



- Appel à débats et réactions, p.2

« *Les SIC entre utopies et utilités* »

Par Gino Gramaccia
(Epistémè– Bordeaux 1 & GREC/O Bordeaux 3)

« *Le Paradigme de l'UN-TER. Tissage de trois modélisations permettant d'identifier dans un système complexe les dialogiques et de gérer les dilemmes qui naissent de l'interaction d'acteurs aux logiques stratégiques différentes.* »

Par Gilles le Cardinal, Jean-François Guyonnet, SHTCC

- Comptes rendus p.17

Journées Org&Co sur le thème des méthodologies, mai 2005 à la MSH Paris Nord.

- Prochaines réunions du groupe ORG&CO,

- le 1^{er} décembre 2005, à Bordeaux, lors du colloque Urgence,
- le 8 décembre 2005, à Nice, lors du colloque DSTIC.

- Agenda des autres manifestations à venir, p.20

- Appels à articles p.23

- Quelques publications, p. 26

- Fiche identification p.28

Chère collègue, Cher collègue,

En cette période automnale, j'espère que votre rentrée universitaire s'est passée dans d'excellentes conditions.

Notre bulletin de liaison reprend sa parution avec une actualité fournie... comme vous pourrez en juger à travers cette édition.

Outre deux nouveaux textes soumis à débats, proposés par nos collègues Gino Gramaccia et Gilles le Cardinal, la présente livraison comprend le compte rendu des journées de notre groupe sur le thème des méthodologies, en mai à la MSH Paris Nord, quelques appels à communications (page 22), une brève présentation des manifestations à venir et des publications récentes (page 20). La pagination a été volontairement réduite à la demande de certains d'entre vous.

Comme nous l'avons décidé au cours des journées de mai, nous continuerons de privilégier le travail à distance et profiterons dorénavant des diverses manifestations auxquelles nous assistons pour nous réunir dans des espaces réservés. Aussi, les prochaines réunions d'études Org&Co sont prévues lors de colloques du dernier trimestre 2005 :

- le 1^{er} décembre 2005, à Bordeaux, lors du colloque Figures de l'urgence et communication organisationnelle,
- le 8 décembre 2005, à Nice, lors du colloque DSTIC.

Par ailleurs, la publication par Octares Editions (Toulouse) des contributions présentées à notre table ronde lors du congrès IAERI de Porto Alegre est actuellement sous presse. Elle devrait intervenir d'ici quelques semaines.

En outre, l'idée de diffuser une édition papier des contributions parues dans les différents bulletins du groupe Org&co et des actes des colloques 2004 tente de se matérialiser. Il est ainsi envisagé d'élaborer plusieurs fascicules avec attribution d'un numéro ISBN, à partir de la compilation des articles disponibles. Le format et la couverture pourraient être compatibles avec la publication sur Porto Alegre afin de constituer, ...rêvons un peu.... l'amorce d'une petite collection !

En attendant, les bulletins précédents et les travaux présentés lors de nos précédents colloques ou journées d'études, sont toujours en ligne sur le site électronique d'Org&Co qui devrait être rajeuni d'ici 2006 (www.orgnet.fr).

Aussi soyez prolifique, en attendant (impatiemment !) le prochain numéro qui sortira à la rentrée.

Bien cordialement,

Arlette Bouzon

Texte soumis à réactions et débats.

« Les SIC entre utopies et utilités »

Gino Gramaccia (Epistémè – Bordeaux 1 & GREC/O Bordeaux 3)

Les SIC, aujourd'hui, sont devant une alternative complexe : le pôle de l'utopie, qui serait celui, déterministe et visionnaire, d'une démocratie réinventée par la communication, et son inverse, le pôle de l'utilité, comme synthèse des normes de l'action calculée, efficace et intéressée, réduisant la communication à des problématiques de pouvoir et de stratégie. Nous admettons qu'entre l'utopie, comme prophétie annonçant l'instauration d'un régime collectif exemplaire et la doctrine utilitariste pratique ou « vulgaire », telle qu'elle se présente sous aspects les plus calculateurs et les plus cyniques, il y a bien des degrés. Des inversions ou des paradoxes aussi, puisqu'on sait que l'utopie manipule ou exploite les espérances et qu'à l'inverse, sous certaines conditions de justice, l'utilitarisme contemporain peut être démocratiquement fréquentable. Cela dit, cette opposition, même si elle rapproche deux théories générales des valeurs largement en discussion dans le champ des SHS aujourd'hui, ouvre de riches pistes de réflexion pour nos problématiques. L'histoire des idées, dans nos disciplines, reflète les controverses opposant les penseurs de l'imaginaire social (Mac Luhan) et les théoriciens de l'utile dont l'ambition est d'instruire les projets de l'instrumentation calculée de l'action. Or ces deux tendances, qu'on présente ici comme opposées, divisent les sphères publique, professionnelle et intime en deux champs de rationalité, tantôt antagoniques, tantôt complémentaires ou parfois se recoupant. L'idéal d'une discussion rationnelle des affaires publiques, l'objectif d'un consensus libre comme expression d'une volonté rationnelle, la recherche en commun du bien et du vrai, le modèle d'une discussion sans contraintes, bref les conditions de l'éthique communicationnelle selon Habermas, sont maintenant mis à l'épreuve d'antagonismes sévères, parmi lesquels on notera celui formé par les « systèmes impératifs » « autosubsistants » (les machines dogmatiques, économiques et bureaucratiques) s'opposant de façon irréductible à tout un éventail de mouvements sociaux mondialisés : mouvements altermondialistes pour la paix, la protection de l'environnement, les droits civils... L'alternative de départ prend maintenant un tour plus précis : dans les couches les plus sévères de l'utile, on observerait les systèmes qui n'ont d'autres fins que d'intégrer ce qui assure leur reproduction, dans les franges imaginaires de l'utopie, on consignerait tout ce qui, dans le monde vécu, pourrait justifier les peurs engendrées par l'hégémonie des systèmes (Hans Jonas).

Médias-TIC

S'agissant des médias et des TIC, la dialectique contemporaine de l'utopie et de l'utile ouvre à la recherche en SIC des champs de problèmes qu'on aura peine à réduire à la simplicité d'un modèle. L'amplitude des messages, leur fréquence, leur vitesse de transmission, l'ambiguïté de leur

valeur marchande (sont-ils des biens ?), leur rapport équivoque à la technique qui les a engendrés (sont-ils brevetables ?), leurs propriétés performatives (sont-ils des actes ?), tous ces phénomènes ne nous prêtent guère à croire en l'avènement proche d'un « ordre légal » kantien ou d'une justice laïque ou « neutraliste » selon Rawls. Dans le cas des controverses qui opposent par exemple les grands groupes informatiques, naturellement favorables à la brevetabilité des logiciels, aux partisans de la libre circulation des connaissances, et puisque que l'on sait que les intérêts en jeu sont immenses, seule la jurisprudence a pour l'heure fonction d'arbitrage et encore en raison d'arguments techniques. Mais un logiciel est-il un objet technique ? A l'argumentaire utilitariste des pouvoirs organisés (les grands groupes financiers et industriels) s'oppose celui, projeté dans l'utopie, des partisans du « libre » qui considèrent qu'un algorithme, qu'une formule mathématique pilotant le fonctionnement d'un ordinateur, sont des objets « cosmopolitiques » (au sens de Beck, 2003) jouissant du droit de circuler entre des acteurs jamais propriétaires. Dans ce domaine, les protagonistes les plus éclairés du débat (le politique, le juriste, l'expert et l'entreprise) sont loin de former une communauté d'interlocuteurs susceptibles de fonder leur entente sur la « pragmatique universelle » dont rêve Habermas. Les meilleurs experts auront beau dire, leurs « prétentions universelles à la validité » butent encore sur l'ignorance (elle est peut-être provisoire) des critères de validité technique permettant d'établir la limite juridique à partir de laquelle l'engendrement et le partage des connaissances peuvent être reconnus comme des processus publics. A l'extrême, ce qui est utopique (au sens banal), c'est de laisser croire que les interlocuteurs du débat restreint pourraient partager le même fonds de maximes morales susceptibles d'étayer une communication dialogique authentique. Au plan pragmatique, les SIC devront plutôt s'interroger sur les conditions et les effets réels de la violence, tandis qu'au plan normatif, sur ses effets souhaités des conflits. Voilà des pistes de réflexion que nos sciences pourraient emprunter, au risque d'y perdre un peu de leur caractère laïc (elles devraient donc révéler ce qui est « juste »). Elles devraient révéler du même coup les crises logiques dans lesquelles s'enferme le politique (européen, en l'occurrence) face à d'autres jeux de la mondialisation qui sont ceux des grands groupes transnationaux. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de faire comprendre que la communication des connaissances doit être pensée comme une méthodologie contrainte dans le champ de l'utopie et d'explicitier ses postulats normatifs (la libre circulation des idées). Le risque, bien sûr, est le moralisme : à l'instar du « philosophisme national » (à propos de l'Etat) (Derrida), le moralisme régional (ou disciplinaire) devrait être lui-même critiqué s'il s'agissait, pour nos méthodes, de fonder en morale ou au mieux en droit, les critères censés faire la part entre ce qui est raisonnable ou juste (Rawls) ou rationnel ou calculé. A propos du droit, la meilleure hypothèse serait de le considérer comme le vecteur normatif et facteur d'intégration sociale : la communication devient donc une

instance juridique de médiation sociale. C'est l'argument de son indiscutabilité qui serait alors utilisé pour contourner les certitudes du débat éthique et les apories du débat politique. Au fond, le seul terrain de rencontre serait, non pas le terrain de la polis, mais celui du juridique qui, seul, fournirait les meilleurs arguments pour la raison publique.

Partons d'un autre exemple. En transposant la sphère de l'intime dans l'espace public, les médias de masse ont élevé la confession secrète au rang de confession publique. Par ce biais, la parole cathartique, dont l'expression peut être utilement conforme au protocole de la cure, devient immédiatement une composante normative de la liturgie, voire, au sens grec, une manifestation du service public prise en charge par de riches citoyens, en l'occurrence par une société de production audiovisuelle. L'utilitarisme de presse se pare des couleurs de l'éthique : que dire de l'utilisation des émotions, de l'instrumentalisation de la peur, lorsqu'on songe aux effets politiques du 21 avril 2002 ? Que dire encore des « idées saines », selon les propos d'un grand patron de presse et de l'armement, dont le « bon » média doit se faire le vecteur ? On doit au talent des scénaristes des Guignols de l'info de nous faire comprendre que les clones de M. Sylvestre sont l'archétype de cette pensée du même, bloquant tout travail réflexif, prescrivant à la pensée critique des délais très courts au profit, en l'occurrence, de l'action militaire et de ses conséquences, privant d'autres utopistes de la possibilité de faire valoir leur droit à la critique. Tel est, soit dit en passant, le sens juridique de la forclusion.

Sciences, techniques, société

Que dire des contradictions éthiques engendrées par les progrès de la biologie moléculaire, de la génétique, de la médecine ? Que dire encore des logiques contradictoires qui opposent les intérêts de la « technoscience » et les aspirations d'une grande variété de publics à plus de clairvoyance écologique ? « En de multiples domaines et de multiples cas, on ne peut surmonter l'aporie éthique ; il faut vivre avec elle et savoir soit faire des compromis d'attente, soit décider, c'est-à-dire parier ». Sans doute le modèle libéral de l'espace public bourgeois selon Habermas n'est-il plus adapté à l'analyse de ces contradictions et à la critique des limites de la démocratie dans les sociétés capitalistes dites « tardives ». Quelle démocratie faut-il imaginer qui tiennent compte des aspirations des « publics faibles » (les minorités, les victimes parfois laissées dans l'ignorance) confrontés aux « publics forts », ceux qui assurent la responsabilité des organes démocratiques de prise de décision ? Quel nouveau public faut-il identifier et coordonner pour faire valoir, dans une sphère publique dont les contours démocratiques sont encore à inventer, une nouvelle utopie dépassant les apories éthiques d'aujourd'hui ? Il nous faut donc repenser l'espace public avec les antagonismes d'aujourd'hui.

Mais ces antagonismes ont quelles propriétés ? « Pour [la] conscience technocratique, il n'y a jamais d'autres problèmes que ceux auxquels la science et la technique finissent par trouver des solutions ». Cette idéologie technocratique n'offre pas d'alternative ; à l'extrême, elle

échappe au questionnement politique, elle se présente sans restes ou résidus, comme autant d'objets pour la décision politique (le modèle décisionniste d'Habermas). Aujourd'hui, les résidus sont devenus des contradictions éthiques. Ces antagonismes entre impératifs éthiques (exemples) annoncent une ère de désarroi politique. Dans l'espace public divisé, la communication sera nécessairement dialogique. Dans quelles mesures les SIC peuvent-elles contribuer à la modélisation de cette communication dialogique ? Dans la sphère publique, surgissent de nouveaux acteurs. La création d'institutions administratives et para-législatives, épaulant ou se substituant à l'Etat pour conseiller et défendre les citoyens victimes des pouvoirs obscurs (discriminations multiples, souffrances industrielles...) ouvre cependant un nouvel espace communicationnel qui assure aux victimes les conditions d'un recours à la « publicité » et au libre accès à l'arène des débats. Tel est le cas, par exemple, de la Haute Autorité contre les discriminations, de la Haute Autorité pour la santé, et bien sûr des instances plus anciennes comme la CNIL ou le CSA...

Parce qu'elle se sent concernée par les effets d'une capture trop rapide de ses productions, la science d'aujourd'hui, la science « en train de se faire » est soumise à un impératif communicationnel. La communication sur la science ou sur la technique n'est pas une discipline régionale au sens où elle n'est pas encore gouvernée par un quelconque modèle de scientificité, mais bien davantage une pragmatique (règles, outils, valeurs). Nous savons qu'à ce stade, elle ne peut être médiatisée par une quelconque discipline institutionnalisée (communication politique, sociologie de la communication). Elle n'est pas encore constituée en objet spécifique de recherche ou une « entreprise de connaissance argumentée ». Mais le désir qu'elle supporte serait politique et donc utopique, portant sur la nécessité d'une « mise en culture du savoir scientifique » ouverte à la critique des présupposés de la science. Ce qu'on peut toutefois affirmer, c'est qu'elle a provisoirement recours à une position « transcendantale » et indémontrable puisqu'elle fixe a priori les critères éthiques à partir desquels elle doit contribuer, par ses domaines de recherche et ses dispositifs d'échange, à dénoncer les collusions d'acteurs peu empressés de ne pas prendre de risques industriels dès lors (sous prétexte ?) qu'ils ne sont pas « scientifiquement prouvés ». Elle convoque, au titre de la prévention ou mieux, de la précaution, disciplines et méthodes (prospective, maîtrise des risques) chargées de produire les scénarios du risque sans attendre que la preuve de la catastrophe soit administrée. Elle aménage les conditions démocratiques de la prudence lorsque, comme le soutient justement Paul Ladrière, « les effets sociaux des progrès techniques posent des problèmes qui ne peuvent être résolus par les seules ressources techniques... Il est illusoire de penser que le pouvoir de disposer techniquement des choses suffise à supprimer l'irrationalité du désordre, de l'injustice et de la domination ». D'une certaine façon, il convient pour les acteurs de la science, pour reprendre le terme d'Edgar Morin, d'« écologiser » leurs connaissances, c'est-à-dire de

tenir compte de tout ce qui est contextuel, y compris les conditions culturelles et sociales pour mieux mettre en œuvre la capacité d'intégrer l'incertain, de scénariser l'éventualité du risque et au final, d'imaginer les conditions d'une pensée réflexive sur les finalités de la science.

