



Société Française  
des sciences de l'information  
et de la communication



**- Appel à débats et réactions,** p.2

- LE «NOUAGE» DES SAVOIRS EN ORGANISATION  
PAR NICOLE GIROUX,  
(UNIVERSITE DE MONTREAL)

**- Comptes rendus** p.12

. Réunions Org&Co,  
. Compte rendu colloque  
« Figures de l'urgence et communication des organisations »  
. Synthèse des travaux « Culture des organisations et DISTIC

**- Agenda des autres manifestations à venir** p.15

**- Prochaines réunions du groupe ORG&CO,** p.16

. mai 2006, Bordeaux  
. septembre 2006, Rennes  
. janvier 2007

**- Appels à contributions et appels d'offres** p.19

- Publications p.20

- Fiche identification p.21

Cher(e) collègue,

Plus d'une centaine de chercheurs se sont retrouvés récemment à Bordeaux et Nice lors de colloques intéressant tout particulièrement notre communauté :

- colloque portant sur « Figures de l'urgence et communication organisationnelle », qui s'est tenu à Bordeaux sous l'égide de Valérie Carayol,  
- colloque sur « La culture organisationnelle et les DISTIC », à Nice sous la houlette de Henri Alexis.

Les contributions et débats furent riches et variés et les membres d'Org&Co présents se sont retrouvés, comme convenu, lors de réunions spécifiques, pour évoquer un certain nombre de questions (cf compte rendu p. 12) dont notamment :

- la sortie de l'ouvrage « Technologies de l'information et de la communication dans les organisations : théories et pratiques » aux éditions Octares comprenant les contributions à la table ronde du congrès IAERI de Porto Alegre de juillet 2004.
- le projet de publication aux éditions L'Harmattan des articles parus dans le bulletin d'Org&co durant la période 2003-2005
- L'éventuelle participation au colloque IAERI, fin juillet 2006, au Caire.
- la suite à donner aux journées de mai 2005, sur « méthodes et méthodologies »
- le bilan des travaux du groupe, et ses perspectives, à présenter au colloque de la SFSIC (à Bordeaux en mai 2006),
- l'appel à communications du colloque de Rennes en septembre 2006 (cf appel à communication p.17)

La présente livraison comprend un nouveau texte soumis à débats, de Nicole Giroux, qui fait le point sur « les communautés de pratiques ». Il comprend également des comptes rendus de débats scientifiques, des appels à communications, et une liste des manifestations à venir.

Je vous souhaite une bonne fin d'année universitaire et d'excellentes fêtes bien méritées... que vous pouvez agrémenter, le cas échéant, de réflexions scientifiques et de l'écriture d'articles ou de contributions pour le prochain bulletin prévu en février 2006 !

Bien cordialement,  
Arlette Bouzon

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

**- Le «nouage» des savoirs en organisation**  
par Nicole Giroux, professeur agrégé  
Département de communication  
Université de Montréal

Durant la décennie 90, la question du savoir (knowledge) a été très discutée par les praticiens et les chercheurs en organisation. De nouvelles conceptions du savoir et de l'apprentissage (learning) ont été développées par les chercheurs. Ces chercheurs qui ont étudié minutieusement les processus de travail sur le terrain, en particulier le travail intellectuel, en ont donné un portrait renouvelé. Dans ces nouvelles théories<sup>1, 2</sup> le savoir est désormais vu comme «situé dans des systèmes d'activités et de pratiques en déroulement continu». Il est décrit comme essentiellement social, «relationnel et médiatisé par des artefacts». Ce savoir est dit «constamment reproduit et négocié et se présente donc comme une connaissance provisoire et dynamique»<sup>3</sup>. Ce savoir est ainsi «ancré dans son contexte d'interaction», créé et «acquis dans la participation à une communauté de pratique»<sup>4</sup>.

La notion de communauté de pratique (CP) mise de l'avant par Lave et Wenger en 1991 dans leur livre *Situated Learning : Legitimated peripheral participation* a connu un grand succès tant auprès des chercheurs que des praticiens. Ces derniers ont récupéré le concept, comme ils l'ont fait pour plusieurs autres innovations qui l'ont précédé. Souvent ils ont tenté d'implémenter des CP selon des modalités qui s'éloignent du modèle décrit à l'origine. Les consultants ont aussi récupéré la formule des CP pour en faire une pratique d'intervention en changement organisationnel. Au cours des dernières années, le concept de CP a connu de nombreuses critiques. Plusieurs de ces critiques apparaissent justifiées et mettent à jour les limites du concept et les excès de ces détournements. Il serait toutefois dommage de délaissier les acquis de ces études, les subtilités de ce concept qui révèle, comme d'autres avant lui, la nature essentiellement

communicationnelle de la création de savoir en organisation.

Dans ce texte, nous décrirons comment cette tentative de récupération n'est pas nouvelle et s'inscrit tout naturellement dans l'histoire de la valorisation du savoir en organisation. Puis, nous définirons les communautés de pratique et leur évolution. Nous présenterons ensuite les limites du concept et les dangers de la récupération de ce dispositif. Enfin, nous ferons ressortir la dimension communicationnelle de la CP qui est en fait, comme le souligne Wenger lui-même (1998 : 76, 252), un « nœud de communication » dans le « tissu de communications » qu'est l'organisation (Taylor, 1993).

### **Le travail, un savoir pratique maîtrisé**

Le savoir a toujours été considéré comme une ressource rare et donc une source de pouvoir, et cela particulièrement dans les organisations. Ainsi, les guildes d'artisans contrôlaient la diffusion des connaissances. Elles encadraient la transmission des savoirs entre le maître et le novice. Elles reconnaissaient la valeur de cet apprentissage, tout comme le font aujourd'hui les corporations. Dès le début de l'histoire des sciences de la gestion, F. Taylor a su reconnaître la valeur du savoir des travailleurs. Sa démarche d'observation et d'analyse a précisément consisté en l'extraction du savoir tacite, du savoir-faire des meilleurs ouvriers pour le systématiser, le rendre explicite et le transmettre en connaissances utiles pour les dirigeants de l'organisation. Ceux-ci devenaient alors les « responsables de la gestion scientifique du travail ». En diffusant ces nouvelles techniques, de simples répartiteurs de tâches qu'ils étaient, ils sont devenus les gestionnaires officiels de « l'apprentissage organisationnel ». L'École des relations humaines et l'approche socio-technique (la première, celle de Tavistock) ont, elles aussi, souligné la valeur de la solidarité et du savoir présents dans les réseaux informels de travailleurs.

Par la suite, on s'est intéressé davantage au travail des gestionnaires, puis des dirigeants au sommet. Dès lors, c'est l'information, son traitement et son interprétation pour la prise de décision, la formulation de la stratégie et l'élaboration du changement qui ont surtout retenu l'attention des praticiens et des chercheurs. Les dirigeants ont été désignés comme responsables de la gestion des interprétations de la situation qui sous-tendent l'orientation de l'action organisationnelle. Ce sont alors les habiletés de traitement des décideurs que l'on a tenté de codifier et d'insérer dans des logiciels d'aide à la décision.

Dans les années 80, c'est la culture avec ses valeurs partagées, ses pratiques communes et ses artefacts qui a été mise de l'avant pour expliquer l'avantage compétitif de modèles de production venus de l'étranger. Les organisations occidentales ont donc tenté d'imiter plusieurs pratiques de leurs concurrents japonais, comme par exemple

<sup>1</sup> Ces nouvelles théories sont qualifiées de théorie de *l'action située et du savoir situé* (l'action et le savoir émergent des activités quotidiennes des acteurs dans des contextes spécifiques de travail, d'après Lave et Wenger), de *la cognition distribuée* (les systèmes cognitifs sont constitués des individus et des artefacts qu'ils utilisent, selon Hutchins), de *la théorie de l'activité* (l'unité d'analyse pertinente est le système d'activités, selon Engeström). Le développement de ces théories a été influencé par le pragmatisme (James) l'apprentissage par l'action en contexte (Dewey), l'apprentissage non seulement verbal mais aussi d'habiletés « à faire » (Lave) qui se produit dans le cadre de processus socio-culturels (Vygotsky).

<sup>2</sup> Pour une comparaison de plusieurs de ces nouvelles théories, voir Groleau (2002)

<sup>3</sup> Toutes les traductions dans ce texte sont de l'auteur.

<sup>4</sup> Cette nouvelle approche est remarquablement bien expliquée par Gherardi, S. et Nicolini, S (2000).

les cercles de qualité. Ceux-ci faisaient appel aux savoirs pratiques des employés en sollicitant leur réflexion sur les processus de travail pour les améliorer. Dans l'approche culturaliste, les phénomènes de socialisation et d'acculturation, en somme d'apprentissage de la culture, ont fait l'objet de nombreuses études en communication et en gestion (Louis, 1980). Cette décennie a été celle des changements de type radical, des remises en question de l'identité même des organisations. La fin de cette période a marqué l'avènement des NTIC et de la réingénierie des processus.

La décennie 90 allait remettre la question des connaissances au centre des préoccupations<sup>5</sup> <sup>6</sup>. On les a alors identifiées comme la base de l'avantage concurrentiel dans la « nouvelle économie du savoir ». Le dirigeant devenait le gestionnaire des compétences et du savoir (knowledge manager). Dans certaines organisations américaines, une nouvelle fonction était née. Elle avait pour objectifs d'identifier, d'entreposer dans des banques de données et de rendre accessibles les connaissances présentes dans l'organisation qui sont nécessaires à l'accomplissement du travail. Dès lors, le changement n'allait plus se faire par de grands bouleversements, mais par l'apprentissage continu (learning). Le savoir était donc proclamé tout à la fois ressource stratégique et mode de changement.

Les chercheurs se sont penchés sur l'étude du processus d'apprentissage (organizational learning) pour mieux le comprendre, poursuivant ainsi les travaux novateurs amorcés par Argyris et Shön dès 1978. Les consultants et les praticiens faisaient quant à eux la promotion de l'« organisation apprenante » (learning organization) afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Ces deux corpus de littérature se sont ainsi développés en parallèle, séparés par les objectifs différents visés par les intervenants.

Les chercheurs qui ont étudié les processus d'apprentissage ont mobilisé des concepts (ex : interaction, pratiques, communautés, savoirs tacite et explicite, signification, valeurs, cognition, courbe d'apprentissage, etc.) en provenance de différentes disciplines (communication, sociologie, éducation, psychologie, anthropologie, sciences de gestion) (Easterby-Smith et al., 2000). Ils ont abordé les processus d'apprentissage à partir de diverses positions paradigmatiques. Les chercheurs de la perspective fonctionnaliste conçoivent l'environnement comme une source de données objectives que l'organisation peut acquérir, traiter, analyser et transmettre via des messages

<sup>5</sup> Dans la seule année 1993, il y a eu plus d'articles scientifiques publiés sur les thèmes du savoir et de l'apprentissage que pendant toute la décennie 1980 (Crossan et Guatto, 1996, mentionné dans Easterby-Smith et al., 2000)

<sup>6</sup> Mirvis, dans son historique de l'apprentissage organisationnel, souligne que le livre de Senge, *The Fifth Discipline* paru en 1990 qui traitait de « l'art et de la pratique de l'organisation apprenante », a marqué un tournant dans ce courant en suscitant de nombreuses publications sur le sujet.

dans ses réseaux de communication. L'information ainsi diffusée servira à une meilleure compréhension de la situation, à des décisions de qualité et enfin à l'action efficace. Les chercheurs de la perspective interprétative pensent au contraire que c'est l'action qui mène à la compréhension (Weick et Daft, 1984). L'environnement étant source d'ambiguïté, l'organisation devient alors un système d'interprétation où les membres partagent leurs interprétations des événements et font leur apprentissage à travers leurs discussions. Pour les partisans de la tradition du conflit, l'apprentissage organisationnel est considéré comme l'idéologie de groupes dominants (Gherardi et Nicolini, 2001). Dans l'approche postmoderne, l'apprentissage organisationnel est considéré comme une pratique discursive qui se produit dans des réseaux au sein de relations de savoir/pouvoir qui influencent la subjectivité des acteurs. Les chercheurs de la perspective processuelle ou constructionniste voient l'organisation comme un système de savoir distribué (Tsoukas, 1996). Pour eux, le savoir n'est pas qu'échangé, mais il est aussi créé par les membres de l'organisation en situation. Il s'agit d'une pratique sociale et langagière. Il émerge dans les interactions au sein de collectifs auto-organisés qui ont été qualifiés de « communautés de pratiques ».

