

## SOMMAIRE

### • Réactions

. La qualité totale est-elle possible en communication interne ?

Par Alex Mucchielli, p.2

### • Appel à débats et réactions

p.5

Communications organisationnelles : parlons-nous d'organisation(s) en « chair et en os » ?

Bernard Floris

### • Comptes rendus

p.6

. Réunion Org&Co, 21/01/2005

. Journée d'étude du 25/01/2005 à Dijon p.17

-Rencontre ORCO, 11/02/2005, Béziers, p.28

### • Prochaines réunions du groupe ORG&CO

p.38

. Pré programme des rencontres des 23 et 24 mai 2005, MSH Paris Nord.

*Méthodologies et techniques de recueil des données en communication organisationnelle*

### • Agenda des autres manifestations à venir

p.38

### • Appels à contributions et appels d'offres

p.46

### • Travaux de recherche

p.52

### • Quelques publications

p. 54

### • Fiche identification

p.58

## EDITORIAL

### Cher(e) collègue,

Plus d'une quarantaine de chercheurs se sont retrouvés à Paris, le 21 janvier 2005, à la journée de travail trimestrielle de notre groupe. Les débats, portant notamment sur le contenu de deux récents ouvrages de Yves Thépaud et Valérie Carayol, se sont révélés fructueux... comme en témoigne le compte rendu inclus dans le présent bulletin (page 6).

Les deux prochaines rencontres auront lieu :

-les 23 et 24 mai, en collaboration avec nos collègues franciliens de la MSH Paris-Nord. Ces deux journées auront pour thème les méthodologies utilisées pour nos recherches respectives (cf appel à contributions dans le dernier bulletin, numéro 9). Comme tous travaux scientifiques, les recherches en communication organisationnelle sont soumises à trois conditions :

une production de connaissances nouvelles,

une démarche rigoureuse,

une exposition des résultats en vue de leur discussion critique. Elles peuvent faire appel à des méthodologies plurielles tant dans les démarches adoptées que dans le recueil de données et leur analyse. Notre objectif est de recenser dans un premier temps cette diversité. Le pré programme comprend treize contributions (page 34). Le programme définitif vous parviendra d'ici une quinzaine de jours.

Les travaux disponibles, présentés lors de nos précédents colloques ou journées d'études, sont en cours de mise en ligne sur le site électronique d'Org & Co (<http://membres.lycos.fr/orgco/>), afin de mieux faire connaître nos travaux. Paginés, avec une mise en forme harmonisée, ils pourront être cités dans nos articles ou référencés dans les dossiers administratifs des uns et des autres. Vos références bibliographiques ont également été actualisées.

Outre un nouveau texte soumis à débats, et une réaction au texte du bulletin précédent (numéro 8), la présente livraison comprend des comptes rendus d'activités scientifiques (dont je remercie vivement leurs auteurs), des appels à communications (page 43), une présentation des publications récentes et une liste des manifestations à venir (page 35).

Bien cordialement,  
Arlette Bouzon

## - Réactions

### *-La qualité totale est-elle possible en communication interne ?*

Par Alex Mucchielli (CERIC-Montpellier 3)

Les cadres face au “mur de la communication”, ou que faire, face à la plainte récurrente : “on n’est pas informé, la hiérarchie ne communique pas assez” ? Lorsque l’on parle de communication interne, qu’est-ce que le “mur de la communication” ? Il s’agit de la désignation d’un phénomène bien connu des dirigeants : le fait que quoi qu’ils fassent pour communiquer les contraintes de leurs politiques, dans leur entreprise, à leurs salariés, cadres ou employés, il y aura toujours une grosse minorité de ceux-ci qui se plaindront, en leur reprochant de ne pas être informés, d’être toujours mis au courant au dernier moment, etc. J.-A. Corbalan a bien mis en évidence le phénomène à partir d’une expérience faite dans diverses entreprises. Il présente en exclusivité les résultats partiels d’un soi-disant sondage sur la communication interne à des cadres de ces diverses entreprises et leur demande de confirmer ou d’infirmier ces résultats partiels. Le sondage indique :

- On ne me dit pas tout et on me cache des choses : 85 %

- Dans mon organisation, on communique mal, des fois pas du tout : 75 %

- Cette communication insuffisante est la cause de nombreux dysfonctionnements : 70% J.-A. Corbalan indique qu’il n’a jamais rencontré une quelconque mise en cause de ces trois principaux items de son sondage fictif.

Les dirigeants et leurs services de communication interne ont beau utiliser de multiples supports : réunions “grand messe”, réunions de cadres, lettre d’information, journal interne, intranet, ... le “message” n’atteint jamais tout le monde. Non seulement il ne descend pas “à la base” mais encore, pour beaucoup, il s’est arrêté en route : ils ne l’ont pas reçu. La généralité du phénomène pose problème. Il y a toujours des collaborateurs dans l’entreprise qui diront : “on ne savait pas, on l’apprend, pourquoi n’a t’on pas été informé avant.”

On peut chercher diverses explications au phénomène.

Les cadres mauvais relais Dans la recherche des causes, on peut d’abord incriminer la hiérarchie, les cadres qui n’auraient pas joué leur rôle normal de relais. Le patron ne s’explique pas bien, tout le monde

n’est pas là aux réunions, le journal n’est lui que par une minorité, ... les arguments ne tiennent pas lorsque l’on examine l’ensemble des moyens mis en oeuvre par les directions, les redondances dans les messages, etc.

Dans le même registre que la mise en cause de la fonction de relais des cadres, on peut incriminer les supports et les procédures de l’information.

Très souvent dans les séminaires sur la communication interne, avec des cadres, ceux-ci demandent des idées sur les “moyens d’améliorer” l’information de leurs collaborateurs. Leur diagnostic est toujours le même : malgré leurs efforts et la multiplication des supports et des canaux d’information, ils constatent qu’une grande partie de leurs collaborateurs disent ne pas être “au courant” de telle ou telle information qu’ils ont pourtant diffusée, affichée et mise à disposition quelque part. Dans leur esprit, il y a donc à améliorer les “canaux” de transmission. Il demande une “recette miracle” de la transmission des informations. Lorsque l’on examine ce qu’ils ont mis en place et tous les essais précédents qu’ils ont faits sans que cela soit définitivement probant, on est bien obligé de conclure que le phénomène du résidu de “ceux qui ne sont pas informés” n’est pas dû à la faiblesse des canaux de transmission et des efforts faits pour “faire passer” les informations.

Après avoir incriminé les moyens, on est rapidement conduit à parler de la volonté de ces personnels “ qui ne savent jamais”. De telles informations devraient hautement les intéresser. Pourquoi ne vont-ils jamais au devant d’elles ?

Les employés désimpliqués chroniques Il faut, bien sur, tout de suite distinguer une catégorie assez remarquable des personnels et collaborateurs de tout niveau que l’on trouve partout dans les entreprises et institutions : ceux qui ne sont pas et ne seront jamais intéressés par leur travail dans l’organisation dans laquelle ils sont. Ils représentent environ 10 % des membres de tout grande organisation (leur position étant plus difficile dans les petites). Ils ne sont pas là pour participer en quoi que ce soit au travail à réaliser dans l’organisation. Ils sont là pour tout un ensemble varié de raisons personnelles d’alibi et de couverture. Leurs motivations et leurs engagements sont ailleurs. Ils peuvent d’ailleurs être très actifs, ingénieux et valorisés dans ces autres lieux d’investissement. C’est ailleurs qu’est le sens de leur implication. Leur place, leur apport à l’organisation n’a pas de sens positif pour eux. Ils ne sont là “que” pour gagner un peu d’argent, avoir une couverture sociale, pouvoir dire qu’ils travaillent, etc.

Dans ces conditions, on conçoit bien que rien de ce qui concerne les informations sur leur environnement de travail ou leur travail lui-même ne les intéresse. Tout ceci ne leur apparaît que comme des embêtements, des contraintes, du parasitage de leur existence quotidienne. Ils ne prêtent donc aucune attention aux “informations”. Ils attendent que cela se traduise en exigences précises de la hiérarchie sur leurs manières de travailler. Bien entendu, dans cet ensemble de conditions de démotivation fondamentale, on conçoit qu’ils puissent “se défendre” préventivement ou à l’occasion en accusant la hiérarchie “de ne pas les informer”. En faisant ainsi, ils se dédouanent et se justifient. Ils évitent d’être mis directement en cause. Ce n’est pas eux qui n’écourent pas, ne se renseignent pas, c’est l’organisation et ses représentants ( la hiérarchie) qui ne les informent pas.

L’insatisfaction envers l’entreprise s’exprimant par la critique de la communication De nombreux responsables d’encadrement font donc quotidiennement l’expérience des reproches que viennent leur faire leurs collaborateurs sur le thème : “Vous ne m’avez pas informé de ceci ou de cela”, alors même, bien entendu que l’information a été faite et que, par ailleurs, elle est facilement disponible pour qui voudrait la chercher. Ces cadres vivent d’ailleurs cela comme un reproche injustifié. Il y a bien là un “reproche”. Mais on peut penser qu’il est fait au cadre en tant qu’il représente la hiérarchie et les contraintes de l’entreprise. Il est le bouc émissaire d’une insatisfaction diffuse. On est aussi conduit à incriminer l’engagement ou la motivation des personnels. Ces personnels (ceux qui disent ne pas avoir été informés) joueraient en disant cela un jeu défensif-accusateur vis -à-vis de la direction, mais aussi de l’entreprise à laquelle ils auraient toujours des choses à reprocher. La critique porterait en elle-même tous ces reproches, non formulés, et informulables.

Une critique défensive et préventive L’entreprise n’est pas parfaite, on ne peut reconnaître que “l’information est bien faite”. Dans le registre des “motivations” à prêter au personnel, on peut aussi évoquer l’idée que cette critique fasse partie d’un rituel défensif : on accuse la direction de ne pas bien faire son métier sur l’information pour pouvoir se mettre à couvert, se protéger de reproche que l’on pourrait soi-même recevoir. Le rituel défensif : “on n’est pas informé” sert à valider la défense : “c’est pas nous qui sommes responsables de ceci ou de cela, c’est la direction”.

Pour l’instant, dans l’analyse de ce phénomène de “mur de communication interne”, nous avons suivi

l’habitude culturelle que nous avons, de considérer la communication comme la transmission d’un message d’un émetteur à un récepteur. Si le “message” ne passe pas, c’est qu’il est mal “codé” (le directeur ne sait pas s’exprimer, présenter, dire les choses, ...) : c’est que le “canal” perturbe la transmission (les relais, que sont les cadres, ne sont pas performants ; les supports ne sont pas adaptés, ...) : c’est que les “récepteurs” ne sont pas dans un bon état de réception ( ils ne sont pas motivés, ils accusent un bouc émissaire, ils cherchent à se protéger, ...) . Ces “causes” ont, peut-être, une toute petite partie de fondement. Mais les observations, dans les entreprises où l’information est “bien faite” et où le phénomène des collaborateurs “qui ne savent pas” subsiste, nous oblige à aller plus loin.

Je propose de chercher une explication du phénomène en prenant un autre point de vue que celui de l’Emetteur-Récepteur sur l’information. Je dirai que si une information n’est pas retenue, c’est qu’elle n’a pas grand sens pour les personnes qui sont censées la retenir.

Je relie donc le phénomène de l’attention, de la mémorisation et de l’intégration d’une information à la signification qu’elle a pour les personnes à qui elle est soi-disant communiquée.

Les significations négatives du trop plein d’information dans la situation de travail Dans de très nombreuses organisations, les acteurs individuels et collectifs sont normalement soucieux de leur travail et attachés à sa bonne réalisation. Mais il faut bien voir que dans de très nombreuses organisations, la “charge mentale”, liée au travail à réaliser s’est aussi alourdie par rapport à la décennie précédente. Les impératifs économiques ont eu des répercussions sur l’organisation des tâches de chacun et le nombre de tâches à exécuter (élargissement du travail). Les réorganisations faites avec des impératifs économiques, de rationalité (et donc de compétitivité) ont multiplié les tâches de concertation et d’ajustement avec les autres postes de travail.

L’introduction des nouvelles technologies, dans les postes de travail, exige aussi plus d’attention, de réactivité et exige de nouveaux savoir-faire. La réduction du temps de travail n’est pas, non plus, sans avoir eu des répercussions sur les exigences de productivité de chacun... Soucieux de bien faire leur travail opérationnel, les membres de l’organisation travaillent donc dans des situations assez stressantes et contraignantes. Dans ces conditions, le flot ininterrompu des “informations” qu’ils doivent s’approprier pour être de “bons professionnels” apparaît vite comme une charge supplémentaire.

Lorsque la hiérarchie s’efforce, par idéologie de la “bonne communication”, de tout leur transmettre (car un bon professionnel est au courant de tout ce qui concerne son organisation), le flot d’informations les déborde. Ils sont alors perturbés par ce qu’ils croient devoir faire : se mettre au courant de tout, face à la pression de leur travail quotidien.

On voit évidemment, dans de tel cas, la nocivité de l’utopie de la transparence portée par la hiérarchie. On voit aussi qu’en transmettant “tout”, la hiérarchie ne fait pas son travail de management de l’information, compte tenu de la situation de ses collaborateurs. Son rôle apparaît, à l’évidence, comme un rôle de sélection des informations. Mais là, elle rencontre une réelle difficulté. Et, piégée par elle-même par l’idéologie de la “bonne communication”, elle transmet tout.

Une information non signifiante pour les collaborateurs Il y a quantité d’informations qui me sont offertes quotidiennement par les médias et pourtant, je n’en retiens que quelques -unes. Les autres se fondent dans une bouillie informe qui s’estompe progressivement de mon esprit. Il se passe la même chose pour les collaborateurs d’une entreprise soumis au bombardement de toutes les informations qui circulent, qu’on leur “communique”, qu’ils doivent aller chercher, etc. Ce qui est retenu, ce qui “fait sens” pour eux, ce n’est pas l’information simplement donnée en “réunion d’information” par leur supérieur. C’est l’information qui aura été présentée avec ses implications pour eux, dont ils auront compris, à travers un débat, les conséquences pour leur travail, leur poste, leur fonction. Cette information est donc, au final, ramenée à eux. La présentation personnalisée, le “débat”, la “contextualisent” dans leur propre contexte. Le sens - pour -eux de cette information surgit de cette contextualisation.

Or, que se passe-t-il lors de la communication de l’information générale stratégique faite par la direction ? Cette contextualisation personnalisée ne peut se faire. Le

D.G. ne peut le faire pour les différentes catégories de personnel. Il livre cette information sous sa forme la plus générale. Il dit “on”, il parle “de l’entreprise”. Le contexte dont il se sert est un contexte global, large. Il pense qu’il concerne tout le monde. En fait, il le concerne lui, et peut être lui seul. A la limite, il parle de “son point de vue”. Lui, il est naturellement à ce niveau de généralité. Il présente son point de vue sans pouvoir faire l’effort de relier ces informations aux contextes différents de ses différents subordonnés. Alors son discours apparaît comme une tentative d’imposer son point de vue, ou encore

comme une justification de ses actions. Ce qu’il dit (à la limite) est extrêmement significatif pour lui, mais perd une grande partie de son sens pour les autres. Il parle à des gens qui sont dans un autre univers. Les choses ne prennent pas alors assez de significations pour ses subordonnés. Il est normal, qu’au bout du compte, la majorité de ceux-ci “ne soient pas au courant”.

Une grande partie du “mur” est alors identifiée. Mais on voit bien que ce “mur” restera. Car comment penser que toutes ces “mises en contexte” des informations générales puissent se faire ? On mesure tout de suite l’énergie et le temps qu’il faudrait y consacrer.

Lorsque les informations à connaître concernent le travail lui-même (informations opérationnelles), ces informations demandent à être intégrées et appliquées. Dans la situation de relatif stress au travail, elles apparaissent donc comme des contraintes supplémentaires qui viennent alourdir la charge mentale liée au travail.

Dans le cas où les deux derniers éléments explicatifs avancés seraient pertinents, on voit les leçons que l’on peut tirer pour la transmission des informations. Les informations générales On voit bien sur que cette analyse et le raisonnement confirment l’existence et le bon fonctionnement de tous les supports habituels de l’information interne. Le journal d’entreprise, la lettre aux cadres, les journées d’accueil, les réunions d’informations descendantes,..., ne sauraient être supprimés. Tous ces supports et ces procédures de communication se doivent d’exister même si leur efficacité est loin d’être prouvée. Leur suppression serait catastrophique, non seulement par rapport au réel besoin de tous de se situer et de comprendre pour donner du sens à son travail, mais aussi par rapport au contexte général de ce qui se fait dans l’ensemble des organisations. Que voudrait dire, pour les membres de l’entreprise, la suppression de ces moyens habituels et classiques de communication interne, par rapport à ce que font et continuent de faire les autres organisations ? Ce serait certainement perçu comme un message de défiance vis -à-vis de l’ensemble des personnels : “vous n’avez même pas besoin d’être informé”. Les efforts permanents de l’organisation pour informer et communiquer sont un signe de reconnaissance des personnels qu’une organisation ne peut ne pas envoyer. Les directions, les services de communication, la hiérarchie, sont donc condamnés à faire des efforts constants, réels et de bonne foi pour montrer qu’ils veulent informer et communiquer, même si on sait qu’une grande partie de ces efforts est vaine. En ce qui concerne les informations générales, il n’y a pas de raison d’alourdir avec elles la charge

mentale du travail des collaborateurs. Ceux-ci doivent, par contre, savoir où aller chercher tel ou tel type d'information. Un intranet performant devrait pouvoir répondre à ce type de besoin.

Des débats pour présenter des informations opérationnelles En ce qui concerne les informations opérationnelles, elles ne peuvent être gérées indépendamment de la situation de travail de chaque collaborateur. Le hiérarchique peut alors informer, individuellement ou par petits groupes, ses collaborateurs concernés par telle ou telle information. Il oriente et canalise les informations dont il connaît la pertinence pour le travail de ses collaborateurs. Il les leur présente avec leurs tenants et les conséquences qu'elles ont sur le travail. Ce faisant, il aide à l'intégration et cette aide est un soulagement par rapport à la charge mentale du collaborateur. Le subordonné, en effet, ne reçoit pas une information brute qu'il doit interpréter et assimiler. Il est aidé, dans ces processus intellectuels, par la présentation faite par sa hiérarchie. C'est celle-ci qui voit alors sa "charge mentale" augmenter. La "bonne communication" passe donc par une augmentation de la "charge relationnelle" de la hiérarchie. Elle doit consacrer plus de temps à communiquer. Nous débouchons alors, avec cette nouvelle exigence du travail dans les organisations modernes, sur un vrai "mur de la communication" : le mur des ressources en temps disponible de la hiérarchie.

Pour une nouvelle attitude managériale Or ce mur n'est-il pas, pour une part assez artificiel ? Les cadres et dirigeants sont débordés par toutes les tâches qu'ils ont à faire. Prendre du temps pour communiquer ( et non, donc, pour transmettre des informations) , c'est donc pour eux "perdre du temps". Ils sont en effet, pour la plupart, manipulés par l'idéologie implicite de l'opérationnalité à tout prix, par le mythe de "faire" (qui s'oppose donc à prendre du temps pour faire comprendre). Le problème de départ se transforme alors. Il s'agit pour les cadres de savoir gérer leurs multiples tâches (et donc de savoir déléguer) et de gérer leur temps (et de savoir choisir). Finalement, le "mur de la communication" est aussi dû, en partie, aux managers de tous les niveaux. Prisonniers de leur activisme et de leur volonté de tout faire par eux-mêmes (pour des raisons stratégiques, sans doute) ils contribuent, sans le savoir, à l'existence de ce fameux "mur de la communication".

Conclusion Le "mur de la communication" a plusieurs origines. Celles-ci se conjuguent et rendent difficilement totalement maîtrisable le phénomène. Mais, au final, nous plaignons pour une réorganisation du travail de la hiérarchie, avec plus de délégation,

avec la relativisation de l'idéologie de l'action ("faire à tout prix"), assortie d'une intégration de cette "perte de temps" que constitue l'organisation précise et régulée de dialogues avec les collaborateurs, comme avec les collègues ou les supérieurs.

## **Texte soumis à réactions et débats.**

### ***-Communications organisationnelles : parlons-nous d'organisation(s) en « chair et en os » ?***

Bernard Floris (Grenoble)

Il me semble que la question de l'organisation continue de poser plus problème que celle de la communication, ce qui n'est évidemment pas sans conséquences sur cette dernière. Lorsque je dis organisationnel, je pense à la fois au concept d'organisation et aux organisations concrètes. En ce qui concerne les organisations concrètes, je ne parlerai ici que des entreprises. Ces dernières connaissent une infinie variété de relations comprenant les coopérations les plus humaines et les échanges les plus riches. Mais comment tient-on compte des dures et terribles réalités qui hurlent derrière les mots « neutres » de la communication et les froides techniques de l'information. Il n'existe désormais plus d'entreprise qui n'ait pas vécu plusieurs plans sociaux dans les dix dernières années. Quel joli mot que celui-là : un « plan social ». Derrière ce mot : des centaines de milliers de dépressions nerveuses, d'expulsions, d'exclusion, de divorces, de vies brisées, de suicides ratés ou réussis. « Socialement planifié », le désespoir est transformé en doux euphémisme. Quelle incidence cela a-t-il sur les communications de celles et ceux qui gardent leur emploi ? Il a fallu qu'une psychiatre écrive un livre sur le « harcèlement moral » pour qu'on découvre ce que les inspecteurs du travail disaient depuis vingt ans : un salarié sur dix au minimum en est victime de la part d'un supérieur hiérarchique. Quelle est l'incidence pour les communications organisationnelles ? Après une longue période de grands discours, personne ne parle plus guère de management participatif, lequel sous-tendait largement le type de communication managériale apparue au début des années quatre-vingt. Quelle autre démarche managériale guide les services de communication d'entreprise, mais aussi de qualité, de gestion des ressources humaines, de formation continue ? Depuis une quinzaine d'années, le « Client



» est devenu la référence quasi mythique de toute restructuration organisationnelle (flux tendu, *just in time*, flexibilité, orientation client), de toute formation en entreprise, et du discours quotidien dans le travail. Que font les chercheurs en communications organisationnelles de ce « Client » constamment ressassé aux oreilles des salariés (eux-mêmes clients...) ? Des milliards d'Euros sont dépensés chaque année par les grandes entreprises qui recourent aux agences de publicité pour gérer l'opinion en leur faveur et au mépris des plus élémentaires règles de l'information, en particulier télévisée. Si les salariés ne sont pas massivement dupes, peut-on négliger les cadres contraignant de communication induits par ces démarches de relations publiques ? Et cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Première interrogation : sans en faire une exclusive, comment intégrons nous ces dures réalités concrètes dans nos recherches en communications organisationnelles ?

En ce qui concerne la théorie des organisations, nul ne conteste que l'étude des communications dans les organisations nécessite une compétence minimale dans les principales disciplines qui approchent ces dernières, et au moins en sociologie (à la fois générale, du travail et des organisations). La communication n'a pas d'autonomie absolue, elle se fait dans des structures économiques, sociologiques, psychologiques, symboliques, professionnelles et aussi historiques. Étudier l'information et la communication dans les entreprises, c'est donc tenir compte de la donne pesante de la globalisation des marchés, des restructurations organisationnelles, du type de rapports entre management et salariés, de l'individualisation du travail, de la gestion symbolique des relations de travail, de la faiblesse du syndicalisme, de la structure de l'emploi et du non emploi, et aussi des enjeux du passage du fordisme à un autre mode de management ? Et pourquoi mettre entre parenthèses le concept d'institution pour se limiter à celui d'organisation ? Des penseurs de l'institution aussi importants que ceux du courant institutionnel (Clastres, Louraux, Lapassade, Guatarri), de la psychologie sociale d'entreprise (Pagès, Enriquez, De Gaulejac, Mendel), de la philosophie sociale (Lefèvre, Castoriadis) méritent-ils qu'on les ignore comme si les questions qu'ils ont posées n'avaient plus lieu d'être ? Ce que montrent diversement ces auteurs est que le concept d'organisation tend plutôt vers l'analyse des structures, des processus et des règles de fonctionnement de la « machine sociale », alors que celui d'institution oriente fortement vers les processus et dispositifs symboliques de l'ordre organisationnel,

du point de vue des rapports de pouvoir. Ils rappellent aussi que l'information n'a pas que des fonctions de désignation et de communication, qu'elle est aussi l'instrument de mise en forme symbolique de l'ordre institutionnel. Le déclin accéléré, après vingt ans d'hégémonie disciplinaire, de la « sociologie des organisations » devrait nous faire méditer. En reléguant avec raison l'antérieure suprématie exclusiviste du courant marxien dans la sociologie du travail, elle a malencontreusement écarté des questions fondamentales non assimilables au seul marxisme (ou au structuralisme). S'il était juste de mieux chercher à comprendre le fonctionnement spécifique des structures organisationnelles, leur appropriation par les « acteurs », et leur rapport fonctionnel à la société, il était en même temps dommageable de banaliser le concept de pouvoir en « ringardisant » celui de domination (Marx, Weber -et Friedman pour la sociologie du travail). Du coup, les technologies de contrôle social (Foucault, De Certeau), les aliénations symboliques (Enriquez, Castoriadis), ou les emprises psychologiques (Beauvois et Joulé, De Gaulejac, Dejours) avaient disparues de cette sociologie. Mais comme disait Bateson, si un coup de pieds au concept de chien ne risque pas de se faire mordre, le chien réel y ripostera le plus souvent en mordant. En d'autres termes, la dure réalité n'a pas manqué de se rappeler à Crozier, Sainsaulieu, Bernoux, Segrestin et autres sociologues des stratégies d'acteurs. Et nous sommes quelques uns à ne pas boudier notre plaisir de voir aujourd'hui resurgir les problématiques moins « politiquement correctes » de sociologues aussi différents que Durand, Zarifian, Mispelblom, Courpasson, Boltanski, Le Goff, Coutrot et d'autres. Ici se pose une deuxième interrogation : parvenons-nous à intégrer dans nos travaux l'ampleur des problématiques de l'organisation (et de l'institution) ? Loin de moi l'idée qu'il ne faudrait parler que de domination, d'injustices et d'inégalités dans les organisations, dont la communication est nécessairement traversée. La vie au travail n'est pas un enfer quotidien (quoique pas pour tout le monde). Mais elle est loin aussi d'être un paradis ! Il existe d'autres formes d'organisations que celles des entreprises traversées par moins ou pas de violence réelle ou symbolique. Les managers ne sont pas des démons et les salariés des ignorants manipulés. « Dieu merci », certains résistent encore collectivement, et d'autres ont le courage individuel de refuser les basses besognes ou de céder aux injonctions des managers du *global market*. Mais la « soumission librement consentie » (Beauvois), « la servitude libérale » (Le Goff), le « management à la menace »

(Dejours), les « délits de gestion » (Maugerri), « l'action contrainte » (Courpasson), auxquels maints communiticateurs prêtent main, me paraissent suffisamment réels et structurés pour qu'on les intègre effectivement dans nos travaux, et qu'on ne les réserve pas à quelques « francs-tireurs ».

Bernard Floris PS Vous aurez remarqué que je n'ai utilisé aucun de ces (« gros ») mots : capitalisme, lutte des classes, exploitation, profit, bourgeoisie, ouvriers, idéologie, etc...

## **Compte-rendu réunion Org&Co du 21 janvier 2005**

La journée d'étude trimestrielle s'est tenue, le 21 janvier, au CNAM, où nous avons été reçus par notre collègue Brigitte Guyot, que nous remercions vivement ici. Cette rencontre de travail a été notamment consacrée à un débat sur deux ouvrages récents, écrits par des membres du groupe, en vue d'alimenter la réflexion scientifique de chacun et de construire une culture commune. Il a été confirmé que les journées de recherche du printemps 2005 porteront sur les « méthodologies ». La réservation de la salle a été faite. La réunion se tiendra à la MSH, avec nos collègues franciliens les 23 et 24 mai 2005. La date de remise des propositions pour contribuer à ces journées a été fixée au 28 février 2004 (cf pré programme ci-après). Par ailleurs, le site permet maintenant de répertorier tous les textes disponibles des colloques et journées Org&co du groupe ; toutes

### ***Y. Thépaut Discutante Brigitte Guyot***

Compte rendu d'Y. Thépaut La présentation du livre *Pouvoir, Information, Economie* paru en 2002 aux éditions Economica est orientée vers l'interprétation de la communication organisationnelle à l'aide des notions de « pouvoir informationnel » et de « dominance informationnelle ». Deux thèmes sont abordés : l'avènement de « l'économie informationnelle » en tant que système productif contemporain et ses effets sur la communication organisationnelle ; la proposition d'instruments d'analyse des transformations actuelles des organisations et de l'évolution de leur communication.

I. Avènement de l'économie informationnelle et communication. Pour interpréter les transformations contemporaines du système productif et expliquer l'avènement de l'« économie informationnelle »,

les remarques ou suggestions pour l'améliorer et l'alimenter restent les bienvenues. Quant au bulletin de liaison bimestriel, il a été décidé de maintenir la fiche d'évaluation en dernières pages pour que les nouveaux chercheurs présents à Lyon qui le souhaitent puissent aisément la retrouver et la remplir.

-« *Le processus de construction du champ " communication organisationnelle" dans les SIC : concepts, méthodes, institutions, formations* »

Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin (LERASS-Toulouse 3)

Catherine Loneux (CERSIC-ERELLIF- Rennes 2)

Présentation du projet de communication, portant sur « *Le*

*processus de construction du champ " communication organisationnelle" dans les SIC : concepts, méthodes, institutions, formations* » qui sera présenté aux membres du groupe TPS, à la suite d'une demande de Robert Boure, animateur (cf détail dans le programme de la journée du 21/01/2005). Le contenu de cette intervention (qui fait suite à l'exposé à Org&co, le 23/10/2003, bulletin n°4) a été proposé lors de la réunion TPS du 18 novembre 2004 (animateurs Y. Politi et JF Têtu), durant laquelle il a été décidé que les résultats de la recherche correspondante seraient exposés lors de la rencontre TPS prévue le 18 mars 2005.

. *Pouvoir, Information, Economie, Editions Economica, 2002.*

nous avons mobilisé le paradigme de la « Révolution scientifique et technique ». Cette démarche place la réflexion dans une perspective historique qui marque, selon nous, les deux étapes majeures de la révolution informationnelle : la première est située au moment de la révolution scientifique des années 1858-1874 qui s'est traduite par l'influence croissante de l'information et de la connaissance dans l'économie observée à partir de cette date ; la seconde, au tournant des années 1950 qui voit la conjonction de la définition des concepts clés d'information (Shannon, 1948) et de rétro-action (Wiener, 1948), et la mise au point des techniques automatiques de traitement et de transmission de l'information.

*1) La Révolution scientifique et technique comme grille d'analyse*

Le paradigme de la révolution scientifique et technique a été introduit dans la littérature scientifique en 1939 par J.D. Bernal, l'un des

fondateurs de la « science de la science ». Cette notion a été systématisée par R. Richta dans son ouvrage de 1967. Au plan analytique, cet auteur oppose la « révolution industrielle » d'hier et la « révolution scientifique et technique » d'aujourd'hui, qu'il considère comme deux processus fondamentaux de la civilisation. La manifestation fondamentale de la révolution scientifique et technique tient aux propriétés particulières de la connaissance scientifique. La science possède en effet les caractères propres d'un bien collectif qui la distinguent de toute autre activité : la connaissance scientifique n'est pas altérée par l'usage et finit par être gratuitement disponible.

Les mécanismes de la révolution scientifique et technique sont à la base de trois tendances essentielles : 1) l'influence croissante à partir des années 1860 de l'information et de la connaissance dans l'économie, consacrant la position centrale du savoir théorique dans le système productif (Richta, 1967) ; 2) le passage vers la même époque, de la technique au sens de « savoir-faire », à la technologie entendue comme « science du faire » (Rosenberg, 1982), c'est-à-dire l'émergence de la technologie comme domaine spécifique de savoir (Humbert, 1993) ; 3) le développement du « paradoxe de la technologie » qui désigne la baisse des prix parallèlement à l'accroissement considérable des performances dans l'électronique (Lantner, 1986) et qui se traduit au cours de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle par le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Cette période va en effet connaître une mutation technologique qui va entraîner l'accroissement exponentiel des performances en électronique (loi de Moore) simultanément à la chute considérable du coût des composants électroniques (paradoxe de la technologie). Ce double mouvement a pour effet la quasi-annulation du coût du traitement et du transport de l'information, c'est-à-dire du coût de la « distance informationnelle ». La notion de « distance informationnelle » est introduite pour désigner la distance spatio-temporelle liée à l'information et aux technologies informationnelles entre deux lieux ou deux moments : la combinaison de l'information et des technologies de la communication ont pour effet de réduire les contraintes que représentent l'espace, le temps ainsi que l'encombrement (ou volume) et le caractère pondéreux des produits transportés puisque ceux-ci ont une composante immatérielle dominante. Par exemple, les échanges d'informations et de services informationnels à travers le réseau se font de manière quasi-instantanée, en grand volume et en supprimant le déplacement des personnes, du moins pour

certaines informations car la réduction de la distance informationnelle rencontre des limites. La réduction du coût de la « distance informationnelle » ouvre de multiples possibilités d'utilisation et de partage à distance de l'information, à faibles coûts.

Théoriquement, elle est de nature à exercer des effets considérables particulièrement sur le redéploiement des activités économiques dans l'espace et sur la reconfiguration interne des organisations. La Révolution scientifique et technique explique ainsi la transformation des organisations et le rôle croissant de l'information et de la communication dans ces structures. Elle débouche sur « l'économie informationnelle », nouveau « système technique » au sens des historiens. 2) L'économie informationnelle : un système automatisé en réseaux et à dominante immatérielle. Les progrès technologiques considérables réalisés dans le domaine de

l'électronique au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> se sont traduits par deux phénomènes majeurs désormais au cœur des économies et des sociétés : l'automatisation du système productif et l'évolution vers de nouveaux réseaux technologiques. L'automatisation favorise l'extension des réseaux de télécommunications qui produisent des effets au fondement de la dynamique du comportement des acteurs. Trois types d'effets se conjuguent pour expliquer l'efficacité de structures concentrées et intégrées historiquement constatées dans les secteurs en réseau : des effets d'externalités, qui sont à la fois des externalités de consommation et de production ; des effets de taille, ou économies d'échelle ; des effets de variété, ou économies d'envergure. Ces phénomènes permettent d'analyser la dynamique des secteurs en réseau et l'impact de leur extension sur le système économique et social. Ces évolutions sont analysées en recourant à la notion de « système technique » empruntée aux historiens (Gille, 1978), le « système technique contemporain » étant qualifié d'« économie informationnelle » car il est caractérisé par la synergie entre l'information et les technologies de l'information et de la communication. L'analyse développée met en effet en évidence que les caractéristiques de l'économie actuelle qui tendent à prévaloir résultent des effets conjugués des propriétés, en tant que biens collectifs, de l'information et des technologies en réseaux basées sur l'électronique. De la combinaison de l'information et des technologies informationnelles naît ainsi une forme d'organisation économique et sociale spécifique à l'ère de l'électronique. En définitive, on assiste au passage du paradigme matériel au paradigme informationnel, c'est-à-dire, au passage de la phase de mécanisation à la phase



d'automatisation du système productif (Volle, 1999). Dans cette perspective, on oppose deux mondes : celui du début du XX<sup>e</sup> siècle, le monde industriel caractérisé par la production massive de marchandises pondéreuses incorporant beaucoup de ressources matérielles et peu de matière grise. Le deuxième monde est celui de la haute technologie, qu'il s'agisse de télécommunications, d'informatique, de biotechnologies, de produits pharmaceutiques ou d'aéronautique. Ce monde est caractérisé par des biens essentiellement immatériels dont la production fait principalement appel à de la matière grise (Cohen et Debonneuil, 1998). Ce changement de paradigme s'accompagne de la transformation des organisations et de modifications des relations de pouvoir, avec en particulier l'émergence de nouvelles conditions favorables au développement du pouvoir informationnel. Avec les technologies automatiques de traitement et de communication de l'information, la substitution du capital au travail se traduit par : 1) une division technique du travail plus poussée au sein de l'organisation et une division internationale du travail également plus accentuée, 2) un rôle accru de la connaissance aussi bien pour l'innovation que pour l'utilisation de ces technologies, 3) un besoin plus important de communication pour assurer la coordination des activités potentiellement plus dispersées et assurer le lien social mis à mal par cette dispersion au sein de l'espace géographique,

1 On parle aussi du passage du capitalisme industriel au capitalisme informationnel, avec une nouveauté tenant à ce que dans cette dernière forme de capitalisme, on constate le développement d'une production associative et coopérative non marchande d'utilités individuelles et sociales qui doit se concilier, pour la viabilité économique du système, avec une marchandisation d'une partie des biens et services produits. L'exemple d'Internet est significatif de ce changement.

