214p.
MULTITUDES, (2000), Biopolitique et biopouvoir, Paris, Exils, 226p.
MURARD Lion et ZYLBERMAN Patrick, (1976) « Lepetit travailleur infatigable », Paris, recherches.
NOYER Jean-Max (2001) « Quelques remarques épistémologiques sur l'évolution du « procès de travail », Québec, Communication.
SENNET Richard, (1992), Les tyrannies de l'intimité, Paris, Seuil.
SIMONDON Gilbert, (1989), L'individuation psychique et collective, Paris, Aubier, 293p.
SPERBER Dan, (1994), La contagion des idées, Paris, Odile Jacob, 243p.
THEVENOT Laurent (1986), Les investissements de formes, Paris, PUF-CEE.
THOM René (1988), Esquisse d'une sémiophyqique, Paris, Interédition, 285p.
VARELA Francisco (1989), Connaître, Paris, Seuil, 127p.
VIRNO Paolo (2002), Grammaire de la multitude, Nîmes, L'éclat, 140p.
ZARIFIAN Philippe (1997), Le modèle de la compétence, Paris, Liaisons, 114p.

Société Française des Sciences de l'information et de la communication
Groupe Org & Co – Coordination : Arlette Bouzon – IUT - LERASS, Université Paul Sabatier
115 route de Narbonne – 31300 Toulouse – Courriel :arlette.bouzon@iut-tlse3.fr ;
Tél. : +33 (0)5 62 25 80 12 – Fax : +33 (0)5 62 25 80 01