Organisations, institutions, entreprises

L'imaginaire managérial a enfanté des utopies planétaires, combinant dans le même espace virtuel, les outils numériques et connectiques de la mutualisation, de la capitalisation et du transfert du savoir. Les « communautés de pratiques » ou de « savoir », organisés en réseaux aux dimensions du monde, si elles ont contribué à désacraliser l'échange des savoirs (Segrestin, 2004) dans la mesure où elles rendaient intenables les jeux secrets de cet échange, ont, dans le même geste, sacralisé les algorithmes techniques supposés régir toutes les variétés de travail en commun. L'utopie est donc celle-ci : si la machine connectique rend possible la circulation des connaissances, elle doit rendre possible la circulation des désirs de les échanger. La coopération, alourdie par ses secrets stratégiques (Crozier serait daté), cède la place à la collaboration désormais naturalisée par la technologie. En ouvrant des espaces fonctionnels pour la libéralisation des échanges, numérisation et connectique forment alors le meilleur état social possible pour un individu invité à utiliser les ressources stratégiques d'un système organisationnel indéfiniment extensible. Collaboratif, le nouveau professionnel devient en même temps l'expert autorisé à manipuler des « briques de savoir » : c'est à ce titre qu'il devient à son tour le producteur visible de nouvelles ressources. L'utopie dit, en somme, que tout doit faire mouvement vers la connaissance : vers sa production, sa codification, son transport et son partage et, au final, l'information elle-même, qui accède brusquement, dans cette idéologie des réseaux, au statut de connaissance. Ainsi traitée, ainsi considérée, la connaissance est porteuse de légitimité ; tout processus contraire à ce mouvement serait contraire aux évidences de l'éthique. La notion de « meilleure pratique » est, à cet égard, significative : son contraire, en s'opposant à la convergence de l'utile et l'éthique, serait intolérable, irrationnel. Telle est, en substance, la prophétie d'un auteur comme Castells, décrivant un univers de coopération sans bureaucratie et au sein duquel l'individu, détaché des pesanteurs sociales, peut enfin donner de la voix. Au plan des pratiques, les approches constituent encore un ensemble flou – le management des connaissances – qu'il faudra s'efforcer d'explorer, d'organiser et de critiquer : on parle de gestion documentaire, de gestion de l'information, d'intelligence économique, de gestion des systèmes d'information, de gestion des compétences, d'apprentissage organisationnel... On observe l'émergence de nouveaux métiers intégrant des compétences additionnelles ou transversales. C'est le cas, pour un même acteur, de la compétence « projet » associée à la compétence « métier ». Mais c'est le cas également, dans le domaine des ERP, des intégrateurs, des consultants.

Formations universitaires, recherche

Comment évoluent, à la marge ou aux frontières, à la fois les problématiques de recherche, les formations, les qualifications et les métiers dans les champs gouvernés par les SIC. ? Pour l'heure, elles se diffusent lentement et de façon atypique dans les UFR, les Instituts, les Ecoles des domaines de la Science, de la Technologie, des Sciences de l'Homme, de la Médecine, de la Santé. La communication n'y est pas (ou peu) identifiée comme un objet autonome de recherche et son enseignement ne s'inscrit pas directement dans une logique de métiers comme dans les IUP, les IUT et les mastères du tertiaire. Dans les filières relevant des SHS, la psychologie, la sociologie, la philosophie ou encore le droit, définissent des communautés de disciplines (des « matrices disciplinaires », dirait Thomas Kuhn) qui tentent de modéliser l'objet communicationnel à partir de la conception qu'elles se font de leur domaine de référence (l'organisation de la cité ou de l'entreprise, l'espace public, les interactions...), tandis que dans les Instituts professionnalisés, la tendance est à l'épistémologie concrète puisqu'il s'agit de construire et d'articuler des savoir-faire de métiers. Dans les unités scientifiques, et en particulier dans certaines équipes d'accueil, encore rares, dédiées à l'épistémologie et à l'histoire des sciences et des techniques (sciences dures, éducation, médecine...), la communication se résume pratiquement (pour l'heure) à une « médiologie » du savoir : il s'agit d'inventorier les modèles politiquement purs destinés à la « diffusion » des savoirs scientifiques et techniques, à la production d'ingénierie... Dans les IUT du tertiaire, la communication y est institutionnalisée, parfois depuis longtemps, comme vecteur (un « médium », dans le langage de Régis Debray) très générique d'objet (le projet en était vif dans les programmes pédagogiques fondateurs des IUT). On parlera par exemple de communication d'entreprise, de projet, de face-à-face, de service ou d'ingénierie. Cette fonction prédicative ou vectorielle s'enseigne comme un langage de spécialité, se moule bien dans les formats de manuels et surtout fournit les axes et les critères de recrutement pour la définition des profils dans les spécialités industrielles. En somme, c'est une conception « médiologique » de la communication qui prévaut ici. Ces universités ont le projet de montrer à la fois leur capacité à construire des interrogations nouvelles sur la responsabilité sociale et éthique de la science et de la technique, mais aussi de contribuer. Cette tendance, qui n'est pas aussi marginale, annonce la formation d'un ordre non dogmatique, d'un idéal démocratique (ou une utopie au sens de Stengers).

Dans les départements secondaires des IUT (tous les "Génies X"), la communication « médiologique », est d'abord une discipline générique et symbiotique. Comme la physique, comme les mathématiques, elle s'est imposée comme une discipline de la « culture générale » destinée à renforcer les savoir-faire et à moderniser les humanités. Quant à la communication scientifique, sa promotion institutionnelle fait la part belle aux modèles vectoriels purs : diffusion des travaux et des résultats, quête d'une écriture de la science pour la communauté des chercheurs mais aussi légitimation de l'idée que l'on se fait des critères de la

demande sociale de la science (Cf. Sciences de la Société), contrôle qualité des productions, évaluation des chercheurs... Dans les filières professionnalisées, il s'agit d'enseigner une communication de régulation, de normalisation et de résolution. L'échelle de temps, dit Régis Debray à propos de cette communication, est le temps court, la synchronie, l'actualité, la vitesse ; son centre de gravité est l'information ; le vecteur de diffusion est le dispositif technique tandis que le récepteur est contemporain ; les affinités sociales et les voisinages scientifiques sont les entreprises, la sociologie et la psychologie ; à la transmission symbolique de la transmission se substituent les liens pragmatiques de la relation interpersonnelle ; les lieux réputés sont la télévision ou Internet ; la période de pertinence est l'époque contemporaine et sa variable industrielle, etc. La communication y devient une discipline du temps présent, voisine de la gestion ou de la comptabilité. Elle a pour finalité pratique de conformer l'individu aux normes de la spécialisation professionnelle. Elle répond ainsi, par ses méthodes et ses outils, aux besoins de cadres universitaires et industriels, de travailleurs qualifiés. Son enseignement est inscrit aux programmes des IUT depuis l'origine et répond en fait à deux exigences normatives :

- Former aux spécialités de la communication professionnelle ou aux obligations fonctionnelles de la division du travail (communication d'entreprise, communication des médias). Les IUT du tertiaire oeuvrent dans ce domaine avec l'efficacité que l'on sait.
- Former aux pratiques de ce que nous appellerons la socialité primaire : cet enseignement est une spécificité des départements secondaires des IUT et concerne l'ensemble, très bigarré, des pratiques pour le développement personnel dont on sait qu'il se surajoute, au plan symbolique, aux apprentissages techniques. L'entretien, la conversation, l'écoute, l'empathie, qu'on sait constitutives des relations de voisinage, d'amitié, de parenté, deviennent les marques de l'oblativité dans le champ de l'utile, ce qui n'est pas le moindre des paradoxes. L'histoire de cet enseignement est riche de recherches appliquées, de « recherche-action » et de nombreuses évolutions programmatiques. Le recrutement d'enseignants-chercheurs de la section 71 est significatif à cet égard.

D'autres oscillations entre utopie et utilité...

Le débat que nous avons esquissé ici mériterait bien d'autres prolongements, bien d'autres éclaircissements. On pourrait évoquer par exemple les ambiguïtés de la communication des ingénieurs en montrant qu'elle n'organise pas toujours les conditions de ce qu'Arnold Pacey appelle le « dialogue innovant » (innovative dialogue) entre les professionnels et ceux qui sont affectés par leurs activités, entre les ingénieurs qui explorent, en conception, une voie fonctionnelle possible et la diversité créative des utilisateurs, entre les promoteurs « univoques » (parce qu'ils parlent d'une seule voix) et le collectif « équivoque » des usagers. Le modèle managérial des ingénieurs a le mérite de montrer la corrélation pratique entre savoir et communication. Communiquer est un acte professionnel au

service des objectifs majeurs de l'organisation par projet, comme, par exemple, la résolution de problèmes de conception et d'organisation. Mais cette évidence rationnelle est telle qu'elle rend « naturels », en situation de travail, les liens de sujet à sujet, les contacts de proximité, les échanges de face-à-face, les relations duelles et toutes les formes de la communication non verbale. Dans la foulée, les attitudes qui en découlent (confiance, solidarité, sens du don...) sont également naturalisées. Communiquer devient ainsi un acte coopératif dont il n'est jamais dit qu'il pourrait être antinomique de la logique d'efficacité qui vise à la combinaison optimale ou satisfaisante entre les objectifs, les moyens et les résultats. Pratique de management chargée de dissiper l'incertitude de la création dans les projets, la communication intervient, toujours « naturellement », dans la prévention et la gestion des conflits. « L'équipe de projet, dit Midler, doit être passionnée et lucide. Il faut organiser la mobilisation, la lucidité et la solidarité... Il s'agit de construire un système social qui incite à la confiance et à la transparence ». Sans contester la légitimité industrielle d'une telle utopie, on ne peut pas ne pas s'interroger sur le faible poids normatif d'une communication dite restreinte dont le projet serait pourtant, si l'on suit Midler, si généreusement communautaire. La communication est dite restreinte lorsqu'on la réduit à une manière de faire modalisée par une contrainte de type moral. Pour illustrer ce propos, il suffirait d'un point d'histoire : que l'on songe aux cercles de qualité, dont le succès (parfois discuté, il est vrai) a toujours été le succès d'une morale affichée (au sens à la fois symbolique et concret). Pourquoi parler de morale et non d'éthique ? Comme le dit justement Ricœur, l'éthique est enracinée dans le désir, dans le souhait ; son projet est d'abord réflexif. C'est un optatif qui concerne autant l'individu pour lui-même que l'autre (celui qui a un visage, selon Levinas).

Dernière oscillation entre utopie et utilité : la morale n'est pas contraire à l'éthique, elle en est simplement la continuité, le relais, la mise en œuvre, lorsque, la violence ou le désordre prenant le pas, sans doute est-il utile d'afficher normes, obligations et contraintes. Mais la morale s'applique à telle ou telle sphère d'action tandis que l'éthique est fondamentale, universelle. Dictée d'une position d'autorité, la morale guide le passage à l'impératif, au devoir, à l'interdiction. Mais à la condition de la confronter à l'argumentaire du Droit, vecteur normatif et facteur d'intégration sociale : c'est l'argument de son indiscutabilité qui serait alors utilisé pour contourner les incertitudes (provisoires) du débat éthique, pour fournir un prétexte heuristique à la morale et enfin arbitrer les apories du débat politique. Au fond, le seul terrain de rencontre serait, non pas le terrain de la polis, mais celui du juridique qui, seul, fournirait les meilleurs arguments pour la raison publique.

« Le Paradigme de l'UN-TER. Tissage de trois modélisations permettant d'identifier dans un système complexe les dialogiques et de gérer les dilemmes qui naissent de l'interaction d'acteurs aux logiques stratégiques différentes. »

Par Gilles le Cardinal, Jean-François Guyonnet, SHTCC

Le paradigme de l'UN-TER, titre aussi mystérieux qu'apparemment ambitieux mais qui n'est formulé ainsi qu'à titre d'hypothèse soumise à la critique, voudrait faire la synthèse de plus de vingt années de recherche en communication et sécurité de système, dans la mouvance de la pensée systémique complexe. Le livre de Jean-Louis Le Moigne, la Théorie du Système Général, paru en 1977 mais découvert seulement en 1983, a été le déclic qui nous a permis de basculer de la modélisation mathématique des processus telle que la pratiquait Jacques Richalet à la modélisation des systèmes socio-techniques complexes. La fécondité des idées de ce livre ne s'est pas démentie dans les projets de recherche nombreux et variés dans lesquels nous avons été engagés et où notre posture a toujours été de modéliser les phénomènes et leurs propriétés associées. Cet article voudrait prendre du recul et en jetant un regard en arrière, découvrir la logique cachée d'un chemin perçu souvent comme chaotique. En effet les différents modèles que nous avons produits pour les besoins du moment, (publiés régulièrement, notamment dans la revue « Communication et Organisation »), se révèlent d'une étonnante cohérence, mieux même, ils se révèlent connectables, alors qu'ils n'avaient pas été conçus pour cela. Ce nouveau tissage fait apparaître un nouveau système d'interprétation de phénomènes si variés que nous espérons être en présence d'un nouveau paradigme, ou peut-être de la nouvelle présentation d'un ancien.

On pourrait aussi bien interpréter négativement cette constatation comme un enfermement dans le petit monde de ses idées et de ses travaux qui finit par se replier sur lui-même... On peut enfin s'émerveiller de la cohérence non recherchée qui éclaire d'un jour nouveau, non plus seulement telle partie de l'activité humaine individuelle mais un large champ de nos activités, notamment celles menées en interaction avec d'autres.

C'est à la description de ce parcours que nous vous convions maintenant pour ouvrir un débat sur sa validité et ses limites. Il part de notre première découverte, l'unité d'interaction (ou bit d'interaction), jusqu'aux modèles intégrés de la communication et de la cognition humaine qui débouchent sur une procédure de co-construction de représentation des projets complexes et sur la production en équipe de préconisations actionnables pour une coopération durable.

Le paradigme de l'UN-TER porte sur cette nouvelle façon d'aborder les situations où intervient de l'entre-deux, donc

de l'INTER, qu'il soit professionnel, disciplinaire, culturel, religieux, national... Il voudrait signifier que, pour réussir à ce que deux se comportent comme un seul par une coopération durable, il est bon de s'ouvrir à un tiers : tierce personne, tierce logique et/ou tierce représentation du monde. Cette ouverture facilite la prise en compte par un acteur des intérêts de l'autre par le couplage de leurs revenus, condition qui permet l'accroissement récursif de la confiance et la stabilisation de leur coopération. Un exemple de tierce procédure est donné, pour concrétiser cette démarche, avec la dialogique « secret-divulgation », dans les relations Universités- Industries.

1- L'unité d'interaction

En 1984, nous avons défini l'unité d'interaction comme étant une situation élémentaire, mettant en scène 2 acteurs libres, disposant de 2 choix chacun, ce qui les conduit à 4 événements où ni Je ni Tu ne peuvent accéder sûrement à l'événement de leur choix, car ils dépendent l'un de l'autre ; grâce à leurs libertés de choix, ils interagissent pour déterminer l'événement qui advient, ainsi que l'illustre le tableau suivant :

	Tu	Choix 0	Choix 1
Je			
Choix 0		e1	e2
Choix 1		e3	e4

Tab.1- Structure de l'unité d'interaction

La représentation quantitative associée à la situation est bien connue ; elle a donné lieu à la théorie des jeux de la façon suivante ; chaque événement possède une utilité différente pour Je et Tu que l'on chiffre :

- utilité pour Je de $e_i = U_{Je}(e_i)$, $i=1,4$
- utilité pour Tu de $e_i = U_{Tu}(e_i)$, $i=1,4$

selon la connaissance disponible ; ce que montre le tableau 2.

	Tu	Choix 0	Choix 1
Je			
Choix 0		$U_{Tu}(e1)$	$U_{Tu}(e2)$
		$U_{Je}(e1)$	$U_{Je}(e2)$
Choix 1		$U_{Tu}(e3)$	$U_{Tu}(e4)$
		$U_{Je}(e3)$	$U_{Je}(e4)$

Tab.2 –Présentation quantitative

Le célèbre dilemme du prisonnier est un cas particulier de jeux non-coopératifs, où la prime à la trahison (t) est

supérieure à la récompense (r) de la coopération mutuelle, elle-même supérieure à la perte subie (p), en cas de non-coopération mutuelle, préférable elle-même à la surperte obtenue (s) lorsque l'on coopère et qu'on est trahi.