4) une plus grande maîtrise technologique de l'information et de la communication. Ces effets expliquent l'importance croissante de l'information et de la communication organisationnelle et s'accompagnent de la transformation des relations de pouvoir dans l'organisation.

3) Information, communication et transformation des relations de pouvoir En nous basant sur les mécanismes de la révolution scientifique et technique, et en prenant l'exemple de la transformation des relations de pouvoir dans les organisations, nous pouvons étudier la modification de la communication au sein de l'organisation et, par effets interactifs, la modification de l'organisation par l'évolution du mode de communication. Un fait marquant des

figures modernes du pouvoir est la nature particulière des dominations multiples qui s'exercent : le pouvoir fonctionne comme un réseau d'information (Russ, 1994). Ce trait apparaît dans l'analyse de la « technostructure » de J.K. Galbraith : le pouvoir fonctionne comme un ensemble de communications, ce qui signifie que le réseau d'information participe largement au phénomène de domination. Le pouvoir éclaté de nos sociétés se présente ainsi fortement lié à l'information et à la communication : « A la forme préindustrielle, marquée par un développement mal contrôlé des puissances productives, se substitue la société post-industrielle, où domine la gestion rationnelle et communication. Ainsi, l'apparition progressive de technologies inédites, liées à la science de l'information, métamorphose ces formes du pouvoir » (Russ, 1994, 173). Nous retrouvons ici notre thèse : c'est la conjonction des avancées de la science de l'information et de la mise au point de technologies de la communication qui se trouve à la base des transformations économiques et de formes nouvelles du pouvoir. Dit autrement, aux techniques nouvelles d'information et de communication correspondent des dominations d'un nouveau genre. L'information et nouvelles technologies jouent désormais un rôle décisif dans la domination et le pouvoir. Dans son essai sur le système économique américain, Galbraith (1967) décrit la « technostructure » qui détient le pouvoir dans la grande entreprise moderne. Ce terme désigne l'organisation constituée de l'ensemble de ceux qui participent aux prises de décision de groupe. Pour la décision industrielle moderne, il est nécessaire de recourir aux informations émanant de nombreuses personnes. Le pouvoir de décision repose essentiellement sur l'information, les savoirs et les compétences des agents participant à l'activité de l'entreprise. Il apparaît ainsi qu'il y a une dissémination du pouvoir dans l'entreprise. On comprend, dès lors que l'on veut prendre les décisions pertinentes, la nécessité d'une communication adaptée pour prendre en compte l'ensemble des acteurs qui possèdent l'information et la connaissance au sein de l'entreprise. Cet impératif entraîne une transformation de la communication dans le même temps qu'une modification des relations de pouvoir. D'une conception hiérarchique et verticale de l'autorité, on passe à un exercice plus horizontal et transversal du pouvoir, la dissémination du pouvoir appelant un mode horizontal de communication qui modifie l'organisation elle-même. Ainsi, cette dissémination du pouvoir renforce le statut de l'information comme variable stratégique d'influence et de pouvoir et nécessite une

communication adaptée aux structures décisionnelles évolutives.

En définitive, la mutation informationnelle apparaît comme un tout : les transformations de l'activité de base, dont nous avons proposé quelques explications, introduisent une modification radicale de la structure sociale et s'accompagnent de changements fondamentaux dans la manière d'exercer le pouvoir. Cette mutation fait notamment émerger des formes modernes de communication et d'influence qui dépendent de l'information et des nouvelles technologies. Elle apparaît également propice à l'exercice d'un pouvoir informationnel aussi bien au niveau individuel qu'au niveau du groupe.

II. Le pouvoir et la rente informationnels, facteurs explicatifs des stratégies de communication. Les notions de « pouvoir informationnel » et de « rente informationnelle » sont de nature à contribuer à l'explication des stratégies informationnelles et des stratégies de communication dans les organisations. Avant de les développer, se trouve proposée une définition de l'information adaptée à l'intelligence de son rôle dans l'économie informationnelle, en particulier comme bien économique et vecteur de pouvoir. 1) L'information, bien paradoxal et variable de pouvoir Une approche globale de l'information a été privilégiée car cette notion est polysémique et recouvre de multiples aspects, techniques, sémantiques, économiques, etc. Ce concept est en conséquence employé dans diverses disciplines qui lui confèrent des sens différents, tout en s'influençant souvent mutuellement. Nous avons recouru à l'apport des mathématiques, de la physique, de la biologie, des sciences du comportement, de l'économie, de la psychologie et de la psychosociologie pour proposer la définition suivante : « *l'information est ce qui forme ou qui transforme une représentation dans la communication complexe entre un système et son environnement naturel, institutionnel ou humain* ». Cette définition est très générale et recouvre en fait plusieurs formes d'information<sup>2</sup> dont la forme numérisable qui revêt

<sup>2</sup> En fait, nous considérons qu'il y a un *continuum* d'informations qui part de l'information élémentaire – ou l'information-donnée comme un relevé de température – jusqu'à la connaissance tacite, forme d'information la plus difficile à transmettre, l'information-connaissance résultant de l'accumulation d'informations traitées par l'être humain qui aboutit ainsi à établir une connaissance. Dès lors, la connaissance relève de la même approche que l'information, en tant que biens collectifs, la différence entre les deux aujourd'hui une importance particulière en raison de sa maîtrise technique par les

technologies électroniques. Cette maîtrise facilite l'extension du champ économique de l'information dont les caractéristiques intrinsèques apparaissent paradoxales. La présentation de ces paradoxes met en évidence les potentialités de l'utilisation de l'information associée aux technologies informationnelles.

#### *Les paradoxes de l'information*

Les lois économiques qui gouvernent la valeur, la reproduction et la diffusion de l'information apparaissent paradoxales par rapport aux lois dont dépendent les biens matériels. Ce texte se borne à présenter trois paradoxes essentiels pour montrer comment les lois économiques de l'information expliquent les synergies existant entre ce bien et les technologies de l'information et de la communication.

#### 1) *La valeur et la qualité incertaines de l'information*

Un premier paradoxe de l'information tient au caractère incertain de sa valeur : l'acheteur ne connaît pas la valeur de l'information tant qu'il ne la possède pas (Arrow, 1962). De même que sa valeur, la qualité de l'information ne se révèle qu'une fois que celle-ci a été achetée : la qualité de l'information est de ce fait incertaine et ne se révèle qu'à l'usage (Shapiro et Varian, 1999). Ces propriétés sont gênantes pour l'établissement d'un marché de l'information. 2)

*L'intangibilité de l'information* L'intangibilité correspond aux phénomènes d'indivisibilité et d'inappropriabilité de l'information qui dans la théorie en font un « bien collectif ». L'indivisibilité signifie que la consommation d'un bien par un individu ne diminue en rien la consommation du même bien, au même moment, par d'autres, alors que l'inappropriabilité traduit l'impossibilité de s'approprier un bien ou d'en « rançonner » l'usage. Cependant, une information peut dans la réalité faire l'objet d'une appropriation, même si celle-ci n'est qu'incomplète.

#### 3) *La reproductibilité à coût faible de l'information*

En raison de ses propriétés d'indivisibilité et d'inappropriabilité, une même information est reproductible indéfiniment, à coûts faibles, voire nuls : le coût de reproduction de l'information est négligeable. L'information est en fait coûteuse à produire mais peu coûteuse à reproduire. Par exemple, la copie d'une disquette ou d'un programme informatique ne coûte pratiquement rien par rapport à son développement. Ces paradoxes qui agissent en synergie avec les externalités et les capacités des technologies informationnelles, ont des implications en termes de potentialités économiques nouvelles qui se situent dans de multiples domaines comme ceux de la croissance économique, du redéploiement des activités et des emplois, de la localisation spatiale des

entreprises et du développement local, etc. Mais l'information exerce aussi des effets spécifiques qui ouvrent sur une problématique du pouvoir : en raison de ses effets, formes d'information concernant les propriétés de leur transmission d'un individu à un autre. elle revêt le statut de variable d'influence et de pouvoir qui possède la capacité de créer une rente informationnelle. 2) L'étude du pouvoir informationnel dans les relations interindividuelles et les réseaux : rente informationnelle et stratégies des acteurs. Le pouvoir informationnel et la rente informationnelle sont d'abord définis avant de présenter les deux formes polaires de ce type de pouvoir et d'en proposer une application à l'interprétation de comportements observés. 1°) La notion de pouvoir informationnel : une inégalité de possession de l'information La notion de pouvoir est développée dans diverses disciplines des sciences de l'homme et de la société. Nombre de travaux sur ce thème font référence au pouvoir de l'information pour expliquer le comportement des agents et le fonctionnement des organisations. Mais ce thème a été peu conceptualisé et systématisé dans les problématiques économiques. De nos jours, les conditions d'exercice du pouvoir se modifient considérablement. La production, le traitement et la transmission de l'information deviennent les « sources premières » du pouvoir (Castells, 1998), alors que dans l'entreprise et la société en réseaux, « la domination s'exerce par le biais de flux d'information » (Garnham, 2000). Le nouveau système économique et social apparaît ainsi propice au développement d'une forme de pouvoir lié à l'information, que nous appelons « pouvoir informationnel ». Certes, l'information a de tout temps été facteur de pouvoir. Mais les nouvelles conditions technologiques apparues au cours de la période récente représentent des éléments favorables à la maîtrise et à l'expression de ce type de pouvoir, et nombre de manifestations actuelles sont autant d'indices de la place qu'il tend à occuper dans les sociétés modernes, comme la mise en place de politiques informationnelles par les collectivités locales.

*Un pouvoir fondé sur l'asymétrie de l'information*  
 Dans notre approche, le pouvoir, perçu comme une forme particulière de relations humaines, est défini comme la capacité consciente d'exercer une influence nette, c'est-à-dire de modifier le comportement, à travers un échange inégal (Dahl, 1957). Il renvoie à l'existence d'une opposition ou d'un conflit entre deux ou plusieurs acteurs ou entités et doit être considéré comme une réalité normale, quasi permanente, l'issue de l'opposition donnant un

avantage dissymétrique au détenteur du pouvoir (Jacquemein, 1985). Mais si le pouvoir est un rapport de force dont l'un peut retirer davantage que l'autre, il n'implique pas obligatoirement un lien hiérarchique et l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre (Crozier et Friedberg, 1977). L'essence du pouvoir réside dans cette relation sociale asymétrique, le pouvoir usant dans le domaine économique des moyens typiques que sont l'information et la contrainte définie au sens économique (Perroux, 1961). Dès lors, l'existence d'informations inégalement réparties entre les agents économiques leur permet d'exercer un pouvoir. Le concept de pouvoir informationnel que nous proposons repose ainsi sur une inégalité de possession d'information, c'est-à-dire une asymétrie d'information. Dès lors, nous proposons la définition suivante : « *le pouvoir informationnel d'une unité économique, c'est sa capacité de modifier, par action directe ou indirecte, au moyen de l'information, le comportement, les conditions ou les résultats économiques d'autres unités, dans le but d'obtenir un avantage économique net* ». Le gain économique obtenu est par exemple un avantage de prix, de salaire, de profit, de part de marché, etc. Ce gain est pris comme mesure de ce pouvoir : plus le pouvoir est fort, plus le gain est important. Il est qualifié de « rente informationnelle » car il est identifié à une rente marshallienne. 2°) La rente informationnelle, mesure du pouvoir informationnel La « rente informationnelle » est définie précisément comme « *le gain individuel ou collectif procuré par un avantage informationnel* ». Elle présente en tant que rente marshallienne, les caractéristiques suivantes : 1) C'est une *rente différentielle* dont l'origine réside dans la possession inégale d'information, la différence de qualité de l'information détenue, la localisation des agents économiques sur les réseaux. Cette différence peut être engendrée par exemple par l'accès à un réseau privé de veille technologique et stratégique. 2) C'est une *quasi-rente*, dans le sens où il s'agit d'une rente passagère qui rémunère l'avantage informationnel par nature transitoire. 3) Elle peut être de *type organisationnel*, associant simultanément les trois causes de la quasi-rente. D'abord, l'information est source de rendements d'échelle croissants d'autant plus importants que son utilisation ou sa diffusion se font à coût quasi nul. Ensuite, l'organisation favorise l'échange d'informations détenues par les membres associés qui possèdent des informations différentes et complémentaires. Enfin, l'information se diffuse d'autant plus facilement que la structure informationnelle le permet. 4) Elle est *individuelle ou collective*. La rente informationnelle peut

correspondre à un jeu à somme nulle, si son obtention par un agent ou un groupe d'acteurs permet de réaliser un gain au détriment des autres comme dans le cas du spéculateur ou de l'espionnage économique, ou alors procéder d'un jeu à somme positive, si elle relève de la production d'informations nouvelles ou du traitement d'informations existantes en vue de la création de valeur comme dans le cas de la politique des collectivités territoriales. En considérant les deux situations extrêmes précédentes, on peut dire que la richesse « captée » par l'un, l'est aux dépens des autres, dans le premiers cas, alors qu'il y a création nette de richesse dans le second cas. Dans la période historique actuelle, un renversement de problématique s'opère : d'une optique du pouvoir informationnel es sentiellement tourné vers la captation et le détournement de valeur au seul profit de certains, comme de nos jours dans le « délit d'initié », on ouvre sur une démarche de création collective de richesse grâce à l'information traitée comme facteur de production. Dans cette perspective, on assiste de la part des entreprises et des organisations, au développement de stratégies informationnelles et de communication en vue de bénéficier de rente informationnelle.

3°) Formes de pouvoir informationnel et tentative de validation Nous cherchons à valider au plan empirique les deux formes polaires de pouvoir informationnel considérées. 1) Le pouvoir informationnel élémentaire ou interindividuel Le pouvoir informationnel élémentaire -type est celui qui s'exerce directement entre deux agents ou deux unités économiques. C'est l'effet informationnel considéré au niveau micro-économique dans une relation bilatérale comme celle qui s'établit entre un employeur et un candidat à l'embauche, un assureur et un assuré, un prêteur et un emprunteur, un donneur d'ordre et un prestataire de services, ou encore des partenaires au sein d'une coopération, etc. Pour étudier le pouvoir informationnel, nous mobilisons les modèles micro-économiques traitant de ces relations en asymétrie informationnelle dans le cadre de la théorie de l'agence. La détention d'information privée améliore les conditions de négociation de l'agent qui dispose de l'avantage informationnel et lui permet d'obtenir un avantage économique en accroissant son pouvoir de négociation. En retenant la relation d'agence comme cadre privilégié de réflexion, l'introduction de la notion de pouvoir informationnel permet d'avancer des interprétations alternatives ou complémentaires aux explications théoriques habituelles et d'éclairer le comportement concret des agents économiques. Elle contribue de la sorte à une meilleure prise en compte de la montée de

l'information et de la communication dans l'économie en proposant quelques outils d'analyse des stratégies informationnelles et des stratégies de communication. *Une tentative de validation : les stratégies d'information et de communication*

Cette approche a été appliquée à l'analyse concrète d'accords de coopération. Le pouvoir informationnel et la rente qui en résulte apparaissent comme des éléments explicatifs des comportements observables. Les stratégies d'obtention et d'exercice de ce pouvoir par le canal des accords de coopération revêtent quatre formes principales : a) La création-production d'information Par le biais des accords de coopération, les acteurs économiques constituent, consolident ou accentuent leur pouvoir informationnel en produisant des informations nouvelles comme dans le cadre des accords de R&D. L'avantage procuré par les accords de coopération découle des effets liés aux propriétés de l'information : l'accord donne aux partenaires un accès facile et à très faible coût à l'information. b) L'appropriation-captation d'information Les accords de coopération sont source d'appropriation d'informations selon trois modes. D'abord, l'acquisition auprès d'un partenaire, par le canal d'une cession de licence par exemple. Ensuite, l'échange, qu'il soit organisé comme dans le cas de licences croisées, ou informel, par le biais de rencontres entre ingénieurs par exemple. Ces échanges sont bénéfiques aux deux partenaires en raison de l'indivisibilité de l'information et des externalités positives de réseaux. Enfin, la captation d'information, de manière licite ou non. Mais, à la différence de l'échange, cette captation se pratique au détriment des agents qui la détiennent à l'origine. Dans la mesure où les coûts de captation sont moins élevés que les coûts de production, on évalue dès lors l'efficacité d'une veille stratégique, laquelle est d'autant plus avantageuse qu'elle s'exerce dans le cadre d'une structure de collaboration. c) La rétention-dissimulation de l'information Pour préserver leur pouvoir informationnel, les agents cherchent à conserver autant qu'ils le peuvent l'information privée dont ils bénéficient. Cette rétention de l'information peut s'opérer à deux niveaux. En premier lieu, entre partenaires. La dissimulation consiste alors pour l'agent qui possède une information, à la garder pour son seul usage et à l'exclure du domaine de la coopération. Par exemple, en fournissant des composants scellés, le partenaire protège son avantage informationnel. En second lieu, vis-à-vis des concurrents. Dans ce cas, le pouvoir informationnel est exercé conjointement par les partenaires de l'accord et le filtre se situe en interface avec le marché. d) La diffusion-communication de



l'information Une autre stratégie de pouvoir informationnel consiste à diffuser intentionnellement l'information. L'objectif est de faire connaître le plus rapidement et le plus largement possible les spécifications d'une technologie de manière à ce qu'elle soit rapidement adoptée comme standard et que se développent les produits liés, dans le but *in fine* d'imposer la technologie comme modèle dominant et de bénéficier d'un monopole. La standardisation représente une stratégie de d'accroissement d'un avantage informationnel détenu à un moment donné, qui s'appuie paradoxalement sur la diffusion de cette information. La standardisation apparaît en effet comme la résultante d'une diffusion rapide et élargie grâce à des accords de coopération passés entre les acteurs constituant le réseau. Elle met ainsi en lumière le rôle de la coopération et des réseaux dans l'adoption d'une technologie. Elle procède de la seconde forme du pouvoir envisagée dans ce travail. 2°) La « dominance informationnelle » : les réseaux, structures de pouvoir

Le concept de dominance développé par Lantner (1974) s'avère applicable à l'analyse de toutes les structures, économiques ou autres, en particulier les structures d'échanges d'information (Ponsard, 1974). Une structure d'échanges étant constituée d'un ensemble de pôles et d'un ensemble de flux reliant les pôles entre eux, les pôles peuvent être en effet les agents économiques, et les flux, des signaux ou des informations circulant entre les agents. Ce concept s'applique en conséquence à tout réseau de communication. Nous appelons « dominance informationnelle », le pouvoir informationnel qui se développe au sein d'une structure, d'une organisation ou d'un réseau en tant que structures.

Les réseaux sont des instruments de polarisation des relations entre les agents et apparaissent comme des vecteurs de relations de pouvoir reposant sur une dissymétrie des échanges, qu'il s'agisse de biens ou d'informations. On aboutit à la démonstration que, non seulement de toute structure économique émerge une relation de pouvoir, mais que la structure est responsable d'une répartition inégale du pouvoir entre les agents économiques, répartition qui se caractérise par la manière dont l'influence de chacun s'exerce sur l'opinion des autres dans le cadre d'interrelations au sein de la structure (Gazon, 1981). Ce résultat d'un déterminisme structurel du pouvoir pose les questions de l'intensité de ce déterminisme et du degré d'autonomie dont bénéficient individuellement les agents. L'ouvrage de M. Crozier et E. Friedberg (1977) apporte des éléments de réponse à ces questions.

#### *Application aux politiques des Collectivités territoriales : rente informationnelle et développement économique et social*

Aujourd'hui, la gestion stratégique de l'information désormais envisagée comme l'un des moteurs essentiels de la performance globale des économies nationales, repose sur la capacité à accéder, à maîtriser et à exploiter l'information plus rapidement que les partenaires dans des conditions adéquates de confidentialité et de sécurité. La politique informationnelle menée actuellement par certaines Collectivités territoriales procède d'une telle démarche de création de richesses qui passe par l'obtention d'un avantage économique fondé sur l'information et destiné aux membres de la collectivité concernée. Il s'agit alors d'une « rente informationnelle collective » recherchée en vue notamment du développement économique et social local. La politique informationnelle du Conseil Général de la Manche témoigne de cette stratégie de création et de gestion d'avantages informationnels (Thépaut et Le Goff, 2002). Cette politique utilise les stratégies informationnelles examinées ci-dessus. Elle passe notamment par des stratégies coopératives avec des opérateurs privés, dans le respect des règles de la concurrence, mais aussi par des dynamiques de coopération, ou de compétition, avec d'autres territoires selon le niveau considéré, en pratiquant une distribution sélective de l'information. Placée dans une perspective de dynamique collective, cette politique vise soit à constituer une avance en matière de services informationnels publics et privés, soit à rattraper du point de vue technique et économique un retard en matière d'infrastructures de télécommunications et de téléactivités, en aménageant pour ces dernières des structures d'accueil. Elle revient d'une part à créer pour les usagers des conditions avantageuses d'accès aux services informationnels privés et publics comme les services administratifs ou le téléenseignement, et d'autre part à rendre le Département plus attractif pour les entreprises qui y sont installées ou susceptibles de s'y implanter.

#### *Vers la constitution d'un « espace serviciel » ?*

Cette analyse peut se placer dans le cadre prospectif d'un « espace serviciel » que nous cherchons à caractériser à partir de tendances constatées actuellement, comme la mise en place de l'Université Numérique de Bretagne. La réduction du coût de la distance informationnelle représente un facteur favorable à la constitution d'un « espace serviciel » considéré comme un nouveau « système productif local » (SPL) se situant dans le prolongement des milieux innovateurs et des technopoles. L'espace

serviciel est envisagé comme un espace de production de valeur en réseau. Il est par exemple un noyau d'entreprises associées à des centres de recherche et de formation et divers organismes privés et publics aux initiatives soutenues par les collectivités locales. La mise en connexion de ces centres d'activité et de décision opérée par les nouvelles TIC peut alors déboucher sur la création d'un « espace serviciel régional » dont la particularité est de recouvrir plusieurs territoires, plusieurs SPL, et de favoriser un nouveau type d'apprentissage : le « *learning by commuting* », ou apprentissage par commutation et transfert. Cet apprentissage que les récentes plates-formes d'interconnexion multi-points par exemple rendent possible, comme semblent l'attester les premières expériences de ce type, repose sur la propriété qu'ont les réseaux numériques de transférer certaines connaissances tacites. L'exemple de l'Institut européen de téléchirurgie de Strasbourg démontre qu'il est possible de mémoriser et de s'entraîner à la reproduction du geste du chirurgien, permettant son apprentissage à distance, en mode synchrone et asynchrone (voir *Le Monde Interactif* du 24 février 1999). L'enseignement en ligne représente justement un élément d'illustration de l'espace serviciel en voie de constitution. Conclusion : Une interprétation de la communication organisationnelle en termes de rente informationnelle En se basant sur le rôle de la communication dans l' « espace serviciel », on peut proposer une interprétation de la communication organisationnelle en termes de rente informationnelle. Ce n'est bien évidemment qu'une interprétation possible, complémentaire aux autres explications. Cet espace présente une inscription territoriale plus étendue que celle des districts industriels, des milieux innovateurs et des technopoles. Ce nouveau système repose sur l'articulation entre une production locale et une organisation spatiale plus étendue, qui pose un double problème : celui de « l'ancrage » ou territorialisation de la production, et celui de la cohésion sociale de cet espace mise à mal par l'élargissement de son horizon spatial, ce qui soulève la question de sa gouvernance. La communication institutionnelle représente un facteur important de cette gouvernance et il est dès lors possible d'interpréter la communication comme contribuant à la constitution de la rente informationnelle. Il y a en effet nécessité dans l'espace serviciel de faire prévaloir l'intérêt de la communauté sur les intérêts individuels, de piloter le « projet » porté par la communauté. C'est le rôle en particulier de la communication d'une institution comme la Région par exemple. La communication apparaît nécessaire pour donner corps aux projets,

transmettre les informations, assurer la coordination des actions et des projets individuels, régler les conflits, en un mot, assurer la « gouvernance » des projets et leur « ancrage » spatial.

Dans l'optique d'une économie politique de l'information et de la communication, on peut considérer que cette gouvernance est assurée dans le but de créer une « rente informationnelle collective » destinée à bénéficier aux membres de la collectivité. La communication contribue alors à l'obtention de rente informationnelle. Cette dimension prospective d'un espace serviciel ne devrait pas soulever trop d'objections tant il est bien établi que l'information, la communication et l'usage des technologies informationnelles sont en rapport étroit avec le pouvoir. Dans notre ouvrage, nous avons voulu simplement centrer l'analyse sur un aspect particulier de ce pouvoir : celui découlant dans la sphère économique de la possession inégale d'information. Mais nous avons vu que les concepts proposés comme éléments d'explication sont extensibles à d'autres disciplines et à d'autres sphères que la production.

Discussion à pro pos du livre de Yves Thépaut « Pouvoir, information, économie »

Compte rendu de B. Guyot C'est l'occasion d'aborder l'approche informationnelle dans les organisations. Et comme je ne suis pas économiste, je vais « tordre » le livre de Yves, laissant de côté plein de choses très intéressantes (comme par exemple toutes les synthèses sur les courants qui ont traité de l'information auxquels je renvoie ceux qui veulent approfondir la théorie économique). Pour lancer la discussion, je m'arrêterai plus particulièrement aux chapitre 3 (l'information, un bien paradoxal) et 5 (le pouvoir informationnel). on est dans l'économie industrielle et plus précisément en économie de l'information. Cette « économie informationnelle », aborde à la fois un Point de vue macro et le point de vue intra -organisationnel, pour qui l'information est un bien économique et un vecteur de communication. I – Définition de l'information (137) : « moyen de réduire l'incertitude découlant du défaut d'information, et comme bien économique justifiable des lois économiques ». a) des critères développés par les économistes, l'information est un bien utile, rare, non exclusif (on se l'approprie temporairement) ; illimitée bien collectif (non divisible) sa valeur est incertaine (on ne l'apprécie qu'une fois qu'on le possède) : c'est pourquoi le recours à des professionnels (confiance) peut lever une partie de son ambiguïté avant de l'acquérir. Elle se diffuse toujours (qu'on le veuille ou non). Elle confère un

avantage à celui qui la possède et l'exploite, lui procure par exemple des « revenus » Elle a des « effets », « effets externes » différentiels selon des degrés de force, quantité, qualité, acception (ou rejet), feed-back, etc Elle constitue un facteur d'influence, entendu comme un « pouvoir informationnel ». Pour l'organisation, l'information est un facteur de production (entre dans le processus productif comme une ressource). C'est aussi un facteur de productivité. Elle donne lieu à un processus (pour l'acquérir et la rendre disponible) : Thépaut parle d'un « espace serviciel » (p 66) ou de « système productif » local ou régional (visant une ou plusieurs entités) facteur de coordination (entre dans les transactions entre personnes) L'information fait partie des « coûts de transaction », c'est-à-dire de coordination entre les agents b) Deux principaux points de vue (ou modèles) économiques en présence :

- Imperfection d'information (il n'y a pas d'information parfaite) : toutes les infos ne sont pas connues de tous les agents. Ils vont alors les chercher pour réduire l'incertitude qui entoure leur décision (insistance sur la phase de collecte) ; en remarquant qu'une spécialisation pour la rechercher ou la fournir en réduit les coûts et améliorer son efficacité /productivité (tous les agents sont informés). Exemple du « job search » (p 155)

- Asymétrie d'information : un agent dispose de « plus d'information » que d'autres (l'accent est alors mis sur les stratégies des acteurs les uns envers les autres), d'où des variables d'influence et de pouvoir informationnel. Dans le premier modèle, l'importance est donnée aux coûts, ceux de la production étant élevés, alors que ceux de diffusion et de reproduction tendent à s'abaisser avec les TIC étant quasi nuls (je ne suis pas d'accord) : « reproductible à faible coût et facilement transmissible à distance » p 78.

*Typologie d'information (p 213) selon son degré de traitement (ou de formalisation) et le degré d'implication des agents dans le processus de communication : donnée, connaissance, information-relation. On est ici dans le schéma classique de transport / de passage, d'un producteur émetteur à un récepteur.*

II – le pouvoir (p 217) peut s'entendre comme une variable stratégique pour obtenir un avantage économique : on entre dans la dynamique des relations économiques entre partenaires. Recherche de l'intérêt personnel ou collectif (celui de l'entreprise). Le pouvoir économique (selon Jacquemin) est la « capacité de changer, par un comportement délibéré, les conditions ou les résultats économiques de telle sorte qu'elle acquiert un

avantage net ». L'information permet « d'exercer une influence nette » pour obtenir un avantage économique afin de dégager une « rente » (avantage acquis par la possession de l'information) Reconnaître une asymétrie d'information, c'est se focaliser sur les stratégies pour en obtenir et acquérir un avantage préférentiel (d'où la notion de « dominance informationnelle ») Très intéressants développements sur les mécanismes de signalement / rétention (278) qui renvoient au travail d'informer les autres sur ce que l'on fait pour se faire reconnaître. Cette notion de pouvoir informationnel permet de relever plusieurs facteurs souvent éclatés en théorie économique : elle complète la notion d'asymétrie informationnelle en la reliant aux notions de contrat et de mandat. Elle permet de considérer l'information comme une ressource productive et comme une source d'avantages concurrentiels. La théorie de l'agence (p 256) s'intéresse à la relation qui lie deux agents, l'un confiant à l'autre un mandat pour qu'il réalise un travail à son profit. Le contrat représente le « cadre relationnel » dans lequel s'effectuent les échanges, et Cela peut s'appliquer à toutes les formes d'échanges : il permet d'expliquer comment se gèrent les relations bi-latérales des agents économique en situation d'asymétrie. C'est donner place aux possibilités de négociation. Le « pouvoir informationnel » est alors le pouvoir de négociation basé sur l'inégalité d'information, cette inégalité permettant de dégager une rente informationnelle, que ce soit en système contraint (régime d'autorité) ou non (282). Il s'exerce au moment de conclure le contrat, lors de son exécution et lors de son évaluation. Il s'exerce également dans les relations de coopération entre firmes. Le pouvoir se manifeste dans toutes les catégories d'accords. Il crée de l'information, il offre aux agents la possibilité de faire de la rétention d'information ou au contraire de la dissimuler. mais comme tout cela a un coût (de surveillance, de contrôle). il faudrait pouvoir établir une « comptabilité informationnelle » en mesurant les entrées et les sorties (p 350 et 54), en mesurant les réseaux et interactions Parle du pouvoir de ceux qui traitent : je suis dubitative (voir les métiers de la documentation) III – discussion / questions 1) nous avons soulevé ici, il y a un certain temps, la question de la pertinence d'appliquer en interne des notions macro ? que peut on tirer d'un parallèle entre la production de téléseuices et une production d'information en interne ? Par exemple : comment appliquer à un intranet les règles économiques macro ? peut on faire de l'économie de l'information au quotidien ? que faire des coûts cognitifs, des coûts de mise à jour, et d'animation permanente de

l'information pour qu'elle circule ? La tendance actuelle est de faire du « sur-mesure » informationnel, que ce soit à la source (définition de profils d'intérêt), ou en aval, lorsque l'utilisateur ré-assemble à son profit des unités d'information trouvées sur le réseau. Il y a mouvement vers une production « automatique » d'information dans laquelle on stockerait des données qui seraient ré-assemblées par l'utilisateur (cf pédauque sur le document numérique). Comment l'économie industrielle aborde-t-elle cette question ? 2) le point de vue « pouvoir » est une façon de réintégrer une dynamique dans les échanges, ce qui le met en résonance avec les sociologues du travail, de l'organisation : crozier, les gestionnaires (march), les sc de l'information (pédauque 3 et le document-medium). Mais en réalité, les économistes ne restent-ils pas toujours et encore du côté de la décision, la stratégie, courant de recherche ancien ; en quoi cela renouvelle-t-il la question des mandats / contrats passés entre les gens ?

Cela semble alors militer pour développer une sociologie de l'information : mieux comprendre ce que les acteurs font réellement avec l'information. En prenant par exemple des observables comme les

#### **V. Carayol, L'Harmattan, 2004.**

Compte rendu de V. Carayol Le travail présenté cherche à répondre à la question suivante: quelles transformations les pratiques de communication organisationnelle génèrent-elles ? S'éloignant des analyses en termes de descriptions d'agencements empiriques des « faits communicationnels », l'analyse se propose d'intégrer les résultats de recherches que nous avons menées ces dernières années dans un cadre de réflexion plus général.

Le projet épistémologique qui sous-tend les réflexions présentées dans cet ouvrage s'appuie sur deux idées essentielles qu'il convient d'exposer. La première est la revendication d'un projet de connaissance basé sur le principe d'une épistémologie génétique telle qu'elle a pu être conceptualisée par PIAGET et réinterprétée par Ernst VON GLASERSFELD . Selon cette perspective, la connaissance n'est pas, comme dans la tradition épistémologique classique réaliste, une représentation plus ou moins vraie d'un monde indépendant du sujet connaissant. Elle est l'instrument, le bagage que le chercheur se construit et qui lui permet de relever les défis qui se posent à lui, dans le cheminement qu'il emprunte pour conduire et systématiser les expériences qu'il a du phénomène à étudier. La valeur d'une connaissance provient, dans cette perspective, de sa valeur opérationnelle dans le champ de nos expériences. Elle est ce qui permet de résoudre un certain nombre de

documents, qui circulent, qui portent les marques à la fois de l'organisation et la marque des stratégies d'acteurs. En considérant les options offertes aux managers pour organiser et gérer, produire et diffuser de l'information : soit en verrouillant le cadre de cette activité d'information avec des dispositifs, soit en laissant les choses ouvertes en reportant sur l'acteur une grande partie de cette activité. Comment peut-on le mesurer sur le plan économique ? 3) J'ai été séduite par la notion de proximité ou de distance informationnelle (p 62), à condition de ne pas en rester à des contacts entre les gens mais en prenant en compte les « localités » ou espaces localisés que sont les collectifs de travail, du plus restreint au plus large. En y intégrant, également, toutes les interventions faites soit pour produire l'information soit pour la traiter et la faire circuler, la maintenir. 4) TIC et information : quelle relation ? hormis le fait de la faire circuler plus vite ? ce serait à creuser. 5) peut-on, in fine, se dégager du schéma mécaniste émetteur – récepteur ? c'est-à-dire du transport d'une information – signal qui a des effets attendus ou observables ?