Ici encore, la valeur des connaissances développées par les travailleurs en situation a été reconnue par les représentants de la direction qui ont, à nouveau, tenté de se les approprier. En fait, tout au long de son histoire, la théorie de l'organisation nous montre la tentative de prise de contrôle croissante des gestionnaires sur les différents aspects du travail. Les travailleurs y répondent par une volonté d'autonomisation égale. Tout se passe comme si, après avoir contrôlé le travail physique, le travail à la chaîne et en équipe, puis les processus d'interaction homme-machine, les gestionnaires tentent maintenant de maîtriser le travail intellectuel de création de savoir et les interactions entre humains.

Cette tension continue entre la régulation de contrôle et la régulation autonome du travail (Reynaud, 1989) soulève plusieurs questions : jusqu'où le contrat de travail peut-il aller dans ses exigences envers les travailleurs ? Jusqu'où va la soumission volontaire ? Jusqu'à quel point les gestionnaires peuvent-ils contrôler les pensées et les communications des membres de l'organisation entre eux ? Quelles sont les conditions de possibilité d'une régulation conjointe du travail et d'une co-gestion des savoirs ? La communauté de pratique peut-elle être le lieu de cette co-gestion ? Jusqu'à quel point la communication peut-elle être complètement ouverte (Eisenberg et Witten, 1987) ? Les travailleurs doivent-ils partager leur savoir, source de pouvoir ?

### **La communauté de pratique (CP) : définition et mode de fonctionnement**

Le concept de communauté de pratique a été utilisé par Lave et Wenger en 1991 dans leur livre *Situated Learning : Legitimated peripheral participation*. Ils affirmaient qu'il s'agissait là d'une notion intuitive désignant une forme d'organisation naturellement présente dans les sociétés humaines. Ils définissent la CP comme un groupe de personnes qui se rencontrent afin de solutionner un problème commun, de développer des aptitudes, d'échanger des connaissances. Dans une CP, les membres sont reliés entre eux par une pratique commune, par l'implication et l'identification à l'expertise du groupe ou par une passion. Ce sont par exemple des collectionneurs de meubles anciens, des passionnés d'informatique, des fans de football ou de formule 1, des horticulteurs ou des ornithologues amateurs.

La notion de CP a été appliquée aux collectifs organisationnels par ces auteurs à la suite des travaux de Orr (1990, 1996) à l'Institute for Research on Learning du Xerox Palo Alto Research Center. Celui-ci faisait des études ethnographiques du travail des réparateurs de photocopieurs. Cette étude s'inscrivait dans le tournant discursif, intersubjectif et interobjectif qui marquait un retour, dans les études organisationnelles de l'intérêt pour le travail en situation. On passait ainsi d'une vision holiste, macro, fonctionnaliste centrée sur le dirigeant et son travail de stratégie à une approche plus locale, micro, processuelle, préoccupée du travail des employés au quotidien (Barley et Kunda, 2001). Par ses observations, Orr a montré, dans une étude qui est devenue célèbre, qu'en se racontant des histoires, les réparateurs de photocopieurs trouvaient des solutions aux problèmes de bris qu'ils devaient résoudre et pour lesquels il n'existait pas de solution toute faite dans les manuels fournis par l'entreprise. Ils créaient ainsi, entre eux, par la mise en commun spontanée et volontaire de leurs expériences, un nouveau savoir utile à chacun d'entre eux et profitable à l'ensemble de l'organisation.

Qu'il soit appliqué à l'extérieur ou à l'intérieur d'une organisation, le concept de CP se caractérise par l'existence d'un collectif où se produit le partage de connaissances dans le cadre d'interactions répétées. Mais il ne s'agit pas ici simplement d'un « transfert » de connaissances. Pour Lave et Wenger (1991), le savoir n'est pas une démarche individuelle, une réalité concrète, un objet que l'on accumule et que l'on transmet, tel un message que l'on véhicule, comme dans la perspective fonctionnaliste. Leur vision du savoir et de l'apprentissage est bien différente. Pour eux, le savoir est une pratique collective. Il se développe dans la participation à des activités au sein d'une communauté qui façonne aussi l'identité de ses membres. Ainsi selon Lave (1991 : 64)

« L'apprentissage est reconnu comme un phénomène social qui se constitue dans l'expérience, dans le monde vécu, à travers la participation...dans une pratique sociale en cours ; le processus de changement des

habiletés s'insère dans un ensemble de processus de transformation de l'identité à travers l'adhésion à une communauté de praticiens...»

Dans son adhésion à la communauté, le membre non seulement apprend à « faire », mais aussi à « être » (Sauquet, 2004). Cette conception du savoir comme pratique sociale a été influencée par les travaux du psychologue russe Vygotsky pour qui le langage est susceptible de transformer et l'individu et son environnement. Pour lui, le langage occupe une place centrale dans la formation de la pensée et de la conscience (Vygotsky, 1986-1992). Selon Wertsch (1985), Vygotsky a particulièrement porté son attention sur la capacité transformatrice des systèmes linguistiques. Il cite d'ailleurs le lien que celui-ci fait entre l'apprentissage, la pratique et le langage : «...le moment le plus significatif au cours du développement intellectuel, qui donne naissance aux formes purement humaines de l'intelligence pratique et de l'intelligence abstraite, se produit lorsque convergent le langage et l'activité pratique, deux composantes du développement (Vygotsky, 1978 : 24 cité dans Wertsch 1985 : 141).

Cette « vision sociale du savoir » est relativement récente tant en communication qu'en science de gestion. On se rappelle que ce n'est qu'au début des années 90, dans un contexte où on constate que les connaissances deviennent rapidement obsolètes, que les praticiens se sont intéressés à la gestion des connaissances et les chercheurs au partage des savoirs. Trois perspectives ont alors été développées (McLure Wasko et Faraj, 2000) : le savoir comme objet, bien privé, possédé par l'organisation ; le savoir gravé dans l'esprit des individus et échangé dans l'interaction ; et finalement le savoir comme bien public, généré, maintenu et transformé au sein d'une CP.

Dans cette communauté que nous avons décrite précédemment, l'apprentissage est conçu comme une pratique discursive (Brown et Duguid, 2000) et est maintenant analysé dans sa dimension culturelle et sociale (Bruner, 1996) comme indissociable de la pratique et de la communauté à l'intérieur de laquelle l'apprenant désire s'insérer. Il est un processus d'échange, de négociation, d'intégration, toujours en construction et en validation. En effet, on devient vraiment un chercheur en communication en fréquentant et en contribuant à des conférences comme celle de la SFIC, en apprenant le langage, les coutumes de cette communauté de chercheurs.

Pour qu'il y ait une CP, selon Lave et Wenger, il faut qu'il y ait de la part des membres un engagement mutuel pour le développement d'une pratique commune. Cette pratique est souvent présentée comme un métier semblable ou une même profession. La CP peut être aussi composée de personnes qui collaborent à un travail conjoint, par exemple des informaticiens, ingénieurs, publicistes travaillant au développement de nouveaux logiciels. Ce peut aussi être

aussi un regroupement de différents spécialistes en éducation (professeurs, psychologues, orthopédagogues) ou en santé (médecins, infirmières, kinésithérapeutes). Ces spécialistes collaborent pour offrir des services coordonnés à un client. La communauté prend ainsi toute sa signification dans la réalisation d'une entreprise conjointe définie par les membres. Ce projet n'est pas fixe, il peut être renégocié et modifié par les membres de la communauté.

Dans leur pratique, les membres développent, au fil du temps, des relations interpersonnelles qui concourent au maintien d'un sentiment de communauté, au développement d'une identité commune. Les activités de l'entreprise conjointe produisent aussi ce que ces auteurs appellent un répertoire partagé (des routines, outils, façons de faire, des symboles, des histoires, des concepts, etc.) qui lie la communauté. La CP suivrait un cycle de vie (Wenger 1998) passant d'une période où des personnes ayant des intérêts similaires font connaissance (phase du potentiel) et se rassemblent, elles échangent et prennent conscience de ce potentiel (phase de coalescence). Elles s'engagent alors dans des activités conjointes et la création d'artefacts (phase d'activités). Finalement, lorsque l'intensité de ces échanges diminue, la communauté se sépare (phase de dispersion), et devient un bon souvenir (phase de mémoire). Récemment, Wenger et al. (2002) suggèrent que la CP encadrée pourrait se renouveler soit en se fusionnant ou encore en s'institutionnalisant.

D'après ces auteurs, le participant a plusieurs raisons d'adhérer à la CP : il y trouve rapidement de l'information, des solutions à ses problèmes ; il peut y apporter sa contribution et y faire reconnaître son expertise ; il peut s'y perfectionner et développer un sentiment d'appartenance à une communauté. La participation y est progressive, au fur et à mesure qu'il acquiert la compétence nécessaire à la pratique ; elle passe de périphérique à active. Le membre peut participer à différents degrés suivant les circonstances. Selon Mc Dermott et Jackson (2001 :4), il existe trois niveaux de participation : le groupe central qui identifie les thèmes à traiter par la communauté ; les membres actifs qui participent régulièrement aux activités de la communauté ; enfin ceux qui à la frontière surveillent de loin les activités des autres membres et qui vont s'intégrer au besoin. La participation du membre au sein de la communauté de pratique lui permet de faire de nouveaux apprentissages, de s'insérer dans une communauté et de s'y socialiser. Ce faisant, elle lui permet de se négocier une nouvelle identité.

La CP ne profite pas qu'à l'individu qui y participe ; elle est aussi bénéfique pour l'organisation au sein de laquelle elle émerge. Les praticiens ont constaté qu'en favorisant une meilleure circulation de l'information et un traitement plus efficace de celle-ci, la CP stimule la création de nouvelles solutions et la génération de nouvelles connaissances. Ce qui peut avoir pour effet de diminuer les coûts, de réduire le temps d'apprentissage, d'augmenter la qualité des produits

et des services de l'organisation ainsi que ses capacités d'action.

### **La communauté de pratique, une forme qui a évolué**

Au départ, la CP était présentée comme une forme structurelle émergente, issue de la liberté des acteurs qui utilisaient leur autonomie au sein de l'organisation pour définir leur collectif, sa composition, sa raison d'être et ses activités. La légitimité de la CP et de ses leaders venaient de l'interne. La durée de vie de la CP dépendait de l'engagement de ses membres et de leur intérêt dans sa pérennité. Il s'agissait donc d'une structure informelle, auto-construite, tout à fait conséquente avec les nouvelles approches en théorie des organisations qui conçoivent l'organisation comme une entité autoproduite en constante redéfinition. Elle s'inscrit donc bien dans l'approche processuelle (Giroux, 2004) centrée sur les interactions que l'on retrouve dans les théories récentes venant de la sociologie et de la communication, et de plus en plus utilisées en communication organisationnelle (théorie de l'érection de Weick, théorie de la structuration de Giddens, de la traduction de Callon et Latour, théorie du texte / conversation de Taylor, théorie de l'activité d'Engeström).