	Tu	Coopération	Non-coopération
Je			
Coopération		r'	t'
		r	S
Non-Coopération		s'	p'
		t	P

Tab.3 - Dilemme du prisonnier

Il y a des revenus associés aux issues et ceux-ci sont distribués d'une façon particulière, telle que $t > r > p > s$ et $t' > r' > p' > s'$, par exemple. La valeur de chaque revenu et la place du zéro par rapport à celles-ci qualifient la situation élémentaire d'interaction potentielle.

L'utilité peut être objective, (il s'agit, par exemple, d'un revenu financier) ou subjective (il s'agit d'une évaluation de l'utilité de l'événement faite par l'acteur, en fonction de ses préférences et de ses valeurs).

Nos travaux sur le dilemme du prisonnier ont cherché à comprendre :

- 1° : Comment faire face à l'instabilité de la coopération dans les jeux répétés,
- 2° : Si les joueurs ne communiquent pas dans les jeux à un coup, comment ne pas entrer dans l'état absorbant et dévastateur de la culture relationnelle (liens sociaux et unité psychologique) et comment en sortir si on y est ?

Nous y avons critiqué les stratégies préconisées par la littérature :

- Tit for tat (Donnant-Donnant), -commencer par coopérer puis faire comme l'autre au coup précédent-présente la faiblesse de ne pas tenir compte des revenus et donc de l'intensité du dilemme. Cette stratégie s'est révélée par la suite peu robuste aux aléas.

- La stratégie dite de « Pavlov », -je gagne je continue, je perds je change- n'utilise pas l'information pourtant disponible sur les revenus de l'autre ni son comportement passé.

Ces deux stratégies présentent l'inconvénient de se fonder sur des informations incomplètes.

Une stratégie pour être logiquement acceptable se doit de prendre en compte l'information cohérente et pertinente disponible, c'est à dire revenus et comportements présents et passés. La stratégie de la confiance que nous avons proposée qui s'appuie sur le couplage virtuel librement consenti par les acteurs de leur revenu respectif répond à cette exigence. Ce couplage perçu et choisi peut s'interpréter comme une expression de la confiance que l'un des acteurs portent à l'autre. Il permet, s'il est suffisant, de stabiliser la coopération. Le raisonnement stratégique qui

s'en déduit prend en compte toutes les données disponibles. Nous avons montré qu'un fort couplage est une garantie de la coopération, comme un fort découplage la détruit. Il en résulte que l'intensité du dilemme ressentie dépend du degré de couplage/découplage que les acteurs acceptent mutuellement de réaliser, dans leur tête, de leur revenu avec le revenu de l'autre, autrement dit de la confiance ou de la méfiance qu'ils se portent, autant que de l'intensité du dilemme initial.

Nous avons proposé une nouvelle représentation langagière de la situation. Nous posons que, placés dans une situation unité d'interaction, les acteurs ressentent des Peurs, Attraits et Tentations, vis à vis d'eux-mêmes et des autres.

Un lien théorique peut être fait entre les utilités et les PAT (Peurs, Attraits, Tentations), qui sont des différences d'utilités dans le dilemme du prisonnier.

Par exemple pour « Je » :

- Peur P de perdre s, c'est à dire plus que la perte p, $P = p - s$, différence toujours positive dans le dilemme, sachant que Je pense qu'il perd toujours (si $p < 0$, $s < 0$), quoique Je fasse, parce que Je ne voit que la non-coopération dominante de Tu sur Je.

- Attrait A de gagner la récompense r ou de ne pas subir la perte p, $A = r - p$, sachant que Je ne voit (ou ne veut voir) que p et que r ou préfère privilégier la relation symétrique avec Tu (on coopère tous les deux, ou on ne coopère ni l'un ni l'autre).

- Tentation T de gagner t, plus que la récompense r, $T = t - r$, sachant que Je pense qu'il gagne toujours (si $r > 0$, $t > 0$), parce que Tu coopère toujours, Je peux trahir sans risque.

Nous avons alors montré par un calcul simple que le couplage positif avait pour effet de faire baisser la peur et la tentation, et de faire croître l'attrait, ce qui explique d'une autre façon l'origine de la stabilisation de la coopération ainsi obtenue et entretenue.

Cette définition des peur, attrait et tentation par une différence entre deux utilités cache des différences de nature plus profonde.

Les revenus t, r, p, s sont une représentation abstraite mathématiquement d'une situation donnée. Passer de t, r, p, s à PAT, c'est aussi n'avoir plus que 3 inconnues au lieu de 4 ; c'est introduire des degrés de libertés intérieures dans le système d'acteurs.

Les items PAT deviennent une nouvelle représentation langagière très riche de cette situation. Ils libèrent du côté réducteur de leur valeur quantitative différenciée de revenus, en permettant aux acteurs de mettre en mots trois ressentis possibles que sont les peurs, les attraits et les tentations.

On opère donc un changement de plan, des sciences dures (mathématiques) aux sciences humaines (psychologie), du domaine du calcul à celui du langage, de l'objectivité à la subjectivité et de l'optimisation à la recherche de la solution satisfaisante ; nous échappons au positivisme en mettant un pied dans le constructivisme.

Le tableau suivant se substitue au tableau de l'unité d'interaction. Il présente l'avantage de généraliser facilement à un nombre d'acteurs supérieur à 2, en ajoutant lignes et colonnes supplémentaires.

	Je	Tu
Je	Peur Attrait Tentation	P A T
Tu	P A T	P A T

Tab.3 : 2 acteurs

Acteur \ Acteur	1	2	3	n
1	PAT			
2				
3				
n				

Tab. 4 : n acteurs

Ces changements de variables et de référentiels permettent à la modélisation d'une situation d'interaction de s'opérer sur le mode langagier en exprimant les Peurs, Attraits et Tentations des acteurs vis à vis des autres et de soi-même, en rapport avec leurs projets :

- une Peur signale en fait un danger perçu possible, (un potentiel de pertes plus ou moins grandes)
- un Attrait signale un objectif perçu possible, (entre un pôle attractif et un pôle répulsif)
- une Tentation signale une règle ou une valeur éthique perçue comme risquant d'être transgressée, brutalisant la relation.

Un lien peut alors être fait entre les motivations d'un acteur en situation d'interaction et les Peurs, Attraits et Tentations. Considérons tout ce qui pousse un acteur à agir, ce pourquoi il ressent une attraction et tout ce qui le repousse, le freine, l'empêche d'agir. L'analogie de la mécanique s'impose : le mouvement d'un point matériel dépend des forces motrices FM et des forces de freinage FR. Depuis Newton, nous savons que de leur différence dépend l'accélération ?, donc l'avenir du mouvement, selon sa masse M par la formule :

$$? \quad ? \quad ?$$

$$FM - FR = M?$$

Mais un être humain n'est pas une masse indifférente inerte. Pour agir, il faut pouvoir et savoir, c'est à dire répondre à la question « comment » ?, il faut aussi vouloir et devoir, c'est à dire répondre à la question « pourquoi » ? Pour être motivé à agir, il a besoin de sens et de s'appuyer sur des valeurs éthiques. Pour rendre compte du comportement qu'il va adopter, on doit ajouter à l'axe « attractions- répulsions » un axe « éthique » :

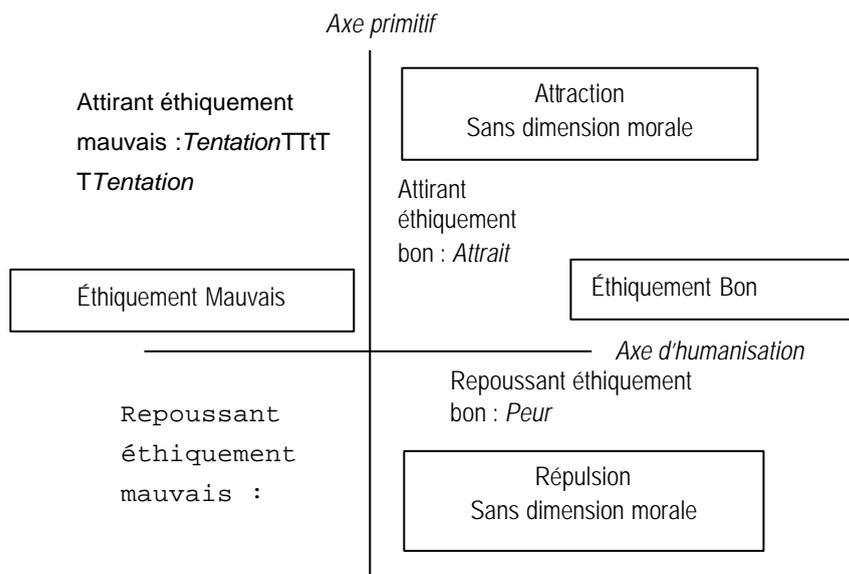


Fig.1 – Axe des comportements

Nous pouvons alors réinterpréter les P,A,T, dans ce plan :
- L'attirant bon, nous l'avons appelé « ATTRAIT »
- L'attirant mauvais, dans sa dimension éthique, nous l'avons appelé « TENTATION »
- Tout ce qui nous repousse, nous l'avons appelé « PEURS » avec un s car on voit apparaître deux types de peurs :

- la peur de quelque chose qui est pourtant éthiquement bon : c'est le repoussant « bon » qui signale un danger, une difficulté auquel il faut faire face car, bien que non attirant, il est bon, parfois même indispensable d'en passer par là. Ce sont les dangers qui appellent le courage, par exemple : dire une vérité difficile, reconnaître une erreur..., la prudence implique de prendre dans ces situations les précautions adaptées aux risques encourus.

- la peur de quelque chose d'éthiquement mauvais ; c'est le repoussant « mauvais » qui signale quelque chose d'inadmissible sur le plan éthique mais qui semble pouvoir toutefois advenir. Or, cette chose repoussante devrait absolument être interdite. Il faut à tout prix essayer de supprimer ces dangers-là, en prenant les moyens de prévention adaptés et, s'ils adviennent, en mettant en place des moyens de protection : par exemple : l'irruption de la violence dans la relation, le non-respect des termes du contrat, le non-remboursement d'un prêt ; les sanctions pénales, les cautions sont là pour essayer d'éliminer ces éventualités.

Les motivations des comportements humains interactifs peuvent donc, d'après ces prémisses s'exprimer en termes de Peurs, Attraites et Tentations. Notre expérience de plusieurs centaines de cas d'application de cette proposition au terrain confirme nos réflexions théoriques. L'être humain est un être de désir et un être éthique. Il a besoin que son action possède un sens et qu'elle repose sur des valeurs. Chacun possède ses propres valeurs qu'il lui faut conjuguer avec celles de la société où il vit et d'où il les a extraites et sélectionnées. Ces valeurs constituent une composante essentielle de l'explication des différentes logiques stratégiques humaines.

Nous en sommes arrivés à la conclusion suivante :
Mettre à jour les Peurs, les Attraites et les Tentations est une façon simple et pertinente de connaître la motivation des différents acteurs en interaction et de comprendre leur comportement, on arrive ainsi à construire par fragments leur logique stratégique respective. Cela permet également aux acteurs de coupler leurs revenus. En effet comment tenir compte du revenu de l'autre si on ne connaît pas ses attentes ni ses critères d'évaluation ? Comment éviter des comportements qui lui font peur sans prendre conscience qu'il s'agit pour nous de tentations : Je a peur de Tu parce

que Je croit que Tu est tenté. Que choisit Je ? Si Je suit sa peur, il subit ou rompt ; ou bien Je choisit de retarder, d'attendre pour vérifier les tentations de Tu et s'en affranchir. Lors de la rencontre de deux acteurs, des différences se font jour obligatoirement dans leurs logiques stratégiques, provenant des différences dans leurs Peurs, Attraites et Tentations respectives face à la situation d'interaction. C'est en communiquant que les points de vue peuvent se rapprocher. Que se passe-t-il dans une rencontre, un dialogue ? C'est ce que tente de montrer maintenant le modèle de la communication interpersonnelle.

2- Modélisation de la communication interpersonnelle

L'information que l'on se transfère se nourrit de différences. « L'information est une différence qui fait une différence », dit Gregory Bateson, lui-même initié à la cybernétique, lors de conférences interdisciplinaires Macy.

C'est en raisonnant sur la boucle de rétroaction, chère à l'automatique, qu'il a pu formuler cette définition originale. Cette boucle permet de comparer l'état du monde souhaité à l'état du monde mesuré, la différence ainsi évaluée est l'information qui permet de prendre une décision d'action qui va entraîner un changement de l'état du monde dans le sens désiré.

Quand deux personnes se rencontrent, leurs systèmes cognitifs génèrent toutes sortes de différences. La prise de conscience progressive qui en résulte va permettre aux acteurs de mieux identifier qui ils sont et qui est l'autre. La façon dont ils vont gérer ces différences, de manière coopérative ou compétitive, va instaurer un certain climat à la relation et conduire ou non à un pilotage coordonné de leur interaction. La confiance qui se fait jour détermine la stabilité de la coopération qui peut s'instaurer entre eux. Distinguer les quatre processus de la communication à l'œuvre permet de mieux saisir la complexité de ce qui se joue entre les acteurs, en soulignant également les liens entre les processus et l'unité du processus de communication qui résulte de leur combinaison:

1- le TRAnsfert d'Information
noté TRI, (critère de qualité : la vérité)

2- le Pilotage de l'ACtion
noté PAC, (critère qualité : la coopération)

3- la CREation de relation et de confiance,
noté CRE, (critère de qualité : la confiance)

4- la découverte de l'IDenTité de soi,
noté IDT, (critère de qualité : l'estime) de l'autre et du système que l'on constitue

Tab.5 – Qualités des processus communicationnels

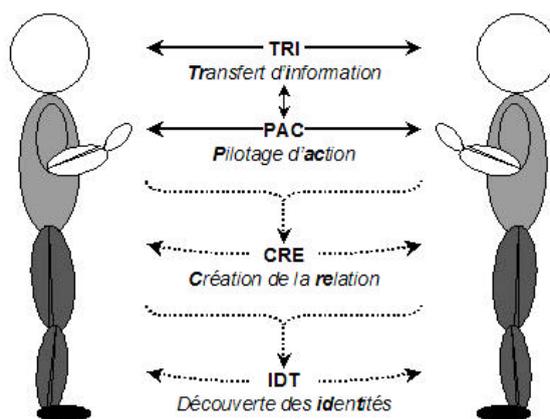


Figure 2 : Modèle systémique de la communication interpersonnelle finalisée à deux acteurs

La communication qui s'appuie sur des connaissances partagées (langue, culture, routines...) contribue à identifier et à construire un fonds commun d'évidences, par transfert d'information et pilotage en commun d'action. Ce faisant, une relation de confiance se construit qui permet de prendre des risques ensemble et d'établir des alliances verbales ou contractuelles, pérennes ou passagères. Chacun construit ainsi une représentation de soi et de l'autre en s'appuyant sur les différences constatées et le fonds commun d'évidences perçu. Plus la relation est confiante, plus il est possible de prendre des risques, plus la relation peut alors être féconde et engendrer de la nouveauté, de la connaissance, de la création.

Les processus de communication jouent un rôle essentiel dans la conduite d'un projet, dont nous avons tenté de distinguer sept étapes essentielles :

- La Mise En Présence (MEP)
- La DEFINITION du projet (DEF)
- La QUALification pour le projet (QUA)
- La REALisation du projet (REA)
- L'EVALuation des résultats (EVA)
- Le PARTage des revenus (PAR)
- La Mise En Absence (MEA)

Une dialogique cachée, comme ordre/désordre, partie/tout..., peut générer un dilemme particulier dans l'une des quatre fonctions et dans l'une des sept étapes de la communication repérées. Ainsi fonctions et étapes constituent une représentation opérationnelle de la communication interpersonnelle permettant d'agir sur les difficultés rencontrées dans la conduite d'un projet.