#### **. Communication organisationnelle. Une perspective allagmatique**

difficultés se présentant comme des choses incongrues a priori à l'intérieur du champ d'expérience du chercheur. La seconde idée importante d'un point de vue épistémologique dérive de la première. La position interprétative adoptée pose la connaissance comme un construit individuel. Elle est le fruit d'une expérience de recherche, d'un cheminement personnel fait, comme le souligne Abraham MOLES , de nombreuses errances dans ce qu'il nomme le labyrinthe de la science en train de se faire. Le résultat d'un travail de recherche dont l'objectif est de dépasser le niveau empirique et d'intégrer les différentes expériences acquises autour d'un phénomène, ne peut constituer dans cette perspective qu'une proposition d'une élaboration conceptuelle dont la pertinence reste à évaluer collectivement. La proposition n'a, alors, pas la prétention de décrire un réel correspondant à une vérité ontologique et métaphysique, de manière systématique, mais de constituer un ensemble de concepts et de réflexions obtenus à l'aide de raisonnements cohérents, susceptibles de nourrir de nouvelles recherches et mobilisables pour comprendre de nouveaux phénomènes. La connaissance, qui est au départ un produit singulier peut alors éventuellement, si elle est validée collectivement, rejoindre la connaissance en général. Les modèles d'analyse produits, pour rester dans le registre métaphorique, relèvent plus du plan ou de la carte d'un territoire, que d'une image photographique



du réel. Leur pertinence et leur efficacité à décrire les phénomènes étudiés dans leur fonctionnement sont plus importantes que leur supposée adéquation à l'essence véritable dudit phénomène. Leur validité renvoie à la compréhension nouvelle du phénomène qu'elles procurent et aux éventuelles nouvelles pratiques qu'elles peuvent engendrer, à leur « déployabilité ».

Le champ d'analyse concerné par cette étude est celui de la communication organisationnelle. Ce champ spécifique au sein des Sciences de l'Information et de la Communication présente la particularité d'avoir pour objet un ensemble de phénomènes assez large. Son objet n'est pas d'étudier la communication « de » ou « dans » l'organisation, en considérant celle-ci comme un contenant ou une boîte. Les travaux de Karl E. WEICK notamment, ont permis depuis longtemps de dépasser cette vision étroite. Les organisations dans la perspective qu'il a proposée, qui a beaucoup influencé les recherches en communication organisationnelle, ne sont pas des choses et encore moins des « contenants ». Le fait organisationnel est décrit comme une activité qui doit être en permanence ré-accomplie par les agents qui sont liés par un projet. Il est envisagé comme un processus qui ne se déroule pas simplement dans le temps mais doit être constamment ré-instauré, réaffirmé et ré-accompli. Les faits communicationnels s'avèrent dans cette perspective, contribuer au fait organisationnel de multiples façons : ce sont leurs interactions croisées qu'étudie la communication organisationnelle. Une fois posées ces précisions sur la nature du cadre épistémologique adopté, et sur l'étendue du domaine d'investigation, il reste à préciser les orientations qui ont guidé la démarche. La première orientation, en cohérence avec le cadre épistémologique adopté, relève d'une perspective qualifiée d'"allagmatique", en empruntant ce terme à Gilbert SIMONDON. Ce dernier propose d'appeler allagmatique une théorie générale des transformations, en se référant au terme « allagma » qui veut dire changement en grec. En employant ce terme, nous voulons mettre l'accent sur l'importance des phénomènes de transformation à l'œuvre au sein des pratiques communicationnelles. L'hypothèse qui nous a guidée dans cette recherche peut en effet s'énoncer comme suit : les communications organisationnelles peuvent être associées à des processus de transformation, d'actualisation et de modulation. Conformément aux présupposés épistémologiques qui conduisent la démarche, la construction de connaissance trouve un terrain favorable dans l'analyse de situations jugées étranges ou curieuses, résistant à une explication satisfaisante à

l'aide des modèles interprétatifs disponibles. Ce point de vue constitue pour nous une seconde orientation et nous éloigne des positions positivistes traditionnelles. En l'occurrence, ce sont des lignes de tension identifiables entre les discours académiques (fruits de recherches universitaires), les discours professionnels (qui accompagnent l'action ou qui guident la professionnalisation) et les faits communicationnels, tels que nous avons pu les appréhender qui nous ont intéressée. Quatre zones de tension ont été distinguées qui sont le point de départ de la réflexion des quatre parties du travail. Pour chacune d'entre elles les pratiques de terrains sont systématiquement mises en relation avec une réflexion théorique pour proposer des hypothèses permettant de dépasser les contradictions initialement perçues. Elles permettent de mettre en lumière quatre processus qui peuvent être associés aux pratiques de communication organisationnelle.

Partie 1 : ANTICIPER, IMPROVISER, PERENNISER Dans une première partie est étudiée l'importance donnée à l'anticipation, la stratégie et la programmation dans les discours professionnels. Les pratiques communicationnelles semblent, dans ces discours, totalement tendues vers la conjecture, l'aménagement de l'avenir, son anticipation et sa préparation. D'autres figures temporelles observables dans la pratique, sont étudiées : l'émergence et l'initialisation -avec la figure prégnante de la création événementielle., l'improvisation et la synchronisation – avec la figure du temps réel et de la réactivité les flux tendus le "juste-à-temps", l'engrammation et la pérennisation, à travers notamment les histoires et musées d'entreprise, la rupture – avec la figure de l'amnésie communicationnelle.

La mémorisation, l'oubli apparaissent comme des formes également présentes, mais moins investies ou moins étudiées. Cette partie est donc l'occasion de se demander pourquoi la question de la mémoire a été mise « hors jeu » par certains auteurs importants de notre champ d'études, comme Lucien SFEZ et Régis DEBRAY. D'autres questions sont débattues qui amènent à penser que de multiples figures temporelles caractérisent les pratiques de communication organisationnelles. Il en ressort que l'espace-temps n'apparaît pas comme un « cadre » des pratiques communicationnelles mais bien comme étant constitué par ces mêmes pratiques. C'est finalement un processus de temporalisation qui est mis en évidence. Les pratiques de communication semblent être le terrain d'une chronogénèse, s'accompagnant de phénomènes de virtualisation ou d'engrammation et de mémorisation

Partie 2 : ENONCER, FIGURER, STIMULER La suprématie accordée aux pratiques discursives fondées sur le raisonnement et la conviction est interrogée dans ce chapitre devant le développement des pratiques autour du sensible dans le champ de la communication organisationnelle : utilisation des odeurs comme signes identifiant des marques ; marketing sensoriel ; développement du design et de l'aménagement spatial des surfaces d'accueil du public des organisations, etc. Le peu d'écho fait à ces pratiques dans la littérature académique est analysé en référence aux querelles qui s'enracinent dans le passé, celles qui ont opposé les conceptions aristotéliennes et cicéroniennes de l'art de la persuasion, ou encore celles qui ont opposé Luthériens et Catholiques. Les premiers étaient partisans d'une rhétorique basée sur l'éthos, la morale, la raison, les seconds partisans d'une rhétorique centrée sur le pathos, l'éloquence, la sensibilité. L'analyse s'éloigne ici des distinctions classiques faites entre intelligible et sensible pour émettre l'hypothèse de l'existence de signes sub-symboliques à l'aide des travaux d'Ernst CASSIRER et de Gilles DELEUZE notamment. L'analyse tire parti d'un certain nombre de travaux d'Abraham MOLES sur les infra logiques qui pourraient expliquer le fonctionnement de ce registre sub-symbolique sur lequel beaucoup reste à faire. À côté de la logique classique qui fait intervenir le principe du tiers exclu et donc d'une référence transcendante, il semble qu'il soit possible de faire coexister d'autres types de logique permettant de rendre compte des phénomènes de corrélation de nature plus immanente. À la notion de sens commun qui prévaut dans nombre de travaux sur la communication est préférée celle de co-référence susceptible de prendre des figures plurielles. Certaines figures de construction de co-références sont étudiées, comme l'induction et la séduction qui relèvent du registre de l'incitation. Les pratiques de communication organisationnelles s'avèrent, à l'issue de l'analyse, proposer des formes de corrélation plurielles. Celles-ci vont de l'objectivation d'un sens à la subjectivation et à l'institution d'évidences et de co-références. Elles semblent être le terrain d'une échogenèse s'accompagnant de phénomènes d'objectivation ou de subjectivation

Partie 3 : ECHANGER, DONNER, CONFIGURER La troisième partie s'attache à interroger un présupposé : celui d'une réciprocité consubstantielle aux phénomènes de communication. Si l'échange réciproque reste dans de nombreux discours professionnels ou académiques la figure essentielle associée à la communication, d'autres types de relations asymétriques sont observables que l'on

propose de réintégrer dans la réflexion sous le nom de relation d'ordre, selon l'appellation proposée par Vincent DESCOMBES. La figure de la communication envisagée exclusivement sous le signe de la réciprocité apparaît ainsi comme un phénomène idéologique dont les racines seraient à trouver dans l'idéologie individualiste, marquée par un souci d'effacement du pouvoir et des phénomènes hiérarchiques. Cette mise en scène de la réciprocité signerait ce qui est appelé "l'impératif communicationnel". L'analyse proposée s'enrichit des apports de Louis DUMONT sur l'idéologie moderne. À la figure de l'échange, dans les pratiques communicationnelles sont donc ajoutées les figures de ce qui est appelé "l'ordonnement" ou "la configuration". Ces figures permettent d'expliquer et de rendre compte d'un certain nombre de pratiques communicationnelles souvent occultées ou masquées sous les traits de l'échange. Sont évoquées aussi les pratiques autour du don ou de la médiation, figures de l'échange inégal qui seules ont été investies jusque-là., les relations de gré, d'abus ou de parasitage telles que Michel SERRES les a théorisées. Les pratiques communicationnelles s'avèrent à l'issue de l'analyse pouvoir être considérées comme des processus de configuration et d'ordonnement. Elles semblent être le terrain d'une ordogenèse s'accompagnant de phénomènes de liaison ou de déliaison.

Partie 4 : DISCRIMINER, MIMER, CONFONDRE Dans la dernière partie, ce sont les pratiques et les discours autour de la distinction et l'imitation qui sont confrontées. La recherche de l'unicité et le souhait de se distinguer, souvent mis en avant comme l'objectif des pratiques de communication organisationnelle sont mis en parallèle avec une volonté d'imitation, voire de confusion, peu revendiquée mais bien observable. L'identification ou la distinction, la discrimination sont effectivement des effets recherchés des pratiques communicationnelles, notamment à l'aide des marques ou de la construction d'une "id entité organisationnelle". L'effet "démurgique" des pratiques de communication pris pour cible de la critique de certains artistes permet d'en souligner le caractère paradoxal et artificiel. Moins étudiées sont les pratiques visant l'isomorphie et l'indifférenciation, voire le mimétisme ou la confusion. À l'aide d'exemples, l'analyse montre que la similarité s'avère porteuse d'enjeux, notamment pour l'élaboration d'identités collectives et la recherche d'alliances et de partenariats. Les figures de la mimesis et de la similitude, celles du voisinage de l'émulation, de la proximité et du contact sont étudiées, tout comme certaines pratiques de travestissement et de camouflage. L'utilisation de

prénoms uniques dans les plates-formes téléphoniques, le développement des uniformes, de stratégies d'alliances dans le lobbying ou encore du benchmarking sont autant d'exemples du développement de pratiques autour de la similitude. À l'issue de l'analyse, les pratiques communicationnelles s'avèrent pouvoir être considérées comme des processus d'actualisation et de définition d'identités singulières ou de collectifs. Elles semblent être le terrain d'une morphogenèse s'accompagnant de phénomènes tantôt de discrimination tantôt de confusion.

**CONCLUSION** À l'issue de ce cheminement de recherche, quatre types de processus enchevêtrés ont pu être distingués dans les pratiques de communication organisationnelle, qui s'apparentent à des transformations. 1- Un processus de temporalisation En générant des dynamiques temporelles, les pratiques communicationnelles initient et tissent des trajectoires dans l'espace-temps, en préservant, en sécurisant et en assurant une capacité d'adaptation et d'expansion dans la durée des organisations. De l'anticipation à la pérennisation en passant par l'improvisation et la rétrospection, elles semblent être le terrain d'une chronogenèse. 2-

***-La coopération dans le travail pour une qualité de service Journée d'étude du 25/01/2005 de L'Institut de Formation des Cadres de Santé au C.H.U. de Dijon.***

Compte-rendu par Jacques BONNET, (Limsic, Université de Bourgogne ) et Philippe ZARIFIAN (Université de Marne-la-Vallée).

Face aux nombreuses mutations que rencontrent le secteur de la santé et ses établissements, notamment en termes d'attentes des usagers, de réglementation astreignante, de confrontation de logiques d'acteurs différentes lors de la mise en place de nouvelles formes organisationnelles, que convient-il de privilégier ? La coordination des activités ou la coopération entre acteurs ? L'intérêt individuel ou l'intérêt collectif ? Ces questions ont rassemblé à Dijon plus de 250 personnes du monde médical, des soins, de l'administration ainsi que de la formation aux métiers de la santé, lors d'une journée qui a croisé des interventions universitaires et des témoignages d'équipes de professionnels de ce secteur d'activités. Il s'agissait également de réfléchir aux processus et aux moyens de « mobilisation de l'intelligence collective et de favoriser l'intercompréhension entre les acteurs pour donner tout son sens à la qualité de service ». Enfin, les intervenants et les participants se sont intéressés à la question du « mode de développement et

Un processus de génération et d'institution de co-références. En construisant du sens et en instituant l'évidence les pratiques communicationnelles contribuent à établir des systèmes de co-orientation et offrent des possibilités de corrélation. De l'énonciation à l'induction, de la séduction ou la transduction à la stimulation, elles semblent être le terrain d'une écho genèse. 3- Un processus de configuration et d'ordonnement. En générant de l'asymétrie ou de la symétrie, les pratiques communicationnelles organisent, modulent et configurent les rapports d'interaction. Elles introduisent un ordre, elles ordonnent. De la relation d'ordre à la relation de gré et à l'échange, les pratiques communicationnelles semblent être le terrain d'une ordogenèse. 4- Un processus d'actualisation et de définition En générant de la distinction ou de l'isomorphie, de l'individuation ou de la désindividuation les pratiques communicationnelles contribuent à constituer et à actualiser les termes des interactions dans leurs identités, leurs frontières ou leurs bordures. Elles permettent la constitution d'entités singulières comme de collectifs et semblent être le terrain d'une morphogenèse d'expression d'une professionnalité de cadre susceptible d'appréhender les nouveaux contextes et les nouveaux enjeux auxquels le secteur de la santé et ses établissements se trouvent confrontés ». **AXES DE REFLEXION DE LA JOURNÉE.** Jacques Bonnet Enesad/Limsic Université de Bourgogne La notion de coopération supporte un paradoxe dans les organisations car elle est fréquemment ballottée entre des impératifs de rationalisation plus ou moins explicites, des difficultés, souvent évoquées par les acteurs professionnels, quant au lien social dans le travail et parfois, une certaine « déni de nécessité à parler de coopération « puisqu'on le fait déjà ». D'où les questions : que signifie cette notion pour les acteurs et les institutions de santé et quelle plus-value éventuelle lui attribuent-ils ? Par ailleurs, au delà de propos parfois incantatoires sur la coopération, tels que l'on peut les identifier, par exemple, dans des chartes d'entreprise ou de service ou dans des démarches dites de projet, qu'en est-il des pratiques et comment celles-ci sont-elles abordées par les cadres et managers, dont certains font désormais référence à la notion de « nouvelle gouvernance ? » La coopération et les pratiques qui en découlent semblent devoir répondre à la complexification des modèles organisationnels, tels les « pôles » voulus par la tutelle des établissements de santé, ainsi que des situations professionnelles que rencontrent au quotidien les acteurs soumis à un travail de plus en

plus multiréférentiel. Cette complexification est d'autant plus prégnante qu'elle intègre désormais, de la part des personnels, de nouveaux comportements fondés sur un processus d'individuation sociale. Face à cette évolution du rapport de signification que les acteurs construisent et entretiennent avec les institutions et le travail, ces dernières paraissent éprouver de fortes difficultés à clarifier des missions qu'elles avaient jusqu'alors raisonnées dans un monde socio-économique davantage prévisible. En ce sens, les transversalités fonctionnelles recherchées par les établissements de santé, comme d'autres organisations, semblent se heurter à la problématique du rapport individuel/collectif dans un contexte d'interactions foisonnantes où la part du symbolique émerge fortement en termes de questions liées à l'identité, aux valeurs, aux représentations des missions et de l'utilisateur, aux différences de cultures liées aux statuts et aux corps d'appartenance. Ainsi, l'hétérogénéité des conceptions attachées à la notion de service et donc, de qualité de service, semble impliquer une nouvelle approche du pilotage des activités qui situerait la coopération dans une perspective au delà du co-agir et donc, des modalités fonctionnelles généralement avancées par le management pour engager le changement vers des formes organisationnelles davantage matricielles et participatives. Mais la question demeure souvent sous une triple formulation pour les professionnels concernés : pourquoi coopérer, sur quels terrains et avec qui au cœur d'une interculturelité densifiée et rendue visible par les acteurs eux-mêmes? S'agit-il d'abord de coopérer à partir de l'intervention scientifique et technique ou bien sur le rapport que chacun entretient avec la réalité du travail, de l'institution, de l'utilisateur ? Ce type d'interrogation interpelle la part du discours que les acteurs sont susceptibles d'échanger et de partager : les « mots du métier et des métiers » sont-ils fonctionnellement et symboliquement compatibles ? Coopérer, est-ce chercher un consensus ? Qu'en est-il aujourd'hui du sentiment d'appartenance au secteur de la santé, traditionnellement porteur de valeurs sociales fortement affirmées et garantes d'une sensibilité à « l'hospitalité de l'hôpital » ? « Donner du sens à l'action de santé » Que signifie cette invite relevée dans bon nombre de projets d'établissements et parfois limitée à inscrire « l'utilisateur au centre des préoccupations de l'hôpital » ? Ou plus tôt, quel est le potentiel de signification pour une telle affirmation si elle n'est pas assortie d'une véritable émergence d'un changement pour partie co-construit ? Cette remarque et celles qui précèdent nous indiqueraient-elles que l'on ne pourra plus « manager comme avant » ?

L'enjeu semble de taille face à certaines formes de désillusion, de désenchantement, envers le progrès, la science, la technique ou encore l'émergence de nouvelles pathologies. De ce point de vue, la coopération est-elle vécue comme une chance ou une contrainte par les acteurs et les organisations ? Si l'on pose l'hypothèse de sa plus-value pour les établissements de santé, leurs personnels et leurs usagers, quelles sont les conditions et les facteurs d'un engagement individuel et collectif en sa faveur ? Enfin, dans un contexte institutionnel qui associe l'évolution de la coopération dans le travail au développement d'une « nouvelle gouvernance », quelle est la possibilité d'expression offerte à de nouveaux modes de communication interne facilitant l'intercompréhension, peut-on témoigner de telles tentatives et de leurs effets, au delà, ici aussi, de simples réhabillages managériaux dont on connaît les limites ? Gageons que, sur la base de ces questionnements, nous puissions tracer quelques liens entre coopération et professionnalisation. En effet, il nous appartient également, au cours de cette journée, de réfléchir à la posture et aux habiletés requises des cadres du secteur de la santé face à des mutations et des questions aussi complexes, aussi imbriquées, et au sein desquelles la problématique de la construction et du partage du sens de l'action collective, paraît déterminante au regard des enjeux de qualité et de service.

#### INTERCOMPREHENSION ET COOPERATION DANS LE TRAVAIL. PHILIPPE ZARIFIAN

1. Définitions : mettre en relation "coopération" et "intercompréhension". La coopération : coopérer, c'est opérer ensemble, c'est agir ensemble, travailler conjointement à plusieurs. Il est bon de distinguer d'entrée de jeu, la coopération de la coordination, car toute organisation ou institution développe nécessairement des moyens et des modalités de coordination. La coordination : coordonner, c'est ordonner ensemble des activités, les accomplir selon un certain ordre, mais sans passer nécessairement par des moments ou des modalités de coopération. Il existe de nombreux dispositifs de coordination : -les dispositifs techniques à base mécanique : la chaîne de montage automobile est un dispositif technique de convoyage de la caisse de l'automobile qui assure une coordination précise entre les différents postes de travail.

-L'autorité hiérarchique joue un rôle de coordination.  
-Les applications informatiques : elles sont souvent utilisées comme un grand économiseur de coopération. L'application peut coordonner grâce au codage et au stockage, sans que les personnes ne



coopèrent, voire souvent : sans qu'elles ne se connaissent.

Mais je voudrais surtout insister sur le fait que la coopération, la vraie, celle qui consiste à travailler ensemble, implique une exigence de niveau supérieur à la coordination. C'est l'exigence d'agir en commun, en connaissance de cause : -soit en partageant directement une action, -soit en s'organisant au préalable pour faire converger des actions vers un même effet, un même résultat, quitte à opérer ensemble des réajustements pour vérifier cette convergence. On voit aussitôt que, pour coopérer, il faut se connaître a minima, savoir ce qu'on peut attendre de l'autre et réciproquement, et se mettre d'accord sur ce qu'on va faire ensemble, sur le pourquoi et le comment. On peut remarquer empiriquement que toute coopération suppose une communication. Ce constat empirique, l'existence de ces moments de communication, suffit à montrer le lien entre coopération et intercomp réhension. L'intercompréhension désigne la compréhension réciproque : à la fois connaître autrui -ce qu'il est nécessaire de savoir pour bien coopérer-, ses apports possibles, ses contraintes, mais aussi comprendre autrui du point de vue de ses intentions, de ses attentes, de ses désirs et croyances. En effet, le propre du travail humain est qu'il engage toujours, non seulement des savoirs, mais aussi une subjectivité. Pour coopérer, il faut partager le sens de ce que l'on va faire ensemble. Le sens, c'est à la fois l'orientation, le vers quoi, mais aussi la valeur, l'importance subjective que chacun donne à cet agir en commun.

2. La coopération, ancienne et nouvelle question. Le cadre historique au sein duquel la coopération s'est le plus développée, à l'époque moderne, est celui du métier, au sein des équipes de travail. Si la question de la coopération surgit à nouveau aujourd'hui, c'est que ce cadre apparaît désormais durablement insuffisant, voire peut se manifester comme un frein. Un des enjeux majeurs est de dépasser ce cadre, en développant une coopération interprofessionnelle, sans pour autant détruire tout ce qui fait l'apport et la qualité du cadre du métier. Et on ne comprend pas le pourquoi de cette difficulté si on ne comprend pas que le modèle du métier est intrinsèquement résistant aux coopérations interprofessionnelles, inter-métiers, et pourquoi il reste, cependant, précieux. A cette difficulté s'en rajoute une seconde : la présence et l'importance prises par les organisations tayloriennes. Fondé sur une coordination des tâches sans coopération, sans communication et sans détention d'un métier, l'idéal taylorien est celui du "zéro communication". Il existe donc deux difficultés différentes, mais qui se combinent : -difficulté de

parvenir à ouvrir la coopération et l'échange langagier au-delà de chaque métier ou profession (métier dans l'industrie, profession dans les activités de service). - difficulté à autoriser et valoriser la coopération dans un univers qui a été taylorisé, (libérer le droit à l'échange). Ce que redoutent le plus les "gens de métier", ceux qui détiennent un vrai professionnalisme, c'est de tomber dans le taylorisme, de voir leur métier se désagréger, leur liberté se restreindre, leur coopération interne se briser. Dans cette intervention, j'utiliserai les mots "métier" et "profession" comme équivalents) précisément, pour voir à quelles conditions l'ouvrir, l'engager dans une coopération interprofessionnelle, le transformer.

3. L'héritage du métier. Contrairement à cert aines habitudes entretenues par les entreprises ou institutions – qui possèdent des "répertoires des métiers" (domaines de savoir, spécialités), il incarne d'abord et avant tout un milieu social. Un métier est un milieu social homogène qui réunit les personnes qui partagent le même métier, qui "sont du métier" : les pairs. Le métier délimite : -un espace de coopération interne, -et une ligne de démarcation entre "ceux du métier" et les "autres", les "étrangers au métier". (On est infirmière, on est médecin, on est sociologue, on est conducteur à la SNCF, on est facteur à La Poste, etc). -La ligne de démarcation entre le dedans et le dehors est constitutive du modèle du métier. Un métier, c'est aussi un ensemble de règles de travail, de savoir-faire, de comportements, de codes déontologiques (qui expriment une "conscience professionnelle") qui se transmettent à l'intérieur du métier et par des gens de métier, qui sont les seuls à posséder l'autorité pour le faire. Ce transfert peut être réalisé à travers la pratique même du travail, dans le cours de son organisation. Un métier, c'est aussi un ordre hiérarchique que les membres du métier doivent respecter, ordre qui est formalisé par des niveaux d'expertise et/ou d'honorabilité, ordre qui confère autorité. Un métier s'exprime par un monopole de jugement et d'appréciation sur le niveau de professionnalisme atteint par chaque personne. Seuls les pairs peuvent être juges du professionnalisme. Enfin, le milieu social de métier développe un langage qui lui est propre, langage plus ou moins ouvert, accessible aux non-initiés, donc symbole d'autorité et de pouvoir. Ou, plus exactement, pour accéder à ce langage, les étrangers au métier dépendront de la capacité et volonté explicatives des membres du métier. En définitive, tout, dans le modèle du métier, est fait pour unir et séparer, pour unir en séparant entre le dedans et le dehors. Par construction même, les personnes qui appartiennent à un métier ont le

sentiment d'y puiser une identité professionnelle, de bénéficier de protections collectives, d'un espace d'apprentissage, mais aussi d'apporter, grâce à leur expertise et à leur professionnalisme, une contribution utile à la société. Mais aussi, par construction même, il est rebelle à la compréhension réciproque avec des personnes d'autres métiers et très réticent vis à vis des coopérations interprofessionnelles qui apparaîtront comme des facteurs de désagrégation, voire de corruption de la profession, un peu à la manière dont la rouille peut corrompre du métal. Par ailleurs, les espaces de pouvoir constitués par le métier sembleront atteints par la coopération interprofessionnelle qui, par définition même, impose de partager, voire de mélanger ces espaces. Or, ce modèle du métier est clairement en crise et en difficulté, depuis déjà de nombreuses années. Et c'est une crise difficile à appréhender parce qu'il existe un vrai risque de perdre les qualités de ce modèle, comme vecteur d'apprentissages et de solidarités internes. Cette crise est incontournable et a été assez bien identifiée quant à ses causes. J'identifierai 4 causes : 1) La mise en place d'organisations transversales qui exigent une coopération interprofessionnelle, dont le fonctionnement réussi ne peut pas être réglé par de pures coordinations 2) La problématisation de l'univers professionnel. Par ce terme, j'entends la montée de l'événementiel qui fait appel à l'initiative et à l'invention et déstabilise le point fort du modèle du métier : la stabilité et la transmission de ses savoirs et de ses règles internes. Par exemple, les services d'urgence. Savoir faire face ensemble à de l'événementiel, qui non seulement dépasse les savoirs d'un seul métier, mais qui surtout suppose d'inventer, de produire des règles et savoirs nouveaux. C'est toute la limite des savoirs reproductifs, que les métiers ont tendance à privilégier, qui se marque ici. Il consiste à jeter des hypothèses sur la nature de l'événementiel, de l'incertain, et à engager des actions en fonction de ces hypothèses. 3) La pénétration du dehors dans l'intérieur de l'organisation ou de l'institution. Lorsque l'univers de vie des usagers, des clients, des publics pénètre dans l'organisation interne, avec son questionnement global (non spécialisé et non inscrit dans un langage technico-scientifique particulier), il pousse à s'organiser autour des questions et attentes exprimées par cette sphère externe. Les patients dans un hôpital par exemple. 4) Enfin, la poussée des nouvelles générations qui appréhendent la vie professionnelle selon une autre temporalité, une autre vision de l'expérience.

4. L'importance de l'intercompréhension.  
Intuitivement, la compréhension réciproque est

simple à formuler : comprendre autrui pour mieux coopérer.  
Comprendre autrui :  
-son point de vue  
-son apport potentiel, ses ressources en savoirs et compétences, en engagement possible,  
-ses contraintes,  
-ses attentes en retour d'une pratique de coopération.

Mais cette intercompréhension suppose des conditions assez rigoureuses, dès lors que l'on veut l'organiser et permettre sa réussite et pérennité : 1) la définition d'un enjeu commun. Un enjeu est situé plus en amont qu'un simple objectif. Qu'est ce qui fait enjeu pour l'action commune ? La définition et l'usage de moments de communication. Par "communication", j'entends ici la pratique consistant à formuler des accords, des ententes qui auront été discutés.

a. Se mettre d'accord sur les caractéristiques des problèmes et événements, de la réalité à affronter et à prendre en charge en commun. C'est de la mise en problème, de parler des mêmes choses avec les mêmes mots. (Critère de réalité).

b. Se mettre d'accord sur le sens et la valeur des actions à engager en commun. L'importance qu'il lui apporte. L'orientation, l'importance, la réussite future de la coopération. (Critère de sens).

c. Enfin donner l'occasion de s'exprimer aux expériences et intentions proprement personnelles (en deçà du métier exercé et de la coopération engagée). Ce que chaque personne est prête à mettre d'elle-même dans un projet commun. (Critère d'engagement personnel). 2) Enfin, la définition d'un référentiel d'action commun qui formalise ce à quoi chacun (chaque métier et chaque personne) pourra se référer, référentiel qui établit le quoi et le comment sur les manières de prendre ensemble ou de faire converger les actions autour des enjeux et problèmes élicités. J'ajoute que la coopération interprofessionnelle ne peut réussir que si l'on évite d'entraîner l'un des métiers dans une impasse ou une dégradation inévitable : l'un des enjeux de la coopération peut être – et est souvent – de repositionner le rôle de chaque métier, voire de conduire sa mutation interne, de manière clairement énoncée et donc conduite, en connaissance de cause (pour éviter des dégradations implicites, des "pots cassés").

Conclusion A terme, la coopération, associée à l'intercompréhension, pousse à créer, dans les entreprises ou institutions, un double référent : -celui de ce que je propose d'appeler : des communautés d'action (ou de projet le cas échéant) qui se forment

par assemblage de compétences différentes, mais assemblage solidarisé par la pratique de l'intercompréhension, -celui de chaque métier, qui a besoin de se ressourcer au sein de sa propre expertise, de vivre comme milieu social homogène, d'approfondir ses savoirs. Probablement, à terme, si les organisations transversales se développent, on aura : -des structures opérationnelles pluriprofessionnelles, organisées en communautés d'action, -des structures fonctionnelles par métier, structure d'appui et de formation dans les savoirs de métier et leur développement, -et, entre les deux, un apprentissage spécifique de la coopération, de ce qu'impliquent les conditions de réussite de la coopération et de la manière de la piloter.

L'ENJEU CRUCIAL DU SERVICE. Philippe Zarifian

### 1. Définitions

Je propose de définir la qualité de service à partir de l'importance discriminante qu'un destinataire attribue à la transformation potentielle et effective qui se trouve réalisée dans ses conditions d'existence et ses dispositions d'action (celles du corps et de la pensée). Ce destinataire (client, usager, public, etc...) se pose la question simple : qu'est ce que ce service peut m'apporter, peut transformer, soit dans mes conditions de vie, soit en moi-même, dans les capacités de mon corps et de ma pensée, ce que je propose d'appeler "dispositions d'action" ? Par exemple : les services qui rétablissent la santé d'une personne modifient ses dispositions d'action. La personne retrouve la disposition de son corps. L'expression courante est de dire "recouvrer la santé". Mais en fait, ce corps n'est plus tout à fait le même : le traitement et les soins l'ont transformé. Pour qu'un service produise réellement des effets, il faut qu'un certain effort soit réalisé du côté du destinataire. Il faut qu'il s'approprie les possibilités offertes par le service. La personne qui recouvre la santé aura dû, volontairement ou involontairement, faire effort pour rendre le traitement efficace (un malade ne guérit que s'il y met du sien). C'est en ce sens précis qu'on peut dire qu'il y a toujours coproduction du service. Ceux qui engendrent ce service, qui produisent le service, doivent à la fois tenir compte de la transformation qu'ils ont à réaliser pour ces destinataires, ainsi que de la manière dont le destinataire peut s'approprier cette transformation, mais aussi de l'évaluation, du jugement que le destinataire formulera sur la réussite ou les bienfaits de ce service. Dans un premier moment, le service n'apparaît qu'à l'état potentiel, en tant qu'il peut devenir effectif. C'est une « promesse de service ». un timbre poste est une promesse de service de La Poste. Dans un second moment pourra

se vérifier et s'évaluer ce passage à l'effectif (vérifier que la lettre est bien parvenue à son destinataire, si possible le lendemain) A vrai dire, le service est toujours à double visage : il est à la fois dans la transformation "réelle" qui pourra avoir lieu et aura lieu, et dans le jugement d'importance (la valeur) que le destinataire concerné lui accorde. Or le jugement d'importance, dans nombre de cas, guide la transformation elle-même. Comme je l'ai indiqué, pour que le service devienne effectif, il faut que la personne fasse effort, s'approprie son contenu d'une manière telle qu'il modifie effectivement ses capacités d'action ou ses conditions d'existence. En retour, toute réussite d'appropriation repose largement sur la valeur que le sujet lui accorde. La valeur de service relève avant tout du jugement d'un destinataire : à la fois jugement d'importance sur un potentiel de service et jugement sur une effectivité, sur une transformation, un apport effectif.

Par jugement d'importance, je n'entends pas autre chose que la formulation langagière d'un sens, et donc d'une orientation valable quant à la façon et aux possibilités de « vivre bien ». Ce sens s'exprime dans l'ensemble des dispositions de son corps et de sa pensée, bien que l'expression la plus explicite passe par le langage en tant qu'il réalise la pensée.

L'expression la plus courante de ce sens s'intitule : attentes (quelles sont les attentes d'un client, d'un usager, d'un public ?). Mais tout n'est pas formulable de manière langagière.

Je veux dire par là que le sens qu'un sujet peut donner à sa propre « vie bonne » se forme de manière autant subconsciente que consciente et qu'il ne faut pas confondre entre l'intégralité du sens et sa formulation langagière possible. Cela se remarque dans la difficulté qu'il y a à formuler clairement des attentes. Question rituelle : "Que voulez-vous? Que souhaitez-vous ?", et réponse non moins rituelle : "Je ne le sais pas exactement". Et d'ailleurs, cette attente ne se construit que dans l'expérimentation du service. Pour une personne malade, l'attente est évidente : guérir. Mais guérir ne signifie jamais – sauf, bien entendu, pour des cas bénins – redevenir identique à ce qu'on était avant. Donc, le patient ne sait pas en réalité exactement ce que peut signifier "guérir". Il en fera l'expérience. Par contre, il est essentiel qu'il ait la volonté de guérir, qu'il lui donne de l'importance, que cela ait un sens pour lui. C'est pourquoi, en deçà et au-delà de la demande explicitement formulée, le service s'expérimente. Et c'est dans cette expérience que le subconscient affectif peut se transformer en conscience rationalisée, que l'attente se précise et acquiert une réalité tangible.

Pour bien marquer cette option théorique, je parlerai, en ce qui concerne la valeur accordée à un service (et donc l'appréciation de sa qualité, une fois rendu) d'attribution d'importance (au service), qui inclut, tout en le dépassant, le jugement explicite d'importance.

2. La dimension sociale du service dans la définition préliminaire que j'ai donnée, j'insiste sur le "un" destinataire, et non pas "le" destinataire, ou "les" destinataires. En effet, le service s'adresse et se trouve toujours approprié par un individu singulier, fort de cette singularité. Par contre, au plan de la dimension sociale du service, je ne peux pas dire "le" destinataire, mais bien "un" destinataire, autrement dit un individu singulier, mais pris dans une multitude d'individus possibles, au sein d'une même catégorie d'usagers, d'un même public. C'est pourquoi, les deux mots : usager et public sont importants : -l'usager désigne le destinataire d'un service dans sa singularité, son individualité, le fait qu'il s'agit d'un être unique, ce que, dans une société moderne, nous revendiquons tous d'être, -le public désigne l'ensemble des destinataires qui expriment les mêmes types de besoins et d'attentes et auxquels l'institution ou l'entreprise de service s'adresse. Ce sont des proximités de valeurs qui sont indicatrices du « commun », que l'on peut parler, non de services collectifs, mais de services communs. On s'adresse toujours à "un" malade, ou "un" étudiant singulier, à une personne humaine, mais en même temps on "catégorise" les malades et les étudiants. On dira : "son cas relève de telle maladie", ou "il est étudiant dans telle matière". On remarquera d'ailleurs que lorsqu'on caractérise un public, on part toujours de ce qu'il peut y avoir de commun dans les problèmes et attentes d'un ensemble de personnes, et on appelle cet ensemble « public ».