L'identification de telles structures informelles au sein de l'organisation n'est pas nouvelle. Elle remonte à l'École des relations humaines et a été par la suite reprise par les tenants de la première approche socio-technique. On la retrouve aussi dans les travaux sur la régulation autonome (Reynaud, 1989) et sur l'utilisation par les travailleurs de leur marge de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977). En général, toutes ces initiatives des employés étaient perçues comme négatives parce qu'elles échappaient au contrôle des dirigeants. L'originalité des découvreurs de la CP fut de montrer que cette nouvelle forme, qui visait à satisfaire les besoins de ses membres, était aussi utile pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Dès 1998, Wenger affirme que les CP ne sont ni une nouvelle mode, ni un nouveau mécanisme à être implanté. Il signale toutefois que les CP émergentes doivent être reconnues, encouragées, entretenues (1998 : 229). Tout en continuant à en souligner le caractère émergent, Snyder et Wenger (2000 :7) montrent qu'il est possible d'en encourager la formation. Ce nouveau regard s'inscrit dans le courant valorisant le « capital intellectuel » et le « capital social au sein des organisations » (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ils suggèrent aux dirigeants des organisations de stimuler la formation des CP en favorisant la rencontre des personnes, en ayant une infrastructure adéquate dans laquelle le groupe peut se développer, en fournissant l'assistance d'agents de développement qui sont des catalyseurs des interactions entre les futurs membres de la CP. Il s'agit donc de fournir un soutien à l'émergence de la CP car on croit qu'elle peut être bénéfique à l'organisation tant au niveau de la gestion des activités courantes que de la gestion stratégique. Les CP sont ici passées d'émergentes à

soutenues, facilitées (Giroux et Lainesse, 2004). La CP est encore étudiée aujourd'hui (Saint-Onge et Wallace, 2003). Cependant la notion de CP est rapidement devenue populaire et a été appropriée par la direction des organisations, cette fois dans une perspective managériale et cela bien souvent sous l'influence de ceux-là même qui les premiers avaient décrit les CP émergentes ou soutenues. De chercheurs-observateurs, ceux-ci sont devenus des consultants -propagateurs de la formule.

En 2002, Wenger, McDermott et Snyder dans leur nouveau livre *Cultivating Communities of practice* fournissent des recommandations aux praticiens pour les aider à créer des CP dont le but est explicitement d'améliorer la performance de l'organisation. Ils y décrivent des expériences de CP intra et inter-organisationnelles mises en place dans des organisations de grande taille comme Daimler Chrysler, Hewlett-Packard, Shell Oil Company, Xerox (Stork et Hill, 2000), La Banque mondiale à Washington, (Wenger et al. 2002), l'Interamerican Development Bank (Moreno, 2001). Dans ces CP, les leaders sont nommés par la direction, ils ont un rôle prédéfini et visent à utiliser l'expertise des membres en fonction de la stratégie de l'organisation. Ils doivent maintenant produire des résultats mesurables. Ce type de CP est désormais « organisée ». Elle est même qualifiée de « stratégique ».

Le concept de CP a donc beaucoup évolué. L'étude de son évolution révèle qu'au fil du temps, il a pris trois acceptions. Au départ, le concept était vague et ambigu. On abordait la CP dans une perspective descriptive, interprétative et on la présentait comme un groupe auto-sélectionné, auto-organisé. Un leadership aux multiples facettes<sup>7</sup> y était partagé selon les circonstances. Pour les ethnographes du travail, la CP désigne une forme naturelle de communication. Dans ce processus endogène, des acteurs co-construisent des savoirs utiles à leur propre pratique. Ils mobilisent leur autonomie créatrice pour réaliser leurs objectifs et résoudre des problèmes qui les touchent directement. Ces échanges se fondent sur la réciprocité. Par la suite, les initiateurs du concept et leurs successeurs, devenus consultants, ont pris une position plus prescriptive. La CP est devenue une modalité d'intervention (Cefrio, 2002) exogène, un instrument de la direction. Les résultats sont évalués en fonction des objectifs et problèmes, non plus de ces membres, mais de l'organisation. La CP qui décrivait un petit groupe en interaction de face-à-face, puis des

communautés virtuelles (Wenger, 2001), désigne aujourd'hui jusqu'à des communautés globales (McDermott et Jackson, 2002). On est passé ainsi de la CP émergente à la CP délibérée. Les acteurs sont, à ce moment-là, mobilisés par les incitatifs habituels de l'organisation (rémunération, statut, etc.). Ils sont alors unis par des liens contractuels.

Au-delà de cette dichotomie, il demeure une troisième perspective, entre l'autonomie créatrice de la CP originelle et le contrôle stratégique de la CP récupérée, il s'agit de la CP soutenue. Cette CP, appuyée par la direction, tente de préserver les avantages des deux premières formes de CP. D'une part, elle veut conserver la confiance mutuelle, l'ouverture dans la communication, la richesse du capital social et la liberté de participation de la CP émergente. D'autre part, elle veut aussi obtenir l'accès à des ressources matérielles et temporelles, la disponibilité d'un coordonnateur qui assure une certaine continuité, visibilité et légitimité dans l'organisation de la CP délibérée, « organisée ». Cette forme de CP hybride est encore en expérimentation (Giroux et Lainesse, 2004) car elle est située à la confluence de deux logiques (autonomie vs contrôle, efficacité locale vs globale) dont elle subit évidemment les tensions.

### La communauté de pratique : application et limites pratiques

Le concept de communauté de pratique est devenu très populaire dans la littérature anglo-saxonne. Il s'est rapidement répandu dans les organisations comme un outil favorisant le développement et la diffusion des connaissances. Deux dimensions ont particulièrement retenu l'attention :

- 1) la CP comme dispositif structurel permettant de regrouper des spécialistes provenant de diverses disciplines ou de diverses fonctions de l'organisation ou encore de différentes parties de l'entreprise pour mettre en commun des informations, les articuler, les interpréter et créer de nouvelles connaissances ;
- 2) la CP comme dispositif narratif permettant de confronter et de structurer les expériences similaires et diversifiées des différents acteurs rassemblés pour créer de la signification utile à la solution des problèmes organisationnels ou encore à l'action collective.

La CP, bien que procédant d'une perspective processuelle, a été récupérée par des intervenants dans une visée prescriptive, fonctionnaliste, parce qu'elle leur apparaît être un instrument adéquat pour la gestion des savoirs en organisation. Ces deux dimensions ont été retenues sans doute parce qu'elles semblaient les plus facilement « opérationnalisables » dans une perspective d'intervention. En effet, l'implémentation d'une nouvelle structure est un des outils de changement les plus fréquemment utilisés par

<sup>7</sup> Selon Wenger (1998), plusieurs types de leaderships y coexistent : 1) le maître à penser, expert reconnu par tous qui est l'inspiration du groupe ; 2) l'organisateur des activités au quotidien ; 3) l'intégrateur qui veille aux relations interpersonnelles et au maintien du tissu social ; 4) le marginal-sécant qui fait le lien avec d'autres communautés dans l'organisation ou à l'extérieur ; 5) le gestionnaire de l'information qui collecte et met en forme les informations sur la pratique ; 6) le relationniste qui maintient des liens avec la ligne hiérarchique de l'organisation ; 7) l'innovateur qui rassemble des initiatives non traditionnelles.

les gestionnaires. Quant à la narration, elle est devenue très populaire durant la même période et fait maintenant partie de l'arsenal de pratiques des consultants en gestion et en communication (Giroux, à paraître). Il existe même aujourd'hui des outils informatiques pour faciliter la mise en intrigue des histoires et la simulation des scénarios organisationnels.

L'implémentation et le développement des CP n'est cependant pas aussi facile que plusieurs consultants le laissent croire. Cela demande un engagement important des participants en particulier des membres les plus militants (core). Les participants doivent avoir une bonne propension au dialogue, à l'écoute et une volonté de comprendre le point de vue des autres (perspective taking) (Liedtka, 1999). Ils doivent aussi prendre le risque de prendre la parole pour partager leur savoir et aussi révéler leurs succès. C'est pourquoi la confiance et le respect mutuel sont constamment mentionnés comme des éléments importants de la réussite des CP. Les CP émergentes ont besoin de ressources (temporelles, matérielles et financières) et parfois de visibilité pour se déployer et atteindre pleinement leurs objectifs. Plusieurs chercheurs ont souligné des problèmes liés aux CdeP : ceux liés au fonctionnement interne de celles-ci (inbreeding, exclusion, Wenger, 1996 :26), ceux liés aux difficultés d'échanges entre les communautés (Tsoukas, 2002 :423). Thompson (2005) rapporte que, même dans les cas de succès, l'encadrement des CP est une affaire délicate. Il mentionne le cas d'une entreprise où l'expérimentation d'une CP ayant été probante, les dirigeants ont voulu l'étendre, mais en ne se préoccupant que de la dimension structurelle. Ils ont multiplié les CP et le nombre de leurs participants, sans leur laisser le temps de développer les relations et les interactions essentielles à la CP. Ce faisant, ils ont ainsi, au contraire, détruit la délicate dynamique de la CP.

### **La communauté de pratique : les avantages et les lacunes du concept**

Pour certains théoriciens, le concept de CP présente plusieurs avantages. Par exemple, Chanal (2000 : 2) et Gherardi et Nicolini (2000 :15) constatent que le concept de CP est utile pour articuler le niveau individuel et le niveau organisationnel. Ils s'en servent dans les recherches sur l'apprentissage pour montrer comment le savoir tacite peut être modifié, diffusé, perpétué au sein de l'entreprise.

Crossan et al. (1999) ont d'ailleurs développé un modèle multi-niveau de l'apprentissage (individu-groupe-organisation) où il est possible d'insérer la CP. Pour ces auteurs, le processus débute au niveau individuel par l'intuition de « patterns » et de potentialités que la personne découvre dans le flot de son expérience au quotidien. Pour influencer les autres, ces idées nouvelles (insights) doivent devenir des *interprétations*, c'est-à-dire devenir des explications pour soi et pour les autres sous forme de mots, d'images ou d'actions. On passera au niveau du groupe

lorsque ces *interprétations* seront partagées dans la conversation, le dialogue. Viendra alors le processus d'*intégration* lorsque, dans des systèmes interactifs (comme la CP) se produira l'ajustement mutuel dans l'action conjointe et coordonnée. Cet ajustement entre les acteurs sera à l'origine d'une nouvelle compréhension commune aux individus, en somme un apprentissage partagé. Selon Crossan et al., ce processus d'apprentissage, au départ informel, s'il s'avère significatif, deviendra routinier. On en viendra alors à l'*institutionnalisation* au niveau organisationnel de ce processus dans les procédures, les structures, la stratégie.