Si transfert d'information et pilotage d'action sont deux processus visibles, observables et donc largement décrits et pris en compte dans les théories de la communication, verbale ou non-verbale, la construction de la relation et la découverte d'identité sont des processus invisibles, cachés, faces immergées de l'iceberg. Elles sont pourtant les clefs

de la compréhension de l'action communicationnelle qui a pour objectif ultime de construire un fonds commun d'évidences entre les acteurs, d'évaluer la fiabilité de leur relation et de leur faire découvrir leur identité spécifique. Pour décrire l'invisible qui s'opère ainsi, il faut disposer d'un modèle des processus cognitifs chez un acteur, permettant de comprendre son fonctionnement communicationnel et l'élaboration de sa logique stratégique propre : c'est ce que nous avons fait en nous appuyant sur nos connaissances en cybernétique, automatique et sécurité.

3- Modélisation de la cognition humaine.

Notre démarche consiste à distinguer par leur finalité plusieurs « opérations cognitives », indispensables au bon fonctionnement de la cognition humaine, sur la base des opérations que doit effectuer un dispositif automatique, puis de leur adjoindre les caractéristiques proprement humaines.

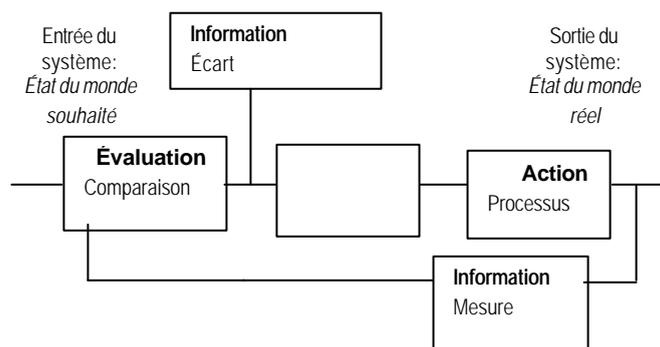


Fig. 3 – Montage des opérations cognitives pour l'automatisation

Une boucle de régulation doit :

- 1- A partir d'une consigne, c'est à dire d'un état désiré où conduire le système, mesurer, donc s'informer sur l'état réel du système.
- 2- Comparer la sortie mesurée et la sortie désirée, donc évaluer l'écart constaté
- 3- Calculer et décider l'action à entreprendre pour se rapprocher du but.
- 4- Mettre en place l'action correspondante pour l'atteindre.

Si l'objectif n'est pas atteint, il faut vérifier que notre connaissance du système est bonne. Parallèlement à ces quatre premières opérations indispensables, les êtres humains procèdent à deux nouvelles opérations, presque symétriques l'une de l'autre :

- 1- Nous construisons une représentation des relations entre les grandeurs actionnables et les sorties du système qui puissent rendre compte de la réalité ; Si la représentation est erronée, notre décision ne sera pas adéquate et il convient d'améliorer ou de modifier cette représentation, pour pouvoir changer notre décision d'action de manière plus appropriée et atteindre cette fois nos objectifs.
- 2- Nous ressentons des émotions dans les différentes étapes de la cognition (automatique) ; consciente et libre, par exemple au moment :
 - de choisir la sortie désirée

- de prendre connaissance de la sortie réelle
- de l'évaluation de l'écart ou de la représentation
- de la décision
- de l'action.

Une autre différence nous distingue et nous sépare des automatismes techniques; l'ordinateur fait ces différentes opérations dans un ordre bien précis, mais, chez l'être humain, elles interagissent de façon récursive, les unes sur les autres : l'évaluation agit sur l'information, sur l'action, sur la décision, sur la représentation, comme sur l'émotion. Symétriquement, toutes les opérations contribuent à déterminer le processus d'évaluation :

1. l'information apporte la sortie de l'incertitude
2. l'action apporte la vérification par le réel
3. la décision passée influence l'évaluation
4. la représentation contribue à ordonner les valeurs et les critères d'évaluation
5. l'émotion joue sur la pondération et les priorités à accorder aux valeurs.

Ce raisonnement peut être répété pour chacune des fonctions, dont on comprend qu'elle peut être vue :

- comme une source agissant sur les autres
 - comme un puits recevant l'influence des autres.
- C'est donc une relation récursive qui relie ces six pôles, dont voici une représentation dite en « diamant » :

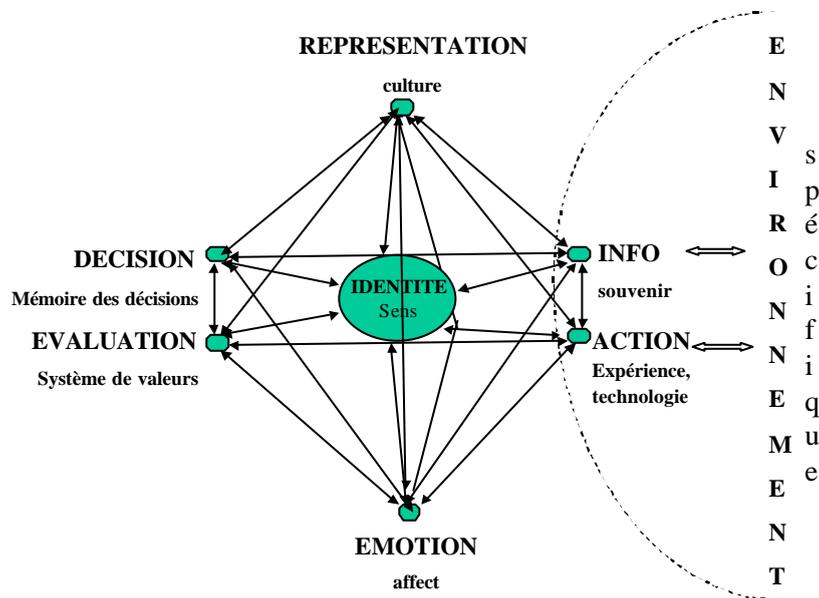


Fig.5 : Modèle en diamant de la cognition humaine

Seule l'information via les cinq sens et l'action via l'interaction permettent au système cognitif de connaître les événements et d'acquérir des données provenant de l'extérieur.

A l'inverse, le système cognitif peut émettre vers le monde extérieur, via la communication verbale (INFO) et non-verbale (ACTION), en donnant à voir, à entendre, à goûter, à sentir, à toucher.

D'autre part, chacune de ces opérations cérébrales est apprenante, grâce à sa capacité de mémorisation (itinéraire a, b, c, d, e, f):

- a- l'information se transforme et se mémorise en souvenir,
- b- l'action devient expérience et se matérialise en technologie,
- c- l'émotion laisse des traces en constituant un affect,
- d- la décision construit une histoire et met en place des modalités décisionnelles,
- e- l'évaluation s'génère petit à petit un système de valeurs,
- f- la représentation constitue au fil du temps une culture personnelle,

Ainsi, on peut concevoir qu'il existe de multiples formes de représentation du monde (itinéraire g, h, i, j, k) :

- g- en provenance de l'information, par le langage, la mise en mots, en concepts, en symboles, en paradigme,
- h- en provenance de l'action, par l'habitude, la routine, la procédure, le modèle, la théorie,
- i- en provenance de l'émotion, par l'art, le dessin, la peinture, la sculpture, la danse, la musique, le chant,
- j- en provenance de l'évaluation, par l'éthique, les droits et les devoirs, la justice
- k- en provenance de la décision, par les consignes, les votes, les ordres, les logiques décisionnelles.

L'action peut se déclencher également à partir de l'émotion, des valeurs, de la décision, de l'information de la représentation ou d'une combinaison de certaines de ces opérations. Nous avons ainsi présenté quelques parcours dans le diamant qui illustrent et expliquent le modèle proposé.

Notre façon de traiter les données nouvelles et/ou mémorisées dont nous disposons nous caractérise : c'est ce que nous appelons notre logique stratégique. Un objectif de la cognition est de construire du sens, qui serait peut-être, à la fois, la source, le cœur et la finalité de l'activité cognitive du « Je » suis...

Dans le cadre de ce modèle, le sens s'alimenterait donc à six sources interdépendantes:

- l'information qui permet de sortir de l'incertitude et de fonder des certitudes partielles sur lesquelles s'appuyer pour construire le sens : construire du sens implique en effet de sortir du doute et de l'incertitude.

- la représentation, qui donne sa signification à l'information, à travers l'interprétation que prend l'information quand elle est confrontée à une représentation, ce qui produit la composante signification du sens.
- la décision, qui exprime notre liberté parmi les choix possibles et engage notre responsabilité : le sens se nourrit aussi de l'expression de notre liberté et de notre responsabilité.
- l'évaluation, qui exprime et s'appuie sur nos valeurs et leur pondération contribue à la construction du sens par les valeurs à l'œuvre dans nos projets
- l'émotion, où s'exprime notre affectivité contribue à la construction de la part affective et subjective du sens
- l'action, comme expérimentation du réel exprime une orientation, une direction dans laquelle on s'engage: c'est la composante qui précise une direction choisie, dernière composante du sens.

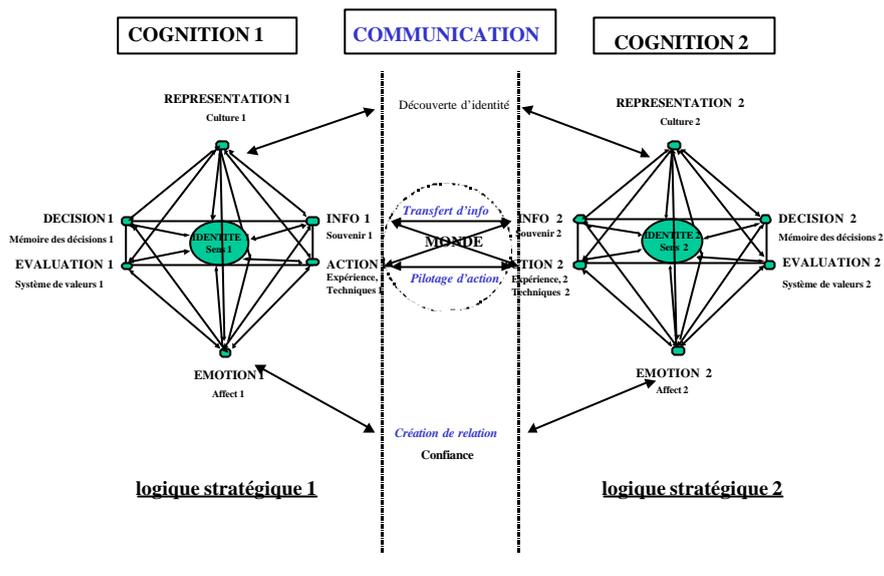
Chaque personne est unique dans son identité à travers les six fonctions et les six mémoires associées de son système cognitif. Par conséquent, la rencontre fait apparaître des différences dans ses six dimensions. Le sens que nous construisons, s'il peut avoir des composantes communes ou voisines, n'a aucune chance d'être exactement le même pour un projet, une situation, un événement pourtant vécu ensemble par deux acteurs différents. C'est ainsi que certains, nous dit Paul Watzlawicz, vont procéder à un recadrage positif de la situation, tandis que d'autres vont la recadrer négativement, vérité qui apparaît comme un cas particulier de nos différences cognitives encore plus fondamentales.

Pour comprendre les mécanismes qui vont se mettre à l'œuvre dans une situation d'interaction, il est intéressant de connecter nos trois modèles de l'interaction, de la communication et de la cognition.

4- Le modèle papillon

Le modèle « papillon » permet d'associer la cognition d'un acteur 1 et celle d'un acteur 2, donc deux systèmes cognitifs différents à travers la communication qu'ils mettent en œuvre quand ils interagissent, c'est à dire quand ils se rencontrent, s'affrontent, se supportent, s'aident... :

Interaction-Cognition-Communication



Gilles le Cardinal-UTC-COSTEC

Fig. 6 – ((Interaction)-(Cognition)-(Communication))
 (? 2 atomes différents forment une molécule nouvelle)

La rencontre de deux acteurs conscients et libres crée une situation d'interaction (donc des PAT) et un choc dû au contact de logiques stratégiques. Dans un contexte et une situation donnés, ce choc s'incarne en dilemme où chacun devra se déterminer : dans un premier temps, chacun essaye ou tente de garder sa propre logique et de la proposer ou de l'imposer à l'autre. De cette mise en présence, peuvent naître, du positif, de la coopération, de la confiance ou du négatif, du conflit, du blocage et de la séparation. Le plus généralement, c'est la logique du plus fort qui s'impose : celle du chef dans une équipe ou celle de l'armée la plus puissante dans un conflit international, par exemple.

Mais, si l'on veut sortir du dilemme autrement que par la logique du plus fort, il faudra faire appel à une tierce logique, en général portée par une tierce personne : un médiateur, un arbitre, un juge et/ou une procédure.

Parmi les fonctions du tiers (logique ou personne), on note celles-ci :

- faire découvrir à chaque acteur la logique stratégique de l'autre,
- faire construire une solution aux dilemmes stratégiques créés par leur interaction, qui dépasse le cadre de l'affrontement initial de leur logique stratégique respective.

Les réponses méthodologiques à ces situations, qui peuvent facilement devenir conflictuelles, ne manquent pas sur le marché. Comment choisir celle susceptible d'aider le plus efficacement les acteurs confrontés à de tels dilemmes ?

Pour notre part, nous avons, à travers la thèse de Catherine Chevalier, mis à jour certaines conditions nécessaires pour sortir de ces situations paradoxales :

- Réintroduire la complexité en multipliant les points de vue de manière à co-construire avec les acteurs concernés un modèle commun du système complexe.
- Identifier les territoires, les règles propres à chacun et les règles de franchissement des frontières. Instaurer s'il y a lieu de nouveaux territoires, de nouvelles frontières et de nouvelles règles de franchissement.
- Identifier les temps et les rythmes vécus par les différents acteurs, convenir de temps et de rythmes communs propre au projet
- Mettre des mots permettant de représenter les situations de dilemmes, créer un fonds commun d'évidences et une maison commune de langage pour faciliter une communication constructive.
- Faire appel à la créativité des acteurs, car la solution satisfaisante ne préexiste pas et doit être construite par les acteurs eux-mêmes, aidés par une méthode ou un tiers en tenant compte de toute l'information disponible et à partir d'une représentation construite ensemble.

Cette prise en compte semble impossible aux deux acteurs tous seuls, sans l'aide d'une logique tierce, c'est à dire d'une tierce personne avec une méthode appropriée.

Nous avons nous-même proposé et expérimenté une procédure complète qui a été largement appliquée dans le monde de l'entreprise, de l'administration ou de l'association. Il ne s'agit pas d'une panacée universelle, mais d'un outil performant, nécessitant la présence d'un animateur et l'aide d'un ordinateur. Elle permet aux acteurs

en présence de s'engager et de parcourir un chemin balisé et sécurisé qui aide à mettre en œuvre la créativité d'un groupe confronté à un projet complexe et risqué.

« PAT-Miroir », pour Peurs, Attraits, Tentations en miroir est une méthode qui permet aux acteurs de s'informer mutuellement des fragments de représentations de la situation en se mettant successivement à la place de chacun des acteurs et en cherchant à énoncer en atelier de créativité, ce qu'un acteur peut ressentir vis à vis des autres. Chaque énoncé est un élément de dilemme qui ne dit pas encore son nom, mais permet de découvrir les différences et les pôles des problèmes à l'œuvre dans les interactions. Une phase de structuration des énoncés permet de les regrouper par thèmes dits « incontournables », pour deux raisons :

- si on les oublie ou si on les néglige, ils apparaîtront tôt ou tard et risquent de mettre le projet en échec
- une fois identifiés par les acteurs, ils constituent alors une connaissance partagée (« commun knowledge ») qui favorise la coopération.

Ces thèmes incontournables forment, le plus souvent, nous l'avons constaté, les grandes dialogiques cachées à l'œuvre dans la situation. Le regroupement des PAT d'un thème en sous-thèmes fait apparaître les dilemmes auxquels les acteurs peuvent être confrontés. Ces dilemmes sont des manifestations particulières des dialogiques structurantes ou dé-structurantes à chacune des étapes du projet. Cette méthode permet de nommer, d'organiser et de dépasser les dilemmes cachés dans un projet complexe. Elle constitue une sorte de filet jeté sur une situation, qui permet de ramener et d'isoler les difficultés qui s'y cachent.