3. La confrontation autour de la valeur du serviceLa valeur du service relève donc d'une attribution d'importance. Mais en quoi est-ce réellement une valeur sociale (car c'est bien sa dimension sociale qui nous importe aussi). Fidèle à une théorie du rapport social, je dirai que le caractère social de cette valeur provient de l'enjeu de la réussite de service, enjeu qui se trouve au centre de la confrontation, communicationnelle et pratique, entre les termes du rapport. Pour les producteurs de services, l'enjeu du service prend sens du point de vue de la conscience du professionnalisme qu'ils exercent dans l'engendrement de ce service, sous certaines conditions. On peut exprimer la différence entre le point de vue du destinataire et celui du producteur (du prestataire comme l'on dit) et cette confrontation en disant que, pour un usager destinataire, la valeur d'un service prend sens, socialement parlant, sous l'angle

de son incidence dans et sur son mode de vivre, alors que pour un producteur, le sens des mêmes événements (ceux qui se produisent, par exemple, au cours de l'appel téléphonique d'un client ou dans la salle de classe d'un enseignant) se rapporte à l'orientation de son travail professionnel, en tant qu'il contribue à engendrer ce service. Le propre du rapport de service est qu'existe une réversibilité possible, ce qui permet, au moins partiellement, que le prestataire se mette à la place du destinataire, par empathie ou expérience. Pour le prestataire, l'enjeu se traduit dans le professionnalisme lequel signifie ici le sens de son apport à la communauté humaine dans l'exercice de son travail. Le fait d'être engagé dans la production d'un service (j'ai pris l'exemple de la téléphonie mobile, de la santé, de l'enseignement) pousse, non seulement à développer une "conscience professionnelle", un sens de sa propre responsabilité, mais aussi le sens de son utilité sociale. C'est pourquoi on pourra remarquer empiriquement que les "travailleurs du service" ont très souvent tendance à universaliser le sens qu'ils donnent à ce qu'ils font. Ils parlent effectivement de leur utilité sociale, du "rendre service", énoncés qui peuvent apparaître très abstraits, mais rendent compte de leur tentative d'englober leur action dans la contribution à une vie commune meilleure. Ce sont des énoncés éthiques. Lorsque je dis : "confrontation entre destinataires et prestataires", j'entends signifier : l'expression et la rencontre d'une différence irréductible entre les deux. Un destinataire et un producteur de service ne peuvent pas avoir complètement la même attente et le même point de vue sur le service qui s'engendre à partir de leur rapport. Cette confrontation implique une certaine forme d'altérité, voire de lutte, de conflit entre les deux protagonistes du rapport. Il n'est qu'à voir la violence que prend parfois la relation, les agressions verbales, voire physiques dont les "travailleurs du service" peuvent être objet de la part des usagers. Par exemple : les guichetiers à La Poste souffrent d'agressions verbales quasi-quotidiennes. C'est pourquoi d'ailleurs sont ridicules les mots d'ordre du genre : "le client a toujours raison" ou toute tentative de faire des destinataires d'un service de "nouveaux maîtres". Mais dans la majorité des cas, la confrontation ne s'exprime pas de manière antagoniste. Bien au contraire, ce qui spécifie le rapport social de service, c'est bien qu'un effort doit être fait de part et d'autre, par chaque protagoniste, pour comprendre le point de vue de l'autre et pour dialoguer et coopérer. Il existe une zone commune de recouvrement, et donc une base solide de rapprochement : celle de la réussite du service. Pour le destinataire en question, c'est de son propre vivre



qu'il s'agit, et donc de ses propres dispositions d'action, de la transformation, largement virtuelle, de ses conditions d'existence. Cet usager a cependant la capacité à comprendre les contraintes de ceux qui leur rendent service, à se "mettre à leur place", pour autant qu'un dialogue s'instaure à ce sujet, à apprécier la qualité du service rendu et l'attention qui leur est portée. Il serait totalement vain de s'attendre à une fusion des points de vue et perspectives. Et, comme je l'ai indiqué, il arrive que l'opposition entre usager-destinataire et producteur "tourne mal", devienne conflictuelle. Il faut donc rejeter les versions édulcorées, a priori, du rapport social de service. S'il existe, dans l'engendrement d'un service, une exigence d'écoute, de dialogue, de coopération qui conditionne sa réussite, celle-ci n'est pas donnée d'avance. On pourrait dire que la coopération est la zone la plus partagée, celle dans laquelle le rapprochement est le plus fort, mais c'est une zone à engendrer et préserver en permanence, avec soin. Entre alors en jeu une autre forme de compréhension réciproque : la communication, que je propose de qualifier d'affective. Car c'est dans le registre des affects qu'une intercompréhension tacite (non formulée dans les énoncés explicites du langage en tant qu'il passe par la mobilisation d'une langue) s'opère ou ne s'opère pas. Cela explique la part d'intuitif, d'affinité, qui passe entre destinataire et producteur, lorsque la relation se passe particulièrement bien. On parlera d'empathie. Et cela explique aussi la formulation de préférences, lorsqu'une certaine récurrence s'instaure. C'est toujours du langage, mais un langage ayant une autre texture, le langage des affects et les interprétations de signes qu'il sollicite (à la manière dont on parle, par exemple, des « signes d'affection ». J'ai insisté sur le fait que le service s'engendrait dans un rapport social. Très souvent, le service met en rapport un destinataire unique avec une pluralité d'individus, de métiers différents, du côté des producteurs. Pensons à l'ensemble des métiers différents mis en jeu dans un hôpital pour soigner « un » malade. Aussi bien, lorsque l'on dit que s'établit un rapport entre un destinataire et un producteur, on opère une simplification de langage. On ne peut parler de "producteur" au singulier, que si l'on pose qu'il incarne une organisation ou une institution, un individu composé de plusieurs professionnalismes. Factuellement, ce que le destinataire unique aura devant lui, au cours des différentes séquences d'engendrement du service c'est bien une pluralité d'agents (d'individus, selon des professionnalités différentes), qui se présenteront objectivement à lui comme une composition au sein de laquelle il devra

apprendre à naviguer (et il serait bon qu'on l'informe, qu'on l'aide dans cette navigation entre différents interlocuteurs). Du côté des producteurs de ce service, se pose la question de constituer une configuration apte à incarner, efficacement, l'autre terme du rapport, ce que j'ai proposé d'appeler une communauté d'action. C'est la difficulté aujourd'hui à former cette configuration, compte tenu de l'héritage industrialiste et de l'importance prise par la division du travail (entre métiers, entre services, etc.), qui m'a amené à parler de "communauté d'action", pour bien mettre en valeur l'acte, à la fois difficile et essentiel, de constitution de cette communauté, de coopération interprofessionnelle autour des différentes facettes et moments du service à engendrer pour un public et des usagers déterminés.

La manière d'associer l'enseignement à une pluralité de destinataires (et non à une masse anonyme), et de singulariser chaque relation, au sein de ce rapport, représente un défi, particulièrement difficile dans l'organisation de l'enseignement, mais important. C'est pourquoi d'ailleurs, je n'oppose pas dogmatiquement, rapport social à relation interpersonnelle. Bien au contraire, la réussite des enjeux croisés qui structurent le rapport social de service peut impliquer - et implique de plus en plus - que des relations personnalisées, à des degrés et selon une durée variables, s'instaurent. Mais mettre l'accent sur le rapport social, c'est s'interroger sur la formation et l'importance du commun. Pourquoi et en quoi, par exemple, l'essor de l'usage de la téléphonie mobile constitue-t-il une transformation, non seulement singulière, mais commune au sein du mode de vivre ? On pourrait dire : le téléphone mobile comporte, en soi, des caractéristiques (être joignable à tout instant) qui vont s'imposer dans la sphère des usages. Mais tout dément empiriquement une telle affirmation. Il faut que se réalise une appropriation transubjective des usages possibles du téléphone mobile par les clients-usagers, et loin d'être passive, cette dernière va conditionner la tournure concrète prise par les usages. Le commun ne va pas de soi dans un monde moderne affecté par une exceptionnelle mobilité des usages et une dispersion des valeurs de vie, un éclatement. C'est là où intervient, de façon cruciale, la formation des opinions, avec son actuelle versatilité. Le commun, quel que soit le poids d'objectivité contenu dans les objets techniques, et donc leurs effets probables / possibles, se dégage de la propagation et transformation des opinions, par exemple sur la qualité des soins ou sur celle de l'enseignement, opinions qui circulent, influencent, agissent, et c'est en partie à travers elles que les attributions de valeurs

à tel ou tel service, que les jugements sur la qualité, se constituent (et se hiérarchisent entre elles).

C'est pourquoi, j'ai proposé de dégager, comme axe central de la stratégie des entreprises de service, le concept de "prise en compte, écoute et respect d'un public", et pas seulement de clients ou des clientèles. Comme je l'ai indiqué, il ne faut pas s'attendre à ce que le jugement d'un public, et celui des professionnels du service coïncident. Pour les raisons que j'ai indiquées, il y aura toujours des différences. Aussi bien la seule manière de juger de la qualité d'un service consiste dans une évaluation contradictoire, qui respecte à la fois le point de vue des destinataires et celui des professionnels, qui recherche ouvertement une synthèse et un accord entre les deux parties, qui fait appel à l'intelligence et à la faculté de compréhension de chacun.

Sources : Philippe Zarifian, *A quoi sert le travail ?* Editions La Dispute, janvier 2003 Jean Gadrey et Philippe Zarifian, *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, éditions Liaisons, décembre 2001. *Compétences et professionnalisation des cadres. Quel parcours pour quel métier ?* Jacques Bonnet

1 -Les formations actuelles à l'encadrement : quelques constats Rappelons tout d'abord combien la notion de cadre correspond au contexte socioprofessionnel français. Un contexte marqué par la recherche de lisibilité organisationnelle, mais aussi par des tentatives plus délicates de développement de transversalités. D'ailleurs, c'est le plus souvent une approche par la qualification et le statut qui prédomine (« Devenez manager ! » affiche un organisme de formation de cadres du secteur public) et moins par la technicité ou l'identité relatives à l'exercice d'un métier. Ainsi, compétences et professionnalisation apparaissent comme des notions encore hésitantes dans les secteurs publics et privés et on rechigne à les utiliser à propos du travail des cadres Il n'est pas question de nier ici la qualité générale des formations à l'encadrement mais de les mettre en débat au regard des mutations socioéconomiques et culturelles en cours. Il faut cependant souligner que le comportementalisme et l'instrumentalisme ont la vie dure dans certaines approches formatives à propos des habiletés communicationnelles et managériales requises. C'est parfois le flou, le halo qui l'emportent à travers « l'art de diriger », tel un état de compétences, ou bien est évoquée l'impossibilité d'accéder à la caractérisation d'une fonction réputée « trop complexe » pour être ouverte à l'examen de ses ressorts sociaux et cognitifs. Un autre constat s'impose à l'examen des programmes, référentiels et

dispositifs de formation : les approches convoquées pour le positionnement et la professionnalisation des cadres/managers demeurent largement dominées par les aspects scientifiques et techniques liés au contexte disciplinaire de l'exercice professionnel (par exemple la maîtrise d'un champ de connaissances techniques) et par les conceptions de l'administration et de la gestion. Ainsi, le prisme de l'organisé, du structurel lié au savoir, à la maîtrise, à l'ordre, au prévisible, domine encore. S'il n'est pas question non plus de nier ces apports, on peut s'interroger quant à leur prédominance qui tend à isoler et parfois rejeter d'autres savoirs, notamment, pour le dire très globalement, des savoirs sociaux . Alors, où le bât blesserait-t-il ? Telle est la question centrale pour la professionnalisation des cadres en rappelant cependant que les milieux professionnels de la santé se démarquent avec des institutions de formation et des dispositifs qui s'ouvrent au champ du social, historiquement au cœur de leur métier. L'écoute des discours et l'observation des pratiques, que nous menons depuis plusieurs années auprès de cadres/managers en activité dans le secteur public et le secteur privé, tend à montrer que les difficultés se situent en termes de construction, d'expression et d'affirmation d'une professionnalité et d'une posture qui autorisent et facilitent l'appréhension et le traitement de problèmes quasiment « nouveaux » en raison de leur intensité et de leur développement actuel. Les problèmes se situeraient aussi au niveau et « au moment de la prise de fonctions » et se cristalliseraient dans des difficultés à projeter les acquis de la formation initiale et continuée vers un parcours de développement de compétences plus individualisé et plus adapté aux nécessités et enjeux de la pratique réelle de l'encadrement. Or, les stages ne semblent plus suffire à cette socialisation professionnelle du cadre Le caractère essentiellement déclaratif des formations à l'encadrement semble constituer un « discours sur l'art » qui représente, selon les intéressés, un appui essentiel sur une verbalisation de « ce qu'il faut faire » et moins sur « comment le faire et en tirer des leçons ». Par exemple, dans un référentiel de formation, l'importance du rôle de représentant de l'Etat pour un élève-cadre fonctionnaire se borne à l'énoncé, cependant copieux, d'une prescription institutionnelle en la matière. Si des techniques sont apportées dans les formations en question, trop souvent on les aborde plus en termes de procédures que de processus et d'effets et « les sciences sociales sont cantonnées aux seuls problèmes situés en amont de l'action ». Donc prédominance de schémas opératoires peu référés à des questions intégrant la compréhension des facteurs

humains, symboliques, culturels, identitaires dans une majorité de formations au management, ... On remarque encore la prédominance d'une approche analytique, disjonctive, thématique, assez peu référée aux activités en termes de systèmes et de complexité, si ce n'est pour tomber, parfois dans le paradoxe du « cours sur la complexité », démarche prototypique, lorsqu'elle demeure déclarative, de l'incompréhension de la plus-value de ces apports pour la construction d'une professionnalité de cadre manager.

On peut également noter que lors des recrutements en vue de l'intégration de formations au management, ces savoirs déclaratifs/connaissances sont mis en avant du fait que l'on sait à peu près les repérer et les évaluer. Quant aux habiletés sociales, celles-ci restent dans une lecture souvent proche du ressenti, même si celui-ci n'est pas toujours dénué d'intérêt. Pour résumer sans généraliser de façon abusive, bien des formations, même continues, oscillent entre surthéorisation et excès techniciste : la question demeure pour les aspirants managers : comment faire demain pour piloter ? Pour conclure sur ce premier point, les approches formatives en termes de connaissances manifestent le plus souvent des qualités indéniables, mais des carences fortes existent en termes de construction d'une posture et d'une intelligence des actes liés à la sociabilité culturelle, interpersonnelle et organisationnelle des cadres managers. Ce besoin est fortement évoqué par les managers eux-mêmes, il implique de remettre en perspective les stratégies et les dispositifs de formation au regard des enjeux, des contextes actuels d'exercice et de la nature des situations professionnelles auxquelles seront réellement confrontés les formés.

2 - De nouvelles exigences pour un métier nouveau : un « métier d'Entre les métiers » Bien des managers se déclarent interpellés par la difficulté d'exercer leur métier, notamment en termes de pilotage des activités et des personnels. Pourtant, ils disent généralement aussi leur intérêt, voire leur enthousiasme envers ce métier. On note une relative convergence des problématiques managériales entre secteur public et secteur privé : on y retrouve des problèmes proches en matière de gestion des ressources, d'animation des services et des équipes, de conception stratégique et technique, d'impulsion et de conduite de changement, de gestion des compétences, de communication interne et externe, etc. Une autre question est fréquemment évoquée : comment faire coexister et coopérer des modèles organisationnels différents, comment introduire et développer de la transversalité (management par projet, processus, pôles, îlots

géographiques, plate-formes-métiers) dans le travail et dans des organisations souvent non conçues et pensées pour cela ? En un mot, comment appréhender et gérer des interactions entre le vertical et le transversal, au cœur de situations professionnelles et de contextes de plus en plus complexes ? Ainsi, les cadres devraient-ils se montrer « polyactifs et proactifs » face à des situations de plus en plus complexes qui témoignent d'un glissement de leurs activités depuis la gestion et l'administration du « Quoi technique et scientifique » vers la compréhension et la gestion de l'immatériel, c'est-à-dire vers des connaissances, des comportements, des informations, des codes et des rites, des images et des langages, des cultures et des identités, donc vers la gestion d'interactions symboliques « Raisonner autrement » devient indispensable, déclarent nombre de managers interrogés, mais comment faire pour appréhender les incertitudes qui ne laissent pas planifier, le sensible qui ne se laisse pas rationaliser, le non fini qui refuse de terminer, le complexe qui ne permet pas de simplifier ?, ... Mais, on le sait bien dans les métiers de santé, ces compétences et cette posture d'interface qui se trouvent ainsi évoquées, mettent également en dialogue la vie personnelle et la vie professionnelle des managers comme des autres actifs, cela dans un contexte d'exercice plus complexe et face à des choix et des enjeux parfois délicats. La problématique d'interface renvoie aussi à l'intervention des cadres entre des acteurs dont « ils comprennent plus ou moins la psychologie » et l'évolution des comportements, le nouveau rapport que ces derniers entretiennent avec le travail et le collectif. Ces habiletés à saisir et appréhender l'interculturalité ont et auront d'autant plus un impact qu'elles sont convoquées sur fond de turn-over des classes d'âge et de mondialisation. Il s'agira donc d'autant plus de favoriser les convergences et de gérer les chocs de cultures au sein des unités et services de santé comme dans d'autres organisations. Mais comment piloter ces nouveaux acteurs qui se comportent de plus en plus en auteurs sur la scène sociale du travail, pour y revendiquer leurs spécificités sur fond de quête identitaire comme pour « demeurer parfois spectateurs » ? En résumé, si le modèle du métier est en crise, il n'en reste pas moins vigoureux en termes d'interpellation des pratiques et des identités managériales au regard des évolutions qui touchent la scène sociale et la sphère du travail. Cette crise ne serait-elle pas soutenue par les difficultés qu'éprouvent, tant les systèmes de formation que les organisations elles-mêmes, à définir dans l'actualité des rapports socio-économiques et professionnels, ce que signifie et ce qu'implique

aujourd'hui « être et faire le manager », tant au plan individuel qu'au plan collectif ? UN METIER D'INTERFACE QUI CONSERVE SON RAPPORT A L'ACTE PRODUCTIF DE SERVICES MAIS IMPLIQUE DE PLUS EN PLUS LA GESTION DU SYMBOLIQUE ET DU SENSIBLE

3 -Un nécessaire renouvellement des approches en termes d'activités, de métier, de professionnalité et de posture de cadre A ce sujet, formulons l'hypothèse selon laquelle se former, se professionnaliser engage la construction et souvent la (re)construction de significations vis -à-vis d'un métier complexe : l'encadrement. C'est, à ce titre, pour le futur cadre, le défi d'une évolution des rapports de signification entre lui-même et les environnements et acteurs qu'il rencontre et avec lesquels il interagit, volontairement ou non, en connaissance de cause ou non. Une approche scientifique par les activités, susceptible de relativiser et de reproblématiser le discours sur « l'art de manager » Il ne s'agit pas de nier la diversité des contextes, des statuts, des contraintes liés à l'exercice et au positionnement des cadres managers dans les organisations, mais de s'appuyer sur l'analyse de leurs activités dans ce qu'elles ont d'incarné, en termes d'intervention interprétative effectuée par ces derniers vis -à-vis de la réalité du travail, c'est-à-dire leur intervention, celle d'autrui ainsi que le contexte organisationnel et les divers environnements qui leur servent de toiles de fond.. De notre point de vue, parler de métier à propos des pilotes cadres ou managers, revient à considérer que ces derniers ont à mobiliser, en termes de technicité, un ensemble plus ou moins homogène de savoirs professionnels (cet ensemble valant métier et incluant une dimension sociale forte) et que la question de leur capacité à trouver, donner et faire partager du sens, constitue un des ressorts de ce que nous nommerons plus loin, dans sa progressivité, un parcours de professionnalisation. Sur le plan méthodologique, cette approche scientifique, qui peut avoir aussi des visées de questionnement et de développement des habiletés évoquées ci-dessus, implique de caractériser ce que font ces cadres qui « travaillent sur et avec le travail des autres » ainsi que les significations qu'ils mettent ainsi en jeu. D'où la nécessité d'une plongée à visée compréhensive au cœur des interactions fonctionnelles et symboliques dans le travail et les organisations. Question : comment se forme et évolue cette technicité face à la prescription plus ou moins explicite de l'institution ou organisation et des situations de travail que Philippe Zarifian a fort justement pointées comme « des événements » ? Il convient de situer tout d'abord la notion de professionnalité : entre profession et identité, en effet,

habiter son métier, l'incarner, engage la possibilité et le potentiel à « se mettre en scène », sur ces « planches de la vie professionnelle ». Les managers interrogés évoquent fréquemment l'accès à cette professionnalité nouvelle en termes d'évolution de posture, c'est-à-dire de modification du rapport que le cadre entretient avec la prescription, c'est-à-dire la commande de travail que lui adresse son institution mais qui émane aussi des situations professionnelles rencontrées. Ce rapport engage aussi le manager au regard des actes et comportements qu'il met en œuvre, cela l'engage vis-à-vis de lui-même, en termes de réflexivité et cette réflexivité accrue est caractéristique de métiers qui sont au cœur de la complexité des activités humaines et au premier rang desquels figurent ceux de cadre dans le secteur de la santé.. Se professionnaliser consiste, de ce point de vue, à changer de posture en opérant des virages sociaux et cognitifs, telle la découverte et l'intégration des interactions de toutes natures et de leurs effets. Un tel changement conduit à désapprendre en partie les processus et les modes opératoires que l'on avait acquis, pour se resituer et changer de logiques (terme non statique qui signifie ici : manière de trouver et de donner du sens à la réalité), mais signifie aussi risque, anxiété et solitude si l'on n'est pas accompagné dans cette découverte de nouvelles significations du monde, de soi, du rapport de soi au monde... On ne soulignera jamais assez le rôle clé des cercles proches, famille, amis, lors de ces virages où le manager en devenir et en émergence se trouve au milieu du gué, entre ce qu'il ne sait plus tout à fait dire et faire, et ce qu'il ne sait pas encore suffisamment signifier pour lui et pour autrui. Le constat est clair : le sentiment de liberté et de pouvoir de décision offert par la fonction managériale peut aussi s'accompagner de l'appréhension de l'impact de la décision et d'une solitude parfois lourdement vécue. Les traces, les marques, les acquis sociaux et cognitifs de la professionnalité antérieure peuvent parfois entraver, par leur poids et leur ancrage en termes de représentations et de valeurs, de schémas cognitifs aussi, la négociation de ces virages, car il s'agit bien de négocier avec soi pour pouvoir envisager et accepter de nouvelles interactions avec autrui. La majorité de ceux, pour le dire très vite, qui deviennent cadres et occupent des fonctions managériales, témoignent de la difficulté à passer du champ et d'une approche disciplinaire et/ou thématique et/ou technique ciblés, au paradigme du complexe, celui de l'équipe, de l'institution, du service ; de passer aussi du monde de la relation à celui d'interactions plus denses et nombreuses dans le travail et la vie sociale qui l'englobe. Le cadre a



moins de prise directe avec la production de services et intervient sur des processus, des dynamiques, des mouvements, des scénarios : des interopérations qui impliquent chez lui d'être capable de « venir entre », donc de faire de la communication, et notamment de la production de sens, un des cœurs de son activité. Nous parlons bien ici, pour le cadre de santé, mais la remarque s'applique à tous ceux qui s'engagent dans des fonctions managériales, à quelque niveau que ce soit, du glissement progressif du métier de spécialiste à celui d'expert, tant en termes de technicité que de posture sociale. Un « métier d'entre les métiers » s'exprime, chez les professionnels concernés, par la notion de pilotage, en tant que capacité à penser, comprendre, s'approprier des situations, prendre des options, des risques, des opportunités, appréhender des signaux faibles qu'il faut savoir lire pour interpréter le complexe (ce qu'on a souvent peu appris à faire) et cela entre le rationnel et le symbolique : quel défi lancé au fini, à la certitude, à la stabilité, à la vérité et à la raison, et, en cela, à toute perspective d'encadrement et du management limitée à signifier le contrôle et l'ordre !

4 – Raisonner la professionnalisation comme un parcours de -et dans- la signification Par parcours, on entendra bien des détours, des heurts, des inflexions sociales et cognitives, des hésitations et des doutes, des moments d'euphorie parfois. L'individu se nourrit de sens lors de son parcours, parcours vivant qui ne peut être linéaire et programmatique pour un être qui construit son identité par ce mouvement, ici d'ordre socioprofessionnel. Ce parcours d'accès, de découverte, d'intégration de l'univers professionnel d'encadrement, le manager le bâtit entre ruptures, transitions et restabilisations sociales et cognitives, cela en tissant de nouveaux liens théoriques, techniques, sociaux, en tirant des leçons pour trouver et donner un sens à son travail, son institution, sa propre intervention. On sait que la verbalisation y joue un grand rôle, mais attention à ne pas se limiter à un discours déclaratif généraliste, notamment en termes d'objectifs et de missions. Celui-ci remplit bien des livrets/programmes de formation à l'encadrement et des référentiels d'emploi ou encore des lettres de mission, y compris parfois, et c'est le comble du paradoxe, pour parler de compétences en matière de communication...

Ce sont deux dynamiques, deux processus, importants parmi d'autres, que je voudrais mentionner ici à propos du parcours de professionnalisation du cadre manager : -l'un l'entraîne des signes au sens : pour le dire trop vite encore, mais le temps manque, de l'information à la communication, de la relation à l'interaction, pour apprendre à se situer entre et

construire ces habiletés à traiter du sens, à le faciliter, à l'exprimer, à le partager pour partie. -l'autre le mène du simple au complexe : du raisonnement analytique, explicatif, de la spécialité, donc d'une représentation disjonctive du monde, à la compréhension des systèmes sociaux, organisationnels, techniques, culturels, ce qui conduit encore à modéliser pour lire l'essentiel dans une situation professionnelle et son contexte. Ce sont des savoirs complexes qui autorisent l'accès à cette complexité. Mais où les apprend-on ? Ces deux processus propres au parcours de professionnalisation, considéré comme parcours de signification, jouent un rôle clé pour approcher, intégrer, accepter les interactions et donc saisir les enjeux de la coopération : apprendre à identifier, gérer et produire des interactions, des interinfluences favorables au service, à la satisfaction, au résultat, au bien-être, donc à des transformations que le cadre élabore, et fait élaborer, propose et fait émerger. Mais comment impulser et accompagner ce parcours vers la posture de cadre et une conception du management ouverte à la conscience de la nature et des effets des interactions ?

5 – Revisiter la notion de compétence à la lumière des processus d'élaboration de la signification Remarquons tout d'abord combien notre société entretient la confusion entre compétence et performance Par compétence, nous entendons approcher un processus sociocognitif plus ou moins élaboré et formalisé qui témoigne du rapport de signification que l'individu construit et entretient avec l'organisation, les situations professionnelles, les contextes et environnements, les acteurs internes et externes et aussi ses propres activités, c'est-à-dire sa propre intervention. La performance est le produit de ce processus, le résultat de cette interaction entre l'individu, son intervention, la prescription de travail, la situation. On ne peut disjoindre le rôle de l'acteur, interprète de la prescription de travail, de l'œuvre produite et de la partition que représente l'organisation dans ce qu'elle attend ou exige en tant que signification donnée aux tâches.

Il ne s'agit donc pas pour le cadre de santé d'être compétent, conception qui peut s'avérer rapidement déterministe et renvoyer aux questions de « niveau » ou d'état de compétence, mais... d'agir et de se comporter avec compétence : de se montrer capable de trouver et de donner du sens, et cela en pertinence et cohérence avec la situation, le (ou les) contextes et ceux qui y évoluent, sachant que cette compétence se fonde sur des habiletés à appréhender, à provoquer et à répondre à des interactions de toutes natures. Ici, se comprendre en termes de représentations, de valeurs,

d'attributions causales, de logiques d'intervention sur le travail, l'organisation, le malade, les autres acteurs, mais aussi identifier chez autrui ces mêmes éléments, pouvoir aborder et traiter l'intersubjectivité en termes de négociation du sens, de médiation et de projection sur des terrains de compatibilité fonctionnelle et symbolique, situe le triptyque des enjeux et des effets possibles d'une coopération rendue envisageable par la communication.

Pour une approche scientifique fondée sur les processus de signification et donc clairement inscrite dans le champ des réflexions conduites par les sciences de la communication sur le travail et les organisations, la question de la compétence peut être formulée ainsi : comment le cadre se représente-t-il la prescription, les situations et sa propre pratique ? Quelles sont les écarts et les convergences de signification entre la prescription, l'acteur et l'activité (cette dernière étant aussi considérée comme une production de signification plus ou moins convergente avec la lecture et l'intention éventuelle de l'acteur). La compétence s'exprimera dans la convocation et l'articulation de savoirs déclaratifs, de savoirs d'action (élaborés dans et par la pratique) et de savoirs de processus ou savoirs complexes : ceux-là mêmes qui relèvent de ces habiletés de production de signification(s), par exemple par le diagnostic ou la réflexion stratégique. Enfin au sein de ce parcours de professionnalisation, l'expertise du cadre est aussi celle du « bricolage », de la mise en relation, en maillage (les mailles et l'image finie de la toile, (les éléments et le projet). En cela, les activités d'encadrement impliquent de savoir raisonner et agir par la pensée de complexité.

6 – Un parcours, des virages, des obstacles, des avancées : comment chemine-t-on vers une posture et une professionnalité de cadre ? Qu'en est-il de la coopération durant ce cheminement ? Nous devons prendre garde aux risques de l'étiquetage réducteur pour comprendre ces virages et ces avancées, il est essentiel de les contextualiser au regard de l'activité, la compétence et donc le rapport de signification dont nous parlons, sont situés, attention aux généralisations hâtives et abusives ! En parlant de Novice, de Professionnel, d'Expert, modélisation issue de nos travaux de recherche sur la professionnalité des cadres et managers, nous cherchons à rendre compte de l'évolution et de la progressivité du rapport de signification que ces derniers entretiennent avec leur travail, cela nous conduira à illustrer ces trois postures en rappelant l'impérieuse nécessité de les raisonner comme des processus et non comme des caractéristiques finies. Il s'agit, en cela, de rendre compte d'une évolution de posture et de

professionnalité dans le contexte de l'activité, La posture « Novice » face à une situation professionnelle Que signifie intervenir en posture novice ? Cette posture est d'abord celle d'un déficit d'informations sur la prescription, les tâches à accomplir et les situations professionnels -types qui caractérisent le métier, par exemple, une situation professionnelle-type : les relais d'informations que pratiquent les soignants dans les unités lors de la rotation des personnels, pour assurer la continuité du suivi du malade. Si on ne connaît pas la prescription, ou trop peu, et si on ignore à quel genre de situations-événements on est susceptible d'être confronté au cours de l'activité, on est en difficulté de sens, y compris parfois parce que l'on ne sait pas quelle question pertinente poser pour se renseigner et intervenir avec pertinence.

La posture « Professionnel » Elle témoigne de la maîtrise de quelques procédures opératoires. L'individu se tient à celles-ci, « j'ai ma méthode », dit-il. Par exemple, le management participatif est vu comme un outil et non comme une culture engageant des pratiques sociales porteuses de sens. Ainsi, coopérer revient à « faire se rencontrer » et à coordonner. Elle montre des difficultés à changer de pratique face aux aléas. Sa logique est de produire... et vite, par exemple d'établir des diagnostics rapides de la situation, de pouvoir réagir par similitude. Un constat fréquent : l'activisme et sa traduction dans le sentiment d'urgence, « celle que l'on nous attribue et celle que l'on fabrique soi-même » ! Cet activisme laisse peu de temps et de disponibilité pour envisager l'examen de la coopération et sa traduction dans les pratiques.

La posture « Expert » Encore une fois, elle ne signifie pas « spécialiste » et on n'est pas expert en tout, il convient de penser au contexte de l'intervention, à la situation. Cette posture manifeste la maîtrise de la prescription et de savoirs complexes qui permettent de diagnostiquer, problématiser, raisonner stratégies, piloter, évaluer Les interactions sont intégrées comme inhérentes à l'activité, l'individu les pointe, les caractérise et en propose d'autres, par exemple, lors de prises de décisions. Cette posture se fonde sur des raisonnements appelant et articulant différents modèles techniques, sociaux, scientifiques.

L'individu cherche à impulser la coopération, met en dialogue les compétences, « travaille la compétence collective ».

7 – Quelques principes pour appréhender les parcours de professionnalisation des cadres ou... des principes pour traiter de l'expertise en tant que construction de nouvelles significations individuelles et collectives fondées sur la coopération et le service Principe de

réflexivité : faire identifier par chacun et à chacun sa problématique de professionnalisation : à chacun son chemin même si des chemins se ressemblent et convergent parfois, à chacun sa problématique sociale et cognitive mise en regard avec une problématique collective. Construire et réassurer le champ déclaratif du métier pour le dépasser et favoriser la prise de rôles sources de significations. La formation théorique au management est tout aussi utile qu'insuffisante, il en est de même pour une formation de cadre à dominante technique : développer une boucle, une récursivité, entre le discours sur le métier et la mise en actes et ses effets. On invite un sujet à se professionnaliser dans un métier de cadre, de manager : cela implique de traiter le rapport personnel/professionnel comme une problématique clé, d'où l'intérêt de raisonner sur la posture et sa mise en perspective au plan des communautés de travail que sont, par exemple les unités au sein des établissements hospitaliers. Principe de co-construction : permettre, à l'aide d'une médiation, au futur cadre de prendre conscience de ses propres logiques. Principe d'émergence : on apprend et on accepte mieux ce que l'on construit au moins en partie soi-même, parce qu'on est acteur de la construction du sens de l'activité, de l'organisation aussi : former par la mise en débat du sens de l'intervention du professionnel de la santé. Projections Se professionnaliser, pour exercer en tant

que cadre manager, engage pour chacun, une (re)problématisation de son métier, donc l'éclairage d'un nouveau rapport de signification envers la réalité organisationnelle, sociale, productive, envers des systèmes et des jeux d'interactions plus complexes qui dessinent une posture d'interface fonctionnelle et symbolique. Professionnalisation et coopération : une nécessaire mise en dialogue pour confronter et oser le sens en actes, le sens de soi, le sens des autres... Mais cette progression dans la signification aurait-elle quelque chance de se formaliser et de se pérenniser de façon dynamique en projet de vie et en projet professionnel, si elle ne s'ouvrait pas et n'intégrait pas un peu d'empathie, un zeste de confiance, un brin de prise de risque pour des jeux individuels et collectifs plus fructueux sur la scène sociale des organisations et du travail ?