D'autres théoriciens mentionnent que plusieurs dimensions importantes de la CP ne sont pas suffisamment discutées. La théorie des CP comporterait plusieurs lacunes. Ce sont les questions relatives aux relations de pouvoir, aux conflits, aux émotions, au genre (gender) dans la CP. Pour Coutu et Willmott (2003), la dimension des relations de pouvoir dans les CP, qui était présente dans le texte originel de Lave et Wenger, a été minimisée par des successeurs plus conservateurs qui, comme Brown et Duguid, ont été les propagateurs du concept de CP. Coutu et Willmott soulignent toutefois que Lave et Wenger tendent eux-mêmes à utiliser un vocabulaire qui met l'accent surtout sur l'harmonie, sur les relations de mutualité, les répertoires partagés et le consensus. On leur reproche d'étudier les pratiques sans se préoccuper de les replacer dans leur contexte historique, idéologique et institutionnel ; de ne pas décrire, dans leurs études de cas, les manifestations de contradictions, de conflits, de pouvoir. Par exemple, la tension entre la tentative de standardisation du travail par la direction et la recherche d'autonomie, de fierté professionnelle par les travailleurs, y est rarement décrite. Lawrence et al. (2005) ont repris le modèle des 4I de Crossan et al. (intuition, interprétation, intégration et institutionnalisation) pour y inscrire la dimension du pouvoir. D'après ces auteurs, il y aurait deux formes de pouvoir en jeu dans ce modèle : le pouvoir épisodique que l'on observe dans les comportements stratégiques des acteurs ; le pouvoir systémique inscrit dans les routines, pratiques de l'organisation. Le pouvoir épisodique, par exemple, aura une grande influence sur l'acceptation de la nouvelle interprétation d'un individu par la communauté. Cet innovateur devra utiliser toutes ses habiletés narratives pour parvenir à l'intégration de cette nouvelle interprétation dans le discours et l'action de la CP. Comme le mentionnent les auteurs (2005 : 182), tous les individus n'ont pas la même capacité « d'influencer les pensées, les sentiments et les comportements de ceux qui les entourent ». Par ailleurs, quand vient le temps de l'institutionnalisation, les acteurs ne peuvent intervenir à chaque fois que la nouvelle pratique doit être répétée. C'est à ce moment que le pouvoir systémique devient utile pour assurer l'ancrage de l'innovation et contrer son rejet par les tenants du pouvoir en place qui peuvent se sentir menacés. Le pouvoir systémique, en façonnant le contexte dans lequel se déroule l'expérience des individus, vient en retour, selon ces

auteurs, affecter leurs perceptions et leurs expérimentations, sources d'intuitions.

Salminen-Karlsson (2005), quant à elle, fait remarquer que les significations créées dans les CP s'inspirent aussi des valeurs véhiculées dans l'environnement plus large et reflètent les relations de pouvoir que l'on retrouve dans la société qui entoure l'organisation. D'après cette auteure, si la participation à la CP implique une transformation de l'identité, elle fixe aussi les limites de la construction identitaire. C'est pourquoi elle affirme que les relations de pouvoir et les relations de genre ont, jusqu'à présent, été négligées dans l'étude des CP. Elle suggère que ces relations pourraient bien être influencées par le contexte organisationnel et par le discours sociétal environnant. Elle cite d'ailleurs plusieurs études de CP unisexe ou mixte, en montrant la position et la trajectoire particulières qui y sont dévolues aux femmes par ceux qui dominent les jeux de pouvoir dans la CP.

Finale­ment, au cours de la dernière décennie, Fineman (1993) a montré l'importance des émotions dans la vie organisationnelle. Il a suggéré que celles-ci sont un aspect de l'apprentissage à la fois comme partie de ce processus mais aussi comme produit de celui-ci. Pour Scherer et Tran (2001), les émotions focalisent les énergies sur certains événements et opportunités qui méritent l'attention. Elles fournissent la motivation nécessaire pour l'effort soutenu de l'apprentissage. D'après Gabriel et Griffiths (2002), l'apprentissage est relié à l'anxiété : trop d'anxiété et l'apprentissage est inhibé alors qu'au contraire, en l'absence de celle-ci, l'apprentissage serait perçu comme moins nécessaire. Les connaissances sur le lien émotions-apprentissage, et cela particulièrement dans les CP, sont pour le moins ténues et mériteraient donc d'être approfondies.

Le nouveau courant de la « psychologie positive » qui focalise sur les forces et les qualités des individus plutôt que sur ses erreurs et ses pathologies et l'« approche positive en gestion » qui promeut des valeurs de courage, de pardon et de compassion dans les organisations apportent un éclairage nouveau sur la création de savoir. Lee et al. (2003) rapportent que Nonaka et Takeuchi, dans leur livre qui est devenu un classique *The Knowledge-Creating Company*, soulignent l'importance de l'autonomie pour la création de savoir. Lee et al. proposent eux aussi le modèle d'une spirale de la création de nouveaux savoirs en renforçant la dynamique d'interaction continue entre 1) les vieilles idées et les idées nouvelles (évaluation, interprétation, intégration) et entre 2) la création de savoir et les émotions positives. Selon eux, le plaisir encourage l'expérimentation d'un nouveau comportement et le contentement facilite la consolidation d'un apprentissage passé. Cela fait en sorte qu'une première expérience de création de savoir peut mener au désir d'en faire davantage pour refaire l'expérience du «flow », de la créativité et de la « joie de la découverte ».

Ces auteurs constatent toutefois que, pour persévérer dans la démarche difficile de création de connaissances, qui est comme le savent tous les chercheurs pleine d'embûches et de délais, les individus doivent posséder une grande tolérance à l'échec surtout dans les premières phases d'un projet. Or, souvent dans notre société qui demande sans cesse de plus en plus de performance, les organisations valorisent l'indépendance chez les individus et punissent les échecs. Pourtant, ces auteurs affirment que l'acceptation de l'échec et de l'interdépendance sont nécessaires pour l'innovation : premièrement, parce que ceux qui n'ont pas peur d'affronter l'échec n'ont pas peur d'expé­ri­menter ; deuxièmement, parce que la recherche d'aide est un « processus organisant » efficace. En effet, la recherche a montré que les nouveaux venus qui ont demandé de l'aide et des informations techniques (relatives à leurs tâches), des informations sociales (au sujet des réseaux), ou des informations normatives (à propos des attitudes et comportements attendus) ont su développer les nouvelles connaissances dont ils ont eu besoin pour mieux performer et demeurer plus longtemps dans la nouvelle entreprise.

La reconnaissance de la dépendance encourage la recherche d'aide qui favorise l'acquisition d'informations dont le traitement est susceptible d'engendrer de nouveaux savoirs. Malheureusement, dans notre société, reconnaître sa dépendance est souvent vu comme une marque de faiblesse, et dans certaines organisations, l'avouer aux autres peut avoir des conséquences néfastes sur le reste de sa carrière. En organisation, les individus dépendants sont souvent perçus comme ayant peu de pouvoir ou étant d'un statut inférieur. Lors d'une étude précédente faite dans un milieu hospitalier, Lee a trouvé que les infirmières étaient plus susceptibles de rechercher de l'aide que les médecins. Elle fait l'hypothèse que le fait d'apparaître dépendante est plus socialement acceptable pour une femme et que celle-ci est davantage socialisée à valoriser l'interdépendance dans le travail de soin. Cette nouvelle approche est intéressante car elle fait le lien entre les émotions, les comportements de communication qu'elles induisent et les effets qui s'ensuivent sur le partage et la création de savoirs.

#### **La CP, un « noeud de communication » dans le « tissu organisationnel »**

La CP n'est pas une innovation. Wenger (2000 : 229) souligne que la CP fut présente à toutes les époques :

«Depuis le début de l'histoire, les humains ont formé des communautés et y ont partagé leurs pratiques culturelles qui reflétaient leur savoir collectif : de la tribu rassemblée autour du feu dans la caverne, à la guilde médiévale, au groupe d'infirmières au poste de garde, jusqu'au gang de rue ou à la communauté d'ingénieurs travaillant sur le design d'un frein. La participation dans « ces



communautés de pratique » est essentielle à notre apprentissage. Elle est au cœur de ce qui rend les êtres humains capables d'apprentissage significatif».

En fait, il s'agit du dispositif le plus simple inventé par les humains pour partager leurs préoccupations, leurs problèmes ou leur passion en interagissant sur une base régulière pour échanger des savoirs (Wenger et al., 2002). La CP désigne donc un lieu de parole, un collectif réflexif (Giroux, 2003). Il s'agit d'un phénomène social émergent que l'on retrouve partout, c'est pourquoi Vaast (2002) se demande s'il vaut la peine même d'en parler tellement le phénomène est banal. Sa banalité la fait sans doute passer inaperçue, mais elle n'en est pas moins au fondement de l'apprentissage en groupe et donc au cœur de l'action en collectivité. Il en est de même pour la communication qui, bien que fondatrice (Barnard, 1938), omniprésente (Mintzberg, 1973) et constitutive (Taylor, 1993) est, de par son évanescence, le plus souvent oubliée et dévalorisée par les dirigeants et les chercheurs qui préfèrent se pencher sur des phénomènes plus tangibles et plus facilement mesurables ou manipulables.

La CP est une invention humaine importante car elle permet la négociation de signification, la création et la préservation des connaissances et la diffusion de l'information au sein d'une collectivité. C'est pourquoi Wenger (1998 : 252) la définit ainsi : « Les communautés de pratique sont des nœuds pour la dissémination, l'interprétation et l'utilisation de l'information. Elles sont des nœuds de communication ». Malheureusement, il a peu élaboré cette définition dans son ouvrage.

Davenport et Hall (2002) ont identifié trois domaines d'origine du concept : les études sur l'action et le savoir, les études sur la cognition distribuée et finalement les études portant sur l'analyse de discours et de conversation. Ces trois domaines mettent l'accent sur le collectif, sur l'interaction et sur le langage. C'est sous ces vocables que la communication a été présente dès l'origine du concept de CP parfois en filigrane, parfois au premier plan. La communication apparaît pourtant centrale dans les CP car c'est à travers elle qu'est adoptée une signification commune, que sont imaginées des solutions (via des narrations : Orr, 1996) et que se font la coorientation et la coordination de l'action conjointe (Lave et Wenger, 1991 : 197-206). Cette notion de « nœud de communication » s'inscrit bien dans les nouveaux développements théoriques en communication organisationnelle. Ainsi, on est passé dans ce champ d'une perspective décrivant l'organisation comme une entité conçue par ses dirigeants et dans laquelle se produisent des actes de communication, à une vision tournée vers l'organisation telle que construite et vécue au quotidien dans les interactions entre tous ses membres.

Dans cette approche, la communication est au cœur du « processus organisant » qui constitue l'action collective et sa

signification (Weick, 1969). L'unité d'analyse n'est plus alors l'organisation mais l'interaction, l'activité, le collectif. Cette approche met l'accent sur la dynamique de la construction sociale de l'organisation dans des processus de structuration (Giddens, 1984), de traduction (Latour, 1995) ou de conversation (Taylor et al., 1996). L'organisation vue dans sa totalité se présente alors comme un «tissu de communication» (Taylor, 1993) ou une fédération d'équipes (Glynn et al., 2000). Les «nœuds de communication» seraient donc la substance même de ce «tissu organisationnel».

Le concept de CP malgré les détournements qu'il a connus mérite donc toute l'attention des chercheurs en communication car il met l'emphase sur le rôle central de la communication en organisation.

Toutefois, comme le souligne Weick, l'utilisation de la nominalisation stabilise les processus en leur conférant une permanence trompeuse<sup>8</sup>. Les termes «nœud de communication», communauté de pratique ou organisation, en fixant une réalité dynamique, font perdre de vue la perspective processuelle. Or celle-ci nous permettait de répondre à plusieurs questions telles que : Comment se construit un nœud de communication ? Dans quelles conditions une mise en réseau peut-elle se réaliser ?