Reste alors, dilemme par dilemme, à faire apparaître :

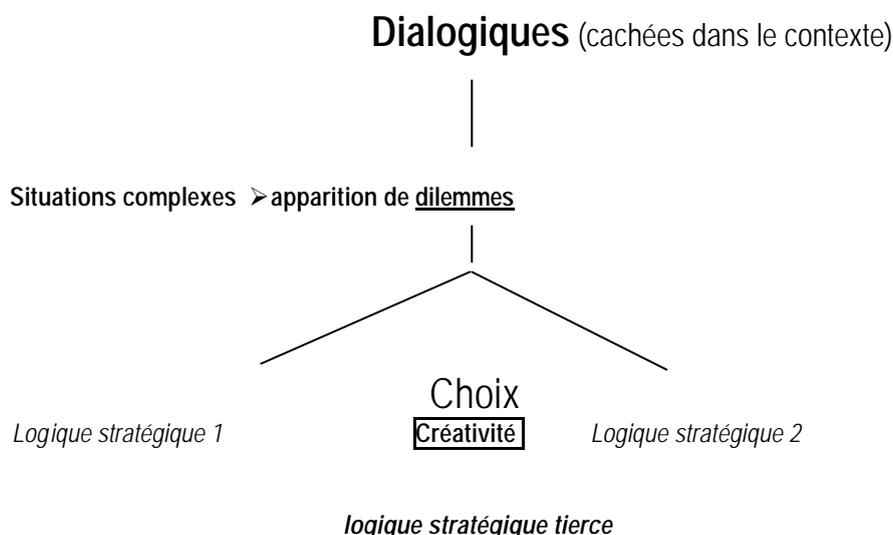
- les dangers cachés que révèlent les peurs possibles et à trouver les préconisations qui peuvent, soit les faire disparaître, soit faire diminuer les risques associés ; cela conduit à mettre en œuvre une gestion des risques du projet : précaution, prévention, protection.
- les objectifs cachés ou oubliés, à travers les attraits possibles et à imaginer les moyens économiques, techniques et politiques qui permettraient de les atteindre ; cela conduit à une gestion coopérative des objectifs et des moyens matériels, financiers et humains et à une délégation des responsabilités,
- les valeurs à l'œuvre, dont les tentations révèlent les transgressions possibles, et qui donnent lieu à la formulation des règles de comportement qui doivent prévaloir dans le travail commun, ce qui conduit à définir en équipe une éthique relationnelle pour le projet.

Chaque dilemme identifié conduit donc à trois types de préconisations associées qui s'avèrent, grâce à leurs associations, être réellement actionnables. D'une part parce qu'elles sont élaborées en commun, d'autre part parce que provenant d'un même dilemme, elles associent risques et précautions, objectifs et moyens, valeurs et règles éthiques,

constituant ainsi un programme d'actions ayant complétude et cohérence.

La mise à jour structurée des dialogiques et des dilemmes présente l'avantage de constituer une nouvelle représentation co-construite par les acteurs eux-mêmes d'où se déduisent naturellement des préconisations fortement motivantes. Comme les acteurs comprennent les raisons des changements demandés et se distribuent eux-mêmes les responsabilités de la mise en œuvre, ils sont dans les meilleures dispositions pour appliquer les préconisations de façon intelligente et adaptée aux circonstances changeantes, dans le cadre d'une situation complexe dont ils possèdent et partagent les clefs de lecture, qu'elles soient les mêmes ou non.

Projet d'un système d'acteurs



5 conditions à réunir pour sortir des dilemmes
avec la méthode

PAT-Miroir

pour conduire le projet à partir :

-des dialogiques et des dilemmes

d'où se déduisent des préconisations actionnables pour :

- La gestion des risques
- La gestion des objectifs,
- L'élaboration des règles éthiques du projet

6-Tableau récapitulatif de la modélisation

5- Pour une éthique de la coopération.

La coopération, fondamentalement instable, implique de porter attention à sa stabilité, de manière à donner la possibilité à 2, 3 ...N parties de former un tout robuste et durable. Une coopération durable implique l'identification et la mise en pratique de règles éthiques propres à chaque projet. Mais nous voudrions montrer maintenant que ces règles éthiques particulières s'inscrivent en fait dans une éthique plus universelle de la relation humaine que l'on peut mettre à jour. Nous inspirant des travaux de Boszormenyi-Nagy en cohérence avec notre modélisation de la communication en quatre processus, nous pouvons faire apparaître quatre valeurs générales qui constituent un cadre éthique applicable aux relations entre personnes, organisations, nations, religions, arts et sciences qui cherchent à coopérer :

- à la découverte de l'identité, correspond le respect de l'identité; il se traduit par la règle de non-jugement de l'être même de l'autre, ce qui implique l'acceptation initiale sans condition, de ses valeurs, de ses appartenances, de ses croyances et de sa liberté,

- au pilotage de l'action, correspond la légitimité de la place, qui se traduit par la règle de non-prise de la place de l'autre

par la force ou la violence ; cela implique la reconnaissance de sa compétence et de son domaine de responsabilité, avec évaluation, cette fois, de la qualité et des limites de l'action de l'autre

- au transfert d'information, correspond la loyauté de la parole qui se traduit par la règle de non-mensonge, à distinguer de celle de la transparence, porteuse de violence, et qui s'incarne dans la promesse tenue, le secret gardé, l'information utile transmise, fiable et vraie,

- à la création de relation, correspond la confiance ajustée à la prise de risque, qui se traduit par la règle de non-trahison ; ce qui autorise les acteurs à passer des alliances, des contrats, des conventions pour réaliser ensemble un projet élaboré en commun.

A ces quatre valeurs éthiques générales que sont le respect, la légitimité, la loyauté et la confiance, vont correspondre, dans chaque projet vécu au sein d'un contexte bien particulier, des règles de comportement plus précises. Elles soulignent la frontière entre ce qui est attendu et ce qui est inacceptable dans le système que fondent solidement les règles élaborées en commun. Nous mettons ainsi à jour le cadre qui rassemble les acteurs entre eux et leur permet de

constituer un système uni, en vue de la réalisation d'un projet commun.

6 - Application à la gestion de la confidentialité dans les relations Universités-Industries.

Pour concrétiser les idées précédentes, illustrons les par un cas précis, celui des relations Université-Industrie. Nous ne décrivons pas l'ensemble de la démarche mais les conséquences de la mise à jour de la dialogique « secret ? divulgation » et ses conséquences. Elle est apparue comme un thème incontournable majeur dans ce type de situations.

1- Les deux acteurs, l'industriel et le chercheur, ont sur ce problème des points de vue différents :

- *l'industriel, très attaché au secret pour bénéficier des avantages du monopole d'une innovation sur la concurrence*

- *l'universitaire, très attaché à la publication de ses travaux pour sa promotion professionnelle.*

2- Les logiques stratégiques déterminant les choix des acteurs, lors des différentes étapes du projet, sont très différentes. Celle de l'industriel va différer de celle de l'universitaire ; cette complexité peut mener à des blocages, ou même à des conflits :

- *l'industriel ne communique plus les informations au chercheur et réciproquement, l'industriel annule le contrat ou, plus grave encore, poursuit le chercheur, pour publication sans son accord*

- *le chercheur dénonce le contrat pour trouver sa liberté de publication.*

3- Les acteurs sont confrontés à un dilemme, à chacune des sept étapes du projet :

- Mise en présence : dire ou non ses vrais problèmes / parler ou non de ses découvertes

- Définition du projet : révéler ou non ses vrais objectifs : profit / publication

- Qualification des acteurs : dire ou non où se trouvent les problèmes et les enjeux du procédé, dire ou non ses exigences / dire ou non où en est la recherche, dire ou non son expérience de la confidentialité

- Réalisation de l'action : dire ou non à l'autre ses secrets, censurer les publications ou pas, publier ou pas

- Évaluation : révéler à l'autre ses vrais critères d'évaluation, son jugement sur la façon dont l'autre prend en compte et gère la confidentialité

- Partage des bénéfices ; révélation à l'autre des véritables bénéfices issus du contrat, association ou non des chercheurs aux royalties des brevets

- Mise en absence, ouvrant ou non sur de nouvelles collaborations, maintien ou non du secret, au-delà de la coopération.

4- Sans communication et travail d'intercompréhension, les représentations des identités mutuelles vont s'éloigner :

- *ce chercheur n'est pas fiable, on ne peut pas lui confier de secrets industriels,*

- *cet industriel est si cachottier qu'on ne peut pas faire de recherche avec lui*

Cela peut de nouveau conduire à un blocage ou un conflit :

- *l'industriel peut faire prévaloir sa logique en introduisant dans le contrat des clauses si défensives que toute publication est exclue.*

- *Le chercheur peut poser de telles exigences de publication sans censure que l'industriel refuse de signer.*

5- Il faut sortir de l'antagonisme où le point de vue de l'un l'emporte complètement sur le point de vue de l'autre. En effet :

- *si le chercheur signe le contrat aux clauses excessives de secrets, il sera tenté de publier sans prévenir l'industriel,*

- *si l'industriel signe le contrat ne prévoyant aucun contrôle sur les publications, il ne communiquera pas les éléments essentiels de son savoir-faire au chercheur.*

6- Il faut alors faire preuve de créativité, à travers une tierce logique. La méthode PAT-Miroir qui a permis d'abord d'identifier cette dialogique comme importante, a conduit aux préconisations suivantes :

- prévoir des temps de secret et de divulgation (après trois ans)

- prévoir des lieux secrets (armoires fermant à clé protégeant les documents confidentiels), prévoir une procédure d'habilitation de ceux qui accèdent au savoir-faire et aux secrets de fabrication, prévoir des mots de passe dans l'accès à certains fichiers,

- prévoir une lecture préalable des publications universitaires par l'industriel, qui se réserve le droit de supprimer certaines précisions sans édulcorer le fond de l'article et prévoir une clause interdisant à l'industriel de s'opposer à ce que les avancées théoriques soient publiées dans des journaux de recherche.

- définir des temps et des lieux où chaque logique sera respectée, inventer une logique mixte ou même accéder à une nouvelle logique, commune aux deux parties.

7- Une position commune peut alors se faire jour, le chercheur devenant plus conscient de l'importance de tenir secrètes pendant un temps certaines informations et l'industriel prenant conscience de l'intérêt qu'il a à publier les résultats théoriques, y compris pour trouver de nouveaux clients.

..? Les peurs de chacun ont permis de découvrir les dangers :
- perte d'avantages sur la concurrence, à cause de la divulgation

- perte de reconnaissance du chercheur, s'il ne publie pas

- divulgation anarchique des secrets de fabrication
Elles permettent de construire ensemble une gestion des risques ainsi identifiée.

? Les attraits font découvrir de nouveaux objectifs en plus de l'objectif premier du contrat qui est, bien sûr, de développer un produit ou un procédé nouveau :

- donner un avantage durable à celui qui innove

- faire connaître la qualité d'une équipe de recherche

Une gestion de ces objectifs allouant les moyens humains et financiers et déléguant les responsabilités doit être mise en place.

? Les tentations permettent de définir une éthique de la dialogique secret/divulgateur :

- sortir des préjugés : universitaire non- fiable, industriel méfiant et rapace (RESPECT)
- maintenir les documents confidentiels dans des lieux protégés, avec accès contrôlé (LÉGITIMITÉ)
- ne rien publier sans pré-lecture de l'industriel (LOYAUTÉ)
- accepter que les aspects théoriques soient publiés sans les détails qui permettraient aux concurrents de rattraper très vite leur retard. (CONFIANCE)

L'éthique ainsi co-élaborée, au sein du nouveau système constitué par le projet d'innovation qui réunit des acteurs industriels et universitaires, va sécuriser leur coopération et la rendre confiante et durable. Il arrive même qu'une nouvelle structure ou entreprise émerge de ce processus d'alliance et la rende durable.

Conclusion

A l'issue de ce parcours, il nous semble qu'apparaît effectivement un nouveau paradigme que nous avons appelé « UN-TER » qui s'applique à toutes les situations d'INTER (interaction, interdiscipline, interprofessionnel, interculturel) c'est à dire celles où deux logiques stratégiques, au moins, se rencontrent et se confrontent. Il est fondé sur l'unité d'interaction et ses conséquences. Il s'appuie sur le fait que deux libertés doivent s'entendre pour vivre un événement acceptable pour les deux parties, condition pour instaurer une coopération confiante et durable. Or l'autre apparaît dans ces situations comme un Janus à double face. Il peut être vu à la fois comme un gêneur et un traître potentiel, car sa liberté de choix risque de nous empêcher d'atteindre nos objectifs et peut même exploiter notre confiance en faisant défection, et/ou comme une aide, un partenaire, puisque la coopération, si elle advient, permet d'atteindre des objectifs autrement inatteignables, où tout le monde peut être gagnant. La confiance est alors un critère décisif de l'engagement des acteurs.

Il faut savoir que tout projet complexe cache en son sein de multiples dialogiques que les situations d'interaction font apparaître sous forme de dilemmes. Il faut donc, d'une part, disposer d'un moyen pour les identifier, d'autre part, savoir comment se comporter en situation de dilemme.

Pour que deux agissent comme un tout ou comme un seul, pour que les parties fonctionnent en système, le paradigme de l'UN-TER indique que pour éviter les blocages et sortir des conflits, les acteurs doivent apprendre à co-construire une représentation commune du système qu'ils forment en faisant apparaître les dialogiques cachées et en anticipant les dilemmes potentiels que recèlent leur projet commun.

Le tissage de nos trois modèles (respectivement modèle de l'interaction, de la communication et de la cognition), qui constitue une représentation anthropologique possible de la situation d'interaction communicationnelle vérifie-t-il les

trois conditions posées par Edgar Morin pour espérer rendre compte d'un système complexe ?

- La prise en compte des dialogiques à l'œuvre : point de départ de notre réflexion, leurs présences et leur identification est à la colonne vertébrale de notre démarche.
- La prise en compte de la récursivité : elle se retrouve à tous les niveaux du raisonnement et dans tous les modèles proposés.
- Le principe hologrammatique du tout présent dans les parties : C'est l'un des objectifs majeur de la procédure que de permettre à chaque participant de construire avec l'aide des autres une représentation du système qu'ils constituent ensemble.

Ces trois conditions apparaissent effectivement comme des conditions de possibilité d'émergence de solutions innovantes et adaptées à la complexité du système.

Pour cette prise de recul nécessaire, qui constitue une métacognition, nous pensons qu'il est utile de faire appel à un tiers acteur qui sache mettre en œuvre une tiers logique procédurale. Certaines conditions à réunir par cette procédure ont été clairement identifiées. Nous retiendrons ici l'importance fondamentale de faire appel et de mettre en œuvre la créativité des acteurs pour co-construire le modèle du système dont ils sont membres, ainsi que les préconisations actionnables adaptées à la situation.

Parmi les différentes procédures disponibles, nous en avons présenté une qui permet aux acteurs, sous la conduite d'un animateur extérieur au projet, d'identifier des dialogiques, puis des dilemmes à l'œuvre dans le système étudié. Elle débouche sur des préconisations prévoyant de façon coordonnée une gestion des risques, une gestion des objectifs et une éthique propre au projet. Ces préconisations sont directement actionnables car, élaborées par les acteurs eux-mêmes, elles sont directement adaptées aux difficultés rencontrées sur le terrain. Ainsi une coopération durable peut s'établir entre les acteurs grâce à la confiance qui s'est construite au cours de la procédure, qui se traduit par une prise en compte des intérêts des autres, sur la base d'une éthique co-construite et d'un sens partagé du projet fondé sur une représentation commune.

Sur le plan épistémologique, notre démarche s'inscrit dans le cadre de l'individualisme méthodologique complexe introduit par Jean-Pierre Dupuy et de la modélisation des systèmes complexes. Le paradigme de l'UN-TER nous semble pouvoir s'appliquer, à l'image d'un élément fractal, à des situations de différents grains : relation interpersonnelle mais aussi, relation inter-organisation que se soit au niveau local, régional, national ou international. Il constitue même une possibilité d'explication de la dynamique de passage d'un niveau à un autre, par la mise en évidence des conditions d'agrégation ou désagrégation des parties, pour former ou détruire un tout.