Sources Bonnet R., Bonnet J., (2003), Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants – Entre le rationnel et le sensible, collection Communication des Organisations, L'Harmattan Bonnet J., (mars 2005), Interprofessionnalité et complexité Une tentative de compréhension et d'articulation des cultures et des pratiques professionnelles liées à la santé, in Manière D., Interprofessionnalité en gérontologie, éditions Eres

***-Communication des organisations, incertitude, crise, conflit.***

### **Rencontre ORCO (Observatoire Régional de la Communication des Organisations -région Septimanie), 11 février 2005, Béziers**

Compte rendu par Valérie Méliani (Céric-Montpellier 3)

Les échanges furent cette année particulièrement riches et dynamiques entre les différents points de vue des professionnels réunis et fort bien éclairés par les conférences de trois expertes de la communication interne. L'ORCO c'est aussi le moment où, coordonnés par Jean-Antoine Corbalan, les étudiants du Master pro UTIC présentent les résultats de leur enquête auprès des professionnels de la communication de la région. Cette enquête a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs auprès d'une trentaine de professionnels (responsables de communication interne, de relation-presse, de consultants externes, de journalistes, de dirigeants), de décembre 2004 à février 2005 sur le thème : "la communication des organisations: incertitude, crise, conflit". L'enquête porte une attention toute particulière à l'intervention des professionnels de la communication et aux méthodes de management convoquées face à ces situations problématiques de la vie organisationnelle. À travers cette enquête, il est ainsi question de répondre à la question cruciale de l'articulation entre communication interne et situations de crise, de conflits ou d'incertitudes comme menace ou opportunité dans les organisations, mais aussi à l'interaction entre communication interne et communication externe, dans ce type de situations complexes.

Le premier point identifie les stratégies et positionnements communicationnels face à la crise. D'abord, la communication de crise apparaît comme un management éphémère selon le contexte. Les attitudes se situent entre deux visions extrêmes : ceux qui nient la crise ont une volonté délibérée de cacher l'événement dans le but de gagner du temps pour préparer des éléments de réponses, et ceux qui privilégient la communication régulière (il ne faut pas communiquer qu'en temps de crise). Selon la nature de la crise (catastrophe naturelle, problème technique, défaillance...), les communicants adoptent des stratégies différentes et s'adaptent à la situation. D'une manière générale, les grandes entreprises ont la culture de l'anticipation de la crise, alors que les PME ont tendance à gérer. Les communicants développent aussi des stratégies relationnelles en interne et en externe, autant dans la phase d'anticipation de la crise que dans sa gestion. En interne, le plus important est d'entretenir des relations régulières avec les différents acteurs de l'organisation pour leur faire prendre conscience le moment donné de l'état de crise afin de les impliquer directement dans sa gestion. Cette stratégie engage personnellement chacun des acteurs et permet de puiser dans les ressources propres à l'organisation pour trouver la solution la plus adaptée. En externe, communiquer régulièrement avec les médias quand tout va bien comme quand ça ne va pas, car une

communication qu'en temps de crise est souvent source de méfiance, de soupçon, et pose un problème de crédibilité. Enfin, le communicant tente d'appréhender une nouvelle crise en s'inspirant des anciennes. Certains pensent que l'on peut repérer des formes récurrentes de crise alors que d'autres affirment que chaque crise est unique. En travaillant sur des scénarios possibles, les communicants envisagent des mesures préventives. Même si la crise est par définition est imprévisible, la prévention et l'anticipation d'une crise sont essentielles, et sa gestion prend en compte de différents facteurs dont la nature de l'organisation, sa culture, son contexte, ses acteurs et sa stratégie de communication. En situations de risque, de crise ou de conflits, les communicants se positionnent de 5 manières : "ça n'arrive pas chez moi, il vaut mieux prévenir, ce n'est pas mon problème, on réagit au coup par coup ou on anticipe pour mieux réagir." Le deuxième point de cette enquête présente les facteurs d'incertitude, de crise ou de conflit dans les organisations. En temps de crise, l'organisation est un espace de mutations et de négociations. Au niveau de la structure même, la stabilité de l'organisation dépend de son identité physique et institutionnel. Le changement spatial et l'émergence d'un nouvel organigramme peuvent mettre en péril la pérennité d'une organisation et entraîner des situations de crise. La culture d'entreprise est liée à son histoire, l'implication et l'engagement des membres de l'organisation est capital. Pour gérer l'incertitude, les communicants essaient de faire accepter la prise de risque dans la culture d'entreprise. Toujours avec la volonté d'affronter au mieux ou de prévenir les situations de crise, le communicant cherche à obtenir la cohérence en interne. La difficulté de cette tâche tient à la perception au sein de l'organisation du rôle du communicant qui obéit à des règles implicites complexes : la hiérarchie cherche à les utiliser et les salariés les suspecter de connivence. Tous signalent l'existence d'échanges vifs, d'affrontements et d'oppositions qui tendraient avec le temps à s'apaiser. Les relations au sein d'une organisation sont signalées comme indissociables d'un climat d'inquiétude générateur de stress, lié aux enjeux, aux stratégies et, finalement, à la nature humaine. La relation à l'externe conditionne l'activité, elle dépend de l'environnement (structures concurrentes), et peut être modifiée par des circonstances particulières où exceptionnelles diverses (catastrophes, résultats sportifs, découvertes scientifiques, élections...). Ainsi, certains événements valident ou invalident des stratégies organisationnelles. Incontournables, les médias accompagnent ces événements et "diront" "donneront" au grand public "l'info", "la réalité" construite. Le monde organisationnel est un monde mouvant exposé aux changements politiques, économiques et sociaux générateurs de crise, conflits et incertitudes. La notion de crise peut se révéler être un élément constructif pour une entreprise. Les contraintes internes peuvent être une énergie exploitable dans un objectif d'amélioration. C'est le processus d'anticipation qui



permet une résolution positive des conflits, une crise sociale peut alors être à la base d'un progrès, pour l'entreprise. Le changement passe aussi par l'environnement qui entraîne l'organisation dans l'évolution de la société. Le style de management, la culture d'entreprise et les valeurs sont trois des clés qui permettent de comprendre une crise. Un management qui ne tient pas compte de l'humain peut être une source de crise ou de conflit entre les acteurs. Dans les structures de type familial et associatif, les relations de proximité entre les acteurs sont des risques de conflits, ces petites organisations mettent les acteurs dans des situations de réalisation de projet sans définition précise des rôles et des responsabilités de chacun. D'autre part, le style de management par projet présente un risque pour les investissements et les implications des acteurs. Afin d'éviter l'incompréhension, le communicant cherche à ce que chaque acteur s'approprie la culture d'entreprise. Les NTIC comme Intranet crée souvent un fossé entre les jeunes employés de l'entreprise et les cadres plus âgés. Il y a alors un obstacle à défendre ou améliorer l'image de son entreprise alors que les différents acteurs qui la composent ne sont pas sur la même longueur d'onde en interne. Le communicant doit alors faire comprendre à l'ensemble de l'entreprise que chacun peut contribuer par son expérience ou sa vision nouvelle à la construction de l'identité partagée de l'organisation. Dans un contexte de crise, les personnalités sont mises en exergue, de ce fait les valeurs individuelles s'expriment. Les valeurs de consensus sont symbolisées par l'empathie, le respect et l'entraide. A contrario, les valeurs et les idéaux peuvent s'affronter dans un conflit. On assiste alors à de la rétention de l'information et à une communication bloquée qui entraîne la propagation de rumeurs et accroît l'incertitude ambiante. Avec la crise émerge les motivations et les enjeux personnels, l'incertitude et la crise sont donc des composantes organisationnelles qui engendrent la formation de groupes identitaires qui s'opposent et manifestent leurs affects. Enfin, les acteurs de l'entreprise considèrent la communication comme une solution aux conflits et comme moyen de prévention. La communication évolue, sa modernisation passe par la mise en place de dispositif technique d'information et communication qui peut s'avérer être une contrainte et un atout. Mal conduire l'introduction et l'accompagnement de nouveaux dispositifs peut générer des conflits en interne au point où les outils peuvent être totalement occultés par les acteurs de l'organisation. Les outils de communication cités par les communicants sont Internet et intranet qui utilisent le réseau pour diffuser l'information. Internet est perçu comme un outil qui nécessite de s'adapter à une nouvelle organisation de l'espace-temps. L'intranet permet un travail collaboratif et aide à la gestion et la diffusion de l'information, c'est l'outil par excellence de la communication d'urgence. De manière générale, les TIC favorisent la mutualisation des connaissances et le partage des savoirs. La mise en place de ces

nouvelles technologies au sein des organisations peut à l'inverse engendrer des crises en interne ou en externe. Les aléas, l'imprévisibilité et la panne technique sont cités comme étant les travers des outils Intranet et Internet. De plus, le coût élevé de l'outil représente un frein à l'équipement, d'autant qu'il est difficile d'évaluer l'efficacité des TIC..

Les résultats de l'enquête mettent en relief la nécessité de prévoir la gestion des risques liés à l'environnement des entreprises, un univers instable en perpétuelle évolution. Les organisations sont face à plusieurs changements et bouleversements dans leurs modes de travail, ce milieu instable met l'organisation dans une grande zone d'incertitude à hauts risques. Nombreux sont les événements imprévisibles d'ordre économique, naturel, politique, social... qui peuvent venir bouleverser l'organisation et conduire à une crise. Dans l'environnement économique, la crise c'est la concurrence. Pour être compétitive et efficace, l'organisation est constamment vigilante à l'évolution du marché dont la principale caractéristique est l'incertitude. Ce paradoxe pointe la nécessité d'une forte capacité d'adaptation pour l'organisation. C'est en cela que la communication de crise a ses lettres de noblesse pour réduire le sentiment d'incertitude dans l'entreprise. La stratégie d'anticipation de crise vise à informer, clarifier et à réduire l'incertitude de l'environnement économique. Les risques liés à la question écologique ont également de grandes répercussions sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Pourtant, les entreprises ne mesurent pas systématiquement la portée des conséquences de tels événements. L'enquête révèle que peu de professionnels ont conscience de ces risques écologiques. Or l'anticiper peu se révéler très rentable pour assurer le maintien des activités des organisations. L'enquête révèle que peu de professionnels profitent de services extérieurs spécialisés dans la conception de supports communicationnels. Ce ux qui s'en remettent à des sous-traitants privilégient des relations de confiance, sources de tarifs préférentiels. L'interprétation des instances médiatiques porte à controverses. Les médias ont un pouvoir puissant, ils sont vecteurs de polémiques et de rumeurs. Il est nécessaire en communication interne de gérer et de diffuser l'information afin de contrer les éventuelles polémiques. Pour le communicant, les médias réduisent l'information au profit du sensationnel, du spectacle. En conclusion de l'enquête, les étudiants ont élaboré une galerie non exhaustive de portraits, évocateurs des facettes du professionnel de la communication dans une organisation. Chaque professionnel doit pouvoir se reconnaître dans plusieurs de ces "figures". Les 15 figures sont regroupées autour de 4 dominantes : la position des communicants dans l'organisation, l'ingénierie des actions de communication, les relations humaines et l'information. Positionnement des communicants : 1 Le "Berger" sait conduire son troupeau, sans agitation superflue. Il montre la

direction à suivre et chemine d'un pas régulier au milieu des siens ; il sait ménager des pauses et ramener sur le bon chemin les brebis qui s'en écartent. 2 Le médiateur est quelqu'un de l'entre. Sa place est celle d'un intermédiaire positif, d'un metteur en relation, un facilitateur d'échanges. Il s'applique à avoir la confiance de tous, pour que sa médiation soit toujours appréciée, demandée, recherchée. 3 "Super communicator" est toujours en relation avec le monde, il a ses entrées partout où il faut. Actualiser son carnet de relations est son souci prioritaire, et ne pas être au courant immédiatement serait la sanction la plus redoutable. 4 Le gardien de but est le dernier rempart. Quand les attaquants sont dépassés, quand les défenseurs ont été percés, il est le dernier à affronter seul le péril communicationnel, péril lancé comme un boulet-ballon vers le fond de la cage qu'il défend. 5 Le journaliste bâillonné ou la voix de son maître malgré lui : il sait, mais on l'empêche de parler. On va parfois jusqu'à lui dicter ce qu'il doit dire. Il reste cependant, comme un lion en cage et en rage, espérant pouvoir entrouvrir plus grand les barreaux de sa cage. 6 Le soldat en mission spéciale est aux ordres, en service commandé. Ses chefs lui ont confié une mission ; elle comporte des risques, mais il l'exécute loyalement, en écartant ses états d'âme personnels car il veut être digne d'avoir bien servi. Ingénierie des actions de communication 7 L'ingénieur en communication prévoit, organise, planifie, évalue, corrige, estime, innove, rationalise, expose, avec le souci constant d'efficacité managériale de ses actions, de ses plans, projets, priorités, et objectifs. 8 Le responsable du plan ORSEC organise les secours en urgence. Il a dû prévoir, recenser, anticiper, planifier les catastrophes à venir. C'est vers lui qu'on se tournera si l'incendie, la tempête, l'orage se déclarent subitement. Il est toujours prêt au pire. 9 Le devin incompris ou Cassandre : ce personnage de légende, doué du don de clairvoyance, ne possédait pas le don de persuasion. Cassandre, tel un devin, est capable de prévoir, d'anticiper, même le pire. Mais on ne l'écoute pas, on lui reproche de voir la vie en noir. Il a le sentiment d'être incompris, on ne le reconnaît pas à sa juste valeur. Relations humaines 10 Le grand frère est une personne de bon conseil qui sait protéger, conseiller, et s'il le faut réprimander. Il assure la sécurité avec bienveillance. On l'aime bien, on le craint parfois un peu. Ses petits frères font des coups dans son dos, mais il sait le leur dire quand il faut. 11 Le psychologue sait écouter bien et beaucoup, il sait aussi faire parler et mettre en confiance. Il accompagne ceux qui ont des décisions à prendre, ceux qui ont besoin d'éclaircir leur pensée. On apprécie sa disponibilité et sa discrétion. 12 : La maîtresse de maison se donne pour mission que chacun se sente chez lui et à sa place dans la grande maison où elle accueille tant de personnes différentes. Attentive, souriante, elle veille au bon climat de convivialité, et cherche avec amabilité, mais fermeté, à éviter toutes les rencontres qui pourraient altérer le bon climat relationnel. 13 Le vendeur ou l'animateur de

radio locale aime convaincre, emporter l'adhésion, motiver, se montrer dynamique, enjoué. Il sait expliquer, argumenter, animer, avoir de l'esprit. Avec lui, on ne s'ennuie jamais. Information 14 Le journaliste de la rubrique locale fait circuler l'information pour que tout le monde soit au courant de ce qui se passe dans sa rue (son bureau), son quartier (son service) et sa ville (son organisation). Il a monté un bon réseau de correspondants qui l'informent à toute heure. 15 L'agent de la circulation sur le carrefour le plus important de la cité : il faut que la circulation se fasse de manière la plus fluide, sans bouchons, sans retenues, à tout moment, aux heures creuses comme aux heures de pointe.

Suite à la présentation des résultats de cette enquête, les trois universitaires invitées comme expertes de la communication organisationnelle sont intervenues tour à tour. La première, Michèle Gabay (Paris 7), est une spécialiste de la communication de crise. Son intervention pose la question : qu'est la crise et comment l'aborder ? Les causes d'une crise sont si variables d'une entreprise à une autre qu'il est impossible de donner une définition claire et précise de ce qu'on appelle une crise. Chaque crise est liée au contexte, à la structure de l'organisation. Ce qui est important, c'est ne pas confondre la crise et la communication de crise. La communication est le premier élément qui apparaît dans l'urgence. Il s'agit donc de la maîtriser afin de faire front aux médias, efficacement, le moment venu. Cet élément devient par la suite la crise. La crise met en relief les dysfonctionnements existants au sein de l'entreprise, de ce fait, il est essentiel de communiquer tant en interne (au sein de l'organisation) qu'en externe (l'environnement). Ce qui amène Michèle Gabay à parler d'anticipation. Il s'agit d'évaluer les risques encourus par l'entreprise en amont, sans omettre la notion de coût économique que cela engage. Elle rajoute encore l'importance de revoir ce qui est de l'ordre de l'imprévisibilité. À titre d'exemple, le cas des tsunamis en Asie, événement désastreux aurait pu être évité par un équipement technique spécifique très coûteux. Une crise, c'est de l'imprévisibilité vécue par les acteurs de l'organisation. Une crise peut soit nuire à l'image de l'entreprise, soit être un levier de notoriété. Une crise peut aussi porter atteinte à l'objet même de l'entreprise et entraîner jusqu'à sa disparition. Après une crise, les fondements de l'organisation, ses buts peuvent être détruits. L'atteinte peut également se porter sur les structures sociales. Lors d'une crise, le temps de réaction est important, la première information communiquée est la plus mémorisée ; en termes de communication, l'organisation doit aller vite et anticiper. Une crise peut aussi être surprise pour les décideurs. Enfin, la médiatisation de l'événement est le pas qui décide la crise comme levier de changement.

D'après Michèle Gabay, les entreprises se trouvent actuellement sur 4 niveaux différents de réaction face à la crise : -la négation d'une crise où on pense que ça

n'arrive qu'aux autres. -la prévention d'une crise où l'entreprise a un vécu sensible. Elle prépare un stimulus-réponse qui reste limité étant donné qu'elle se réfère qu'aux crises qu'elle a vécues. -la crise comme indicateur de défaillances structurelle ou organisationnelle où l'anticipation de la crise passe par des exercices de simulations. Dans l'entreprise, on se prépare à diverses éventualités tout en cherchant à se donner bonne conscience. -La prévention active des crises où l'entreprise a une réflexion futurologue c'est-à-dire qu'elle fait de sorte que ses défaillances deviennent des éléments propulseurs. Ici, le développement durable est la tendance. Michèle Gabay remarque que la plus part des organisations se situe actuellement entre le 2ème et le 3ème type car elles ont pris conscience des risques majeurs que peut engendrer une crise. Une crise existe dans l'environnement dès que les médias s'emparent du problème que subit l'entreprise. Les médias constituent alors un élément déclencheur de la crise. Le temps de réaction de l'organisation est capital, il lui faut informer la presse dans l'immédiat sur l'état la situation. C'est la première information qui marque les esprits, il est très difficile par la suite de revenir sur les premiers faits annoncés par l'organisation à travers les médias. La deuxième universitaire, Arlette Bouzon (Toulouse III) nous a présenté les résultats concernant une enquête menée dans le secteur de l'aéronautique et du spatial. Le thème développé est celui du développement durable et de l'innovation. Quel est ici le rôle de la communication ? Comment coopèrent les acteurs ? Quelle coordination ? Quel agencement des tâches au sein de l'organisation ? Dans un monde complexe, incertain et changeant, au sein duquel plusieurs éléments évoluent dans le temps et l'espace, lorsque l'un d'entre eux est modifié, des réactions non prévisibles s'enchaînent. L'incertitude, jugée tolérable dans certains cas, dépend aussi de la perception des acteurs. Les aspects liés à l'incertitude dans ce secteur d'activité sont : -Le fonctionnement par projet : incertitude vécue tout au long du projet et aussi au sujet du produit pour lequel on doit se dépasser. - L'incertitude peut être d'origine interne (changement de dirigeant...) ou externe (innovations technologiques, contexte écologique...). -L'incertitude peut atteindre différents degrés selon la perception de chaque acteur de l'organisation. -L'innovation suppose la réussite commerciale. Cette réussite est encore inconnue ce qui génère donc de l'incertitude. -La conception est un domaine chargé d'incertitude. - L'innovation contient obligatoirement une part de risque d'où l'importance de la communication Dans leurs modes de fonctionnement, les acteurs travaillent chacun de leur côté après avoir établi conjointement le travail à répartir, ils se rejoignent par la suite pour mettre en commun leurs travaux. C'est à ce moment-là que la communication intervient afin d'inter-médiatiser les plans et projets. La communication peut alors se réduire à des objets intermédiaires : plans, plannings, mots, post-it qui structurent la communication et

peuvent créer des dysfonctionnements. Il paraît donc fondamental de se poser la question de la collaboration dans le travail. Cette perspective traite avant tout d'humains avec leur identité et leur culture. Nicole d'Almeida (Celsa), a été la troisième universitaire qui clôtura la matinée en abordant de la notion de conflit. Dans les organisations, le conflit est directement assimilé au mal-entendu : il gêne et il faut l'évacuer. Cette position contemporaine est liée à la vision actuelle de la communication qui s'étend sur un large champ couvrant la société et les organisations. Un seul mot d'ordre : « neutraliser tout ce qui s'apparente au conflit ». Ainsi, est mis en place contre lui une offensive, il s'agit de l'évacuer, de l'éradiquer coûte que coûte par la communication, l'information et le dialogue. La communication reçoit l'unanimité, elle est perçue comme salvatrice. Elle est le facteur essentiel dans la diminution de conflits. Le conflit est donc nécessaire car moteur et structurant : au cœur du conflit, la communication est ce qui permet de le réduire. On peut donc dire que le conflit entraîne le développement de la communication dans les organisations. C'est le lieu des possibles, là où les choix et les orientations sont en jeu Les origines, les sources et les tailles de conflits ont évolué. Ils prennent aujourd'hui des formes imprévues, et ont de ce fait un caractère perturbant. Les macro-conflits d'antan cèdent la place aux micro-conflits et nous nous tournons donc vers des conflictualités de plus en plus individualisées parce que la gestion dans les organisations s'opère elle aussi sur un mode plus individualisé. Des problèmes apparemment minimes, sans prétention peuvent devenir de véritables crises. Aussi, les sources de conflits sont passées d'un niveau interne à un niveau externe. Il y a toujours des sources en interne, mais les sources externes interpellent davantage et sont plus importantes. Il y a conflit quand l'événement passe sur la scène publique, c'est un effet de médiatisation, de débordement dans l'espace public. La manière dont les instances médiatiques s'emparent d'un conflit et l'affichent sur la voie publique est devenu quotidien. L'organisation doit alors trouver les bons interlocuteurs dans la pluralité d'acteurs qui la compose pour médiatiser le conflit. On retrouve trois grands médiateurs de conflit : le management, la communication interne et les instances représentatives du personnel de l'organisation. Cette médiatisation du conflit vers la rue à travers les médias s'opère peu par la presse nationale. C'est principalement la presse locale et régionale qui médiatise le conflit : elle s'attache à élaborer des présentations complètes des différents acteurs impliqués, elle pose les enjeux, repère les problématiques et en assure le suivi. En amont du conflit, l'organisation prône la prévention. Dans l'optique de prévenir les conflictualités essentiellement d'ordre économique, l'organisation adopte deux positions. D'une part, elle met en place des observatoires sociaux qui sont outre des indicateurs de mesure, une manière de réconcilier et de créer du lien. D'autre part, un des ressorts de l'organisation est

de faire du conflit un non-événement, en lissant son caractère saillant et en le fondant dans une chaîne explicative. La singularité de l'évènement, ses caractéristiques qui font qu'il sort de l'ordinaire, du quotidien sont fondues dans l'histoire. Sur le plan stratégique, l'organisation communique l'évènement, mais communique aussi le non-événement en réinterprétant le conflit dans la continuité.

Après le déjeuner, les participants se sont séparés en deux ateliers dans lesquels trois professionnels présentent chacun un cas précis de communication sur le thème de l'incertitude, la crise ou le conflit. Le premier atelier animé par deux universitaires Arlette Bouzon et Nicole d'Almeida a commencé par la présentation par M. Tordjman du cas d'IBM. IBM est une société précurseur en matière de communication électronique. Le journal interne a notamment été remplacé par un intranet (e-business). Sachant qu'un seul outil ne peut répondre à toutes les problématiques, M. Tordjman nous dit qu'on sait chez IBM que l'intranet ne résout pas tous les dysfonctionnements. Pour aborder plus précisément le thème de NTIC, M. Tordjman remarque qu'on assiste à l'apparition de moyens de communication qui privilégient la réaction : sms, blog, mail... Se pose alors le problème du flot de l'information, beaucoup de mail représente un facteur de stress certain. Il ne faut pas trop utiliser l'électronique car il « tue l'information » au sens où il en résulte une frustration chez l'acteur. Il y a donc une nécessité à maintenir le face à face, l'intranet c'est une bonne chose, mais il faut maintenir le contact direct. Le cas de l'intranet chez IBM a nécessité un grand accompagnement qui est passé par de l'information papier ainsi que de la formation. Le e-learning n'a pas été retenu par manque de contact humain. M. Tordjman souligne une anecdote : le mail utilise un langage quasi-oral ce qui crée une certaine agressivité dans les propos et génère alors plus de stress dans les rapports. Pour conclure, IBM sait maintenant que l'informatique ne peut pas tout faire, le croire est utopique. Le contact humain et le support papier restent des moyens essentiels pour recouper l'information et la valider.

Evoluant dans le secteur de l'évènementiel le deuxième professionnel, Mr Berteaux, a fait part d'une malencontreuse anecdote dans laquelle la communication s'est révélée primordiale pour faire évoluer les problèmes. Organisant un spectacle pour le festival d'Avignon, il avait loué deux lieux exceptionnels et classés dans le patrimoine. Tout était préparé depuis longtemps avec un solide cahier des charges et des actions de communication bien coordonnées pour assurer la promotion du spectacle. Mais lors du rendez-vous avec la commission de sécurité, stupeur, le bâtiment en question n'existe pas ! Le spectacle prévu se retrouve fortement compromis. Le rôle des médias s'avère alors essentiel : il décide de communiquer sur le fait que ce lieu n'existe pas. Les journalistes ont pris le relais et cette histoire a été exposée dans des articles : "Depuis 6 siècles on vous ment avec un monument virtuel" Dans ce cas, c'est la

médiatisation de la crise qui a permis de faire évoluer les choses. Il souligne enfin qu'avec les NTIC, on a aujourd'hui la possibilité de gagner du temps, d'être plus réactif. Le dernier professionnel intervenant dans cet atelier est Mr Poty, doctorant en Lettres. Il s'est destiné à la politique en devenant chargé des relations régionales, nationales et internationales pour le cabinet de Mr Chaban-Delmas. Il a partagé son expérience et l'importance du discours des politiques, toujours tiraillés entre le besoin de dire et celui de ne pas dire (ce qui peut être lourd de sens). Les dires des politiques sont souvent modifiés ce qui a pour effet de déstabiliser les personnes. Les politiques ont à la fois peur des médias dont ils sont la cible permanente et aussi indéniablement besoin d'eux sans lesquels ils ne peuvent se faire entendre par la population. En parallèle, c'est Bernard Isern, responsable du service communication interne à la Caisse d'épargne qui a ouvert dans le second atelier. Au mot crise, Bernard Isern préfère évoquer ceux de changement, mouvance et évolution. Etre communicant, c'est un métier transversal. Pour chaque projet, il faut être convaincu pour convaincre. Pour bien communiquer, il faut être passé par la mine, entendue comme la nécessité d'ancienneté et de connaissance du milieu. A la question posée dans le public du communicant simple exécutant, il répond qu'il a une liberté de proposition qui est ensuite soumise à la direction. Selon ses propos, il existe des problèmes de positionnements entre communicants et dirigeants. Il évoque dans son expérience des politiques en contradiction, en opposition. En tant que communicant, il se situe dans une approche "de savoir et de comprendre". Cela passe par un accompagnement, une interprétation : il s'agit pour lui de créer les conditions pour transmettre l'information. Alors que les instances directionnelles sont dans l'étape suivante, celle de "faire adhérer et de passer à l'action" qui se fait avec les managers lesquels appuyent le message pour qu'il soit partagé. Or, nous dit-il, il n'est pas possible de passer à cette étape suivante si la précédente n'est pas encore finalisée. Cet exemple illustre les difficultés que rencontrent les communicants vis à vis des dirigeants. Ensuite, Valérie Gorrias-Gay, seule professionnelle issue d'un cursus Information-communication à la tête de la Direction du service communication des CHU de Montpellier, préfère évoquer l'incertitude et l'inquiétude. À juste titre, elle se compare à un pompier prêt à éteindre le feu. La crise, elle est gérée au coup par coup et on prie pour qu'elle ne revienne pas. Elle entretient une relation de confiance avec les instances médiatiques et elle privilégie cet aspect car, nous dit elle, "cela permet de réagir". La perception, compte tenu du nombre important de salariés (10 000), elle la mesure à l'appartenance, sentiment qui est fort dans cette grande équipe d'hospitaliers. Avec ironie, elle aborde sa vision de la position d'un communicant. La communication à l'hôpital est une dimension qui dans l'imaginaire du personnel ne fait pas totalement partie du travail : "On a une place mais pas une place". Elle ne se compare



pas, comme peuvent l'être d'autres, au porte-parole du directeur général : "Ce n'est pas moi, c'est lui qui s'y colle". Son travail, elle le définit très justement, c'est le conseil, une action purement pédagogique basée sur l'explication et la compréhension. Ceci rejoint les propos de Bernard Isern, responsable de la communication interne à la Caisse d'épargne. Enfin, Yvan Alliaga, Directeur de la communication chez Hexis répond au mot crise : "Nous n'avons pas fait la une dans les journaux", ce mot est inconnu chez Hexis. Il préfère lui aussi parler d'incertitude concernant la concurrence plutôt que de conflit. Compte tenu de cette incertitude, comment motiver l'ensemble du personnel face aux grands groupes reconnus mondialement ? Sa réponse est réfléchie, il est primordial pour lui de faire adhérer, d'augmenter la satisfaction en interne. Il faut aussi transformer l'incertitude en positif pour que le reste suive. Selon lui, pour taire les rumeurs existantes, il faut que les projets soient bien verrouillés dans un cahier des charges ficelé. Son profil de communicant, pour reprendre les métaphores de Jean-Antoine Corbalan, c'est d'être chemineau, c'est-à-dire poser des rails en étant pédagogue. Endossant plusieurs casquettes : communication, coordination, marketing, il y a selon lui, autant de communicants que de positionnements. Yvan Alliaga prône des valeurs personnelles et s'il était en position de désaccord complet avec un projet quel qu'il soit, s'en suivrait sa démission. Michelle Gabay a conclu cette discussion en mettant en exergue deux tendances énoncées par les professionnels. Premièrement, il faut être formé au milieu dans lequel on exerce son métier de communicant. Ce qui peut s'avérer être un avantage, une maîtrise du sujet et donc plus facilement un partage. Deuxièmement, l'ancienneté permet le droit à la parole jusqu'à un certain point. Dans la mesure où dans la connaissance, il est plus difficile de faire passer un message. Un œil extérieur est alors plus autonome. Autre inconvénient évoqué, celui de la formation. Les projets sans enseignement sont faits de manière plus empirique. Michèle Gabay a clôturé la discussion en ouvrant vers un autre débat, celui de la notion de perception de la réalité. Elle évoque la différence prégnante entre réalité et représentation. Est-ce que ce que la communication qui est véhiculée représente la réalité ?

Tous les participants se sont enfin réunis pour débattre avec Hubert Viallat de la Lettre M, Julie Décot de la Gazette et Patrick Houppert de LCI/TF1 qui ont partagé à l'occasion de cette table ronde leur vision du métier du communicant. Les outils dont disposent le communicant font l'objet de critiques variées. D'ores et déjà, ils s'accordent tous sur un point : la validité du dossier et du communiqué de presse. En effet, ils en reçoivent chaque jour en quantité, ce qui finit par les lasser et forcément les entraînent à les jeter à la poubelle, sans même y jeter un coup d'œil. Le journaliste n'a pas de temps pour du superflu. Lorsque le journaliste reçoit un communiqué de presse, il doit accéder dans l'immédiat au message essentiel afin de

se rendre compte de l'intérêt qu'il peut porter à l'information. Or, le communiqué est souvent trop long et le temps manque. Le journaliste attend du communicant qu'il lui mâche le travail. C'est ensuite la conférence de presse qui est remise en cause, tant au niveau de sa nécessité que dans son organisation. Selon les trois journalistes, c'est un discours qui manque de pratique et de récit. Une conférence est parfois décidée au mauvais moment, le jour de bouclage du journal par exemple, d'où l'importance de s'adapter au support. Pour ce faire, il s'agit de connaître les médias dans les moindres détails pour mieux communiquer avec eux. Le communicant doit s'informer sur les journalistes, savoir par exemple s'ils sont nouveaux. En bref, il faut que le communicant se tienne au courant de la presse. Le manque de réactivité du communicant est mis en avant par certains. C'est un fait évident qu'il faudrait que le communicant arrive à pallier pour que leur travail soit pris en considération par le journaliste. Un autre journaliste stipule juste le fait d'éviter d'envoyer des informations dont ne traite pas un journal. Les journalistes ne peuvent pas être dans une démarche de prospection permanente. Ainsi, quelle relation s'établit entre le communicant et le journaliste ? Là encore, les journalistes donnent un aperçu de leur vision de la situation. Il est important de communiquer auprès des médias pour les communicants. De ce fait, les personnes des services de communication autant que les journalistes doivent faire la démarche de se rencontrer et d'établir une relation de confiance. Il ne faut pas se limiter aux outils électroniques car il est essentiel de voir les gens en face à face. Le Club de la Presse est ainsi un bon moyen d'établir des relations avec les communicants. C'est une base de données aussi bien pour les journalistes que pour les communicants. Il permet de se tenir au courant de ce qui se passe autour de soi dans le milieu dans lequel les deux parties évoluent en commun. Suite à l'exposé des différents avis des journalistes, la réaction d'un communicant a été de chercher à établir les passerelles entre les journalistes et les communicants. Les journalistes doivent aussi être à l'écoute des informations données par les communicants. Alors, faut-il revoir les outils dont disposent les communicants, devraient-ils les utiliser moins fréquemment ou est-ce les journalistes qui sont trop exigeants ? À l'issue de cet exposé, une idée a émergé, elle se définit en deux mots et est destinée tant aux journalistes qu'aux communicants : "soyons partenaires".

Le CERIC organise 3 autres journées de rencontre et d'échange entre universitaires, étudiants et professionnels en 2005. La prochaine, le 1er avril 2005, est pilotée par Eric Auziol, surr "L'art numérique questionné par les SIC". La deuxième portera sur "Approche compréhensive des technologies intellectuelles", le 13 mai 2005. Enfin, la date reste à fixer pour la dernière journée : "Méthodes communicationnelles d'étude des TIC : conception de

dispositifs et évaluation" sous la responsabilité d'Alex Mucchielli, directeur du Céric.  
L'inscription aux journées d'étude du Céric est ouverte à tous et gratuite, elle est à valider au plus tard 10 jours avant la date de la journée à : [evenements.ceric@univ-montp3.fr](mailto:evenements.ceric@univ-montp3.fr)

## **Agenda des prochaines réunions du groupe org&co**

### **23 et 24 mai 2005, MSH Paris Nord Méthodologies et techniques de recueil des données en communication organisationnelle**

Coordination : Arlette Bouzon et Vincent Meyer Les méthodologies et techniques de recueil des données sont largement décrites et commentées dans de nombreux manuels et ouvrages de synthèse incluant à la fois réflexions épistémologiques et modes opératoires. Elles passent aussi – quels que soient les champs disciplinaires – par des modes opératoires dûment éprouvés, par des effets de modes ou des maillages entre différentes techniques. L'objectif de ces journées est de (re)situer les débats sur les méthodes et techniques de recueil des données en communication organisationnelle et plus largement au sein de notre interdiscipline.