Pour revenir à une approche dynamique, on peut utiliser un concept voisin, celui de «nouage»<sup>9</sup> (knotworking), issu de la théorie de l'activité. Ce concept peut aider à saisir la CP comme un processus. Pour Engeström, psychologue finlandais (1999, 2000), il s'agit d'une forme émergente d'organisation du travail qui se produit au cœur même de l'activité de production. Le nouage réfère ici à :

«l'orchestration selon une pulsation rapide, distribuée et partiellement improvisée d'une performance entre des acteurs et des systèmes d'activités qui seraient sinon faiblement couplés. Le nouage se caractérise par un mouvement pour attacher, détacher et rattacher ensemble des chaînes d'activités quisembleraient autrement séparées. L'attachement et la dissolution d'un nœud de travail collaboratif ne peut être réduit à un individu en particulier ou à une entité organisationnelle fixe comme centre de contrôle... c'est le nœud instable lui-même qui doit être l'unité d'analyse».

Cette notion de nouage décrit une réalité en construction. Tel que défini dans la citation précédente, le nouage en pulsation est un processus qui ne relève pas du contrôle d'un individu ou d'un groupe. Aussi Blackler et McDonald

<sup>8</sup> C'est pourquoi il préfère parler «d'organizing» au lieu «d'organization» afin de souligner le caractère toujours en construction de la réalité organisationnelle.

<sup>9</sup> Soit l'action de faire des nœuds.

(2000) le qualifie de «collaboration décentrée». Ils insistent sur le fait que ce processus ne peut faire l'objet d'ingénierie et qu'il peut au mieux être assisté. Ils soulignent cependant que plusieurs analyses de cas seront nécessaires pour savoir comment appuyer au mieux ce processus. Dans le cas étudié par Engeström (2000), il s'agissait des activités unissant différents acteurs (médecins, infirmières, patients) dans la réalisation d'un diagnostic. L'échange langagier est alors accompagné de gestes (examen), d'objets (radiographies) et constitue la séquence d'activités formant le travail.

Pour Engeström, l'apprentissage est un processus de critique (questionnement, contradiction et débat) en forme de spirale. C'est un contexte de découverte et d'application inséré dans une communauté au sein de laquelle l'apprenant participe. Ce contexte comporte des règles et des normes relatives à la division du travail. Selon lui, il y aurait différentes formes d'apprentissage : l'apprentissage de premier ordre soit l'internalisation passive d'un élément culturel qui est donné d'avance ; l'apprentissage de second ordre où l'on doit trouver par essai et erreur des solutions correctes alors que l'environnement n'en fournit pas de prédéfinies ; l'apprentissage de troisième ordre où le participant questionne la validité de la tâche et des problèmes qui lui sont posés et tente de changer le contexte lui-même ; dans ce cas, la culture en place cède la place à de nouvelles pratiques.

Engeström parle ici de l'apprentissage «expansif» quand la communauté de pratique s'auto-analyse et se transforme elle-même. Encore une fois, on remarque le caractère hautement réflexif de ce collectif. L'apprentissage «expansif» serait donc un processus de changement à long terme de la tâche et de la structure sociale du collectif (Smid et Beckett, 2004).

Dans les cas décrits par Engeström, la conversation constitue le travail, sauf dans le cas de l'apprentissage expansif, alors que dans le cas de la CP, par exemple dans le cas relaté par Orr (1990), l'échange porte sur le travail. Le nouage crée le tissu. Il s'agit donc, dans le langage de la théorie discursive de Taylor (Taylor, 1993; Taylor et al. 1996) d'une conversation sur la conversation, c'est-à-dire d'une métaconversation. La CP vise à stimuler la communication de manière à générer des échanges d'informations et de savoirs, la création de nouvelles connaissances. Il s'agit parfois aussi d'une réflexion collective sur le fonctionnement de l'organisation afin de suggérer et d'expérimenter des améliorations. Comme le souligne O'Donnell et al. (2003 : 82) « cet engagement réflexif à travers le dialogue constitue une tentative de donner sens à l'expérience » individuelle et collective. « L'apprentissage réflexif, c'est le processus de complexification de la pensée et de l'expérience par la mise en lumière des contradictions, des doutes, des dilemmes ainsi que des possibilités ».

Cet effort collectif de donner sens à la situation pour agir ensemble, qui est au fondement de l'organisation (Weick, 1969), est selon Tyre et Von Hippel (1997) tributaire du contexte d'émergence. Pour ces auteurs, les processus de collaboration sont absolument nécessaires pour comprendre les problèmes complexes des organisations, car nul ne peut seul posséder l'étendue et la profondeur du savoir requis pour les affronter. De plus, le savoir codifié est rarement suffisant pour faire face aux problèmes nouveaux qui surgissent constamment. Cet effort collectif et collaboratif de mise en commun de l'expérience et de réflexivité passe forcément par la communication pour être transformé en savoir puisque c'est le média premier et privilégié de coopération entre humains. Cette constatation n'est pas nouvelle. C'est même une évidence. De ce fait, la communication est toujours mentionnée comme essentielle, mais peu étudiée de manière systématique. Tyre et Von Hippel ont d'ailleurs relevé dans la littérature des dernières décennies plusieurs formes de communication et de collectifs visant le développement d'un savoir commun : «les processus de discussion et de persuasion pour réduire l'ambiguïté» (March et Olsen, 1975), la création sociale de sens (Weick, 1995), la narration (Orr, 1990), la recherche en collaboration (Argyris et Schön, 1978), le diagnostic en collaboration, la confrontation, la contestation (Cicourel, 1990), les relations inter-entité (Ching et al., 1992). Il reste donc beaucoup de travail à faire pour comprendre la place et le rôle de la communication dans le partage du savoir. Tout récemment, Jacobs et Coghlan (2005) ont souligné une dimension de l'apprentissage peu abordée dans la littérature : il ne suffit pas de parler aux autres pour apprendre, encore faut-il écouter ce qu'ils ont à nous dire. C'est pourquoi ces deux auteurs attirent notre attention sur la contribution du silence et de l'écoute attentive comme condition de l'apprentissage.

## Conclusion

Dans ce bref portrait de la CP, nous avons montré son évolution, ses applications, ses avantages et limites tant pratiques que théoriques. Il nous a semblé important de montrer que les aspects que l'on retient habituellement de la CP, c'est-à-dire sa structure flexible et son usage de la narration que l'on tente de répliquer ne sont peut-être pas les plus fondamentaux. Il nous apparaît que la richesse des CP repose sur l'autonomie créative des membres de ce collectif et sur la qualité de la « communication organisante » qui s'y déroule. Celle-ci est stimulée par la reconnaissance de l'interdépendance des participants, par la fréquence des expériences d'échanges satisfaisants générant des énergies émotionnelles positives. Si les personnes désirent participer à la CP c'est parce qu'elles leur permettent d'atteindre leurs objectifs individuels et collectifs

Rejeter la CP parce qu'elle est trop banale ou parce qu'elle a été récupérée, ce serait, croyons-nous, perdre de vue l'essentiel du concept : le collectif en interaction qui par la communication crée le savoir et constitue l'organisation.

Pour les chercheurs en communication organisationnelle, la CP est un lieu de recherche à explorer avec minutie. Car, malgré les avancées récentes portant sur les « propriétés organisantes » de la communication à partir de l'analyse des actes de langage (Cooren, 2000), il reste encore beaucoup de développements théoriques à faire au niveau de la communication non verbale et verbale concernant les interactions en « chaînes » et les « chaînes de conversations » (Giroux, 1999) de collectifs hétérogènes oeuvrant en collaboration.

Pour les praticiens de l'organisation, la CP est un dispositif à influencer et à manier avec délicatesse. En effet, la CP comme dispositif naturel, omniprésent et porteur d'innovation n'en est pas moins une réalité fragile, difficile à reproduire et à pérenniser puisqu'elle est tributaire de la disponibilité et de l'engagement d'acteurs libres qui peuvent être grandement sollicités par d'autres engagements. Si les organisations veulent profiter de ces communautés et de leurs capacités d'innovation, il leur faudra créer un contexte propice à leur développement et non les détourner comme elles l'ont fait pour bon nombre de collectifs soi-disant participatifs dans le passé. Elles devront investir en contrepartie pour leur laisser le temps et les ressources nécessaires à l'exercice de leur autonomie créatrice.

### Références

- Argyris, C., et Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barley, S., et Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1), 7-65.
- Blackler, F., et McDonald, S. (2000). Power, Mastery and Organizational Learning. *Journal of Management Learning*, 37(6), 833-851.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The Social Life of Information*. Boston: Harvard Business School Press.
- CEFRIO (2002). Communiqué : *Le Cefrio lance une recherche-action sur les communautés de pratique*.
- Chanal, V. (2000) Communautés de pratique et management par projet : À propos de l'ouvrage *Communities of practice : Learning, Meaning and Identity*, *M @n@gement*, 3(1), 1-30.
- Ching, C., Holsapple, W., et A., W. (1992). Reputation, Learning and Coordination in Distributed Decision Making Contexts., *Organization Science*, 3(2), 275-297.
- Cicourel, A. (1990). The Integration of Distributed Knowledge in Collaborative Medical Diagnosis. In J. Galegher, R. Kraut et C. Egido (dir.), *Intellectual Teamwork : Social and Technological Foundations of Cooperative Work*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F. (2000). *The Organizing property of Communication*. Philadelphia: John Benjamin.
- Coutu, A., et Willmott, H. (2003). Re-Embedding Situatedness : The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*, 14(3), 283-296.
- Crossan, M., Lane, H., et White, R. (1999). An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crozier, Michel et Friedberg, Erhard (1977) , *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Collection point livre de poche
- Davenport, E., & Hall, H. (2002). Organizational Learning and Communities of Practice. In B. Cronin & D. Shaw (Eds.), *Annual Review of Information Science and Technology* (Vol. 36).
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., et Nicolini, D. (2000). Organizational Learning : Debate Past, Present and Future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Eisenberg, E. M., et Written, M. G. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 12(3), 418-426.
- Engeström, Y., Miettinen, R., et Pumanäki, R.-L. (dir.). (1999). *Perspectives on Activity Theory*. New York: Cambridge University Press
- Engeström, Y., Engeström, R., et Vähäaho, T. (s.d.). *When the Center Doesn't Hold : The Importance of Knotworking*. Unpublished manuscript, Helsinki.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*, 9 (1 mars), 7-18.
- Gherardi, S., et Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform : The Circulation of Safety Knowledge. *Organization Science*, 7(2), 329-348.
- Gherardi, S., et Nicolini, D. (2001). The Sociological Foundations of Organizational Learning. In M. Dierkes, A. Antal, J. Child et I. Nonaka (dir.), *Organizational Learning and Knowledge* (p. 35-60). Oxford: Oxford University Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Oxford: Polity Press.
- Giroux, N. (2005). L'approche narrative des organisations. (à paraître) *Revue française de gestion* (numéro spécial sur la narration).
- Giroux, N. (2004). *La perspective processuelle du changement*. Papier présenté au colloque «L'entreprise média», Université de Lyon III.
- Giroux, N. (2003). *La communication dans les collectifs réflexifs* (document non publié). Montréal: Université de Montréal
- Giroux, Nicole (1999) La communication dans la "réorganisation" des fusions-acquisitions, *Communication-Information*. vol.19 (2) : 11-44.
- Giroux, N., et Lainesse, V. (2004). *La «création d'un noeud de communication» : une étude de cas*. Communication présentée à la Conférence de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Québec.
- Glynn, M. A., Barr, P. S., & Dacin, T. M. (2000). Pluralism and the Problem of Variety. *Academy of Management*, 25(4), 726-734.
- Groleau, C. (2002). Structuration, Situated Action and Distributed Cognition : Rethinking the Computerization of Organizations. *Systèmes d'information et Management*, 7(2), 13-36.
- Jacobs, C. & Coghlan, D. (2005). Sound from silence: On listening in organizational learning. *Human Relations* 58(1), 115-138.
- Lave, J. (1991). Situating Learning in Communities of Practice. In L. Resnick, J. Levine et S. Teasley (dir.), *Perspective on Socially Shared Cognition*. Washington: APA.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Latour, B. (1995). *La science en action*. Paris: La découverte.
- Lawrence, T., Mauws, M., Dyck, B., et Kleysen, R. (2005). The Politics of Organizational Learning : Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191
- Lee, F., Caza, A., Edmondson, A., et Thomke, S. (2003). New Knowledge Creation in Organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn (dir.), *Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Liedtka, J. (1999). Linking Competitive Advantage With Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*, 8(1), 5-16.
- Louis, M. (1980). Surprise and sensemaking : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