Bibliographie :

- La théorie du système général, J-L le Moigne, PUF, 1977
- Identification des processus par la méthode du modèle, J. Richalet, A. Rault, R. Pouligen, Gordon and Breach, 1971
- Les mathématiques de la confiance, Gilles le Cardinal et Jean-François Guyonnet, Pour la science n° 81, juillet 1984
- Donnant, donnant, R. Axelrod, Odile Jacob, 1995
- Vers une écologie de l'esprit, G. Bateson, Seuil, 1980
- La coopération durable, condition nécessaire pour le développement durable, G. le Cardinal, J-F Guyonnet, B. Pouzoulic, actes du séminaire « Quelle innovation pour quel développement ? », UTC, Janvier 2004
- L'homme communique comme unique, modèle systémique de la communication interpersonnelle finalisée, thèse Gilles le Cardinal, Université de Bordeaux, 1989
- Construire la confiance, une vertu nouvelle pour sortir du désir mimétique et de la violence, G. le Cardinal, Communication et Organisation n° 16, juillet 2000
- Les projets innovants ne s'improvisent pas, F. Perrier, G. le Cardinal, J-F Guyonnet, B. Pouzoulic, actes du colloque AFITEP 2001
- Une logique de la communication, Paul Watzlawick, Seuil, 1972
- Conflit et théorie des systèmes, contribution à une théorie des systèmes complexes, Catherine Chevalier, thèse UTC, 1996
- La dynamique de la confiance, G. le Cardinal, J-F Guyonnet, B. Pouzoulic, Dunod, 1997
- Management de la coopération dans les systèmes complexes, G. le Cardinal, J-F Guyonnet, B. Pouzoulic, Communication et Organisation n°7, 1995, repris dans l'ouvrage « Diriger : approches critiques d'une fonction complexe, G. Le Cardinal, J-F. Guyonnet, B. Pouzoulic, sous la direction de J-M Lesain-Delabarre, édition du centre national de Suresnes
- Intervention methodology for complex problems : the Fact Mirror Method, G. Le Cardinal, J. Rigby, European Journal of Operational Research, n° 132, juin 2001
- Extension de la méthode PAT-Miroir vers le suivi de projet ; le rôle des préconisations et l'élaboration d'un savoir actionnable par le groupe projet, Sébastien Gautier, mémoire de DEA, septembre 2004, UTC
- Du côté de chez soi, Introduction à la thérapie contextuelle D'I. Boszormenyi-Nagy, M. Herreman, 1989, ESF
- Ethique de la communication : Distinguer ce qu'on a en commun et partager ce que l'on est d'unique pour une communication féconde, G. le Cardinal, Communication et Organisation, n° 21, 2002
- La gestion de la confidentialité dans les projets complexes. Étude de cas de transfert de technologie, mémoire de DEA, Jean-Siri Luang Aphay, 2000, UTC
- Introduction aux sciences sociales, Logiques des phénomènes collectifs, J-P Dupuy, Ellipses, 1999
- Méthode PAT-Miroir - site Internet : <http://www.utc.fr/pat-miroir/>

Compte-rendu réunion groupe org&co

23 et 24 mai 2005, MSH Paris Nord La Plaine Saint-Denis (93)

Méthodologies et techniques de recueil des données en communication organisationnelle.

Par Laurent Morillon et Arlette Bouzon (LERASS-IUT-Université Toulouse3)

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.

Lundi 23 mai 2005

Christian Le Moëne présente une mise en perspective des questions épistémologiques et méthodologiques du groupe depuis sa création. Selon lui méthodologie et épistémologie ne sont pas séparables. Dès les années 1960, des méthodologies d'action / intervention ont été envisagées, notamment par Abraham Moles. Dans les années 90, la communication des organisations était le plus souvent confondue avec la communication des entreprises. La distinction entre une recherche professionnelle très instrumentalisée et une recherche scientifique soucieuse de se détacher du « conseil » a suscité de nombreux questionnements sur les méthodes. En 1989, dans sa thèse en sciences politiques, Christian Le Moëne s'est intéressé à la communication d'entreprise sous l'angle de la communication managériale. Approche critique, gestion symbolique, relations publiques, modèles marketing... depuis cette période, des chercheurs tels Floris, Delcambre, Gabay, Lacoste ont largement fait évoluer l'objet « communication ». Le séminaire de Lille en 2000 a notamment mis en lumière l'évolution de l'organisation du travail et de la communication. Les recherches n'ont eu cesse depuis de se diversifier : logiques de flux, organisation comme système d'informations (Guyot, Durampart), supports de communication (Delcambre, Heller), événements et risque (Gabay, Bouzon), ...

Epistémologie, identification et légitimation des SIC, place du chercheur dans la recherche action et crise de la critique, limites des problématisations de communication, ... nombreuses ont été les questions de fond posées par Christian Le Moëne dans cette introduction.

Une discussion s'est ensuite engagée notamment sur la position du chercheur et sa distance vis-à-vis de l'objet. Le chercheur, « professionnel comme les autres », est en effet dans l'objet et rétroagit avec lui. Néanmoins, la posture « critique », ne peut être la seule alternative envisagée. Utilisant des outils communs mais apportant une caution

universitaire et une reconnaissance scientifique, la différenciation chercheur / consultants reste indispensable.

Vincent Meyer insiste sur le nécessaire questionnement quant à la « boîte à outils » des chercheurs. En effet, selon lui, les reproches faits aux SIC concernant son manque de rigueur obligent à l'utilisation de techniques solides et justifiées.

Laurent Morillon prend ensuite la parole. Il propose un panorama des méthodes et pratiques de recueil des données en sciences humaines et sociales. Le recueil de données pertinentes, valides et fiables nécessite la définition de méthodes et de techniques opératoires, rigoureuses, pertinentes, transmissibles et duplicables. La distinction qualitatif / quantitatif, si elle est pour le moins arbitraire reste largement partagée et est donc adoptée pour cette présentation. S'il ne se veut pas exhaustif, ce panorama permet de se rappeler l'extrême richesse des outils à la disposition des chercheurs. Les techniques de recueil et d'analyse qu'elles soient qualitatives ou quantitatives sont en effet fort nombreuses.

La légitimité de la convention du découpage qualitatif/quantitatif est alors discutée. Le défaut de reconnaissance de l'approche qualitative par les sciences dites « dures » ne joue pas en effet en la faveur des SIC.

Jean-Antoine Corbalan présente ensuite une méthode originale pour rendre compte des données recueillies et construire un objet d'étude. Celle-ci est notamment utilisée dans la formation à la recherche des étudiants. Selon Jean-Antoine Corbalan le recueil doit être vraisemblable et pas forcément vrai. Il propose donc d'utiliser la métaphore du théâtre qui convoque les notions de scène (donc de cadrage), d'acteurs, d'intrigue, d'actes, de scènes, de coulisses et de spectateurs. Jean-Antoine Corbalan pose alors la question de la recevabilité scientifique d'une telle méthode tout en précisant la posture épistémologique particulière du chercheur, celle de l'action située.

Une discussion s'engage alors sur la posture de recherche, la co-construction de la signification, l'importance du « banal », l'inaction, la notion de fiction qui permet d'obtenir une distanciation. Le défaut de présentation des méthodologies convoquées dans les recherches en SIC est d'autant plus souligné qu'il dessert la crédibilité de la discipline.

Dans les recherches sur les téléspectateurs, les biais et les limites méthodologiques des enquêtes traditionnelles ont largement été mis en évidence. Céline Ségur présente la mise en œuvre du dispositif EARS, un outil innovant pour étudier la réception médiatique dans un cadre expérimental. Initié en Allemagne, cet outil offre la possibilité de saisir instantanément le ressenti d'individus au moment de la diffusion d'images. A l'aide de boîtiers individuels et de deux montages (l'un placebo et l'autre réactif), une étude exploratoire a été menée sur le thème de l'immigration auprès de 218 personnes.

La discussion porte notamment sur l'influence, qu'il s'agisse de celle du montage placebo sur le montage réactif

ou encore de celle de l'outil technologique (par exemple l'utilisation du boîtier par des droitiers et des gauchers).

Saïda Habhab, s'attache ensuite à présenter un certain nombre de méthodes et de techniques d'analyse utilisées pour appréhender les phénomènes de communication dans les organisations : analyse lexicale (par exemple pour comparer la richesse du vocabulaire utilisé), analyse de contenu (par exemple pour l'analyse d'entretien individuel ou le décodage d'un message publicitaire), analyse de données (qui permet la réorientation des analyses de données quantitatives vers des données qualitatives). L'analyse lexicale enfin regroupe l'ensemble des techniques précédemment décrites. La combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives permet une grande adaptabilité au terrain et accroît largement la richesse des résultats. L'absence de prise en compte de l'objet informationnel suscite un débat. En effet, les spécificités du phénomène d'information ne sont que peu évoquées lorsqu'il s'agit de choisir une méthode ou une technique.

Alain Van Cuyck s'intéresse pour sa part aux tests du Khi-deux. Au travers de cette analyse, il questionne l'intérêt et la richesse des méthodes quantitatives. Celles-ci, derrière un empirisme de façade, permettent de découvrir les lois de compositions internes, soit les structures agissantes se cachant derrière le réel apparent. Les résultats raffinés (tris croisés, technique du khi-deux, corrélation des variables) vont ainsi permettre de déceler les variables importantes qui structurent un champ d'action donné. Mises en corrélation dans un champ organisationnel qui les active ou les inhibe, ces variables permettent d'accéder à la compréhension des phénomènes observés.

La discussion s'engage sur plusieurs questions d'ordre métaphysique : est-ce que la réalité existe ? Faut-il représenter ou signifier le monde ? Quels sont les limites de nos capacités à signifier et donc à agir ? Le social a-t-il engendré l'humanité ou l'humanité a-t-elle engendré le social ? Quelle est la place du langage ?

Mardi 24 mai 2005

Audrey de Céglië débute la journée en présentant les intérêts d'une analyse ethnométhodologique dans l'analyse d'un processus collectif de création d'informations. Edifiée par Garfinkel dans les années 1950, cette approche cherche à appréhender la réalité objective des faits sociaux connus et allant de soi grâce à des processus ordinaires. Utilisant plusieurs méthodes qualitatives (observation participante ou directe, entretiens, études de dossiers...), l'ethnométhodologie est utilisée dans l'analyse des communications organisationnelles par des chercheurs tels B. David. Audrey de Céglië appréhende les difficultés rencontrées et propose des pistes de réflexions pour y remédier.

La discussion a porté sur la place du terrain, son rôle dans la construction de la méthode (ce qui sous-tend l'idée d'un terrain préexistant). Les ouvrages de Lapassade, Boumard,

Schwartz, Bateson alimentent la réflexion sur les différentes formes d'observation.

Jean-Luc Bouillon, Michel Durampart, Brigitte Guyot et Valérie Lépine introduisent ensuite la demande de diagnostic d'un organisme de formation souhaitant connaître les modalités d'utilisation de son nouveau système d'information. Les chercheurs présentent leurs questionnements quant aux modalités de recueil de données empiriques : comment construire ce terrain ? Le problématiser ? Y aller ? L'exploiter ? Pour analyser les modalités d'appropriation et/ou les détournements des dispositifs informationnels, les chercheurs souhaitent s'intéresser aux pratiques mais aussi aux aspects politiques, symboliques ou idéologiques. Soucieux de prendre en compte les discours, les interprétations explicites ou implicites, ils mobilisent une approche sociologique et notamment les entretiens individuels.

Cette réflexion « en cours » sur le choix des méthodes et des techniques suscitent de nombreuses remarques, notamment sur la prééminence des questionnements épistémologiques et méthodologiques.

David Douyère pose dans son intervention la question de l'inscription de la trace de l'observateur et de la réciprocité de l'observation dans la restitution écrite d'une étude de terrain. A partir d'un cas concret d'une étude qualitative qui a mobilisé entretiens et observation, David Douyère se propose d'analyser les différentes « images » qu'il a suscité chez les acteurs rencontrés. Prise en considération des représentations de l'observateur, acceptation de la contre-observation, modalités de retranscription de ces interactions sont autant de pistes de réflexions qui ont été évoquées.

La discussion a porté sur les outils à disposition de l'observateur (le carnet de bord et sa longue retranscription), sur la place particulière du professionnel qui observe (complete observer), sur la contextualisation de la recherche (notamment la manière dont le chercheur est introduit) et enfin sur le rapport du chercheur à l'objet. Le chercheur étant le dispositif de recherche, Jean-Antoine Corbalan fait remarquer que le chercheur neutre n'existe pas.

Fabienne Martin-Juchat partage ses réflexions quant aux observations de nouvelles pratiques de travail en réseau dans le secteur hospitalier. Son objectif était alors de prendre en compte les interactions avec les objets dans l'analyse des micro pratiques de communication. Dépassant l'observation directe et participante de type ethnographique, le chercheur propose d'utiliser la méthode de l'inter-science qui consiste à associer des séquences d'observation puis de confrontation des acteurs aux données enregistrées.

Les discussions qui suivent permettent de réfléchir sur la place de l'objet dans l'observation, la construction du sens mais aussi celle de l'image.

Anne Masseran et Philippe Chavot proposent quant à eux une réflexion sur les groupes de discussion thématique. Né dans les années 40 avec les études en marketing de

Lazarsfeld, le focus group s'est depuis émancipé de son socle fonctionnaliste. Il s'est notamment enrichi de nouveaux concepts et objectifs (par exemple recueillir des données qualitatives concernant le positionnement des différents individus par rapport à un thème retraduit en langage quotidien). A partir d'une recherche en cours sur la perception publique de la transplantation d'organes et des tests génétiques, Anne Masseran et Philippe Chavot apportent alors leurs réflexions quant aux limites de l'outil.

Arlette Bouzon prend alors la parole. Elle estime que ces deux journées, fort riches, ont permis de débattre de façon approfondie des moyens dont disposent les chercheurs pour évaluer la place et le rôle de la communication dans les organisations. Elles ont apporté un éclairage certain sur les méthodes et méthodologies utilisées par les membres d'Org&CO. Celles-ci présentent de nombreux points communs mais également quelques divergences en raison de la variété des itinéraires des chercheurs concernés et de leurs fondements épistémologiques.

L'expression communication organisationnelle convoque toutes sortes de savoirs. Pour justifier de sa pertinence conceptuelle et ne pas être artificielle, elle doit être confrontée aux interrogations pluralistes et aux débats de normes. La question de savoir si la communication organisationnelle est une analyse scientifique renvoie ainsi à l'ensemble des critères de scientificité, dont notamment l'étude d'un objet théorique et d'un domaine de phénomènes empiriques définis de façon claire et distincte.

En outre, pour qu'un tel programme de recherche soit fécond, il lui faut aussi répondre à deux critères : le pouvoir heuristique (possibilité de produire des faits nouveaux avérés, mais aussi produire des questions nouvelles ou des façons nouvelles de poser des questions anciennes et résister aux contestations du reste de la communauté scientifique) et la capacité de croissance (l'enrichissement des notions et modèles utilisés sans que soit mis en cause les concepts, hypothèses et méthodes qui le définissent).

Chacune des méthodes envisagées a une finalité qui lui est propre et met en lumière certains aspects du problème étudié. Plus que la méthode elle-même, c'est davantage son utilisation et l'objectif qu'elle sert qui marquent l'inscription de la recherche dans un positionnement épistémologique donné. Ainsi, les options qui s'offrent aux chercheurs en communication organisationnelle ne diffèrent guère de celles des autres disciplines de SHS : les méthodes n'appartenant pas à une science établie mais étant des procédures dont l'utilisation est laissée à la libre appréciation de chacun. Toutefois, pour que les choix opérés ne compromettent pas la cohérence globale du projet de recherche, le positionnement épistémologique doit être clairement explicité dès l'origine.