#### **Pré programme de travail Lundi 23 mai 2005, 9h30-18h15**

*-Méthodes et pratiques de recueil des données en sciences humaines et sociales. Un état de l'art*, Laurent Morillon *-Pour construire un objet d'étude : la métaphore du théâtre*, Jean-Antoine Corbalan *-Méthodes et techniques de recueil des données : le cas d'un outil de gestion de projets*, J.-L.Bouillon, M.Durampart, B.Guyot, V.Lépine  
*- Méthodes et techniques d'analyse en organisation-communication*, Saïda Habhab *-Tests du Khi-deux, Corrélations, variabilité... Pour une méthodologie quantitative et réflexive de l'anthropologie structurale de l'étude des champs, des liens et des relations*, Alain Van Cuyck

#### **Mardi 24 mai 2005, 9h-16h**

*-L'organisation du recueil de données en situation expérimentale de réception médiatique. La mise en œuvre d'EARS*, Céline Ségur.  
*-Réciprocité de l'observation et représentations de l'observateur : quelle trace dans la restitution écrite d'une enquête de terrain en entreprise ?* David Douyère *-Expérience de consultation, expérience d'organisation : Les tests utilisateurs par ancrage phénoménologique*, Olivia Belin. *- L'ethnométhodologie dans l'analyse d'un processus collectif de création d'information*, Audrey de Céglie. -

*Quelle place pour les objets dans les méthodes d'observation des pratiques communicationnelles ?* Fabienne Martin-Juchat *-Démarche qualitative, gage de synergies ? De la méthode des cas à la mise en place d'un outil de benchmarking*, Martine Boutary, Angélique Roux *-Un artefact participatif : le focus group, potentialités et limites*, Anne Masseran, Philippe Chavot *-Usages domestiques des technologies de communication dans la sphère résidentielle et familiale. Recherche pluridisciplinaire*, Y. Thépaut, M. Sakalaki

## **Autres manifestations à venir**

### ***-La communication organisationnelle en Europe***

Vendredi 18 mars de 9H30 à 12H30 à la MSHA d'Aquitaine Matinée scientifique organisée par le GREC/O (Bordeaux3) en liaison avec la MSH Aquitaine, et l'Euprera

Betteke van Ruler (Université Libre d'Amsterdam)  
Susanne Holmström (Université de Roskilde - Danemark)  
Eric Koper (University of Central Lancashire, Preston, UK)  
Julia Jahansoozi (University of Central Lancashire, Preston, UK)  
Paul Horsle (Consultant, invited professor à l'université d'Oslo)  
Günter Bentele (Université de Leipzig)  
Inger Jensen (Université de Roskilde)  
Sue Wolstenholme (consultante, invited professor dans plusieurs universités en UK et en Europe)  
José Viegas Soares (Escola de Comunicacao Social, Lisbonne)  
Dejan Vercic (Université de Ljubljana + CEO de Pristop, Slovénie)  
Anne-Marie Cotton (Arteveldehogeschool Gent, Belgique)  
Sven Hamresfors (Stockholm School of Economics - Suède)

Entrée gratuite dans la limite des places disponibles.  
Inscriptions : [carayol@u-bordeaux3.fr](mailto:carayol@u-bordeaux3.fr)

***-Les territoires de l'éducation et de la formation. Construire, coordonner, évaluer l'action publique locale.***

#### **26-27 mai 2005**

Réseau d'Analyse Pluridisciplinaire des Politiques Educatives (RAPPE) Septièmes journées d'étude à Aix-en-Provence LEST / IREMAM Longtemps déniée par les catégories abstraites des grands systèmes distributifs de l'Etat Providence, l'inscription sociale des espaces de l'action publique réapparaît à la faveur du processus de décentralisation des services publics engagé voilà plus d'une vingtaine d'années. A la fois éléments rhétoriques et facteurs d'orientation décisifs des politiques publiques, le "local" et le "proche" contrastent les critères classiques d'égalité, de continuité et d'adaptabilité de l'intérêt général (lois de

Rolland) avec les critères "modernes" d'équité, d'efficacité et de qualité.

<http://www.sfsic.org/portail/modules.php?op=modload&na=News&file=article&sid=105>

**-Le management public à l'épreuve de la politique, 14e colloque international de la revue Politiques et management public, organisé à Sciences -Po Bordeaux (Pessac) le jeudi 17 et vendredi 18 mars 2005**

Programme : <http://www.cervl.u-bordeaux.fr/PDF/Programme%20PMP.pdf>

**-L'expertise et la participation au cœur de l'action publique**

**Congrès trisannuel de l'Association belge de Science Politique Les 29 et 30 avril 2005 à l'Université de Liège Groupe de travail " Action publique " de l'ABSP**

L'Etat manifeste aujourd'hui le souci explicite d'un recours à des savoirs " experts " pour appuyer et guider son action. Si le recours au savoir n'est pas contemporain, celui-ci a changé de nature et c'est aujourd'hui qu'il prend toute son ampleur. Alors que l'Etat se fait de plus en plus réflexif, s'appuyant de plus en plus sur les savoirs experts, plusieurs symptômes laissent penser à un éclatement voire à une crise de l'expertise.

Trois thématiques seront particulièrement approfondies.

- Expertise et expérience Il s'agira de questionner, dans des secteurs de politique au choix, la forme, la place et l'incidence de la sémantique de l'autonomie, de la participation, de l'estime de soi et de la responsabilité. Figurant dans de nombreux programmes d'action sur le genre, la santé communautaire ou le travail social, la notion d' "empowerment " brasse tous ces aspects. Une partie du traitement des souffrances et de la précarité par l'action publique passe aujourd'hui par la sollicitation des personnes qui sont elles-mêmes concernées au premier plan. La connaissance de terrain et l'expérience même ont tendance à se poser en ressources validées par l'Etat. Ainsi en est-il de la catégorie des usagers et des organisations qui les représentent dans différents domaines. Mais au-delà, l'expérience suffit-elle à produire une expertise ? Qui représente les usagers ? Sont-ils des usagers " comme les autres " ? Quelles sont les modalités de légitimation et de construction de cette expertise basée sur l'expérience ? Usage des médias et de relais dans d'autres sphères, comme les universitaires, les artistes ou les sportifs, mobilisation de supports informatiques et de dossiers, organisation de rencontres, expression de récits, construction politique d'une cause, etc. L'action publique l'intègre-t-elle dans les décisions prises au quotidien concernant la politique sociale, l'aménagement du territoire, l'environnement, la promotion de la santé, la mobilité, la justice, l'éducation, etc. ?

- Expertise et délibération Il s'agira d'interroger le développement d'espaces de discussion et de dialogue

dans la conduite de l'action publique. Forums, conseils consultatifs, table ronde, ateliers sont autant de dispositifs où l'activité délibérative occupe une place non négligeable. Récemment, en Belgique francophone, nous avons pu observer ce genre de dispositifs eu égard à l'organisation de la politique familiale, de la politique de prévention du sida, la lutte contre la pauvreté etc. Et celui sur la culture est à l'agenda politique actuellement. Qui sont les experts participant au travail de délibération ? Appartiennent-ils plutôt au monde associatif, aux syndicats, aux universités ou aux entreprises de consultant ? Quelles sont les modalités de leur désignation ? Plus concrètement, comment s'organisent les prises de parole ? Sur quels registres se situent-elles ? Selon quelles justifications les arguments sont présentés ? Quelle effectivité, quelle réussite pour les expertises en présence ? Qui " a la main " ? Et où se situent les acteurs politiques, les partis politiques et leur expertise dans ce genre de dispositifs ?

- Expertise et management Il s'agira de mettre en lumière les effets du référentiel managérial sur le fonctionnement de l'administration publique, sur le travail des fonctionnaires et sur leur savoir-faire. En outre, le type d'expertise et de culture portée par le management sera lui aussi élucidé en ce qu'il recompose, voire fragilise le cadre légal-rationnel de l'administration. Comment cette figure de l'expertise managériale s'est-elle historiquement constituée et imposée dans l'espace administratif, en Belgique, plus particulièrement où les études font singulièrement défaut ? Quels en ont été les porteurs majeurs ? Quelles ont été les opportunités pour que celle -ci s'y installe ? Aussi, cette expertise est-elle partagée par les hommes et femmes qui font l'administration ? Par tous les niveaux de fonctionnaires ? Par toutes les administrations ? Au-delà des discours et des prétentions, la pratique managériale a-t-elle ouvert la voie à la participation des fonctionnaires, à la transparence et à la logique de dépolitisation ?  
jgenard@ulb.ac.be, o.kuty@ulg.ac.be, devisscher@spri.ucl.ac.be.

**- Experts, pratiques d'expertises et productions de normes**

Séminaire du CSU (Cultures et Sociétés Urbaines)

Le mardi de 10 h à 12h30 à l'UPS Pouchet

(CNRS)

59 rue Pouchet, Paris 17e

Ce séminaire se propose de considérer le phénomène de

l'expertise et de l'institutionnalisation des experts dans divers espaces sociaux en associant une sociologie des acteurs (les experts au sens large, qu'ils soient internes aux organisations ou externes, en voie de professionnalisation ou non) et de leurs pratiques (la construction de normes, de contraintes ou de jugements). L'enjeu est de saisir dans leurs interrelations la professionnalisation des experts et la

production qu'elle suggère. Le séminaire insiste sur la diversité des ancrages empiriques des expertises en comparant divers espaces sociaux dans lesquels elles s'inscrivent, en les appréhendant dans une perspective temporelle (trajectoires d'individus, d'organisations et processus d'évolution des pratiques) et pluridisciplinaire. Les interventions s'articulent autour des questions de production et de reconnaissance de la figure de l'expert ; des techniques de l'expertise ; et de leurs modalités d'appropriation par les acteurs récepteurs (commanditaires et/ou acteurs objets de l'expertise). Enfin, le séminaire s'interroge sur les enjeux propres à ces nouvelles divisions du travail de production de normes et de connaissances, et ce qu'elles induisent sur la qualification des savoirs scientifiques. Le séminaire est organisé par Cédric Lomba et Delphine Naudier, chercheurs au laboratoire Cultures et Sociétés Urbaines (CNRS).

Contacts :

Cédric Lomba, lomba@iresco.fr, 01 40 25 11 15

Delphine Naudier, naudier@iresco.fr, 01 40 25 11 42

\*Mardi 12 avril : Annie Collovald (Université Paris X, LAPS) : Pensées et impensés d'un militantisme expert : le

cas de l'humanitaire

Discutants : Ivan Bruneau, Michel Pinçon

\*Mardi 11 mai : Séverin Muller (Université Lille I, CLERSE) : La gestion des risques sanitaires dans un abattoir : des logiques professionnelles qui s'affrontent  
Discutantes : Martine Mespoulet, Hélène Thomas

\*Mardi 7 juin : Gérard Noiriel (EHESS, GTMS) : La fonction sociale de l'intellectuel spécifique

Discutants : Bernard Pudal, Thomas Ribemont

a fonction sociale de l'intellectuel spécifique

Discutants : Bernard Pudal, Thomas Ribemont

- Lille, Lundi 4 avril 2005 : 16 h 30 - 18 h 30 Filip Agneessens, Danielle De Lange, Hans Waeg, Université de Gand The importance of social capital for research groups in the university

-Paris , Lundi 9mai 2005 : 16 h 30 - 18 h 30 Alexandra

Thierry, Université de Lille 1 Les représentations du cancer : l'incidence des relations interpersonnelles

Organisation : Emmanuel Lazega, Lise Mounier

Les séances à Lille ont lieu à l'IFRESI, 2 rue des Canonnières (face à la gare) Les séances à Paris se tiennent à l'IRESCO, 59 -61 rue Pouchet, 75017

(métro : Guy Moquet, Brochant)

#### **-L'évaluation : enjeux épistémologiques et sociaux**

L'exigence d'évaluer a envahi tous les secteurs de la société, y compris l'université et la recherche. Dans le secteur de la santé et dans le secteur social, la question de l'évaluation est devenue un impératif encadré de façon législative. Dans une démarche compréhensive et critique, il paraît important de ne pas accepter l'évaluation comme allant de soi et de questionner ce concept, son contexte, les démarches, ses enjeux épistémologiques et sociaux.

L'évaluation est d'abord un processus de construction de connaissances et un champ de savoirs et de méthodes scientifiques. Concernant les enjeux épistémologiques, avec une volonté de comparaison entre divers secteurs (social et médico-social, entreprise), il importe de comprendre les conditions d'apparition du concept, de faire une déconstruction de ce concept et un examen de sa valeur heuristique, d'en juger la validité et l'adéquation aux besoins de la société

Mais l'évaluation renvoie aussi à des enjeux sociaux et sociétaux. L'évaluation peut être utilisée comme forme de

régulation du social, inscrite au cœur des rapports entre la

science et la société, entre la science et le politique,

entre la

science et le contrôle administratif et la technocratie.

Dès

lors, il s'agit de repérer les enjeux externes et enjeux internes :

. L'enjeu de la commande : Qui veut l'évaluation ?

Pourquoi ? à quels moments ? Qui la pilote, l'effectue ?

. Enjeux des modes organisationnels :

dirigeance/gouvernance ; coopération verticale/

coopération

horizontale ; évaluation/démarche qualité

. Enjeux du projet et de la finalité : contrôle et/ou

démocratisation, incitation au changement ?

. Enjeux de la régulation professionnelle. Les acteurs ;

crédibilité et pratiques : acceptation ou résistance ; les

pratiques face aux principes ; écarts entre ce qui est

prescrit

et ce qui est réalisé

L'évaluation pose la question de l'articulation entre les diverses dimensions de la production des connaissances, le progrès social et économique, le contrôle ou la démocratie/transparence...

#### **L'ÉVALUATION DANS LE SECTEUR MÉDICO-**

#### **SOCIAL ET SOCIAL : ACTEURS ET MÉTHODES**

Nouvellement entrée dans le secteur médico-social et social, et particulièrement légitimée par la loi 2002-2, l'évaluation garde-t-elle un modèle scientifique dans la mesure des effets économiques et sociaux de

l'intervention

sociale ? Comment relève t elle aussi d'un ensemble de

dispositifs et de règles procédurales ? Enfin,

l'évaluation

sera aussi analysée comme champ de pratique, à la fois

interne dans un établissement ou service et externe par

un

corps de professionnels spécialisés. Quelle utilité

sociale est

recherchée, quelles règles méthodologiques et éthiques

la



sous-tendent, quels référentiels, quelle place des différents acteurs (usagers compris ?).

Date possible : mercredi 23 mars 2005, 9 h 30 - 12 h  
Discutant -animateur : Fabrice Traversaz, chercheur, LISE

Intervenants pressentis :

Guy Cauquil, directeur du Cirese  
Catherine Bourgeois, Maître de conférences, Cnam.  
Joseph Haeringer.

**LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION : PRISE EN ENJEUX SOCIO-SUBJECTIFS DE L'ÉVALUATION :**  
**COMMENT PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES PERSONNES ?**

L'évaluation des pratiques et des démarches qualité suppose que l'on puisse accompagner le travail réel et non l'enfermer dans des normes. Démocratiser l'évaluation semble un souci légitime dans les organisations complexes

modernes. Comment celle-ci peut-elle prendre en considération l'effort subjectif de tout travail ? Y a-t-il une dimension incommensurable de la qualité du travail fourni ? Y a-t-il incompatibilité entre auto-évaluation intersubjective et critères objectifs quantifiables ? Et en même temps, comment tenir compte de l'utilité sociale ?

Dates possibles : mercredi 11 ou 18 mai 2005, 9 h 30 - 12 h

Discutant-animateur : Ivan Sainsaulieu, chercheur, LISE

Intervenants pressentis : Christophe Dejours, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail, CNAM Alain Coulon, directeur-général de l'ANAES (Éventuellement, Laurent Fraisse)

**-Sociologie des controverses et des débats publics. Invention argumentatives et formes de mobilisations**

Francis Chateauraynaud, Jean-Michel Fourniau, directeur de recherche à l'INRETS, Guillaume Hollard, Université de Marne-la-Vallée

Les nombreux travaux menés ces dernières années sur les affaires, les controverses ou les crises ont contribué à l'émergence de nouveaux champs d'études et de recherches en sciences sociales. En étudiant les multiples formes empruntées par les disputes – de la simple conversation à la mobilisation collective, en passant par les procédures instituées de débats publics –, on discutera les langages de description et les cadres d'analyse disponibles pour traiter symétriquement les jeux d'acteurs et les jeux d'arguments, saisis dans leurs transformations successives. Trois lignes problématiques guideront nos réflexions :

– les conditions d'émergence de nouveaux objets de dispute dans l'espace public ; – les transformations engendrées par la mise en débat sur les jeux de représentations et d'intérêts qui constituent l'« espace de calcul » des acteurs ;  
– les formes de résolutions pratiques et les dispositifs adoptés par les personnes, les groupes ou les institutions pour donner corps aux arguments qui ont surgi dans un débat. Parallèlement, on poursuivra la construction d'une collection informatisée de dossiers, amorcée au cours de l'année précédente. Conçue comme un espace de variation des controverses et des débats, cette collection permettra de mettre à l'épreuve des conjectures théoriques relevant de différents modèles ou disciplines. L'insertion d'un dossier dans la collection sera soumise à une présentation et une discussion préalables des participants (chercheurs et doctorants). Il s'agira de faire évoluer de manière raisonnée les corpus d'affaires et de controverses déjà étudiés comme les dossiers du nucléaire ou de l'amiante, les conflits d'aménagement ou d'environnement, ou encore les mobilisations collectives qui traversent les arènes publiques

(sans-papiers, mouvements antimondialisation, intermittents du spectacle, mouvement des chercheurs,...). Outre la faculté de comparaison des jeux d'acteurs et d'arguments internes à chaque dossier, l'organisation coopérative des corpus permet de replacer les cas étudiés dans des transformations plus longues permettant de saisir l'impact de thèmes, de configurations ou de formules telles que l'« utilité publique », le « principe de précaution », le « monde en réseau », la « mondialisation », la « démocratie délibérative », le « développement durable »... Le séminaire, qui aura lieu sur une journée, sera organisé en deux temps. La matinée sera consacrée à la présentation de travaux théoriques et l'après-midi à des études de cas.

Programme du séminaire de Marseille

Vieille Charité, salle A

2, rue de la Charité

13002 MARSEILLE

2ème vendredi du mois de 10 h à 12 h et de 14 h à 16 h ;

11/3/2005 matin Joëlle Zask (Université de Provence):  
Débat public et accord des citoyens : le point de vue de John

Dewey.

après-midi Jacques Roux (CRESAL, Saint-étienne) :

Penser

la politique avec Dewey et Simondon.

8/4/2005 Francis Chateauraynaud (EHESS, Paris), Michel Llory et Patrick Legrand (INRA, Paris) : Discuter du futur. Autour des nanotechnologies, des risques nucléaires et du projet ITER.  
13/5/2005 Bernard Manin (IEP, Paris) et Antoine Vion (LEST, Aix) : La délibération et les controverses publiques.  
10/6/2005 Michel Callon (CSI, Paris) et Guillaume Hollard (Université de Marne-le-Vallée) : Peut-on résoudre les controverses par le calcul ? Le cas de l'évaluation contingente.

Université de Paris X-Nanterre  
Ecole Doctorale « Economie, Organisation, Société »  
DEA « Société, Economie et Démocratie »

**-ISKO 2005 Nancy les 28 et 29 avril 2005 Sur l'organisation des connaissances dans les contextes de veille et d'intelligence économique**  
Site : <http://iskofrance2005.loria.fr/>  
**-Artefacts et Collectifs. Action située et théories de l'activité**

**Symposium ARTCO 4-5-6 Juillet 2005 INTEFP Marcy l'Etoile (près de Lyon)**

Les théories de l'action organisée en collectif ont connu de profonds renouvellements depuis une dizaine d'années. Des courants tels que les théories de l'action située, la cognition distribuée, les théories de l'activité inspirées de l'école russe ainsi que les approches françaises de sociologie de l'action, de sociologie des sciences, d'ergonomie et celles issues du Groupe Langage et Travail ont contribué à ce renouvellement. Ces diverses approches et théories n'ont pas le même point de vue sur l'action, sur l'écologie des activités. Elles ne font pas la même part au statut de la connaissance par rapport à l'action, au langage, aux artefacts et ne portent pas la même attention aux répertoires d'évaluation et de justification mobilisés par les acteurs. Elles n'ont pas les mêmes visées de transformation, ne donnent pas la même place au point de vue de l'acteur et ne posent pas nécessairement la question du sujet de l'action. Certaines sont plus externes, descriptives, les autres ont une visée plus compréhensive, d'autres encore sont délibérément orientées vers la transformation mais de manière différente : certaines visent à l'amélioration des technologies et de leurs usages, d'autres à l'amélioration des performances des organisations, d'autres enfin visent au développement des personnes et des pratiques collectives. Les intervenants : Y. Engeström (U. Helsinki et San Diego), C. Groleau (U. Montréal, Québec), K. Kuutti (U. Oulu, Finland), D. Middleton (U. Loughborough, UK), B. Nardi & V. Kaptelinin (USA), S. Sarangi (U. Cardiff, UK), C.

Susa-e-Silva (PUC/SP, Brésil), J. Taylor (U. Montréal), P. Beguin (CNAM Paris), A. Borzeix (CRG Ecole Polytechnique Paris), J. Boutet (Paris VII et CNRS), M. Callon (CSI Ecole des Mines Paris), Y. Clot (CNAM Paris), B. Conein (U. de Lille et EHESS Paris), N. Dodier (EHESS Paris), D. Faïta (U. de Provence), B. Fraenkel (EHESS Paris), M. Grosjean (U. Lyon 2, CRG Paris), C. Licoppe (ENST Paris). Réponses en attente : C. Goodwin (UCLA, Los Angeles), E. Hutchins (UCSD, San Diego, USA).

• **Format** Les intervenants sont invités. Il n'y a pas d'appel à communication. Les exposés visant à une confrontation des approches sont orientés à l'avance vers des questions clé (cf thèmes ci-dessus), qui mettent en tension les différentes théories actuelles de l'action et de l'activité et leurs effets sur les méthodologies et les objets étudiés. La traduction simultanée donnera à chaque intervenant la possibilité de s'exprimer dans sa langue. Des tables rondes permettront la discussion.

Le tarif de base de l'inscription est de 150 euros ; il est de 250 euros pour les inscriptions en formation continue, et de 50 euros pour les étudiants (attention : ce tarif ne concerne pas les doctorants financés - allocations, bourses CIFRE, bourses CNRS - qui payeront le tarif standard).

ATTENTION : Le nombre de places est limité à 120 : l'inscription ne sera effective qu'après encaissement du paiement (une confirmation vous sera alors envoyée).

- Date limite d'inscription : 1er juin 2005

Site internet : <http://sites.univ-lyon2.fr/artco/>

**-- Enjeux et usages des TIC : Aspects sociaux et culturels**

Les 22 et 23 Septembre 2005 à Bordeaux CEM-GRESIC. Université de Bordeaux 3

Les Technologies de l'Information et de la Communication

(T.I.C) poursuivent leur dynamique de progression. Voici à peine plus de dix ans que leurs usages se sont déployés dans les pays dits industrialisés. Dans les sphères du travail tout d'abord, elles sont devenues tellement usuelles qu'il nous semble aujourd'hui difficile de mener à bien nos activités sans y recourir. Dans les foyers ensuite, après un démarrage lent, elles enregistrent maintenant un taux d'extension de plus en plus fort. Pourtant, dès que nous sortons des contextes privilégiés dans lesquels nous évoluons, nous devons nous rendre à l'évidence : la fracture numérique reste une réalité qui ne concerne pas seulement des pays éloignés et économiquement peu favorisés. Elle est omniprésente, nous environne, se superpose à la fracture sociale et vient quelquefois l'aggraver. Les discours politiques à maintes occasions et de façon récurrente s'érigent contre ces inégalités et annoncent au titre de leurs priorités le souci de donner à tous un accès le plus large possible à ces technologies afin d'accomplir les enjeux que représente l'avènement de la

société de l'information. Amélioration de l'accès à Internet, équipement des établissements d'enseignement, développement de l'offre de formation aux TIC, ouverture d'espaces numériques publics sont autant de mesures concrètes qui illustrent cette volonté du politique. Outre ces discours d'ordre stratégique, les approches polémiques, critiques, expertes ne manquent pas de fleurir et la recherche universitaire elle-même s'enrichit chaque jour de productions aussi prolifiques qu'hétérogènes. Si cette disparité est certainement signe de vitalité, il nous paraît utile d'apporter quelques repères en organisant ce colloque qui sera l'occasion de confronter des points de vue différenciés dans une perspective qui se veut ouverte et interdisciplinaire. Nous nous proposons en effet d'associer à cette réflexion tant des organismes de recherche que des acteurs des sphères économiques et institutionnelles de différents pays. Le CEM-GRESIC coordonne actuellement un programme de recherche européen associant six pays dans le cadre de Socrates-Grundtvig sur le rôle des TIC dans l'information des adultes en recherche d'emploi. Ce thème est une préoccupation commune aux institutions des pays de la communauté européenne mais s'illustre par des pratiques différentes selon les contextes politiques et culturels. Ce colloque sera l'occasion dans un de ses axes, de dresser un premier bilan des analyses effectuées sur ces différents terrains. Plutôt que de l'offre, c'est du point de vue de l'utilisateur que nous choisissons de mener une analyse sur ces mutations. L'essor sans précédent des TIC et notamment du réseau Internet a permis une croissance telle des échanges informationnels et culturels dans nos sociétés qu'il est indispensable d'en mesurer les effets. Notre objectif de recherche se situe dans la perspective d'une logique d'utilisation élargie des TIC dans un contexte international.

Ce colloque vise les sphères scientifiques et professionnelles tant au plan national qu'international. Il s'adresse notamment aux enseignants universitaires, chercheurs et étudiants de 3 cycle, Professionnels de l'information, Chefs de projets dans les entreprises, organismes et institutions.

**THEMES DU COLLOQUE :** Epistémologie  
Positionnements théoriques et approches critiques concernant notamment

- La société de l'information entre mythes et réalité: TIC et lien social, démocratie, partage, citoyenneté
- Identités et territoires: interculturalité et différence, identités individuelles et collectives
- Ethique, société de l'information et connaissance.
- Représentations des outils, de l'utilisateur, de l'interactivité.

- Freins économiques et psychologiques : crainte de la machine, du virtuel, de la dématérialisation, du changement. TIC et Choix politiques
- Les formes d'organisation et instances décisionnelles aux niveaux international, national, local.

- Rôles, missions et pouvoirs de l'organisation politique, de la collectivité territoriale de l'entreprise, des associations.

- Politiques de décentralisation et pratiques d'information et de formation aux TIC TIC, appropriation et dissémination de la connaissance
- Ergonomie, médiation de l'outil, médiation humaine.

- Modalités d'acquisition, approches didactiques et cognitives

- Nouveaux dispositifs de diffusion et de transmission des connaissances TIC et maîtrise des usages

- Supports, formats et logiques de réception du message

- Innovation et formation de nouveaux usages.

- Décentralisation, délocalisation de l'information et autonomie de l'utilisateur Usages, enjeux et contextes

- Les usages des TIC dans les contextes culturels : enseignement, éducation (enseignement à distance/ pédagogie numérique), recherche, édition électronique, arts et culture (musées, spectacles). Diversité de l'offre et appropriation par les publics.

- Les usages des TIC dans les contextes socio-économiques : travail, emploi, développement durable, solidarité nationale, internationale et ONG. Mesure des écarts entre les besoins des publics et les dispositifs mis en place.

**COMITÉ SCIENTIFIQUE:** Jordi Colobrants.

Université de Roland Ducasse. Université de Maria

Cristina Matteucci. Université Michel Meimaris.

Université Christine O' Dowd Smith. Université René

Patesson. Université de Nathalie Pinède. Université de

Maria Luisa Pombeni. Université Larry Stapleton.

Université de

Barcelone. Bordeaux 3. de Bologne. d'Athènes. de

Waterford. Bruxelles. Bordeaux 3. de Bologne.

Waterford.

Pascale Steinberg. Université de Bruxelles.

Lise Vieira. Université de Bordeaux 3.

**COMITÉ D'ORGANISATION :**

Françoise Fritsche, Françoise Mandouche, Serge

Pialoux,

Nathalie Pinède, Jacques Prud'homme, Lise Vieira.

**MODALITES DE PARTICIPATION:**

Envoi des propositions de communication par mail : 2000 à

2500 caractères pour le 13 janvier 2005 au plus tard.

Avec : Titre de la communication, 5 mots clés, Nom de

l'auteur, institution d'appartenance, fonctions

Adresse électronique, Adresse postale, Téléphone

[lvieira@msh.u-bordeaux.fr](mailto:lvieira@msh.u-bordeaux.fr)

[pinede@iut.u-bordeaux.fr](mailto:pinede@iut.u-bordeaux.fr)

- « *Le développement des usages des T.I.C. dans les organisations. Constats et perspectives méthodologiques* »

24 juin 2005 Groupe ESC Clermont-Ferrand

L'Université d'Auvergne et le Groupe ESC Clermont, l'Association Française de Management Electronique (AFME) et le Centre de Recherches en Sciences de Gestion (CRSG), organisent conjointement une journée de réflexion destinée tant aux chercheurs qu'aux professionnels préoccupés par la pratique compétente des TIC dans les organisations. Ces dernières sont toutes concernées par ce véritable enjeu technologique : grandes et petites, publiques et privées, organisées en établissement ou en réseaux, etc.

Aux dires de certains spécialistes, et bien qu'à leurs yeux de nombreux progrès restent encore à faire, désormais, le problème ne serait plus tant celui de l'introduction des TIC dans les organisations, que celui du développement de leur usage dans le fonctionnement compétitif de ces dernières. Aux interrogations relatives aux freins à l'acceptation de l'innovation, succèderaient donc celles portant sur les moyens de l'optimisation de l'efficacité et de l'efficacité de ces nouvelles pratiques.

Si ce point de vue devait s'avérer exact, il serait particulièrement encourageant, dans la mesure où il conduirait certes à continuer à s'intéresser à l'« outil », mais plus encore au fruit de son usage, c'est à dire à passer d'une logique technicienne à une logique managériale. Cette posture à l'égard des TIC nous paraît d'autant plus féconde qu'elle invite toutes et tous à considérer les usages qui peuvent être faits des TIC dans les organisations, dans toute leur diversité, et tout particulièrement aux usages actuels et futurs des TIC dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Dans cette perspective, le champ des interventions est large. Il concerne aussi bien (par ordre alphabétique) :

borelp@esc-clermont.fr <borelp@esc-clermont.fr>  
 - *9th European Conference on Research and Advanced Technology for Digital Libraries (ECDL 2005) September 18-23, 2005 Vienna, Austria*  
 - *L'intelligence informationnelle*

#### **Institut de recherche en intelligence informationnelle. IR2I ([www.ir2i.com](http://www.ir2i.com)).**

Le colloque Paris -Pékin se déroulera en deux temps :

- à Paris les 27 et 28 Avril 2005
- à Pékin les 7 et 8 Juillet 2005

#### **Problématique**

Parce qu'elle porte en tant que valeur symbolique la richesse subjective d'une entreprise, d'une culture, d'un pays et de ses habitants, la connaissance agit comme révélateur de l'enjeu stratégique des rapports d'une organisation avec ce qui lui est extérieur. Elle caractérise les usages distribués dans l'activité quotidienne avec au centre, la capacité d'innovation et de contextualisation propre aux organisations, dépassant les déductions explicites qui suivent les règles de la logique formelle. Aussi, l'Institut de Recherche en Intelligence Informationnelle, en collaboration (partenariat) avec l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité, organise le colloque "Management et communication pour une économie de

la connaissance", problématique générale sur laquelle les participants seront invités à se pencher.

L'objectif du colloque est de préciser les fondements épistémologiques et méthodologiques de l'approche transdisciplinaire en valorisant les travaux de terrain conduits dans la perspective d'une recherche fondamentale finalisée par les besoins de la guerre économique. Ces travaux exigent des observations et des analyses sous un angle multidisciplinaire ainsi que des modélisations de situations de management communicationnel pertinentes au contexte qui vise à positionner les usages informationnels au centre de l'économie de la connaissance.

Les contributions devront présenter la nature des objets étudiés, définir et préciser leur(s) lien(s) avec les usages informationnels. Elles se situeront aussi bien par rapport aux théories disciplinaires de référence qu'aux concepts qui tentent de dépasser une économie des biens matériels. L'attention sera portée sur des éléments intangibles caractéristiques de la construction des connaissances et des compétences humaines. Dans une économie où la connaissance émerge comme une valeur fondamentale, il est utile, voire nécessaire, de combiner des points de vue multiples, principalement à partir des SIC et des SDG. Trois thèmes seront retenus pour la définition des questions essentielles :

Les ateliers s'articuleront sur ces trois thèmes principaux. Les séances plénières précéderont et concluront les débats en ateliers.

1. *Sous l'éclairage des SIC* La connaissance fait partie aujourd'hui d'un système construit de choix et d'actions, plus comme une prise de conscience que comme un objet. Elle favorise l'intelligence collective, active et productrice. Comment rendre compte de l'activité des individus et du collectif ? Comment également rendre compte des activités communicationnelles, collectives et temporellement distribuées, liées à la diffusion-appropriation des informations ? Quels sont les éléments rassembleurs ?

2. *Sous l'éclairage des SDG* L'étude des stratégies de diffusion-appropriation des savoirs industriels mises en jeu dans les organisations ne peut se conduire indépendamment de celle des rapports qu'entretiennent les individus, les techniques et l'information dans une entreprise donnée. Comment rendre compte des "gestes informationnels" des entreprises ? Pour quels objectifs ? Au cours de quelles activités et de quels types de tâches ? Quels sont les (r)apports de l'activité des individus et du collectif aux connaissances de l'entreprise ?

3. *Dans la synergie SIC -SDG* L'intelligence informationnelle considère la communication et le management comme des stratégies humaines faisant l'objet d'une manifestation culturelle socialement organisée. Quel est le rôle joué par les outils cognitifs et notamment les artefacts communicationnels, dans le management et la mise en œuvre des processus de communication ? Qu'est-ce qui a changé dans l'exercice stratégique qui place désormais le facteur humain au centre de la stratégie



informationnelle ?

Quels sont les grands enjeux de management des ressources humaines répondant au nouveau paradigme de l'intelligence informationnelle ?

Modalités :

Le colloque Paris -Pékin se déroulera en deux temps :

- à Paris les 27 et 28 Avril 2005
- à Pékin les 7 et 8 Juillet 2005 Vous pouvez assister à l'un ou à l'autre mais les personnes qui souhaitent faire une proposition pour Pékin doivent impérativement assister ou communiquer à Paris. Les communications pour Pékin devront obligatoirement tenir compte des travaux et échanges du colloque tenu à Paris. Infos pratiques tel: 04 67 10 25 04 fax: 04 67 45 13 56

<http://www.ir2i.com/index.php>

**-Information Systems for Crisis Response and Management Colloque ISCRAM'2005 Bruxelles, 18-20 avril 2005**

**Special Session: Complexity, Crisis and Robustness organised as part of ISCRAM2005**

The notion of robustness has become a central issue in numerous scientific domains from biology and ecology through to politics and computing. Indeed, in such systems robustness may be considered as the defining factor in system survivability and is intrinsically linked to the crucial concepts of self-organisation and emergence which characterise complex systems. On a practical level, in the domain of crisis management we strive to have a robust and efficient system.

In this special session we would like to explore the theory and practices of robustness and examine the topic of how to design truly robust socio-technical crisis systems. Questions around this topic include :  
 ·What characterises truly robust socio-technical crisis systems?  
 ·What are the consequences, in terms of redundancy of information and cost, etc. of having a robust system.  
 ·What are the mechanisms and dynamics by which robustness is achieved ?  
 ·What is the relationship between robustness and regulation ?  
 ·How can we design and implement robust and resilient socio-technical systems ?

The notion of robustness is a topic which is of interest the academic attendees as well as being of practical relevance to emergency response practitioners.

This special session is organised as part of the Second International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM 2005) which is sponsored by the New Jersey Institute of Technology (NJIT) and the New Jersey Centre of Excellence for Homeland Security.

The conference is co-organized by Tilburg University (the Netherlands), the Nuclear Research Center SCK-CEN (Belgium) and the Royal Flemish Academy of Belgium for Science and the Arts

<http://www.sckcen.be/iscram>

Egalement dans le cadre de ce colloque : Special Session on Research Methods on Crisis Decision Making and Decision Support Systems  
<http://www.sckcen.be/iscram/index.php?option=content&task=view&id=325&Itemid=2>

Special Session on Geographic Information for Disaster Management: case studies  
<http://www.sckcen.be/iscram/index.php?option=content&task=view&id=293&Itemid=2> Special event for PhD-students at ISCRAM2005

<http://www.sckcen.be/iscram/index.php?option=content&task=view&id=302&Itemid=2>

-« *Journée d'études sur les pratiques journalistiques* »,

réseau thématique n° 37 Médias, en collaboration avec l'Institut Français de Presse (IFP), l'école supérieure de journalisme de Lille (ESJ), et l'Institut pratique de journalisme (IPJ), Paris, 21 mars 2005.