- March, J. G., et Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-171.
- McDermott, R. et Jackson, R. J. (2001). Global Knowledge, Cutter *IT Journal*, mars 2002, 1-9.
- McLure Wasko, M. et Faraj, S. (2000). "It is what one does" : Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Strategic Information Systems*, 9, 155-173.
- Mirvis, P. (1996). Historical foundations of organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 13.
- McLure et Faraj, 2000
- Moreno, A.(2001) Enhancing knowledge exchange through communities of practice at the Inter-American Development Bank, *Aslib Proceedings*, 53(8),2996-308.
- Nonaka, I. et Takeuchi H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- O'Donnell, D., Porter, G., McGuire, D., Garavan, T., Heffernan, M., et Clearly, P. (2003). Creating Intellectual Capital : a Habermasian Community of Practice (Cop) Introduction. *Journal of European Industrial Training*, 27(2-4), 80-87.
- Orr, J. E.(1990), Sharing Knowledge, Celebrating Identity :Community Memory In a Service Culture. In D. Middleton et D. Edwards (dir.), *Collective Remembering* (p.169-189). Beverly Hills, CA : Sage.
- Orr, J.E. (1996), *Talking about Machines : An ethnography of a Modern Job.*, Ithaca, NY IRL Press an In print of Cornell University Press.
- Reynaud, Jean-Daniel, (1989 ) Régulation de contrôle et régulation autonome, *Les règles du jeu*, Paris, Colin
- Sauquet, A. (2004). Learning in Organizations, Schools of Thoughts and Current Challenges. In J. J. Boonstra (dir.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (p. 371-388). Amsterdam: John Wiley&Sons.
- Saint-Onge, H. et Wallace, D. (2003), *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. NY : Butterworth Heineman.
- Salminen-Karlsson, M. (2005). Situating gender in situated learning. *Scandinavian Journal of Management*,1-18.
- Scherer, K., et Tran, V. (2001). Effects of Emotion on the Process of Organizational Learning. In M. Dierkes, A. Antal, J. Child et I. Nonaka (dir.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (p. 369-392). Oxford: Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency/Double Day.
- Smid, G., et Beckett, R. (2004). Learning and sustainable change. Designing Learning Spaces. In J. J. Boonstra (dir.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Amsterdam: John Wiley & Sons.
- Snyder, W.M. et Wenger, E. C. (2000), Cultivez vos réseaux invisibles, *L'Expansion Management Review* (mars) 6-12.
- Stork, J. et Hill, P.(2000) Knowledge Diffusion through "Strategic Communities", *Sloan Management Review*,41 (2), 63-74.
- Taylor J.R. (1993) *L'organisation n'est qu'un tissu de communication*, Cahier de Recherche, Université de Montréal.
- Taylor, James, Cooren, François, Giroux, Nicole et Robichaud Daniel (1996) The Communicational Basis of Organization : Between the Conversation and the Text, *Communication Theory*, vol. 6, no. 1. 38 p.
- Thompson, M. (2005). Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. *Organization Science*,16(2), 151-164.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System : A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue), 11-25.
- Tsoukas, H. (2002).Introduction Knowledge based Perspectives on Organizations : Situated Knowledge, Novelty and Communities of Practice. *Management Learning*, 33 (4), 419-426.
- Tyre, M. J., et von Hippel, E. (1997). The Situated Nature of Adaptive Learning in *Organization Science* 8(1), 71-83.
- Vaast, E. (2002) *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes?* Communication présentée au XI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris ESCP-EAP.
- Vygotsky, L. (1992). *Thought and Language* (6<sup>ième</sup> édition, édition russe originale, 1934.). Cambridge: The MIT Press
- Weick, K (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Westley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., et Daft, R. L. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Wenger, E. (1996) Communities of Practice : The Social Fabric of a Learning Organization, *Healthcare Forum Journal*, 39 (4), 20-26.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker*, 9(2-3).
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice : The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*(January-February), 139-145.
- Wenger, E. (2001). *Supporting Communities of Practice: a Survey of Community-Oriented Technologies*; Etienne Wenger, Research and Consulting.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wertsch, J. V. (1985). La médiation sémiotique de la vie mentale : L.S. Vygotsky et M.M. Bakhtine. In B. Schneuwly et J. P. Bronckart (dir.), *Vygotsky aujourd'hui*. Paris: Delachaux et Niestlé.

nicole.giroux@umontreal.ca

-----

## Compte-rendu des réunions Org&Co de décembre 2005

Comme convenu lors des rencontres de mai, les nombreux membres d'Org&Co présents à chacun de ces colloques se sont retrouvés pour évoquer et traiter un certain nombre de questions :

- Congrès IAERI, 2004 et 2006

L'ouvrage « Technologies de l'information et de la communication dans les organisations : théories et pratiques » vient de paraître aux éditions Octares. Il regroupe les textes de six chercheurs de langue française qui ont participé à la table ronde du congrès IAERI de Porto Alegre en juillet 2004 autour de l'analyse des phénomènes de communication interne et externe, stratégique ou spontanée, formelle et informelle (cf bulletins de mai 2004). Chacun d'entre eux présente l'état de la recherche en communication organisationnelle dans son pays ou l'un de ses aspects, en développant ses problématiques, méthodologie et/ou principaux résultats.

La confrontation des expériences vécues permet la mise en évidence d'un certain nombre d'invariants, et souligne le poids grandissant des technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Elle montre les différents niveaux d'implantation et de développement des TIC, suscitant ainsi une réflexion sur les pratiques scientifiques et les conditions de la recherche dans chacun des pays concernés.

Quatre nationalités étaient représentées lors de cette rencontre qui a pu se tenir grâce au financement obtenu par Catherine Loneux du ministère des affaires étrangères. L'agence universitaire de la francophonie a, quant à elle, pris en charge certains déplacements et l'édition de cet ouvrage dont les exemplaires seront vendus au profit de la SFSIC. Un dépôt est prévu à la librairie Tekhné (7 rue des Carmes à Paris),

Le prochain colloque IAERI (26<sup>ème</sup>) aura lieu du 23 au 28 juillet 2006, au Caire. Le thème de la conférence est « Knowledge Societies for All: Media and Communication Strategies ».

Compte tenu de l'aide récemment fournie par le ministère des affaires étrangères à la SFSIC pour le sommet de Tunis, il n'y aura pas de subvention ministérielle pour ce congrès. Les chercheurs Org&co intéressés devront donc trouver une autre source de financement.

Si des membres du groupe Org&Co souhaitent toutefois constituer une table ronde similaire à celle de Porto Alegre, ils sont priés de se faire connaître et de proposer un projet d'article scientifique de deux pages.

S'il y a suffisamment de chercheurs mobilisés, prêts à se financer (et à affronter la canicule estivale), il sera élaboré un projet de table ronde. Les propositions doivent impérativement parvenir d'ici le 10 janvier 2006, la date limite de réception des projets étant fixée par l'IAERI au 15 janvier 2006.

<http://www.iamcr.net/>

- Bilan et perspectives des travaux du groupe.

Le CA de la SFSIC a demandé à l'animatrice de présenter une synthèse des travaux des différents groupes d'études et de recherche de la SFSIC lors du congrès de Mai à Bordeaux. Dans ce cadre, sera fait un bilan des activités du groupe Org&co, précisant les thématiques et les perspectives des travaux à venir.

- Colloque en communication organisationnelle

Avec le soutien du Groupe Org & Co de la SFSIC, le laboratoire CERSIC-ERELLIF, de l'Université de Rennes 2 organise un colloque international les 7, 8 et 9 septembre 2006 à Rennes sur le thème « PRATIQUES ET USAGES ORGANISATIONNELS DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION »

(cf appel à communication dans le présent bulletin).

- Des membres du groupe org&co ont émis le souhait de publier les articles soumis au débat dans le présent bulletin durant la période 2003-2005. Une douzaine d'articles scientifiques portant sur les recherches en communication organisationnelle ont ainsi été diffusés. Une maquette a été soumise à Hugues Hotier, responsable de la collection « communication des organisations » des éditions L'Harmattan. Celui-ci nous a indiqué, lors du colloque de Bordeaux, qu'un ouvrage pourrait voir le jour dans cette collection. Nous l'en remercions ici vivement. L'ouvrage en question pourrait s'intituler « Etudier les communications organisationnelles : champs, concepts, perspectives ».

- Compte tenu du succès des journées de mai 2005, portant sur « méthodes et méthodologies », le groupe a décidé de poursuivre cette réflexion. Une prochaine rencontre sur ce thème pourrait avoir lieu fin janvier 2007 également sur deux jours. Les chercheurs disposant d'une salle susceptible d'accueillir les membres du groupe Org&co sont priés de se faire connaître. Toute proposition est la bienvenue. D'ici là, nous aurons l'occasion de nous retrouver lors du congrès de la SFSIC à Bordeaux en mai et du colloque à Rennes en septembre 2006, dans lesquels seront organisées des réunions spécifiques à notre groupe.

-----

## - Compte-rendu du colloque « Figures de l'urgence et communication organisationnelle » Bordeaux, 1 et 2 décembre 2006

Le GREC/O (Groupe de recherche en communication des organisations (CEMIC, EA 532) de l'Université de Bordeaux 3 & L'institut du Journalisme et de la

communication de l'Université de Wuhan, Chine on organisé un colloque international intitulé : "Figures de l'urgence et communication organisationnelle" les 1er et 2 décembre 2005 à Bordeaux.

Ce colloque a été l'occasion de réfléchir aux phénomènes d'urgence dans les organisations et aux façons dont les pratiques de communication contribuent ou s'adaptent à ce type de temporalité. De l'urgence ordinaire à l'urgence subie, domestiquée, construite ou instrumentée, les différentes "figures de l'urgence" ont été explorées par 31 intervenants, spécialistes en sciences de l'information et de la communication, sociologie, psychologie et management. Une délégation chinoise de l'Université de Wuhan était présente.

Avec : Nicole d'ALMEIDA, Nicolas AMADIO, Nicole AUBERT, Françoise BERNARD, Sabine BERTAUX-BRANDICOURT, Dominique BLIN, Luc BONNEVILLE, Anne BOURCHER, Valérie CARAYOL, François DANET, Sylvie GROSJEAN, Nicole GIROUX, Gino GRAMACCIA, Monica HEINTZ, Hugues HOTIER, Francis JAUREGUIBERRY, Yves JEANNERET, Aurelia LAMY, Yicheng LUO, Christian MESNIL, Vincent MEYER, Theodora PELAGE, Françoise PERDRISSET, Jacques PERRIAULT, Zhixi QIN, Bo SHAN, Yibin SHI, Laure TABARY-BOLKA, Cécile TARDY, Zhijie WANG, Jinhai ZHANG

Environ 80 personnes ont assisté aux débats, dont plus d'une douzaine de de chinois et de nombreux membres de notre communauté.