Au fur et à mesure de son activité scientifique, le chercheur est ainsi amené à s'interroger sur un certain nombre de points, dont :

- répondre à la problématique posée, et arriver au type de résultat souhaité sans introduire de biais
- respecter les conditions d'utilisation
- connaître les limites ou faiblesses de ses choix
- envisager d'autres méthodes possibles, complémentaires et compatibles
- justifier le choix de la méthode
- acquérir les compétences nécessaires

Plusieurs aspects des méthodes et méthodologies ont également été étudiés durant ces deux journées :

- le processus de connaissance : exploration (proposition de résultats théoriques novateurs) ou test (mise à l'épreuve de la réalité de l'objet théorique)
- l'approche retenue : statut ontologique, impact sur la validité interne et externe, accessibilité et flexibilité des données, traitement de ces données
- la démarche qualitative ou quantitative. Cette distinction, si elle reste purement formelle, peut se révéler ambiguë et équivoque. Le choix de la démarche est avant tout lié à un critère d'efficacité par rapport à l'orientation de la recherche. L'utilisation simultanée ou séquentielle des deux approches peut être retenue en raison de leurs qualités respectives. Cette complémentarité peut se révéler féconde sur le plan heuristique : si les résultats obtenus convergent, les méthodes se renforcent l'une et l'autre et augmentent la validité de la recherche.

Arlette Bouzon conclut cette seconde journée, en estimant que les débats se sont révélés si riches et fructueux que les animateurs, Vincent Meyer et elle-même, proposent qu'ils se poursuivent au cours d'une seconde session, d'ici douze à dix-huit mois environ, proposition qui a été retenue par l'assistance.

Par ailleurs, il a été décidé de continuer à privilégier le travail à distance et de profiter dorénavant des diverses manifestations organisées pour nous réunir dans des espaces réservés. Aussi, les prochaines réunions d'études Org&Co sont prévues lors de colloques du dernier trimestre 2005 :

- le 1^{er} décembre 2005, à Bordeaux, lors du colloque *Figures de l'urgence et communication organisationnelle*,
- le 8 décembre 2005, à Nice, lors du colloque *DSTIC*.

Christian Le Moenne indique que plusieurs projets de colloque et/ou journées d'étude devraient voir le jour en 2006, à Rennes, l'un sur « Pragmatisme et constructivisme », l'autre sur « Pratiques organisationnelles et dispositifs des TIC ».

Dans un avenir plus lointain (juillet 2006) se profile le congrès IAERI qui aura lieu au Caire en juillet 2006. Toute remarque ou suggestion de votre part le concernant est la bienvenue. La publication par Octares Editions (Toulouse) des contributions présentées lors du congrès IAERI de Porto Alegre est actuellement sous presse. Elle devrait intervenir d'ici quelques semaines.

Manifestations à venir

- 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 sub-cultures, 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.
www.unice.fr/I3M/colloque2005

- Figures de l'urgence et communication organisationnelle

Colloque international, Bordeaux 1-2 décembre 2005

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.

Jeudi 1er décembre 2005

9h15 Ouverture du colloque

En présence de Mme Ly, Vice-présidente, Conseil scientifique de l'Université Bordeaux3 Et des représentants du Conseil régional et de la Mairie de Pessac.

Introduction Valérie Carayol, GREC/O, Bordeaux 3

Conférence : Nicole AUBERT, ESCP, Paris

"L'urgence comme symptôme de l'Hypermodernité"

Axe 1 : L'urgence comme mode de régulation sociale

Modérateur : Christian MESNIL, Université du Littoral, Calais

Communications :

1-Les implications de l'urgence comme régulation des pratiques néomanagériales : contributions du recours à une analogie.

Par :John CULTIAUX, REHU, Université Catholique de Louvain la Neuve, [UCL] Belgique,

Et Mélanie LATIERS, ReCCCoM, Faculté Universitaire Notre-Dame de la Paix de Namur, Belgique

2-L' « homo-urgentus » dans les organisations : entre expression et confrontation de logiques d'urgence

Par Luc BONNEVILLE, Et Sylvie GROSJEAN, Professeurs - chercheurs à l'Université d'Ottawa - Canada

3-Voir l'urgence : le cas de la maltraitance dans l'espace public

Par Vincent MEYER. Centre de recherche sur les médiations, Université Paul Verlaine, Metz

4-Organiser la communication d'utilité publique : le paradigme de la communication engageante

Par Françoise Bernard. CREPCOM, Université Aix-Marseille 1

14 H 30

Conférence : Jacques PERRIAULT, Université Paris 10

"Mobilisation de ressources en ligne pour des situations d'urgence. Systèmes d'information en milieu désorganisé"

Axe 2 : L'urgence et la dérégulation

Modérateur : D. BLIN, IUT Michel de Montaigne, Bordeaux3

Communications :

1-L'urgence, élément constitutif des médias d'information de proximité sur Internet

Par Sabine BERTAUX-BRANDICOURT, Doctorante, Université Lille 3 UMR CERSATES, équipe Anthropologie des savoirs.

2-Les spécificités du traitement médiatique dans l'urgence. L'exemple des attentats du 11 septembre 2001.

Par Aurélie LAMY, CREM, Université de Metz

3-Urgence et désordre au quotidien dans les nouvelles PME de Roumanie

Par Monica HEINTZ, Research Fellow, Max Planck Institute for Social Anthropology, Halle, Allemagne

Table Ronde : "La communication de crise en Chine"

Modérateur : Hugues HOTIER, Université de Bordeaux3

Avec :

Avec :LUO Yicheng, SHAN Bo, SHI Yibin, QIN Zhixi, XIAO Jun, ZHANG Jinhai, Professeurs à l'Université de Wuhan, Chine

Vendredi 2 décembre 2005

9H15

Conférence : Nicole d'ALMEIDA, Paris IV Sorbonne, CELSA, "L'articulation Temps court-temps long dans la gestion du développement durable"

Axe 3 :L'urgence domestiquée

Modératrice F. PERDRISSET, IUT Troyes

Communications :

1-L'orientation des mineurs délinquants dans les Centres de Placement Immédiat de la Protection Judiciaire de la Jeunesse : de la résistance à l'urgence à son instrumentalisation

Par Hélène WEBER, Laboratoire de Changement Social, Université Paris VII.

2-De Chronos à Kairos : l'urgence existentielle accompagnée

Par Nicole GIROUX, Université de Montréal, Québec, Canada

Et Anne BOURCHER, Consultante Vivacom, Montréal

3-PowerPoint et consultants : une relation temporelle entre immédiateté et profondeur mémorielle

Par Cécile TARDY, LaLICC Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse

Et Yves JEANNERET, Université Paris IV Sorbonne, CELSA

4-Le développement et l'institutionnalisation de la médecine d'urgence

François DANET, Psychiatre, médecin légiste, Hôpital Edouard HERRIOT, LYON

14H30

Conférence : Francis JAUREGYBERRY, Université de Pau et SET, CNRS, UMR 5603

"De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence"

Axe 4 : L'urgence construite et subie, l'urgence instrumentalisée

Modérateur Hugues HOTIER, Université de Bordeaux3

Communications :

1-Urgence et mélancolie dans le travail social

Par Nicolas AMADIO, Université Marc Bloch, Strasbourg

2-Les TIC dans l'entreprise : entre urgence et réactivité

Par Théodora PÉLAGE, Larequoi, Laboratoire en Management, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

3-Télé-réalité et marketing de l'urgence

Par Laure TABARY-BOLKA, Cersates, Université Lille3 Charles de Gaulle

Table Ronde de clôture : "Les paradoxes de l'urgence"

Modérateur : Gino GRAMACCIA, Université de Bordeaux1

Avec :

Françoise BERNARD, Université d'Aix-Marseille 1

Hugues HOTIER, Université de Bordeaux3

Gigi WANG, Université d'Evry

"Les institutions éducatives face au numérique"

<http://sif2005.mshparisnord.net/>

Carré des Sciences Paris 12 et 13 décembre 2005
Organisé par la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord, avec le soutien du ministère délégué à la Recherche. Ce colloque se situe dans le prolongement des rencontres interdisciplinaires précédemment proposées par les enseignants/chercheurs réunis au sein du Séminaire Industrialisation de la Formation. Il vise la confrontation des problématiques relatives à la diffusion des technologies en réseau dans le champ de la formation et souhaite donc réunir des chercheurs de différentes disciplines concernées mais aussi des praticiens enseignants, cognitiens, éditeurs, etc. Depuis 1998, la situation des institutions éducatives face au numérique a notablement évolué. Des efforts incontestables ont été réalisés en matière d'infrastructure, de banalisation des accès, mais on doit faire également le constat de promesses non réalisées, de situations de semi échec, par exemple aux USA par rapport à certains développements du e-learning dans la perspective d'un marché mondial de l'éducation. En France, la diffusion des technologies numériques en réseau dans le champ de la formation se traduit par des réalisations en termes de campus numérique, de développement d'environnements numériques de travail et par l'apparition de dispositifs logistiques intégrant des modes de médiations différenciés. Le devenir de ces réalisations soulève de multiples interrogations. Les discours sur la société de l'information se sont affirmés et amplifiés, sans d'ailleurs que la notion soit toujours explicitée. Une partie d'entre eux seulement relève de travaux scientifiques susceptibles de nourrir la réflexion sur la situation des institutions éducatives face au numérique.

Dans ce contexte, il vaut la peine de s'interroger sur l'opposition qui vient facilement entre des modèles d'organisation hérités de l'ère industrielle, donc jugés implicitement dépassés, et de nouveaux archétypes de la société de la connaissance, caractérisés notamment par le rôle croissant des réseaux. On relève autant de tendances/craintes en matière de marchandisation que d'actions et incitations à la mutualisation. L'ensemble des acteurs demeure à la recherche de modèles socio-économiques.

Ce colloque se situe dans le prolongement des rencontres interdisciplinaires précédemment organisées par les enseignants/chercheurs réunis au sein du Séminaire Industrialisation de la Formation. Il vise à permettre la confrontation des problématiques et s'adresse à des chercheurs de différentes disciplines, sciences de l'éducation, sciences de l'information et de la communication, économie, sociologie, psychologie sociale, didactique, informatique, mais aussi à des praticiens enseignants, cognitiens, éditeurs, etc.

Les communications s'articulent autour de cinq thématiques

1. Les dispositifs. Analyse socio-économique et institutionnelle des dispositifs de formation utilisant le numérique
2. Les ressources. Les enjeux de la production et diffusion des ressources pédagogiques et techniques
3. Les incertitudes économiques, juridiques et éthiques. Oppositions entre approche 'logiciel libre' et ressources propriétaires
4. Approches pédagogiques : analyse des dispositifs et ressources et nouveaux rôles des enseignants et apprenants
5. « Territoires numériques ». Enjeux et incidences des « territoires numériques » créés par les réseaux de formation

Appels à communications

Université Paul Verlaine - Metz
Le téléachat : dispositifs, pratiques et consommations
Vendredi 17 mars 2006

Présentation

Dans le paysage audiovisuel français, la fin des années 80 a vu naître sur certaines chaînes de télévision une émission d'un genre nouveau : le téléachat. Fruit d'une adaptation des expérimentations que des sociétés de production italiennes et américaines ont conduites respectivement en 1974 et 1978, il occupe aujourd'hui une place importante sur les réseaux hertziens, câblés et satellitaires du monde entier. Point de rencontre du spectacle et du commerce, il allie des facteurs économiques et socioculturels qui sont encore, à l'heure actuelle, producteurs de débats et de polémiques dont la presse se fait parfois l'écho. En matière de télédiffusion, la politique européenne régit la libre circulation de ces programmes à l'intérieur de l'Union européenne grâce à la directive « Télévision sans frontières » et à l'instauration d'un mécanisme de soutien financier, le « Programme MEDIA », lesquels engendrent et facilitent leur transnationalisation.

En s'intéressant plus précisément aux dispositifs télévisuels, on remarque que, depuis leurs premières diffusions, ces émissions ont su gagner en crédibilité même si elles ont toujours pour objectif d'amener les téléspectateurs à passer commande de tel et/ou tel produit(s) et/ou service(s). Autrement dit, l'argumentation des animateurs, qui se couple aux démonstrations et aux témoignages d'utilisateurs et de professionnels, est de plus en plus persuasive. Ce rapprochement développe un conditionnement particulier de l'instance émettrice vers l'instance réceptrice qui vise à imposer des points de vue en tentant de réduire la déduction rationnelle pour privilégier les réactions impulsives.

Au-delà, fort des nouvelles technologies, le concept se (sur)développe aujourd'hui en proposant des fonctionnalités innovantes qui confèrent un rapport très différent avec les émissions : inscription à des newsletters variées et

personnalisables ; offres promotionnelles exclusivement réservées aux internautes ; possibilité de passer des commandes via le Wap et la télécommande du téléviseur ; développement des bouquets UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) par les opérateurs de téléphonie mobile, etc.

Pourtant, malgré la transdisciplinarité appelée par un tel rayonnement, il est surprenant de constater que trop peu d'études ont émergé jusqu'à ce jour en Europe... Par conséquent, nous choisissons de ne pas imposer ou de limiter les axes d'études possibles, mais nous aimerions qu'ils s'intègrent – pour partie – dans les six thématiques énoncées ci-après. Pour multiplier les angles d'approche et enrichir les débats, nous favoriserons également celles qui traiteront de ce thème dans une perspective transnationale.

Axes privilégiés

- 1) Approches historiques / contextes politico-économiques (causes et conséquences de l'émergence et de la circulation des émissions à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne : privatisation des chaînes de télévision, politique de diversification, apparition du câble et des satellites, émergence des chaînes thématiques...)
- 2) [Pré-/post-] Production des émissions (élaboration des scénarios de présentation, format des programmes, sélection des produits, détermination des cibles clientèles...)
- 3) Analyses sémio-discursives des émissions (mise en scène/démonstrations, argumentation des animateurs et des intervenants extérieurs [témoins-utilisateurs, professionnels]...)
- 4) Inscriptions dans le champ du marketing (similitudes et/ou disparités avec la VPC et la publicité, programmes de fidélisation...)
- 5) Sociologie de la consommation (profil des acheteurs, comportements...)
- 6) Intégration et apports des nouvelles technologies (l'internet, la télévision numérique terrestre, l'UMTS...)

Modalités de participation :

Envoi des projets de communication rédigés en français comporteront les éléments suivants :

Vos nom et prénom, statut universitaire/professionnel, numéros de téléphone, adresse électronique

Votre institution/laboratoire de rattachement (nom et adresse)

Votre proposition (entre 4000 et 6000 signes maximum espaces compris, soit entre 2 et 3 pages), précédée d'un titre. Vous veillerez également à bien exposer la problématique à laquelle vous vous proposez de répondre ainsi que votre méthodologie.

Les projets de communication (fichier Word ; interligne 1,5) devront être adressés par courriel à Stéphanie Hurez (stephaniehurez@free.fr)

Les nouvelles frontières de l'entreprise. "Organiser son Core Business"

19 - 20 juin 2006

UQAM MONTREAL CANADA

Les organisations sont liées contextuellement à leur lieu géographique ; les structures en reflètent les limites alors que les acteurs y exercent influence et pouvoir. Les opportunités du numérique ont aujourd'hui largement facilité les pratiques de délocalisation et d'aménagement de frontières sous la forme de Call Center, Dot Com, Portail, Plate - forme, Site,... Ces formes sont-elles en phase avec les pratiques des institutions ?

Aujourd'hui, les frontières sont devenues mouvantes, floues et les entreprises font des nouvelles technologies un levier stratégique. Les fonctionnalités techniques progressent chaque jour au point de concurrencer, voire de substituer aux formes classiques de l'organisation du travail. Le nomadisme touche aussi bien les cadres que les structures elles - mêmes ; les filiales "pure players" se multiplient. Toutes les activités sont concernées et le travail collaboratif est devenu source de division nouvelle du travail. Il provoque notamment l'apparition de tâches autonomes à "aménager" dans les organisations. Par ailleurs, le bureau virtuel est un espace de travail qui s'organise et suggère des formes de nomadisme que les cadres expérimentent au quotidien. Peux-t-on parler désormais de division des compétences lorsqu'il faut penser l'organisation "click and mortar" ?