-« *La servitude volontaire ou la question du consentement au travail dans l'industrie et les services* », organisé par le RTf 25 Rapport au travail et emploi, Université de Lille III les 17 et 18 mars 2005.

-« *Les politiques sociales en Europe. Concept, comparaisons, enjeux* »,

organisé par le RT 6, Université Paris 5, n'a plus lieu le 10 juin mais le 17 Juin 2005.

Contacts : Cédric Lomba, [lomba@iresco.fr](mailto:lomba@iresco.fr), 01 40 25 11 15  
 Delphine Naudier, [naudier@iresco.fr](mailto:naudier@iresco.fr), 01 40 25 11 42

- *Socio-genèse des activités de conseil (18501939) :*

*les fondements sociaux d'une autorité nouvelle*  
 Mardi 8 mars : Odile Henry (Université Paris-Dauphine,

CSE) :

Discutants : Emmanuel Ledoef, Cédric Lomba.

- *Pensées et impensés d'un militantisme expert : le cas de l'humanitaire*

Mardi 12 avril : Annie Collovald (Université Paris X, LAPS) :

Discutants : Ivan Bruneau, Michel Pinçon

- *La gestion des risques sanitaires dans un abattoir : des logiques professionnelles qui s'affrontent*

Mardi 11 mai : Séverin Muller (Université Lille I, CLERSE) Discutantes : Martine Mespoulet, Hélène Thomas

- *La fonction sociale de l'intellectuel spécifique*

Mardi 7 juin : Gérard Noiriel (EHESS, GTMS) :  
 Discutants : Bernard Pudal, Thomas Ribemont

- *The importance of social capital for research groups in the university*

Lille Lundi 4 avril 2005 : 16 h 30 - 18 h 30  
 Filip Agneessens, Danielle De Lange, Hans Waeye, Université de Gand

- *Les représentations du cancer : l'incidence des relations interpersonnelles*

Paris Lundi 9mai 2005 : 16 h 30 - 18 h 30 Alexandra Thierry, Université de Lille 1 Organisation : Emmanuel Lazega, Lise Mounier

Les séances à Lille ont lieu à l'IFRESI, 2 rue des Canoniers (face à la gare) Les séances à Paris se tiennent à l'IRESO, 59 -61 rue Pouchet, 75017 (métro : Guy Moquet, Brochant)

## Appel à communications

*-Culture des organisations et DISTIC 8 et 9  
Décembre 2005, à Nice, avec le parrainage de la  
SFSIC Laboratoire I3M Université de Nice Sophia  
Antipolis-Université du Sud Toulon Var*

De nos jours, les organisations se définissent comme un appareillage de médiation et de communication que nous pouvons qualifier de ... DISTIC. Ainsi, penser la culture des organisations comme DISTIC (Dispositif socio-technique d'information et de communication) revient à s'interroger sur la nature même du DISTIC, à la fois organisation structurée et dispositif en perpétuelle évolution. Néanmoins, si les DISTIC peuvent être définis comme des objets scientifiques pertinents dans l'analyse du lien entre le local (l'organisation) et le global (son environnement au sens large), le terme de DISTIC n'est aucunement circonscrit à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (Internet, Intranet...). De même une approche centrée sur la communication des organisations au sens large (organisations marchandes et non marchandes, organisations culturelles, institutions...) concernera aussi bien les objets de la culture (les œuvres, les savoirs, les croyances...), que la structure et les normes qui sous-tendent cette dernière ou encore les attitudes et les comportements induits. Le questionnement de cette rencontre scientifique résidera plus particulièrement dans les modalités, les formes ou encore les motifs d'un probable passage entre un état d'icône et celui de DISTIC. L'objectif de ce colloque est de réunir des chercheurs pour débattre de la culture des organisations, dans ses différentes manifestations, à travers une série d'interrogations : Quels types de relations est-il possible d'identifier entre les différentes expressions de la culture des organisations et l'incidence sur les échanges verbaux et non verbaux entre les individus ? Quelles sont les logiques culturelles sous-jacentes aux comportements des individus dans un contexte organisationnel ? Enfin, quelles sont les articulations entre les éléments de la culture des organisations et ses subcultures, avec les dispositifs technologiques d'info-com de l'organisation, en ce qui concerne les communications diverses de l'organisation elle-même ? Cette perspective de travail s'inscrit comme contribution

dans les travaux en cours sur la communication des organisations. Cet appel à communications s'adresse à des chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication mais aussi à des experts, des praticiens, des professionnels de la communication, des chercheurs de divers horizons (anthropologie, sociologie, psychologie sociale, médiologie, gestion, philosophie...). Les auteurs proposeront des nouveaux construits théoriques sur le sujet en s'appuyant notamment sur des situations pragmatiques en milieu naturel. Axes de réflexion Le colloque invite les auteurs à s'interroger, autour de plusieurs axes de réflexion, sur les conditions pour penser la culture des organisations comme un DISTIC. Ce dernier permet-il en effet de renouveler d'une manière « communicationnelle », les questions classiques liées aux relations entre la culture d'organisation et ... la communication interne, la communication externe, le développement de l'innovation organisationnelle ou encore le développement de projets individuels au sein de l'organisation ? . Axe 1 : Approche méthodologique et épistémologique de la culture des organisations comme DISTIC Quelles grandes théories s'appliquent-elles à l'organisation ? Sur quels fondements repose le choix d'adopter telle ou telle structure dans l'analyse d'une culture ? Quelle approche privilégier par exemple, pour étudier le caractère commun des connaissances et des systèmes de représentation des individus ? Entre des acceptions de la culture dites ostensives (centrées sur les croyances, les valeurs et les représentations) et d'autres plus performatives (sur les pratiques et les comportements), quels bénéfices pouvons-nous retirer des grands courants de l'anthropologie (théories de l'évolution culturelle, théories du particularisme, théories fonctionnalistes, théories de l'idéalisme culturel...) dans l'analyse de la culture ? Les communications de cet atelier tenteront de répondre à ces interrogations en s'appuyant aussi bien sur les paradigmes dominants que sur les concepts émergents. . Axe 2 : Objets, dispositifs, symboles et représentations de la culture des organisations Nous avons tendance à penser que la culture s'opère exclusivement par les individus, niant négligemment sa présence dans l'ensemble des systèmes de l'organisation, comme par exemple, les systèmes de gestion ou de production. Les marqueurs de la culture sont pourtant présents dans toute l'organisation sous de multiples formes à l'instar des rituels collectifs, des mythes et symboles partagés, des valeurs, de la tradition, des procédures, des mécanismes de contrôle, des systèmes de communication, des systèmes de sanction ou de promotion... Existe-t-il deux niveaux de culture, l'un composé d'éléments apparents et superficiels et l'autre plus profond que d'aucuns apparentent à « l'identité organisationnelle » ? . Axe 3 : Les matériaux de la culture des organisations : rites, langages et autres comportements Si les matériaux de la culture sont constitués dans une large définition par les comportements, les rites, les langages..., il n'en est pas moins possible de distinguer les matériaux

culturels, des valeurs et références fondamentales. C'est cependant l'ensemble qui guide les comportements individuels. L'étude des pratiques rituelles par exemple repose conjointement sur les matériaux culturels et les référents symboliques. Cet atelier inclura une dimension sémiologique de l'organisation à travers des signes distinctifs comme la représentation d'un organigramme, l'image de l'organisation, les codes de comportement interne, l'organisation de l'espace... L'approche sémiologique consiste à identifier sur différents supports (documentation interne, journal d'entreprise, aménagement du territoire...), des signes et des symboles. . Axe 4 : « Culture d'entreprise » et innovation Dans un modèle d'organisation qualifié de complexe, quels liens est-il possible d'établir entre la culture d'entreprise et les différentes formes d'innovations scientifiques, technologiques, techniques, managériales, communicationnelles... ? Est-il possible d'apprécier la performance « d'une culture d'entreprise »? Existe-t-il des cultures d'entreprise propices à l'innovation ? Autant d'interrogations qui nous amènent à reconsidérer deux présupposés majeurs des théories des organisations : celui d'un terrain propice à l'innovation et celui de la relation entre le niveau d'appropriation de la technologie par l'organisation et sa capacité d'adaptation face au changement. Et dans quelles mesures les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Internet, Intranet, visioconférence...) participent-elles à la construction de la « culture d'entreprise » ? . Axe 5 : Culture organisationnelle et projets individuels Si la culture se situe bien à l'intersection entre l'individu et l'organisation et inclut inéluctablement des représentations individuelles et des références partagées, elle est aussi parfois considérée comme une variable susceptible de servir les intérêts de l'organisation. Dans ce cas là, on s'interroge sur les façons de la transformer : Comment créer ou tout au moins orienter une culture pour atteindre des objectifs pré-définis ? Peut-on « manager » une culture ? On distingue à ce propos les valeurs déclarées que l'on trouve dans les projets et discours, des valeurs opérantes qui sous-tendent les décisions, les stratégies et les modes de fonctionnement. Ainsi le fait d'étudier une action collective comme un construit social revient à prendre en compte un mélange d'intérêts, de valeurs et de motivations individuels. Conditions de soumission et d'évaluation -Les communications devront être originales et ne pas avoir été proposées à d'autres colloques ou revues. -Les auteurs enverront une proposition de communication de 3000 signes (espaces compris) : en Times New Roman 12 et interligne simple, avant le 10 avril 2005. - Les textes complets comporteront 20 000 signes (espaces compris) aux normes typographiques indiquées ultérieurement et seront envoyés au plus tard le 10 juillet 2005. -Propositions de communication et textes complets seront appréciés en aveugle par deux

membres du comité scientifique. Aussi les auteurs sont-ils invités à assurer leur anonymat de la façon suivante : sur une première page : . Le titre de l'article, . le(s) nom(s) de(s) auteur(s), . les coordonnées (Institution d'appartenance, fonction, adresses postale et électronique, téléphone et fax). . 5 mots clés . les pages suivantes ne contiendront que le titre de l'article et le texte. -Proposition de communication, texte complet et tout autre envoi se feront par mail à : alexis@unice.fr - Deux situations s'offriront à l'auteur : l'acceptation ou le refus définitifs de la proposition de communication , ou dans le cas d'acceptation de la proposition de communication, des modifications peuvent toutefois être requises par le comité scientifique, suite à l'envoi du texte complet par l'auteur. -Les communications acceptées feront l'objet d'une présentation orale en atelier d'une quinzaine de minutes et d'une publication dans des actes.

Calendrier à respecter Date limite de réception des propositions de communication : 10 avril 2005 Notification aux auteurs : 10 mai 2005 (acceptation ou refus des propositions de communication) Date de réception des textes complets : 10 juillet 2005 Notification aux auteurs si des modifications doivent être apportées : 10 septembre 2005 Retour par les auteurs des textes définitifs : 10 octobre 2005 (dans le cas seulement de modifications) Date limite des inscriptions : 10 octobre 2005 Comité scientifique Henri ALEXIS (Nice Sophia-Antipolis ), Françoise BERNARD (Provence, Présidente de la SFSIC), Yann BERTACCHINI (Toulon-Var), Jean-Jacques BOUTAUD (Bourgogne), Arlette BOUZON (Toulouse 3), Philippe DUMAS (Sud Toulon Var), Christian LE MOENNE, ( Rennes II), Alex MUCCHIELLI (Montpellier III), Nicolas PELISSIER (Nice), Paul RASSE (Nice Sophia-Antipolis ), Bruno RAVAZ (Sud Toulon Var), Ahmed SILEM, (Lyon), Tony TSCHAEGLÉ (Nice Sophia-Antipolis).

Comité d'organisation Henri ALEXIS, Claudine BATAZZI, Francine BOILLOT, Franck BULINGE, Gabriel GALLEZOT, Catherine LONEUX, Marielle METGE, Sylvie PARRINI, Franck RENUCCI, Edwige VERCNOCKE.

[www.unice.fr/I3M/colloque2005/AppelComm.pdf](http://www.unice.fr/I3M/colloque2005/AppelComm.pdf)

### ***-Figures de l'urgence et communication organisationnelle***

Colloque international, Bordeaux 1-2 décembre Organisé par le GREC/O Groupe de recherche en communication des organisations de l'Université de Bordeaux 3 (CEMIC, EA 532) en liaison avec la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. Les rythmes sociaux de la vie contemporaine tendent à instaurer l'urgence comme une temporalité ordinaire. L'urgence imprègne l'espace public, le monde du travail, l'espace marchand. Signe pour certains de l'existence d'une époque " hyper moderne " ou " sur moderne ", l'urgence serait devenue avec l'excès, la notion de dépassement permanent, un mode dominant

de régulation collective. La volonté de domination et de maîtrise du temps - on parle de " service minute ", de " manager minute " de " vente flash ", de " flux tendus ", de réactivité coexiste avec le sentiment de l'existence d'une tyrannie de l'urgence synonyme d'épuisement et de stress professionnel. Les organisations semblent prises dans un mouvement paradoxal, elles qui voudraient se penser sous le signe du projet, de l'anticipation, de la pro activité et de la veille stratégique. Si l'urgence est bien le contraire du projet, comme certains l'affirment, vouloir se saisir à la fois de l'urgence et du projet relève du grand écart. Vers quelle métrique du temps s'oriente alors le contrôle de ces processus hautement finalisés que sont les projets ? Leur temporalité dominante semble parfois confiner à l'absurde : à la fois émancipatrice et assujettissante, équivoque ou programmée à l'excès, elle exprime les contradictions apparemment insurmontables du monde contemporain. Si l'urgence est bien un mode dominant de régulation collective, que penser également de la montée en puissance des pratiques dites de développement durable, conjuguant éthique de la responsabilité et éloge de la pérennité. L'urgent semble s'opposer au projet, comme il semble s'opposer au durable. Il semble échapper au discours laissant parfois supposer l'existence d'une sorte de " déni de l'urgence " tout en étant fortement valorisé dans l'action. Qu'en est-il donc de cette forme de temporalité dans les organisations et de son rapport aux pratiques communicationnelles ? Voilà le thème que ce colloque souhaiterait approfondir. Les rapports entre travail et temporalité font l'objet depuis quelques années d'un certain intérêt. Des travaux ont été publiés sur le thème de l'urgence et de la décision notamment. Les questions qui touchent aux formes de communication et à la temporalité semblent plus rarement étudiées.

Cette manifestation scientifique voudrait permettre aux recherches menées dans cette direction d'accéder à une plus grande visibilité. En définissant le champ d'investigation de ce colloque de façon assez large, nous souhaiterions éviter de réduire les interrogations sur le thème de l'urgence et de la communication au domaine de la communication de crise, qui a fait l'objet d'études assez nombreuses. Une analyse provisoire des phénomènes d'urgence nous conduit à définir quatre axes de travail pour structurer la réflexion collective.

1. Premier axe : L'urgence comme mode de régulation social  
Nouvel impératif et nouvelle forme de temporalité, l'urgence semble s'imposer comme un rythme ordinaire, qui fait de l'accélération continue des pratiques une donnée incontournable de notre environnement. Les pratiques de communication participent de ce mouvement, notamment dans le domaine du travail, en l'autorisant, en l'accompagnant, et, parfois peut-être en lui résistant. De l'urgence objective à l'urgence subjective ou intersubjective, des mutations dans les représentations de l'urgence sont à l'œuvre.

2. Deuxième axe : L'urgence et la dérégulation.  
Synonyme de rupture et de non-continuité, l'urgence peut advenir comme un phénomène de dérégulation et de changement auquel il faut faire face. Catastrophes, conflits, bouleversements politiques, les causes peuvent être nombreuses. La rupture ou l'abandon des systèmes de communication ordinaires qu'ils soient de nature technologique ou non, engendrent des perturbations de différentes natures, et l'émergence de pratiques communicationnelles nouvelles. L'existence d'un " risque communicationnel " lié aux situations d'urgence peut être discuté.

3. Troisième axe : L'urgence domestiquée  
Les professionnels de l'urgence savent au travers d'un certain nombre de protocoles, de procédures, de scénarii, à la fois détecter l'urgence, mais aussi la traiter d'un point de vue communicationnel, voire la programmer. La vie au quotidien avec l'urgence " ordinaire " des services d'urgence montre les modalités d'une professionnalisation des situations d'urgence au sein desquelles les pratiques de communication sont essentielles.

4. Quatrième axe : L'urgence construite et subie, l'urgence instrumentalisée.  
L'urgence construite et valorisée à travers ses corollaires, le changement permanent, la flexibilité, l'adaptabilité, la réactivité, sert de cadre de référence à un certain nombre de situations de travail qui sont sources d'épuisement professionnel et de stress. La non-prévisibilité devient parfois aussi un instrument de management déstabilisant. L'urgence construite et subie met l'individu en situation " limite " ou parfois en situation d'addiction aux technologies de la communication.

Les propositions soumises devront mentionner l'axe le plus approprié en rapport avec leur sujet.

Modalités de participation :

Envoi des propositions de communication jusqu'au 13 mars

2005, avec deux éléments :

-Un 1er document ou fichier qui comportera : Le titre de la communication , 5 mots-clés, l'axe pour lequel la contribution est proposée, votre nom, votre prénom, votre adresse électronique et postale, votre affiliation ou institution de rattachement, une courte présentation sur vos activités de recherche en 10 lignes et enfin une autorisation de mise en ligne du résumé de contribution. -Un 2ème document ou fichier, anonyme, dont l'intitulé sera le titre de votre communication qui comprendra le résumé de 3000 signes maximum espaces compris.

Les propositions sont à adresser à la fois : -par courrier en deux exemplaires à GRECO, " MSHA, Esplanade des Antilles, 33607 PESSAC cedex -et par mail (format RTF) à greco@u-bordeaux3.fr  
Chaque communication sera soumise de manière anonyme à au moins 3 personnes du comité



scientifique constitué de membres du GREC/O, pour expertise. Les auteurs recevront une réponse du comité scientifique à leur proposition de contribution dans la première quinzaine d'avril. Les textes définitifs des conférences devront être remis aux organisateurs pour le 1er septembre 2005.

Publications : Les résumés des communications retenues seront mis en ligne avant le colloque sur un site dédié. Des actes seront édités.

Renseignements complémentaires :

[Valerie.Carayol@u-bordeaux3.fr](mailto:Valerie.Carayol@u-bordeaux3.fr)

**« Against the Neoliberal Tide : Media and Democracy in the 21st Century » An International Conference of the Union for Democratic Communications November 3-6, 2005, Boca Raton, Florida Hosted by the Department of Communication Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida**

Call for Participation Proposal Deadline : May 1, 2005  
As people from nations around the world look to the prospect of self determination in a new century they are increasingly confronted with the social and economic ultimatums of for-profit transnational corporations. While the neoliberal agenda would have us believe that the market is a natural phenomenon, that agenda calls for the complete, no-holds-barred business domination of the media and almost every other human and natural resource, thus further jeopardizing the possibilities for democratic debate, dissent, and meaningful social change.

The Union for Democratic Communications invites proposals for presentations, roundtables, workshops and panels from artists, activists, and media scholars that examine and critique the connections between the political, economic and cultural program of neoliberalism, labor and other social movements, artistic expression, media ownership and concentration, intellectual property, and democratic media. We especially seek submissions that explore community and global alternatives to neoliberalism, corporate globalization and other systems of domination. Featured speakers will be complemented by presenters on a wide range of topics, video and other media presentations, and tables with information about regional organizations involved in activism and democratic communications.

The conference will be held at the Holiday Inn in Boca Raton, Florida, and hosted by the Department of Communication at Florida Atlantic University. Boca Raton is on the Atlantic coast in south Palm Beach County, approximately 25 miles from both the Fort Lauderdale and West Palm Beach airports, and 50 miles north of Miami. The temperature in November is in the seventies, and conference participants will have easy access to the beach and the tides of the Atlantic Ocean.

Please send proposals of 200 to 250 words. Artists should include samples of the work they will be presenting in the form of slides, VHS tapes, CD-Roms, and DVDs. Please send three hard copies of your

proposal, or an email with the proposal in the body of the email message, to : Stefanie Gapinski, Comparative Studies Dorothy F. Schmidt College of Arts and Letters Florida Atlantic University. 777 Glades Road Boca Raton, Florida 33431-0991 [Gapinski@fau.edu](mailto:Gapinski@fau.edu)  
Inquiries can be made to Mike Budd at [mbudd@fau.edu](mailto:mbudd@fau.edu), 561-297-3856, fax: 561-297-2615.  
<http://www.udc.org>

**–“Public Relations Metrics : Evaluation and Measurement.”**

BledCom 2005 1-3 July 2005

BledCom is a public relations research symposium, which is being organised every year since 1994 by Pristop Communications in cooperation with EUPRERA. It is a traditional gathering of scholars and practitioners of public relations from all over the world, who have the opportunity to hear presentations of different speakers and also to present their own work. However, the most important part of BledCom is having good time with friends, meeting new people and generate interesting ideas.

BledCom 2005 will be the 12th annual International Public Relations Research Symposium. It will take place from 1 until 3 July 2005 at Lake Bled, Slovenia. The theme of the upcoming symposium is Public Relations Metrics: Evaluation and Measurement.

If you wish to participate at the symposium as a speaker, you are invited to submit full papers (25 pages in total maximum) on theory, methodology and empirical evidence of measurement in public relations. Case studies are also encouraged. All submissions must be sent no later than 1 February 2005 exclusively through the BledCom registration Website:

[www.bledcom.com/submission](http://www.bledcom.com/submission). Authors will be notified on the acceptance/rejection by 15 March 2005. Registration If you decide to participate at the symposium, please register by filling out the form on official web site [www.bledcom.com/registration](http://www.bledcom.com/registration). The regular registration fee is 550 euros, for EUPRERA members 350 euros and for students 150 euros. Accommodation BledCom 2005 will take place in Golf Hotel Bled. registration on [www.bledcom.com](http://www.bledcom.com), Additional information

Ms. Alenka Azman: [alenka.azman@pristop.si](mailto:alenka.azman@pristop.si)

**–“Intégration commerciale ou dialogue culturel face au défi de la Société de l’Information”**

III Congrès Panaméricain de Sciences de la Communication 12 au 16 Juillet 2005 Université Buenos-Aires

Les Études en Sciences de la Communication ont décidé d’organiser le IIIe Congrès Panaméricain de Sciences de la Communication afin de continuer une ligne de pensée guidée par la présentation de réflexions académiques qui, à partir d’un cadre transdisciplinaire, proposent une agenda de discussion des problèmes communicationnels plus riche et diverse que celle présentée dans les discussions sur les accords d’affaires ou rencontres gouvernementales

Le IIIe Congrès Panaméricain de Sciences de la Communication reconnaît comme antécédents directs

le premier colloque sur les industries culturelles et la communication du NAFTA et du MERCOSUR organisé par José Marques de Melo au Brésil, ainsi que la seconde rencontre NAFTA-Mercosur organisée par Joseph Straubhaar de l'Université Austin du Texas. Le professeur Gaëtan Tremblay a proposé d'organiser une troisième rencontre qui puisse surpasser la logique des accords d'intégration limités à un ensemble de pays et rendre extensif l'appel au dialogue aux représentants de tous les pays du continent américain. Le premier Colloque Panaméricain de Sciences de la Communication "Industries culturelles et dialogue entre les civilisations dans les Amériques", tenu à Montréal, a été un franc succès. En septembre 2003, la professeur Delia Crovi Druetta a organisé, à Zacatecas (Mexique), la seconde rencontre Panaméricaine.

Entre les objectifs du IIIe Congrès Panaméricain de Sciences de la Communication, on retrouve le besoin de discuter des problèmes existants autour de la démocratisation de la communication et les difficultés croissantes dont font face les États nationaux pour développer des politiques culturelles qui stimulent l'accès et la participation citoyenne. En l'an 2005, le 25e anniversaire de l'approbation du Rapport McBride au sein de l'Assemblée Générale de l'UNESCO sera célébré. Le Rapport McBride est encore aujourd'hui le principal document international sur les politiques de communication. La convergence des industries culturelles avec les télécommunications et l'informatique, le poids croissant d'organismes supranationaux dans les décisions sur les politiques de médias, marquent, entre autres, la validité du Rapport McBride par son propos « démocratiser » et, à la fois, le besoin d'actualiser son diagnostic et ses conclusions. La rencontre sera structurée à partir de conférences spéciales et communications de chercheurs en communication et culture. La conférence d'ouverture sera dédiée à l'analyse de continuités et ruptures depuis l'approbation du Rapport McBride en matière de politiques de communication et culture. Les conférences des spécialistes seront divisées en blocs thématiques: "Politiques culturelles et communicationnelles dans l'ère de l'intégration régionale", et " Citoyenneté, participation, démocratie et diversité culturelle face à la Société de l'Information". Le premier axe thématique permettra l'analyse des tendances actuelles en matière de politiques communicationnelles et culturelles. Lors du second bloc il sera question de comment les changements dans la structure politique et économique de la culture ont impliqué des changements importants dans les perceptions des citoyens dans leur relation avec les diverses cultures présentes dans la région. Un autre objectif de la rencontre est la rédaction d'un document qui synthétise les préoccupations exposées tout au long du congrès, afin qu'il puisse être envoyé au prochain sommet mondial de la Société de l'Information qui aura lieu en Tunisie à la fin de l'année 2005. Au cours de la conférence de fermeture on analysera les diverses stratégies en matière de politiques de communication et

culture en relation avec l'arrivée de la Société de l'Information. Les blocs thématiques serviront à organiser les communications que tous ceux qui étudient des problèmes de la communication auront envoyé à la rencontre.

#### **Comité Organisateur National**

Pablo Alabarces; Jorge Bernetti; Sergio Caletti; Sandra Carli; Nicolás Casullo; Guillermo De Carli; María Rosa del Coto; Alicia Entel; José Luis Fernández; Christian Ferrer; Aníbal Ford; Alejandro Grimson; Damián Loreti; Stella Martini; Guillermo Mastrini; Carlos Mangone; Mónica Petracchi; Ana Rosato; Jorge Rivera; Carlos Savransky; Federico Schuster; Oscar Steimberg; Washington Uranga; Mirta Varela; Eduardo Vizer; Comité Scientifique National Héctor Angélico (UBA); Martín Becerra (Univ. Nac. Quilmes); María Isabel Bertolotto (UBA); Cristina Baccín (Univ. Nac. Centro Prov. Bs As.); Gustavo Cimadevilla (Univ. Nac. Río Cuarto); Andrés Dimitriu (Univ. Nac. Comahue); Roberto Follari (Univ. Nac. Cuyo); María C. Mata (Univ. Nac. Cordoba); Jorge Mayer (UBA); Lucas Rubinich (UBA); Luciano Sanguinetti (Univ. Nac. La Plata); Héctor Schmucler (CEA - Córdoba). Comité Scientifique International Luis Ramiro Beltrán (Bolivie); César Bolaño (Brésil) Enrique Bustamante (TELOS-UCM); Delia Crovi (UNAM); José Marques de Melo (UMESP); Armand Mattelart (Paris 8); Antonio Pasquali (UCV); Germán Rey (Colombie); Omar Rincón (Univ. Javeriana); Enrique Sánchez Ruiz (Guadalajara); Philipp Schlesinger (UK); Luis Stolovich (Uruguay); Joseph Strubhaar (Austin Texas); Beatriz Solís (Mexique); Guillermo Sunkel (Chili); Gaëtan Tremblay (UQAM); Janet Wazko (USA); George Yúdice (USA)

#### **Renseignements et inscriptions**

[panam2005@mail.fsoc.uba.ar](mailto:panam2005@mail.fsoc.uba.ar) Téléphone: ++54 - 11-4982-5002/3411/0521 int 102 Adresse: Ramos Mejía 841 - 2do piso - Dirección de la Carrera de Ciencias de la Comunicación - CP: 1405 Buenos Aires - Argentina Auspice: FONCyT, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

#### **- Coaching et communication**

#### **Communication et organisation**

Janvier 2006 Appel à articles pour le numéro 28 Avec le développement des ensembles techniques qui ont émergé à la fin du XXe siècle et l'extension implacable du système néo-libéral, les conditions de production n'ont cessé de se modifier à l'échelon international. Ces modifications des contraintes économiques globales ont eu des répercussions dans les entreprises : elles ont fait venir sur le devant de la scène des modes d'organisation du travail valorisant la créativité, l'autonomie, la responsabilité, l'adaptabilité, la coopération, entre les individus, ainsi qu'entre ceux qui sont chargés de les encadrer. L'émergence du fonctionnement « en projet » est ainsi un modèle significatif de ce type de changement. En même temps que se développaient ces exigences nouvelles et d'une complexité accrue, augmentait la pression subie et ressentie par les acteurs. Au point que parfois peut

survenir une surchauffe mortelle de leurs organismes (corps et mental) sur-sollicités. C'est le fameux karoshi des cadres japonais, ou le burn-out de leurs homologues anglo-saxons. Cette modification des conditions de travail est sans doute l'une des raisons du développement de cette activité de soutien psychomental qu'est le coaching. Figure moderne d'une guidance existant de longue date dans des contextes comme le milieu sportif, les communautés religieuses, voire la gestion du sacré dans les sociétés traditionnelles, on lui donne souvent pour ancêtre la maïeutique socratique ; cette pratique a pour vocation affichée de donner à chacun les moyens d'atteindre le plus haut degré de développement de ses potentialités, manifestées à travers des performances accrues. Utilisant des pratiques psychotechniques et/ou corporelles issues pour la plupart des résultats de la recherche en communication (notamment ceux de Palo Alto), il met en œuvre des procédures en cours de validation par les plus récentes recherches dans le domaine neuro-cognitif. En ce sens, le coaching n'est pas un leurre. Cependant, il s'agit d'une activité en émergence, et comme telle, elle connaît un certain nombre d'incertitudes, sinon de zones d'ombre voire de dérives, trop faciles à pointer par ses détracteurs. L'un de ses « vices cachés » ne serait-il pas, en fait, le rôle ambigu sinon pervers qu'il est amené à jouer dans la triangulation individu/groupe/organisation, probablement même « à l'insu de son plein gré » ? En effet, ne peut-on lire le coaching dans les organisations comme une version déguisée optimisant l'exploitation de l'individu par les structures économiques ? La fonction d'accompagnement qu'il constitue contribue, malgré un discours centré sur le développement personnel et le confort de vie que celui-ci procure, à obtenir toujours plus de l'agent productif, en lui permettant de gérer un stress de plus en plus grand, et en lui évitant de s'effondrer sous le poids des exigences grandissantes du système. Cette activité constituerait-elle alors un « emplâtre » à l'émotionnel et au mental sans lequel l'ingénierie concourante apparaîtrait sous un jour nettement moins flatteur ? ou bien servirait-elle à dédouaner à moindre coût – psychologique au moins – des comportements individuels dysfonctionnels ? Une approche épistémologique pourrait-elle analyser leurs constructions, validant ou non sur le terrain des pratiques généralement importées d'autres espaces culturels ? Ce numéro ouvre la porte à des réflexions, que l'on souhaite contradictoires, sur la prise de décision (qui mène qui au coaching, quels sont les critères de sélection des bénéficiaires et des coacheurs), sur l'autonomie des spécialistes et leur inscription dans des collectifs, sur la nature et la forme des validations, les besoins ressentis, les bénéfices promis et/ou constatés au sein des organisations. Les coordinatrices du dossier, Hélène Dufau (Université Bordeaux 1) et Françoise Perdriset (Université de Reims Champagne Ardenne) vous invitent à leur soumettre des propositions d'articles en écrivant à : Hélène Dufau, Université Bordeaux 1, Domaine Universitaire, Rue

Naudet, 33405 Talence CEDEX, ou :  
helene.dufau@iut.u-bordeaux1.fr

-« *Événements indésirables dans les systèmes de santé* »,

**appel à projets de recherche lancé par la MiRE-DREES (date limite 15 avril 2005).**

Le 2ème appel à propositions de la priorité 7 "Citoyens et Gouvernance dans une société de la connaissance" du 6ème PCRD a été publié le 8 décembre 2004 (date limite 13 avril 2005). ATIP Jeunes chercheurs, appel d'offres 2005 : le département des Sciences de L'Homme et de la Société souhaite apporter un soutien financier aux jeunes chercheurs ou enseignants chercheurs désireux de développer, sur une période de deux ans, un projet scientifique original et d'animer un groupe de recherche autour de ce projet. Le centre d'études en sciences sociales de la défense (ministère de la défense / secrétariat général pour l'administration) a lancé son appel à propositions 2005, 15 thèmes d'études (dont 3 colloques) ont été retenus (date limite 11 mars 2005). La Fondation de France diffuse 3 appels d'offres dans le domaine de la santé publique.

-« *Normes, déviations et régulations sociales* », journées d'études du réseau thématique n° 3 Normes, déviations et réactions sociales réseau thématique n° 3 Normes, déviations et réactions sociales en partenariat avec le Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales (CESDIP), Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines, les 20-21 juin 2005 (date limite 28 février 2005).

-« *Risque et Pratiques médicales* », Journées d'étude organisées par le Comité de recherche 13 «Sociologie de la Santé» de l'Association Internationale de Sociologie de Langue Française (AISLF) et le Groupe de recherche innovations et société (GRIS), Université de Rouen, 9 et 10 juin 2005 (date limite 15 mars 2005). « Formation, production de compétences et GRH : Quelles perspectives ? », colloque international, Université d'Oran Es-Senia, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des Sciences Commerciales, 4 au 6 juin 2005 (date limite 8 mars 2005).

-« *Inégalités d'accès aux savoirs, processus cognitifs et rapports sociaux* », réseau thématique n° 4 Sociologie de l'éducation et de la formation, en association avec le SACO (Savoirs, Cognition et rapports sociaux), Université de Poitiers, 16 juin 2005 (date limite 15 février 2005).

-« *Mythes et Exotismes. Nouvelles perspectives de la francophonie* », colloque international et pluridisciplinaire, Manchester, 3-4-5 novembre 2005 (date limite 30 avril 2005). The Call for Papers of the Research Stream on Sociology of racism for the 7th European Sociological Association Conference, Torun, Poland, September 9-12, 2005 (date limite 31 mars 2005). 58e Congrès annuel de la World Association for Public Opinion Research (WAPOR), Cannes, 15-17 septembre 2005 (date limite 1er avril 2005) Appel à communication du comité de recherche 37 (Sociologie de l'art) pour le

congrès de l'Association Internationale de Sociologie, Durban, Afrique du Sud, 23 au 29 juillet 2006 (date limite non spécifiée).

« First International Conference on e-Social Science », Manchester, June 22-24 2005 (date limite non spécifiée)

**-La mise en scène du politique - Propagande, persuasion, communication**

Lille, 14-15 octobre 2005 Date limite des propositions: 30 avril 2005

Colloque à l'Université Charles de Gaulle - Lille 3, 14-15 octobre 2005 Des distributions gratuites de blé et des jeux du cirque, fustigés par Juvénal au début du IIe siècle, aux beuveries stigmatisées par William Hogarth au XVIIIe siècle, la persistance de pratiques visant à susciter la reconnaissance de l'opinion publique caractérise le fonctionnement des régimes politiques de toutes obédiences. Comme Monica Charlot le rappelle : "En 1880 encore, en Grande-Bretagne, on estime à quelque 3 millions de livres les sommes consacrées par les candidats aux tournées gratuites, à la distribution de pièces d'argent, à l' 'emploi' rémunéré de nombreux électeurs, formes mineures de corruption que la loi de 1883 visera à interdire"(1). A partir du XIXe siècle, les réformes électorales aboutissent à une soumission accrue des institutions partisans à cet impératif catégorique : s'attirer les bonnes grâces des électeurs. A la propa! gande, succèdent les techniques rationnelles de persuasion, puis le marketing politique. D'autre part, la conquête et l'exercice du pouvoir s'organisent selon un rituel qui rythme la vie de la "mère de tous les parlements", contribue à sa pérennité et en constitue la vitrine. Walter Bagehot ne voyait-il pas dans 'the theatrical show of society' l'origine du respect que la constitution anglaise inspirait au peuple(2)?