Valérie Carayol, directrice du GREC/O, Université de Bordeaux 3 et Luo Yicheng, directeur de l'Institut du Journalisme et de la Communication de l'Université de Wuhan ont ouvert les débats en présence de M. Singaravelou, Président de l'Université de Bordeaux 3 et Mme Annie BART, directrice du CEMIC

Plusieurs conférences ont ponctué les journées : celle de Nicole AUBERT, sur "L'urgence comme symptôme de l'hypermodernité", de Jacques PERRIAULT, "Mobilisation de ressources en ligne pour des situations d'urgence. Systèmes d'information en milieu désorganisé", de Nicole d'ALMEIDA, "L'articulation Temps court-temps long dans la gestion du développement durable" et enfin de Francis JAUREGUIBERRY "De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence".

Les interventions furent riches et variées, les débats fructueux. Ces deux journées ont ensuite été conclues par Yves JEANNERET.

-----

### **- Compte-rendu du colloque « Culture des organisations et DISTIC » Nice, 8 et 9 décembre 2006**

**- Par Laurent Morillon (Université Toulouse 3-Lerass)**

Le colloque Culture et DISTIC a débuté par une conférence-débat animée par Françoise Bernard. La conférence a vu le témoignage de professionnels locaux issus d'organisations comme La Poste, Lapeyre, CCI ou Neuf Télécom. Chacun a présenté sa perception du concept de culture et ses expériences sur le sujet : histoire plus ou moins longue, intégration de la diversité culturelle, résistance au changement, construction d'une culture dans un contexte de développement rapide, etc. En alternance, les chercheurs Christian Le Moëne, Paul Rasse et Jean-Jacques Boutaud ont recontextualisé ces témoignages. Abordé dans son acception anthropologique, ethnologique puis organisationnelle un état de la recherche sur le concept de culture a ainsi été présenté. Instrumentalisé dans les années 70 au sein des organisations, à la mode dans les années 80, la culture s'est adaptée à l'évolution des frontières et aux sites désormais éclatés. Plusieurs échanges avec la salle ont permis d'aborder entre autres le conflit, l'évolution voulue/subie de la culture, l'harmonisation et la synchronisation de celle-ci, la recherche de continuité dans le changement.

**- Par Béatrice Vacher**

Le colloque s'est déroulé sur deux journées :

Une première matinée de débats entre professionnels et chercheurs : les uns racontent l'évolution culturelle de leur organisation dans un contexte économique sévère et les autres s'attellent à une mise en perspective théorique. La poste, Lapeyre, Neuf élécom, la chambre de commerce, Bleue de France, se trouvent tous confrontés à la complexité de concilier des valeurs traditionnelles ou conflictuelles (le résultat des fusions-acquisitions récentes) avec un monde marqué par la vitesse, le marketing et le fonctionnement en réseau. Les théoriciens posent le problème : la culture anthropologique, celle qu'on ne choisit pas, structure notre rapport au monde et se laisse voir dès lors qu'elle est en crise, par différence avec les autres, ce que l'on observe ici (Le Moëne) ; une confrontation des faits, du management et du fonctionnement global de l'organisation permet de l'étudier (Bernard) ; mais aussi une compréhension des évolutions culturelles depuis l'entreprise fordienne permet de cerner le passage d'une culture qui permet d'assumer des conditions de travail difficiles mais collectives à l'interculturalité où on se trouve seul face à l'ordinateur avec un temps de travail désynchronisé (Rasse) ; il faut alors analyser quatre mutations à travers un sens (directionnel), du sens et des sens : la consommation, le marché, les nouvelles technologies et les valeurs (dans leur dialectique prescrites et incarnées), ce qui permet de repenser la convivialité (métaphore de la table), de comprendre

l'injonction de transparence et le vertige de la performance (Boutaud).

Deux demi-journées comprenant 7 ateliers en parallèle puis une demi-journée de synthèse avec les présidents de séances des ateliers sous la houlette d'Arlette Bouzon qui rappelle l'importance d'un tel colloque : dans un ancrage SIC avec un objectif et un intérêt scientifique, celui de la double question de l'évolution de la culture et de la culture qui produit la communication. On constate que l'organisation a ou est une culture. Cela n'a de sens qu'en repositionnant ce constat par rapport à un contexte d'une société de la connaissance : nous ne sommes plus dans un environnement turbulent (Lawrence et Lorsch) mais incertain : on parle de post-modernité et surtout d'hyper-modernité (Nicole Aubert). La situation qui nous échappe et dont nous feignons d'en être les organisateurs ! Les DiSTIC, ce sont les technologies avec la dimension sociale. La culture est un concept : c'est un ciment qui lie les individus dans une hiérarchie asymétrique. Les définitions se sont suivies au cours de ce colloque mais ne sont pas toujours compatibles, on peut proposer un compromis : la culture est un modèle de base découvert et développé par un groupe éprouvé et validé pour être enseigné aux nouveaux. Tous les chercheurs sont à peu près d'accord et les communications entendues ces deux jours rentrent dans cette définition. C'est important également de ne pas faire l'amalgame avec l'identité qui est une carte avec des indications qui permettent de repérer l'institution et n'est pas appréhendé seulement par ses manifestations physique mais aussi par ses représentations sociales (Moscovici, Jodelet) et sa dimension historique. On a alors une problématique qui renvoie aux théories des organisations (qu'il faudrait indiquer de façon explicite dans les articles). Les contributions permettent une démarche comparative : l'évolution des stratégies d'entreprises, les conflits en présence, s'intéresser à la matérialité invisible, la rendre visible permet de voir les ressorts des organisations en se centrant sur les processus communicationnels dans une perspective d'intelligence collective.

Organisation, culture et DISTIC se construisent mutuellement, sont des réalités émergentes : dans certaines contributions l'un des trois pôles devancent les autres mais on est dans la co-construction qui ne peut être appréhendée que par une approche pluridisciplinaire. Contrairement à ce qui est dit où il devrait y avoir cohérence entre le dire et le faire pour la culture d'entreprise, les communications montrent bien l'incohérence.

Enfin, l'attention des chercheurs a été attirée sur l'importance de citer ses collègues pour faire vivre la communauté SIC.

Tous s'accordent sur la qualité de l'organisation : un grand merci à Henry Alexis.

## Agenda

### *- Interprétations sociologiques et analyses textuelles informatisées*

**ARCATI: retour sur cinq années d'expérience**  
**Journée d'étude du vendredi 27 janvier 2006**  
**Site Pouchet (ex-Iresco), 59-61 rue Pouchet, 75 017 Paris.**

Depuis cinq ans, le réseau ARCATI (Atelier recherche coopératif sur l'analyse textuelle informatisée) organise des séminaires bi-mensuels et bénéficie d'un intérêt assidu de nombreux chercheurs issus de différents horizons disciplinaires. Pour la première fois depuis sa création, le réseau a prévu une journée d'étude qui se tiendra le vendredi 27 janvier 2006 sur le site Pouchet, 59-61 rue Pouchet 75017 Paris (Métro Guy Moquet ou Brochant). Ce moment de synthèse sera placée sous le signe d'un bilan de fonctionnement et d'une mise en perspective théorique, méthodologique et épistémologique sur les usages des logiciels d'analyse de discours en sciences sociales. L'entrée est libre sous réserve d'une inscription ou d'une confirmation de présence (pour les personnes déjà enregistrées) avant le 20 décembre 2005 par courriel à [arcati@iresco.fr](mailto:arcati@iresco.fr).

#### Programme

9h00 Accueil des participants  
Matinée sous la présidence de Pascal Marchand (LERASS, Université Toulouse III).  
9h15-10h00 ARCATI: histoire, fonctionnement, trajectoires  
Témoignage de Jacques Jenny, (ancien chercheur CNRS, membre fondateur d'ARCATI)  
Mathieu Brugidou, (GRETS-EDF, comité de pilotage ARCATI) : Compétences et statuts de la particip  
10h00-10h30 Christophe Lejeune (ULG-EHESS) :  
Panorama de l'offre logicielle existante  
10h30-12h00 De quelques enjeux autour de l'analyse textuelle informatisée  
Claire Brossaud (GRASS-CNRS, coordinatrice du réseau ARCATI), Bernard Reber, CERSES-CNRS, comité de pilotage d'ARCATI) : Analyse textuelle informatisée et Technologies de l'information et de la communication: parcours de recherche.  
Marc Glady (Université Paris Dauphine, comité de pilotage ARCATI), Jacques Jenny : Paradigme des registres de sens pour l'analyse (psycho)sociologique du discours.  
Mathieu Brugidou, Karl Van Meter (LASMAS-CNRS, comité de pilotage ARCATI) : Questions d'épistémologie et de méthodes posées par le recours à l'analyse textuelle informatisée dans la recherche sociologique.

13h30 Pratiques de la sociologie et analyses textuelles informatisées

Après-midi sous la présidence de Claude Dubar (Printemps, Université de Saint-Quentin en Yvelines)

13h30-14H20 Construire un objet sociologique avec l'analyse de discours Mathilde de Saint-Léger, Bill Turner (LIMSI-CNRS) : Du concept de « traduction » à la technique des mots-associés. Patrick Trabal (EHESS-GSPR, Université Paris X-Nanterre): Des outils informatiques au service du travail sociologique.

14H30-15h30 Faire un travail de formalisation sociologique avec l'analyse textuelle informatisée François Rastier (Directeur de recherche, CRIM-Inalco, TGE-Adonis): Décrire normes et valeurs par la sémantique de corpus?

Carme Alemany (sociologue, directrice de recherche du CEDIS (Centre d'Etudes Femmes et Société), conceptricedu logiciel Qualita) : L'analyse de contenu classique et les limites des logiciels existants.

Valérie Beaudoin(France Télécom R&D) : Apports des traits contextuels (linguistiques et sociologiques) pour consolider l'analyse textuelle.

16H00-17H00Le statut de l'interprétation dans l'analyse textuelle informatisée

Eddie Soulier(chercheur en informatique, Tech-CICO, Université Technologiques de Troyes): L'analyse informatisée des narrations professionnelles dans la perspective d'une sociologie de la connaissance. Magda Argenta (projet CAPAS, CIDSP, EDF R&D), Dominique Le Roux(ingénieur-chercheur au GRETS-EDF R&D pôle «sciences humaines et sociales») : Problèmes méthodologiques de la capitalisation et de l'analyse secondaire d'entretiens sociologiques avec des CAQDAS.

17h00 Claude Dubar: Clôture de la journée Inscription ou confirmation de présence obligatoire avant le 20 décembre 2005 par courriel à [arcati@iresco.fr](mailto:arcati@iresco.fr)

-----

**- ORCO.Observatoire Régional de la Communication des Organisations  
Le travail collaboratif. Collaboration, coopération et participation en organisation : formes et enjeux du "travailler ensemble"  
Vendredi 27 Janvier 2006 de 9h30 à 17h  
Centre Universitaire Du Guesclin - Béziers**

Rencontre entre enseignants-chercheurs universitaires, professionnels de la communication des organisations, et étudiants futurs professionnels.