Au sein des réseaux d'organisation, le maillage concurrence les formes horizontales et verticales alors que le recentrage sur le métier préoccupe les responsables d'entreprises. Le réseautage a dépassé le simple stade de l'expérimentation pour que nous nous interrogeons sur le vécu de l'affiliation, de la syndication,... La forme réseau bouscule les frontières au point de se mesurer aux formes considérées comme compétitives. Doit-on confier à un concurrent des activités périphériques de son cœur de métier ?

La formation à distance induit de nouveaux modes d'organisation, de nouveaux métiers et requiert de nouvelles qualifications afin d'utiliser les outils. La mobilité des apprenants va désormais de pair avec la mobilité des enseignants et la dématérialisation des plates-formes de type E.A.D. La certification revisite le statut du diplôme et change les frontières de la formation académique. Comment investir dans ces formes nouvelles de dématérialisation ?

Les technologies mobiles (wifi, portable,...) sont largement déployées par les grandes entreprises alors que les PME et PMI sont à la recherche de solutions techniques accessibles pour des processus métiers toujours plus sophistiqués. Dans ce contexte, l'entreprise agile est-elle réservée aux grandes structures ?

Toutes ces organisations développent des formes diverses et variées, parfois même contradictoires. Les travaux de la journée se proposent donc d'analyser ces pratiques hétérogènes, tout en essayant d'en dégager les lignes directrices pour la conduite des organisations.

Conditions de participation

Mise en forme Envoi Texte Word 2000 & + (PC) Caractère Times 12, Maximum 10 pages. Résumé et CV succinct y compris photo au format jpeg ou gif . Communication. Formulaire d'inscription en ligne

Dates limites à respecter : 30 octobre 2005 Proposition de résumés et CV

CYBER-GESTION <p.pecquet@cyber-gestion.com>

- Arts de la guerre et interprétation de la vie civile

Appel à communications pour un cycle de « journées d'études »

Qu'est-ce que diriger dans une conjoncture de concurrence et d'incertitude accrues, où la réflexion et l'action stratégiques remplace la traditionnelle gestion ? Qu'est-ce que gouverner dans un temps où l'action politique elle-même semble devenir de plus en plus une affaire « d'experts »¹ ? Qu'est-ce que commander une armée et des troupes à une époque où les « chefs » sont remplacés par des « managers » voire des « animateurs » ? Ce cycle de « journées d'études », dont chacune est destinée à favoriser au maximum le débat, la discussion et l'échange à partir de quelques exposés introductifs, a pour ambition d'explorer ce que certains auteurs « anciens », écrivant avant la constitution des découpages actuels des sciences sociales et humaines, ont à dire sur ces questions. Ce cycle, qui a débuté le 16 septembre 2005, pourra s'échelonner sur plusieurs années, et se terminer par un colloque en 2006-2007. Il a pour ambition de réunir, dans un même espace de discussions et de débats, aussi bien des militaires, des responsables d'entreprise, des représentants d'organisations syndicales ou d'associations, que des chercheurs en sciences sociales et humaines.

Dans un premier temps, ce texte propose un « cadrage » tant théorique que stratégique : une problématique, une série de questions, une façon de penser le monde. Dans un second temps, vous y trouverez un « programme » : quelques journées « en voie d'organisation », puis des thèmes pour des propositions de communications, pour la suite du cycle.

L'appel à communications

Ce cycle de « journées de travail » pourra se dérouler avec une régularité de deux à trois journées par an. Certaines interventions ont déjà été prévues, et les deux premières journées ont déjà été en partie organisées. Mais toutes les propositions pour la suite de ce cycle sont les bienvenues, et peuvent s'inscrire (ou non) dans l'un des thèmes qu'on trouve décrit ci-dessous.

Une **deuxième journée**, est organisée le 16 décembre 2005, avec pour thème : « **On improvise, on s'adapte, on domine** » (Clins Eastwood dans *Le Maître de guerre*)

¹ Voir, pour une critique « interne » passionnante des méthodes du « decision making » du gouvernement américain durant la guerre du Vietnam : Robert Mc Namara : *Avec le recul*, Ed Du Seuil, 1996

Yves Cohen, professeur à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales : « La logique des sphères d'action : guerre et production dans le management industriel français et soviétique des années 1930 »

Robert Damien, professeur à l'université de Franche Comté, directeur du laboratoire d'études philosophiques sur les logiques de l'agir : « Qu'est-ce qu'un chef ? »

Frédéric De Coninck professeur de sociologie, Ecole nationale des Ponts et Chaussées : « La stratégie d'enquête du sociologue au milieu des stratégies d'entreprise : comment j'ai échoué dans mon enquête de terrain »

Jacques Garnier, maître de conférences au LEST, et Delphine Mercier, chercheure, LEST : « La figure du marin-chef d'entreprise ».

Odile Henry, maître de conférences, université de Dauphine : « La reconversion des officiers d'armée au métier d'ingénieur-conseil » (après la guerre de 1914).

Un représentant du Ministère de la défense spécialisé dans la question de reconversion des militaires vers le civil.

A part ces interventions déjà prévues et en partie planifiées, toutes les propositions, s'inscrivant ou non dans les cadres indiqués ci-dessous, seront les bienvenues.

Forme des propositions : -Un titre qui fasse clairement ressortir le thème abordé voire la thèse défendue, -Une courte synthèse du contenu en trois lignes, -Un papier d'une page exposant le contenu plus en détail

Rappel : pour toute proposition d'intervention, ainsi que pour l'inscription à la journée du 16 septembre, envoyer un email à : mispelblom@wanadoo.fr

« Discours politique et formes symboliques »

Appel à contributions

au numéro spécial de la revue

« Argumentum »

Revue du Séminaire de Logique discursive, Théorie de l'argumentation et Rhétorique. Université « Al. I. Cuza », Iasi (Roumanie)

Responsable scientifique :

Stefan Bratosin (LERASS Université Toulouse 3)

Ce numéro spécial de la revue « Argumentum » est consacré aux rapports entre le discours politique dans le sens le plus large du terme et les formes symboliques dans le sens cassirien du syntagme, c'est-à-dire le langage, l'art, le mythe, la religion, la connaissance. Ces rapports doivent être envisagés à partir de leurs dimensions communicationnelles de nature technique, anthropologique et éthique.

Les textes proposés s'attacheront, certes, à mettre en évidence les conditions dans lesquelles le discours des politiques s'empare des formes symboliques, la manière dont il s'en sert et les conséquences visibles ou

envisageables de cette appropriation dans les sociétés actuelles qu'elles soient démocratiques ou totalitaires.

Mais, le comité de sélection accordera, également, une attention particulière aux textes se donnant pour tâche de montrer comment, où, par qui, dans quel but, etc., différentes figures particulières du langage, de l'art, du mythe, de la religion et de la connaissance sont transmuées par la société civile en discours politique.

Afin de saisir la complexité des rapports entre le discours politique et les formes symboliques, les enjeux dont elles participent dans le fonctionnement de la société, les règles et principes de leur construction, les contextes de leur production, etc., la diversité des perspectives – communicationnelles, philosophiques, historiques, sociologiques, linguistiques, psychologiques, politiques, anthropologiques, esthétiques, éthiques, etc. – sera appréciée.

Dans ce cadre thématique complètement ouvert du point de vue disciplinaire, on attend des apports théoriques, mais aussi des études de cas.

Les textes rédigés en français ou en roumain – 45 000 signes maximum (espaces, notes et bibliographie compris) sont à envoyer en version électronique (format word) avant le 31 janvier 2006 à adresse suivante : stefan.bratosin@iut-tlse3.fr

Le nom, la qualité et le rattachement institutionnel du ou des auteurs doivent être notés sur la première page au-dessus du titre afin de pouvoir être enlevés facilement pour la procédure d'évaluation. Les avis des évaluateurs seront communiqués avant le 28 février 2006.

Les articles retenus doivent parvenir au responsable scientifique sous la forme définitive avant le 31 mars 2006.

- Quelques publications

Marchandisation et connaissance(s)

SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ, N° 66

Dossier coordonné par Alain Lefebvre et Pascale Trompette
L'économie de la connaissance, entendue comme processus continu de développement du savoir et des innovations, est aujourd'hui prônée par les gouvernements politiques des pays industrialisés comme la voie du développement concurrentiel des villes et des régions à l'échelle mondiale. Cet avènement de la « connaissance stratégique » s'est accompagné de transformations fondamentales des cadres politiques et juridiques d'organisation de la propriété intellectuelle. On assiste à un mouvement de marchandisation accéléré qui affecte le statut même de ce bien public que constituait jusqu'à récemment le patrimoine

intellectuel et scientifique. Cette mutation n'est pas sans soulever des enjeux éthiques, économiques et politiques essentiels, comme le traduit aujourd'hui le débat autour de la brevetabilité du vivant. Comment se construit la frontière entre « bien public » et « bien marchand » autour de cette denrée stratégique qu'est la connaissance ? Comment se transforment les savoirs, sous l'effet des processus de codification, de formalisation, d'instrumentation qui participent aujourd'hui à leur production ? Comment se redéfinissent les relations entre Science et Industrie dans un régime de co-production des savoirs et de partage des risques associés à l'innovation ?

Le présent numéro de Sciences de la Société réunit des contributions qui nous transportent au cœur de la société de la connaissance pour explorer l'économie des pratiques et des relations entre les acteurs qui la composent – laboratoires publics, firmes privées, acteurs politiques. Elles nous livrent un aperçu des grands courants d'analyse et des principaux débats sur les relations entre production de connaissances et appropriation privée. Mais elles nous entraînent également au sein même des espaces concrets où se jouent les dynamiques à l'œuvre dans la transformation des régimes de production et d'appropriation de la connaissance : le marché du logiciel libre ou de celui l'édition scientifique, les plateformes génomiques ou les laboratoires de recherche publique, les politiques publiques de la recherche ou encore l'instrumentation des savoirs professionnels dans le champ de l'intervention sociale.

Alain Lefebvre, Pascale Trompette. Entre postures critiques et arrangements pragmatiques

Geneviève Azam. L'utopie de l'économie de la connaissance

Christian Poncet, Jean-Pierre Mignot. Politiques publiques et implications organisationnelles dans le processus historique d'industrialisation des connaissances

Jean-Benoît Zimmermann. Logiciel libre et marchandisation. Le paradoxe de l'excellence

Dominique Vinck. Ethnographie d'un laboratoire de recherche technologique. Analyse de la médiation entre recherche publique et appropriation privée

David Pontille. Commerce scientifique et valeurs professionnelles : l'économie des pratiques de signature

Ashveen Peerbaye. Compétition, coordination et effets de savoir. La génomique entre recherche académique et recherche industrielle

Marie-Pierre Bès. Savoirs et savoir-faire élaborés dans les relations science-industrie. Un nouvel enjeu pour la marchandisation de la science ?

Vincent Meyer. Instrumentalisation des connaissances dans le champ du social : évaluation et marchandisation

Emmanuel Paris, Fabien Granjon. Marchandisation des savoirs, privatisation de la recherche et réformes de l'université française

Nathalie Pignard-Cheynel. L'édition de revues scientifiques. Une forme de marchandisation de la diffusion des connaissances

- Les métiers flous. Travail et action publique
Gilles Jeannot

Octares Editions

Chefs de projets, médiateurs, agents de développement, chargés de mission... des métiers qui ne sont plus "nouveaux" depuis plusieurs décennies mais qui demeurent bien entourés de "flou" se sont multipliés dans l'action publique. Flou de la prescription avec des injonctions très globales comme le développement économique ou la cohésion sociale, flou des positions dans l'organisation, flou des statuts d'emploi et finalement flou de l'identité et du métier.

Pour comprendre ce phénomène, l'ouvrage part d'un constat empirique fait à partir de nombreuses enquêtes dans les secteurs de l'aménagement et du développement local, de l'environnement et de l'action sociale. Des fonctionnaires vont bien au-delà d'une simple application des réglementations dont ils ont la charge. Ils semblent reconstruire l'action publique à la base en tirant parti de ressources diverses comme s'ils prenaient eux-mêmes en charge les problèmes. S'il y a "prise en charge" et non "application", c'est que la matière de l'action publique "résiste" et que les finalités publiques ne peuvent être atteintes que par un travail singulier. C'est l'efficacité de l'intervention publique qui se joue alors dans ce travail.

L'action publique se trouve alors ordonnée par les "soucis" qui orientent collectivement ces agents publics dans chaque secteur. La bureaucratie ne saurait cependant demeurer en reste et ne cesse de tenter de réinvestir cet espace non contrôlé en multipliant les "dispositifs" qui s'entrecroisent et s'accumulent sans jamais mettre fin à la nécessité de cette prise en charge par un travail. Il se dessine alors les éléments d'une sociologie de la tension entre la prise en charge autonome par les agents et ces dispositifs.

Sommaire

Introduction

Première partie. Prendre en charge les problèmes

Chapitre 1. De la production d'équipements à la maîtrise d'un impact

Chapitre 2. Faire du général avec du singulier

Chapitre 3. Un problème, un métier

Chapitre 4. Un entrepreneur d'action publique

Deuxième partie. Le travail et la chose publique

Chapitre 5. Ce qui résiste

Chapitre 6. Aux confins du public et du privé

Chapitre 7. Le souci

Chapitre 8. Le travail et la chose publique

Troisième partie. Le souci et le dispositif

Chapitre 9. La multiplication des dispositifs

Chapitre 10. Entrepreneurs et bureaucrates

Chapitre 11. Concurrence de coordinations

Chapitre 12. Le souci et le dispositif

Quatrième partie. Les métiers flous

Chapitre 13. Ambiguïté et précarité des positions et des parcours

Chapitre 14. La diffusion du flou

Conclusion

**- Activité, Travail, Ressources humaines :
parle t-on de la même chose ? Les stratégies du
changement en question**

Coordonné par François Hubault

Octares Editions

Amélioration des conditions de travail, développement des compétences, évaluation de la performance... autant de questions sur lesquelles psychologues, sociologues, économistes, ergonomes et gestionnaires des ressources humaines sont sollicités, et se sollicitent mutuellement. Les occasions d'interpellation se multiplient : fiabilité, qualité, sécurité, stress, relations de service... ; les populations concernées aussi : les personnels d'exécution et les cadres, les ingénieurs et les managers, les fonctionnels et les opérationnels... ; et les enjeux montent : l'opérationnalisation de la stratégie, la place du travail dans la création de valeur... Mais dans quelle mesure peut-on dire que les disciplines se retrouvent sur ces questions, et qu'est-ce que les différents praticiens apportent chacun de particulier ? Peut-on parler de complémentarité ou plutôt de dialogues de sourds, voire d'antagonisme ?

Telles sont les questions auxquelles cet ouvrage propose des réponses.

Sommaire

Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? François Hubault

Le droit du travail, facteur et ressource de changement, Maître Jean-Michel Bernad

Gestion des âges : un enjeu de convergence des regards sur le travail et l'entreprise, Marion Gilles et Sophie Savereux

Harcèlement moral, nouvel objet, sidération ou discernement ? Solange Lapeyrière

Promotion de la santé et de la sécurité au travail :

de la demande du GRH à la proposition de l'ergonome,

Daniel Ramaciotti et Céline Dubey

Quand le bon sens résiste... La confrontation de modèles à propos de la souffrance au travail lors d'une expertise CHS-CT, Christian Revest

Entre production de connaissances et velléités d'intervention : les très riches heures d'un sociologue clinicien, Fabienne Hanique

Transformer le travail. Avec quels modèles du changement ? Y a-t-il une place pour des passerelles entre l'ergonomie et la sociologie ? Tchibara Aletchedji

Travail, emploi : quelles mesures ? Rachel Beaujolin-Bellet
Ambiguïté gestionnaire du terme « activité » et travail du DRH, Georges Trépo et Fabien de Geuser

<<http://www.octares.com/>><<http://www.octares.com/>>

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	

MOTS CLES	
(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)