L'interrogation centrale de ce colloque portera sur la fonction des rites qui structurent la culture politique britannique et que les médias concourent, par l'écrit, par le son et par l'image, à mettre en scène, notamment aux XIXe et XXe siècles. Il s'agira de porter un regard critique sur les stratégies de communication des gouvernements et sur l'affrontement médiatisé des partis, de l'avènement de la presse à grand tirage, au règne de la télévision. on étudiera, en outre, ce que l'on qualifie, en Grande-Bretagne, de 'popular politics', avatars de l'action partisane, institutionnalisation des partis, des rôles et des métiers politiques, mais aussi les affaires étrangères. Ce colloque, dont l'ancrage privilégié se situe dans le champ de l'histoire politique et culturelle s'adresse aux anglicistes, aux chercheurs spécialisés en sciences politiques mais aussi aux spécialistes des relations internationales.

Colloque organisé à l'initiative de l'Atelier Septentrional d'Etudes et de Recherches en Civilisation Britannique, composante d'ECLA, E.A. 1763. Comité scientifique : Peter Catterall (Queen Mary, London), Jean-François Gournay (Lille 3), Franck Lessay (Paris 3), Gilbert Millat (Lille 3), Emmanuel Roudaut (Valenciennes), Maurice Vaïsse (I.E.P. Paris). Propositions de communications (une page de format

A4 maximum), en français ou en anglais avant le 30 avril 2005. Le comité scientifique envisage la publication des actes du colloque aux Presses Universitaires de Lille. Contacts : [millat@univ-lille3.fr](mailto:millat@univ-lille3.fr) -[emmanuel.roudaut@wanadoo.fr](mailto:emmanuel.roudaut@wanadoo.fr) [http://www.sfsic.org/portail/modules.php?op=modload&na\\_me=News&file=article&sid=82](http://www.sfsic.org/portail/modules.php?op=modload&na_me=News&file=article&sid=82)

-Pour les appels d'offre, voir aussi

- la plateforme d'appels d'offres Evariste :

<http://www.evariste.org/ao/>

- la direction des relations internationales du CNRS :

<http://www.cnrs.fr/DRI/AOffres/index.html>

- le Ministère délégué à la Recherche :

<http://www.recherche.gouv.fr/appeil/index.htm>

**- Travaux de recherche**

-Information locale en ligne. Processus d'innovation en Bretagne. 1998-2003,

Thèse pour le doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Rennes 1, décembre 2004. Thèse de Bénédicte Toullec (Université Rennes 2)

Commentaires de Bertrand Cabedoche (Université Rennes 2) Cet énorme travail de 577 pages se situe au confluent de deux notions, l'innovation et le local, qui ouvrent à des problématiques aujourd'hui largement inscrites dans le champ des sciences de l'information et de la communication : les discours utopiques sur la communication (cf. Armand Mattelart), la démocratie événementielle (cf. Isabelle Pailliant) ; le débat délibératif (cf; Bernard Castagna).

L'un des premiers mérites de la thèse réside dans l'ambition affichée et, pour l'essentiel, tenue : déterminer la nature et l'importance des enjeux en cours dans ce qu'elle baptise elle-même le Paysage de l'Information Locale en Ligne (PILEL). alors que la période retenue a été particulièrement agitée (e-krach de 2001). De ce seul point de vue, le travail de Bénédicte Toullec peut prétendre aujourd'hui avoir valeur historique. L'enquêteur averti le mesurera d'autant plus qu'il sait la difficulté à collecter des informations dans un contexte surchargeant la tension concurrentielle et appréciera l'énorme mobilisation de données de terrain, de témoignages, de concepts et de références contenus dans la thèse, en même temps que la prudence des conclusions. Outre des qualités remarquables d'écriture (syntaxe, style, orthographe), le travail présenté répond aux normes académiques attendues sur le plan de la forme : débroussaillage terminologique, en particulier de tout concept polysémique ; méthodologie rigoureuse, dépassant la querelle stérile en analyse de contenu entre approche journalistique et obsession de la distinction ; articulation pertinente entre analyse des sites et interrogation des acteurs et des dispositifs ; prise en compte des



interactions entre local et global... La constitution d'un glossaire illustre l'obstination pédagogique de l'auteur. Assumant à juste titre le parti-pris d'évacuer la question de l'identité bretonne, notamment à partir du concept d'identité parcellaire, l'auteur évite ainsi de cannibaliser un débat et des conclusions déjà bien chargés. Ceux-ci invitent à dépasser le discours enchanteur, voire naïf sur l'automatisme des synergies liée à la réorganisation du PIL (Paysage de l'Information Locale) et le renouveau de la démocratie par la mise en ligne des informations au sein du territoire local. Finalement, la logique des flux caractérisant l'animation du PILEL dans la période étudiée n'aura que peu agi dans le sens d'une transformation sociale, contrairement à ses promesses, et c'est là probablement le principal mérite de ce travail. Les véritables interactions ne se sont révélées que sporadiquement, à l'occasion de contextes très particuliers, donc exceptionnels. Les cadres imposés ont contribué à figer l'échange, sans que la participation ait été davantage sollicitée ou autorisée les transferts d'information au-delà de patchworks distendus, au profit d'intérêts catégoriels. Finalement, les acteurs institutionnels du PILEL se sont réinscrits dans les hiérarchies traditionnellement reconnues au sein du PIL. Quant au journalisme, provoqué dans son fonctionnement, voire dans sa légitimité sociale, il ne semble pas avoir beaucoup révélé de nouvelles expressions de sa pratique -même s'il est parfois question de "journalisme multimodal" – ni souffert d'un effacement définitif de sa vocation éditoriale et de son utilité de collecteur.

Sans doute, ce travail souffre-t-il du revers de sa médaille. Son volume en rend plus lourd le cheminement de lecture candide : des paragraphes sont inutilement développés, des citations sont répétées dans leur intégralité, des conclusions intermédiaires manquent, des références essentielles se retrouvent noyées (par exemple, le rôle des radios dans le PILEL), des catégorisations se présentent incomplètes (médias éditeurs, médias institutionnels, médias alternatifs, médias issus de la convergence, mais aussi médias opportunistes, médias saisonniers, médias travestis). Des formulations radicales auraient mérité plus de nuances – ou de précisions : réduction de l'innovation à sa dimension technologique, alors que cette dernière se banalise très vite ; déterritorialisation du PIL quand des auteurs comme Anne Philipp, Gabriel Le Bras, Michel Denis... révèlent des pesanteurs historiques correspondant non aux limites des Pays comme Bénédicte Toullec l'a envisagé pour répondre par la négative, mais à des circonscriptions plus lointaines, issues du Moyen-âge ; perte de vitesse de la citoyenneté, quand certaines formes de contestation populaire illustrent la dimension délibérative dans le processus de légitimation de la décision politique ; retour au local, si l'examen des flux migratoires entend aller au-delà de l'explosion de l'urbanité régionale pour englober le rural ; caducité de la contrainte de préemption de l'information en ligne, si l'on ne fait pas état de la mutation de celle-ci en valeur documentaire.

Ces remarques n'hypothèquent aucunement la qualité globale de la thèse de Bénédicte Toullec, référence désormais incontournable pour qui s'engagera à poursuivre pareille exploration d'un paysage d'information locale en ligne.

-L'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques en milieu industriel. Contribution à une approche des usages des TIC.

Yanita Andonova (CELSA-Paris IV Sorbonne)

Ce travail de recherche a pour objet de comprendre les rouages et les mécanismes qui concourent à la constitution du phénomène d'usage des technologies d'information et de communication en milieu industriel. Nous considérons les TIC comme des dispositifs de communication médiatisée. C'est par une approche inductive de type ethnographique et grâce à une immersion dans le terrain sidérurgique, que nous proposons une modélisation interprétative du phénomène d'usage. Le modèle de l'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques attire l'attention sur l'importance de la prise en considération de l'articulation de ces trois dimensions. Il a l'avantage de dépasser les déterminismes technique et social en identifiant trois processus constitutifs de l'usage : l'idéalisation de la technique dans les discours, la banalisation des TIC dans les pratiques ; et enfin, leur légitimation. Il se crée ainsi une construction graduelle de l'usage des dispositifs de communication médiatisée, qui a force d'être utilisés deviennent invisibles. L'usage des TIC se révèle un phénomène qui se construit dans la durée et qui revêt des formes diverses.

-Paroles d'experts : Rhétoriques journalistiques de recours aux paroles extérieures dans *Le Monde*, *Libération* et *Le Figaro*. Journaliste et sociologue, la construction d'un référentiel

Aurélien Tavernier (GERICO-Université Lille 3)

La thèse propose d'interroger les rhétoriques journalistiques de recours aux paroles extérieures dans la presse écrite dite de référence, c'est-à-dire les procédures professionnelles et les dispositifs d'écriture qui conduisent à la médiatisation de paroles d'experts. Ou plus exactement, à l'intronisation de paroles dotées de qualités d'expertise : ainsi pour cette journaliste rencontrée en entretien, « quelquefois ils disent des choses extrêmement séduisantes et puis après on se dit : mais d'où ils parlent ? ». De sorte que dire d'où l'on parle renvoie moins à la nécessité de se mettre d'accord sur ce qui fait l'objet d'une expertise que sur le caractère, au sens rhétorique, qui détermine qui est en droit de parler sur quoi. Dans cette problématisation rhétorique des modes de construction et de validation du discours, les paroles rapportées dans des arènes médiatiques sont envisagées à partir du référentiel auquel elles sont adossées. Analyser ces processus de légitimation, c'est alors accéder au compromis, au produit provisoirement stabilisé de pratiques et de représentations, qui met en relation des types de discours et des manières dont la société se représente elle-même, à un moment donné de son histoire. C'est interroger à la fois, les conditions auxquelles un discours peut être fondé en autorité ; les surfaces sur lesquelles peut s'exercer cette autorité ; les registres que cette autorité articule ; et les possibilités de circulation et de permanence de cette autorité, dès lors que le discours qui s'en prévaut est versé dans des conditions d'énonciation, des surfaces d'intervention et des registres de validité variables.

L'architecture de la thèse, en quatre parties gigognes, entend mimer la pluralité et la contextualité des champs d'effets de sens qu'il s'agit alors de révéler : chacune

propose une variation de la focalisation à partir de laquelle on observe l'engagement de et par la parole dans une configuration donnée. Les deux chapitres qui composent la première partie engagent la recherche dans la perspective rhétorique et dans la discipline des Sciences de l'information et de la communication : en formalisant un modèle pour l'analyse du discours médiatique, replacé dans la perspective des travaux sur le rôle des médias dans l'espace public, il s'agit d'une part, de permettre une réappropriation des notions, souvent polysémiques, non pas en les opposant mais en montrant justement comment leur articulation construit la perspective rhétorique ; et d'autre part, de défendre une orientation épistémologique, pour l'analyse conjointe du discours et du social. Dans la deuxième partie (chapitres 3&4), un premier corpus, borné à trois mois de publication du Monde, de Libération et du Figaro, a permis d'indexer les régimes de discours associés à des figures d'autorité autour d'un nombre limité d'invariants scénographiques, topographiques, thématiques et sémantiques. L'analyse a été limitée à trois quotidiens d'une même zone de presse d'information générale, de manière à rapporter les traits observés à leur enracinement dans les systèmes de contraintes, structurels, et dans les horizons d'attente, symboliques, qui règlent les rapports des acteurs à l'institution et à autrui. De cette manière, on a pu proposer une typologie heuristique des rhétoriques journalistiques qui organisent le recours aux paroles extérieures : les figures du porte-parole, de l'expert, du sage, sont trois modélisations de la construction du discours d'information, en tant qu'elles permettent de soutenir les prétentions journalistiques à l'objectivité, à la compétence, à la responsabilité démocratique.

Dans la troisième partie (chapitres 5 à 7), un second corpus élargi dans sa temporalité à toute l'année 1999, mais restreint aux seules figures textualisées du sociologue, a alors permis de saisir plus finement les règles de validation du discours qui prévalent, depuis l'interaction avec le journaliste, jusqu'aux dispositifs de la médiatisation et de la re-figuration, hors des espaces scientifiques, éditoriaux, militants, politiques, traversés par la parole. Celle du sociologue présente l'intérêt de convoquer des principes d'autorité multiples, plus particulièrement observés à partir de la configuration de la thématique familiale dans les trois journaux du corpus : le recours au référentiel porté par les paroles de sociologues apparaît alors comme une ressource pour la construction du discours d'information légitime.

Dans ces deux parties, les entretiens sont venus éclairer les ajustements des discours aux paramètres des configurations et des arènes dans lesquels ils se déploient : en questionnant des sociologues et des journalistes sur leurs propres pratiques et représentations, on les invitait à reconstruire a posteriori le sens de leurs engagements, dans une perspective compréhensive susceptible de ne pas dissocier d'une part, les contenus discursifs et les enjeux sociaux à les dire, et d'autre part, les figures textualisées des acteurs et les figures sociales des énonciateurs. La deuxième partie envisage donc les prétentions journalistiques au travail de médiatisation des discours, et la troisième, le résultat de ces prétentions appliquées à la stabilisation de controverses médiatisées : la dernière partie revient enfin sur les prétentions des

sociologues engagés dans ce travail de médiatisation, en remontant vers l'horizon auquel il est référé. Dans les trois derniers chapitres (7 à 10), trois monographies permettent ainsi de suivre les itinéraires médiatiques, scientifiques et politiques de trois sociologues, figures exemplaires croisées au fil de la recherche, dans les espaces pluriels qui, en amont de la médiatisation, donnent sens aux pratiques observées. La démarche est compréhensive, qui ne préjuge pas des critères électifs en vigueur dans des institutions discursives et sociales, mais tente plutôt d'établir des points de passage, entre les grammaires des acteurs sociaux, journalistes et intervenants extérieurs, engagés dans la co-construction de l'information ; les modes d'administration de la preuve intersubjectivement jugés pertinents ; les arènes de prise de parole dans lesquels ces engagements prennent forme et sens ; et les méthodes socio-discursives qui permettent de mettre en lumière ces processus de sémiotisation. De la sorte, on parvient à rétablir la symétrie de l'analyse, en mettant en relation les stratégies journalistiques de convocation de paroles extérieures avec les fondements épistémologiques, théoriques et politiques des sociologues à se prêter au jeu de la médiatisation. On parvient donc à élucider la construction du sens que prend la parole rapportée sous l'autorité du sociologue, selon les espaces, les formes, les répertoires, les rôles et les identités sociodiscursives sous lesquelles elle s'actualise.

Dans une perspective rhétorique, dire d'où l'on parle, c'est alors poser les conditions de recevabilité et de validité des discours, en les référant à un principe supérieur commun qui constitue à la fois, un enjeu de légitimation, une mise en jeu de la légitimité, et une entrée dans le jeu de la médiatisation, redéfinie comme la co-construction d'une représentation légitime du réel.

## - Quelques publications

### ***-Ethique et Communication sous la dir. de Denis Benoit, novembre 2004 (224 p.).Ouvrage Collectif Numérique (13 contributions).***

À l'heure où la crise de confiance entre l'opinion publique et les médias s'alimente clairement, où la qualité de l'information semble s'être fortement dégradée, bref, à l'heure du « malaise » constant qui affecte « la communication » dans son ensemble, la question d'une « éthique communicationnelle » paraît plus que jamais posée. Cet ouvrage aborde frontalement – et d'une façon originale – une telle problématique en examinant les rapports, ambigus sinon paradoxaux, qu'entretient toute forme de communication avec ce que l'on appelle « la manipulation ». Deux notions qui, en apparence tout au moins, se présentent comme foncièrement antithétiques, mais dont la proximité s'avère peut-être beaucoup plus étroite qu'on ne le conçoit

communément : et si en matière d'éthique de la communication, la *moral manipulation* était envisageable.

[www.numilog.com](http://www.numilog.com)

**-NTIC et développement des entreprises agroalimentaires : Le cas du Languedoc-Roussillon André Salançon (Agro Montpellier, Umr MOISA (marchés, organisations, institutions, stratégies d'acteurs)**

Comment se construisent les usages des NTIC dans les entreprises agroalimentaires (EAA) ? A quels besoins répondent-elles ? Quels sont les freins à leur adoption ? Quels sont les impacts de leur utilisation ? En quoi les NTIC représentent un facteur de développement des EAA ?

A partir de ces questions posées par les représentants socio professionnels de la filière agroalimentaire de la région Languedoc Roussillon, la recherche engagée en 2003 organisée autour de deux enquêtes propose des réponses à ce faisceau de questionnement. Une enquête par questionnaire réalisée auprès de 350 entreprises agroalimentaires donne un aperçu détaillé de l'intégration des NTIC dans ces entreprises et du positionnement de ces dernières par rapport aux données nationales dans le secteur des industries agroalimentaires et hors ce secteur.

Une enquête qualitative approfondie auprès de 13 d'entre elles, conduite en parallèle, s'est centrée sur une problématique de la rationalité des acteurs. Cette enquête a abouti à cinq principaux résultats :

1. Forte corrélation entre l'offre technologique et les usages des NTIC
2. Permanence et pertinence de la problématique du changement socio-technique
3. Identification de quatre types de stratégies d'acteurs.
4. Intégration des NTIC d'autant plus forte qu'elles améliorent le fonctionnement interne de l'appareil de production, surtout si elles offrent une solution efficace et simple de mise en œuvre
5. Adoption des NTIC d'autant plus effective que leurs fonctionnalités sont reliées à des objectifs stratégiques et à des enjeux de développement auxquels les responsables d'entreprises sont attachés et par rapport auxquels les NTIC constituent des moyens d'accompagnement. Ainsi, cette recherche tend à confirmer l'hypothèse principale selon laquelle dans le processus d'appropriation des NTIC, la rationalité des responsables des entreprises constitue un facteur prédominant.

**-Développement durable et Finance Cyril Demaria, Maxima, 2005**

Le développement durable est une conséquence de la stabilité économique et politique d'un pays, et non une cause. Le voir comme un remède à l'instabilité des marchés financiers est un leurre, même si ce sont les investisseurs à long terme, et principalement les fonds

de pension, qui ont jusqu'à présent porté son essor. Passionné par la finance et l'innovation technologique, Cyril Demaria a directement contribué au développement de plusieurs jeunes pousses (Internet, télécommunications et logiciel) comme chargé d'investissements dans un fonds de capital-risque transatlantique, à San Francisco et à Paris. S'appuyant sur une vision entrepreneuriale, développée à travers ses expériences opérationnelles, il a participé au développement de sociétés Hi-Tech françaises et américaines.

**-La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes**

Cécile Vigour La Découverte (Coll. Repères, Guide), 2005.

Le foisonnement des recherches comparées contraste singulièrement avec le peu de réflexion méthodologique sur l'usage et l'élaboration de la comparaison. Pourquoi comparer ? Comment élaborer une démarche comparative ? Quels cas comparer ? Quels écueils éviter ? Ce livre se propose de définir et d'aider à construire les conditions d'un usage rigoureux de la comparaison dans une recherche de sciences sociales. Il permet de réfléchir sur la spécificité de la démarche comparative dans chacune des disciplines : peut-on dégager, au-delà des différences, une logique commune aux sciences sociales ? S'appuyant sur des travaux fondateurs de la littérature sur la comparaison et des expériences internationales récentes en la matière, ce guide constitue un instrument de travail unique pour les étudiants et chercheurs en sciences sociales.

**-La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social,**

**Vincent de Gaulejac, Paris, Seuil, 2005.**

Le No 8/2005 de CARNETS DE BORD Revue de jeunes chercheurs en sciences humaines présente un dossier coordonné par André Ducret et Pierre Verdrager sur le thème «Les goûts et les couleurs. La réception des biens culturels», avec des articles de Laurent Fleury et Isabelle Vazereau (L'attente du spectateur de théâtre. Pour une compréhension des formes de la réception esthétique), Laurent Tessier (Les vétérans du Vietnam au cinéma: rationalités multiples des réceptions), Catherine Aventin (La réception des spectacles de rue: pratiques et perceptions de l'espace) et Aurélien Djakouane (De l'espace incertain des pratiques culturelles à l'espace négocié des carrières de spectateur: une épreuve pour la notion de milieu social) ainsi que les recensions critiques des ouvrages récemment publiés par Bernard Lahire, Emmanuel Pedler et Emmanuel Ethis en sociologie de la culture.

[www.carnets-de-bord.ch](http://www.carnets-de-bord.ch)

**-Professions de la communication,**

**Jean-Luc Michel,**

Nouvelle édition revue et augmentée  
Ellipses.

La seconde édition insiste sur la conquête de la

légitimité

qui verra les communicants entrer dans les comités de direction et y étendre leur influence. Ce livre montre à quelles conditions ils peuvent y prétendre. Les 60 métiers, les 280 tâches de la communication sont décrites dans une perspective systémique (130 tâches de base pour la communication externe, 130 pour l'interne et 20 pour la communication globale). Ce référentiel complet des tâches, des fonctions, des missions et des métiers permet de s'orienter dans son parcours professionnel (pour les étudiants et les professionnels), il aide les responsables de formation à concevoir des cursus adaptés aux besoins et à trouver des positionnements spécifiques. A tous, il donne de la crédibilité dans leurs démarches. Les 800 formations à la communication depuis le niveau bac+2 sont citées. La nouvelle édition apporte pour la première fois en France un point sur les approches managériales les plus novatrices : le coaching, le visioning et la vision partagée considérée comme évolution ultime de la stratégie.

Ce livre montre pour la première fois l'exceptionnelle diversité des fonctions de la communication d'entreprise. Avec près de 300 tâches de base, 30 "missions" et 30 métiers principaux (sans compter ceux du journalisme ou de la publicité), il apporte la preuve définitive de la pérennité de la communication.

***-Public relations and communication management in Europe, A Nation by Nation Introduction to Public relations Theory and Practice.***

Editors: Betteke van Ruler and Dejan Vercic Publisher: Mouton de Gruyter Publishers, Berlin, New York 2004, 502 p,

The book challenges the notion that public relations in Europe is no more than a copy of the Anglo-American approach. It presents a nation-by-nation introduction to historical public relations developments and current topics in European countries, written by noted national experts in public relations research and well-known professionals who are able to oversee the situation in their own countries. The contributions are written from an "inside view" and combine researched facts and figures with qualitative observations and personal reviews. In addition, the book provides conceptual statements that offer an insight into theoretical approaches.

<http://www.deGruyter.com>

***-Dictionnaire des méthodes qualitatives en Sciences Humaines et Sociales***

**Deuxième édition revue et augmentée. Armand Colin, 2004, 304 pages sous la direction d'Alex Mucchielli.**

L'ouvrage reprend les 30 méthodes et les 25 techniques qualitatives décrites dans la première édition. A cela il ajoute 10 nouvelles entrées rédigées par quelques auteurs nouveaux :

- Cadre conceptuel, cadre théorique ;
- Codage inverse ;
- Constructiviste (paradigme) ;
- Contexte des communications concomitantes (méthode d'analyse par le) ;
- Contextualisation situationnelle dynamique (méthode de la) ;
- Contextualisation situationnelle panoramique (méthode de la) ;
- Double cohérence (exigence de la) ;
- Evaluation des dispositifs multimédias de communication par les champs de l'expérience et de l'interaction (méthode de l') ;
- Modélisation systémique des relations (méthode d'analyse par la) ;
- Parallélisme intersubjectif.

***-Externalisation et sous-traitance dans les services d'information : état des lieux et perspectives. ADBS***

<http://www.adbs.fr/site/publications/ouvrages/>

Bien que le recours à l'externalisation ne soit pas récent dans les services d'information et documentation, il s'y est récemment beaucoup développé. Cette démarche est cependant mal connue et très peu d'études lui ont été consacrées. C'est pour éclairer la profession sur les pratiques actuelles d'externalisation et de sous-traitance dans les services Documentation qu'un groupe de travail régional de l'ADBS a entrepris, fin 2002, une enquête nationale auprès des adhérents de l'association. La conduite de cette enquête a permis de rencontrer des responsables de services Documentation, donneurs d'ordre ou non, ainsi que des prestataires pratiquant l'externalisation pour le compte de ces services. L'objectif de cet ouvrage est de rendre compte de l'ensemble de ces investigations. Il présente d'abord dans leur intégralité et analyse les résultats de l'enquête – la première, sans doute, réalisée en France sur ce sujet. Elle vise surtout à dresser un premier état des lieux des pratiques d'externalisation par les services Documentation ; elle permet aussi d'identifier des pistes de réflexion qui pourraient faire l'objet d'investigations futures. Une deuxième partie donne la parole aux acteurs du terrain, avec des témoignages à la fois de services Documentation et de prestataires. La troisième fournit des indications juridiques et pratiques sur les modalités de contractualisation avec un prestataire. Et une dernière partie propose quelques éclairages sur les pratiques d'externalisation dans d'autres pays ou d'autres types de structures documentaires. Avec tous ceux qui ont apporté une contribution à cet ouvrage,



l'ADBS espère que cette publication pourra, d'une part, contribuer à une meilleure connaissance de la réalité de l'externalisation dans le monde de l'information-documentation et, d'autre part, favoriser les réflexions des professionnels de ce secteur et des prestataires sur les enjeux et les évolutions à venir de cette pratique.

**-L'Europe qui se construit** Réédition de l'ouvrage "L'Europe qui se construit", coordonné par Eric Dacheux, Presses universitaires de St Etienne. L'Union européenne possède-t-elle un espace public transnational permettant de légitimer les directives européennes et de fonder une identité collective transnationale ou, au contraire, la dimension internationale est-elle un frein irrémédiable à l'émergence d'une identité commune et à la légitimation des normes européennes ? Telle est la question centrale abordée par cet ouvrage qui rend compte des travaux menés par l'équipe Espace public européen autour des notions de légitimité et d'identité. Travaux mis en perspective par des analyses conduites par des chercheurs ne partageant pas le cadre théorique de l'équipe. L'ambition de ce travail collectif est double: descriptive (rendre compte de l'Europe politique qui se construit) et théorique: revenir sur la définition conceptuelle de l'espace public à la lumière du processus d'unification politique de l'Europe. Aujourd'hui, l'Union européenne est en crise. Une profonde crise politique mise en lumière par la guerre en Irak et le conflit des Balkans, mais aussi par l'abstention croissante des électeurs aux élections européennes et par la montée, dans plusieurs pays de l'Union, de l'extrême droite. Or, c'est dans ce contexte difficile que l'Union européenne s'apprête à accueillir dix nouveaux pays et à adopter une constitution européenne. Ce paradoxe n'est qu'apparent. Malgré l'indifférence du plus grand nombre et l'hostilité d'une minorité croissante, l'Union européenne se construit chaque jour et influence de manière profonde nos vies quotidiennes: abandon de la monnaie nationale au profit de l'Euro, financement des routes et autoroutes, concurrence dans les télécommunications, échanges d'étudiants, instauration d'une «citoyenneté européenne», etc. Cette construction européenne permet-elle, comme le soutiennent ses partisans, de remédier à la crise démocratique qui frappe les Etats européens, en offrant un cadre politique adéquat à la nouvelle donne politique mondiale ? Au contraire, comme le proclament ses adversaires, favorise-t-elle le déclin du politique en fondant les bases d'une gouvernance économique mondiale? Pour que chacun puisse apporter une réponse argumentée à cette question, cet ouvrage collectif interroge une notion qui est au cœur de la démocratie moderne: l'espace public. L'Union européenne possède-t-elle un espace public transnational permettant de légitimer une politique et de fonder une identité européenne ? Telle est la question centrale abordée par les chercheurs, de nationalités et de disciplines différentes, qui ont contribué à la rédaction de cet ouvrage.

**-French Version of UNESCO Guide on Community Multimedia Centres Now Available 23-12-2004 (UNESCO)**

UNESCO has just published the French version of a handbook on Community Multimedia Centres entitled: "How To Get Started And Keep Going: A Guide to Community Multimedia Centres". Written by reputed practitioners and researchers working on CMCs or ICT for development, it is available in hard copy, CD Rom and on WebWorld. The book is a practical tool intended to be of use to those involved in CMCs or other models of community media (information centers, multipurpose telecentres, community learning centers, etc.). Staff and managers, community groups, NGOs working for community empowerment, communication planners supporting development activities, trainers, project partners and researchers may all find the guide of interest. It will be of particular use to those wanting to start a CMC or a related information center, as it covers range of topics linked to community broadcasting and telecentre management.

Specific CMC issues, ranging from types of CMC to relevant technologies, community involvement, developing training and skills, organizational matters, research and evaluation, sustainability and sourcing information and contents are dealt with in eleven chapters. It contains numerous illustrations, practical examples and case studies from operational CMCs, which makes it a user-friendly reference. The guide is available now in English and French.

This book is a complementary resource to the Multimedia Training Kit (MMTK), a comprehensive suite of workshopready, open-access training materials that UNESCO and a group of stakeholders are developing. The first modules of this tool are available on <http://www.itrainonline.org/itrainonline/mmtk/>. [http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=17793&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION\\_ID=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=17793&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION_ID=201.html)

**-Etre emploi-jeune et après ?**

Sous la direction de Patricia Champy-Remoussenard et Vincent Meyer Préface de Bertrand Schwartz Presses universitaires de Nancy

Cet ouvrage collectif rend compte de plusieurs travaux d'enquête -conduits entre 1999 et 2004 -sur le dispositif "Emplois -jeunes " en Lorraine. En accordant une place importante à la parole des acteurs, et en explorant le devenir d'anciens emplois-jeunes, les contributeurs ne restituent pas simplement des analyses d'un dispositif destiné à créer des emplois de service nouveaux et à améliorer l'insertion et la professionnalisation des jeunes ; ils pointent certains enjeux fondamentaux de la transformation du travail, de l'emploi et de la formation. Le dispositif n'est pas nécessairement aussi connu qu'il a été médiatisé, et, si l'expérience " Emplois -jeunes " fait encore l'objet de controverses, c'est que sa mise en oeuvre comme son projet de création de nouveaux métiers interrogeaient fortement l'articulation attendue ou souhaitée entre qualification, savoir-faire

en situation de travail et utilité sociale d'un emploi. " Être emploi-jeune et après ? " peut ainsi s'entendre et se comprendre de deux manières. L'interrogation peut, bien naturellement, porter sur la nature des activités et le devenir du jeune à la sortie d'un programme qui parfois relevait de l'expérimentation sociale, mais la formule peut aussi prendre une tournure invective, soulignant sans ambages l'acquisition d'un véritable savoir faire dans différents champs professionnels. Il s'adresse à tous les chercheurs et étudiants qui s'intéressent aux évolutions du travail, de l'emploi, de la formation. Il offre aux professionnels concernés par la formation, l'insertion, l'orientation professionnelles des jeunes des points d'appui théoriques pour analyser et mesurer la portée d'un dispositif dans lequel ils ont oeuvré ou qui les a plus ou moins directement concernés.

**- La place de la communication dans la conception des systèmes à risques**

Arlette Bouzon Editions L'Harmattan, 2004

Le projet de conception représente une situation de travail éphémère dans laquelle un groupe d'individus, soumis à des contraintes de ressources et de délais, tente de conceptualiser un objet répondant à des attentes plus ou moins explicites. En tant que situation incertaine et évolutive, il invite à poser la question de la place de la communication dans ce processus de création collective. S'appuyant sur une enquête de terrain menée au sein d'équipes de projets aéronautique et spatiaux, cet ouvrage s'interroge sur le rôle de la communication dans la conception de systèmes complexes à risques.

**-La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise**

**Communication et organisation GREC/O**

Premier semestre 2005 / n° 26 Dossier coordonné par Elizabeth Gardère et Gino Gramaccia

Sommaire Nicole d'Almeida : De l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question. Duong Quynh Lien : La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ?

Philippe Robert-Demontrond : Aperçus anthropologiques sur la question des normes sociales  
Philippe Robert-Demontrond, Anne Joyeau : Du commerce équitable au commerce éthique : principes et enjeux d'une extension des règles de justice sociale.

Violaine Appel : Légitimité sociétale de l'organisation et stratégie d'influence du dirigeant Alain Van.Cuyck : Les dispositifs organisationnels et communicationnels du développement durable (dans et hors) de

l'organisation : vers un nouveau modèle stratégique managérial global Franck Debos : L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise : la nécessité d'une communication « responsable » Catherine Loneux : De la

complexification de la frontière externe/interne pour penser l'organisation : influence des politiques sociétales sur les politiques éthiques Ghyslaine Thorion : Espaces en friche, des lieux dédiés à

l'expérimentation et à la création culturelle Lucia Granget : La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise Analyses Sandrine Basilico : Le rôle des organisations de la culture dans l'acculturation des pays en développement Isabelle Cousserand : Les entreprises françaises implantées en Chine Dominique Blin : Les entreprises françaises implantées en Chine : questions d'images Expériences Lu Wei et Tang Yanzhao : Le modèle CCIOT du management interculturel dans les entreprises à capitaux sino-étrangers Luc Bonneville : La transformation des organisations de soins et du travail médical par le recours à l'information au Québec : une analyse critique Sergio Argul, Zoé Bray et Jean-Baptiste Harguindéguy : Espace public médiatisé et coopération transfrontalière Annick Schott-Séraudi : Comment communiquer à des parties prenantes aux intérêts contradictoires ? Etat de la recherche Philippe d'Iribarne Directeur de recherche au CNRS. Entretien avec Florence Hénon Notes de lecture -Marianne Kugler, par Valérie Carayol. Des campagnes de communication réussies. 43 études de cas primées. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004 -Jean-Pierre Boutinet, par Gino Gramaccia, Vers une société des agendas. Une mutation de temporalités. Paris, PUF, 2004 -André Gob, Noémie Drouguet, Par Isabelle Cousserand La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels. Paris, Armand Colin, 2003 -Jacques Gerstlé, par Kuzmanovic Djordje La communication politique. Paris, Armand Colin, Compact Civis, Paris, 2004 - Denis Segrestin, par Benoit Cordelier. Les nouveaux chantiers du manager. Paris, Armand Colin, 2004.

## FICHE D'IDENTIFICATION DES CHERCHEURS EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

IDENTITE	
NOM Prénom	
Courriel	
Adresse postale	
Téléphone	
Portable	
Statut	

**EQUIPE** Laboratoire de rattachement Statut (CNRS, EA, JE, autre)

FORMATION DISPENSEE		
1, 2, ou 3 cycle		
Thématique générale	En Information & Communication	En Communication & Organisation
Intitulé		
Autres		

TERRAINS D'ETUDES PRIVILEGIES	
Entreprises (publiques, privées, semi publiques)	
Administrations, Etat, collectivités locales	
Projet	
Autres	

TECHNIQUES D'INVESTIGATION	
Observation	
Questionnaires	
Documents	
Sources	
Autres	

<b>MOTS CLES</b>	
(Choisir 5 mots-clés parmi la liste + 2 ou 3 personnels supplémentaires le cas échéant. Cette liste ne préjuge pas de la scientificité des problématiques traitées, mais devrait permettre de tenter de mieux cerner les contours de la recherche en communication organisationnelle.)	
Action située	
Activité professionnelle	
Approche compréhensive	
Cognition distribuée	
Communication externe	
Communication interne	
Communication professionnelle	
Construction sociale	
Constructivisme	
Gestion symbolique	
Interaction	
Langage	
Modèle productif	
Outils techniques de communication	
Positiviste, réaliste	
Relations interpersonnelles	
Représentations sociales	
Théorie des organisations	
TIC	
Changement organisationnel	
Information	
Autres	

**PUBLICATIONS JUGEES REPRESENTATIVES**

(3 ou 4 le cas échéant )