Programme prévisionnel

9h30 : Accueil, puis ouverture de la journée par Jean-Antoine Corbalan, Professeur en SIC à Montpellier 3 et Initiateur-Reponsable de l'ORCO.

10h : Groupe, équipe, cellule. Brève histoire de la collaboration dans les petits groupes, Conférence de Gino Gramaccia, Professeur à l'IUT de Bordeaux 1.

11h : Compte rendu d'enquête sur le thème de la journée, enquête réalisée auprès des professionnels régionaux. Présentation par les étudiants du Master professionnel UTIC.

Débat avec Gino Gramaccia .

12h30 : Repas offert par la Communauté d'Agglomération de Béziers Méditerranée

14h : 3 ateliers en parallèle

Atelier 1 : Les technologies au service du travail collaboratif en organisation : mythes, logiques et pratiques - Animatrice : Olivia Belin, Docteur en SIC.

Quelle organisation n'a pas rêvé d'un site intranet fédérateur, transparent, performant, facile d'utilisation...et bien sûr esthétique ?! Malgré la persistance de ces mythes, force est de constater que la réalité du déploiement des outils de travail collaboratif est tout autre. Sur le terrain, les usages « réels » sont souvent éloignés de ce qui était prévu en fonction des pratiques et des logiques organisationnelles.

Atelier 2 : Comment concevoir un dispositif de travail collaboratif ? : les bonnes questions à se poser – Animatrice : Emmanuelle Jacques, MCF associée SUFCO et SIC.

Quelle boîte à outils pour concevoir un site web collaboratif ? En regardant la communication des corps [les doigts sur les écrans] et ce qui se passe à l'extérieur de l'écran [téléphone, post-it], nous mettrons en relation l'humain, la technique et les pratiques. Souvent difficilement identifiables car devenues des habitudes intégrées au quotidien, les « travailler ensemble » demandent une boîte à outil particulière.

Atelier 3 : Le « travailler ensemble » dans l'organisation : quand les enjeux individuels rencontrent les objectifs collectifs – Animatrice : Sophie Vailliès, MCF en SIC.

« Travailler ensemble » semble une évidence dans les organisations. Néanmoins, malgré une volonté commune de partage, la collaboration menée de manière intuitive peut conduire à la seule expression des enjeux individuels. Dans cette perspective, comment faire en sorte que les gens travaillent ensemble durablement ? Comment manager les individualités au profit d'un objectif commun ? A t'on vraiment besoin de la technologie pour cela ? Telles sont les questions auxquelles tout manager est confronté dans le cadre d'actions collectives.

16h : Synthèse des 3 ateliers en séance plénière.

Table ronde - débat avec un panel d'étudiants du Master professionnel UTIC, des professionnels de la communication des organisations, les animatrices d'ateliers. Clôture par Gino Gramaccia.

L'inscription est ouverte à tous et est gratuite, si validée avant le 18 janvier à :

[evenements.ceric@univ-montp3.fr](mailto:evenements.ceric@univ-montp3.fr)

Journée organisée par Valérie Méliani et les étudiants du Master professionnel UTIC.



- « *Il faut sauver la communication* »

**Débat autour de Dominique Wolton**

L'Association Française de Communication Interne

Organise Jeudi 12 janvier 2006 de 19h45 à 22h00

Dîner/débat

Lieu : Paris, Hôtel le Millenium, bd Haussman

Pourquoi Dominique Wolton, interpelle-t-il de la sorte avec son dernier livre ?

Programme sur le site [<http://www.afci.asso.fr/>](http://www.afci.asso.fr/)  
[www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr) à la rubrique programme de l'Afci.

-----  
**- Prochaines reunions du groupe Org&Co**

- **Mai 2006, à Bordeaux**, lors du 15ème congrès de la Société Française des Sciences de l'information et de la Communication, qui se tiendra les 10, 11 et 12 Mai 2006, sur le thème : « Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social »

- **Septembre 2006 à l'Université de Rennes 2**, lors du colloque international des 7, 8 et 9 septembre 2006 à Rennes portant sur le thème « Pratiques et usages organisationnels des sciences et technologies de l'information et de la communication »

- **Janvier 2006. Lieu à définir**

**Méthodologies en communication organisationnelle**

Coordination : Arlette Bouzon et Vincent Meyer

Le programme de travail sera élaboré ultérieurement.

Le groupe ne disposant pas de salle pour l'accueillir dans l'immédiat, toute proposition est la bienvenue.

-----  
**Appel à communications**

- « **PRATIQUES ET USAGES ORGANISATIONNELS DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION** »

**Le laboratoire CERSIC-ERELLIF, EA 3207, de l'Université de Rennes 2**

organise un colloque international les 7, 8 et 9 septembre 2006 à Rennes. Avec le soutien du Groupe Org & Co de la SFSIC, de la Revue Science de la Société, de la Région Bretagne, du Conseil Général d'Ille et Vilaine, de Rennes Métropole, en coordination avec France Télécom R&D et le secteur «communication et gestion des risques» de l'ENSP.

Appel à communication

Ce colloque a pour objectif d'alimenter le débat sur les problématiques émergentes et les travaux de recherches concernant les usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les différents contextes organisationnels.

Ces usages des TIC sont souvent analysés dans des perspectives qui privilégient les interactions individuelles en situation en les mettant éventuellement en relation, parfois de façon un peu artificielle, avec des évolutions sociétales et économiques globales. La dimension organisationnelle et le contexte institutionnel de l'émergence de ces pratiques sont ainsi étonnamment négligés ou massivement sous estimés, alors que les innovations affectant les formes organisationnelles apparaissent comme des éléments majeurs des compétitions mondiales pour de nouvelles logiques d'efficacité.

Diverses problématiques d'analyse des usages tendent par ailleurs à maintenir une séparation entre acteur, objet, dispositif, ce qui induit une conception dualiste des techniques d'information et de communication et des processus de médiation.

Or, les TIC affectent à l'évidence la délimitation antérieure des frontières entre entreprise et environnements sociétaux, entre travail et hors travail, entre sphères professionnelle, publique, privée, etc. Elles stimulent les imaginaires et les utopies des réseaux, de l'autonomie au travail et hors travail, de la connexion universelle et de la coordination harmonieuse, de la société de la connaissance partagée et de l'accès généralisé.

Elles semblent également accompagner une l'administration des firmes par les instruments et les normes techniques qui proposent des logiques d'efficacité susceptibles de remplacer les normes de droit. Cette référence aux normes pratiques s'articule à la communication institutionnelle et à l'éthique comme modalités de gestion des environnements sociétaux et de la sphère publique.

Les TIC jouent donc un rôle majeur dans les dynamiques de changements organisationnels qui accompagnent la mondialisation des réseaux et des flux, mais également le développement simultané d'une « société de l'information » dont chacun voit qu'elle est aussi une « société du risque ».

Nous attendons des propositions de communication portant sur ces grands registres et notamment :

- Les travaux qui s'efforcent d'analyser les problèmes posés par l'irruption massive des TIC dans les différents contextes et niveaux organisationnels (y compris les problèmes culturels et linguistiques, notamment dans le domaine francophone)...

- Les travaux qui s'attachent à observer et penser les usages de tel ou tel dispositif ou technologie (mobiles, internet, progiciels, didacticiels, etc.) en contexte organisationnel...

- Les travaux qui s'attachent à analyser la façon dont les TIC modifient les choix stratégiques des concepteurs des formes organisationnelles...

- Les travaux qui s'attachent à analyser les effets sur le travail et la mise au travail des logiques participatives fondées sur les technologies de l'intelligence et les dispositifs cognitifs...

- Les travaux qui s'attachent à analyser le rôle joué par les politiques générales des pratiques langagières, des écritures et des traces dans l'évolution du management et des logiques d'action aux différents niveaux organisationnels...

- Les travaux qui s'attachent à observer le management du changement et de l'innovation organisationnels et communicationnels dans le contexte des TIC, notamment les hypothèses et recherches fondées sur « l'organisation communicante ».

- Les travaux qui s'efforcent de penser les évolutions épistémologiques et conceptuelles qui sont portées par le développement de formes organisationnelles instables, évolutives, en rupture avec les problématiques de modèles de la norme.

Ces orientations suggèrent quatre axes du colloque qui pourront être ajustés en fonction des résultats de l'appel à communication.

**AXE 1 : Quelles pratiques émergentes ? Les organisations communicantes : entre utopies et mise en œuvre, état des conceptions, des pratiques.**

- La question des frontières et les recompositions organisationnelles.

- La question des « formes organisationnelles » : Quelle pertinence pour ce concept ? Quelle dimension anthropologique ?

- La question des usages et des études d'usages en organisation. Faut-il parler d'usages ou de pratiques de travail ? Quelle pertinence dans le contexte de l'autonomie plus grande dans le travail ?

- Entreprise informationnelle, communicante, intelligente, capitalisme cognitif, maison communicante... : Utopies ou stimulation de l'imagination et de la recherche ?

- Rôle des facteurs linguistiques et culturels dans les usages des TIC, objectifs linguistiques et culturels de ces usages.

**AXE 2 : Quelle influence sur les processus organisationnels ? De la notion d'instrument technologique à celle de dispositif de régulation organisationnelle.**

- Quelle est la place des instruments technologiques dans les organisations ?

- Comment les dispositifs technologiques se construisent-ils dans l'organisation, et dans ses environnements ?

- Quels sont les usages des TIC dans les pratiques d'expertise et d'évaluation ? (Veille informationnelle, chartes éthiques, normalisation, etc.)

- Quel type de technologies relie à quel type de traces, ou de référentiels professionnels ?

- Quelle est l'actualité des écrits d'écran de travail collaboratif : forums, pages personnelles, groupware, etc. ?

- Quelles outils technologiques voit-on émerger pour accompagner les recompositions organisationnelles et stabiliser l'ordonnement du réel dans l'organisation ?

**AXE 3 : Quel impact sur le travail ?**

- Quels sont les usages du document numérique en organisation ?

- Quelles technologies voit-on émerger pour quels référentiels de compétences ?

- Quelle actualisation des usages des TIC observe-t-on en matière de capitalisation du savoir ?

- Quelles est la réception, du côté des salariés, de ces stratégies managériales reposant sur des TIC ?

- Quel type de mutualisation des usages de l'internet en organisation rencontre-t-on ?

- Les dimensions organisationnelles d'internet entre hypermédia, informations en ligne et dispositif de coordination.

**AXE 4 : Quelles nouvelles problématisations ?**

- Quel est l'impact des nouvelles structurations de recherche ?

- Les objets techniques en organisation : quelle interaction avec les pratiques professionnelles ?

- Quelle définition donner à ces termes de « professionnels » et « chercheurs » ?

- Quelle limite à l'individualisme méthodologique pour penser les usages ?

- Les formes organisationnelles en question : Quel est l'impact de la normalisation internationale ?

- TIC et recomposition des sphères privée et professionnelle.

- L'interdisciplinarité dans les recherches sur les TIC.

En nous appuyant sur ces réflexions, nous visons à rapprocher les communautés professionnelles de la recherche des professionnels et acteurs des entreprises et administrations diverses concernés par les TIC, afin de favoriser la construction de réseaux et la mise en œuvre de programmes collaboratifs. Les débats s'appuieront d'une part sur la présentation des projets de recherche réalisés récemment dans le cadre des programmes incitatifs, et d'autre part sur la présentation des nouveaux dispositifs de structuration la recherche dans ce domaine.

**Conditions de participation**

Les auteurs enverront une proposition de communication de 3000 signes (espaces compris) : en Times New Roman 12 et interligne simple, avant le 15 février 2006.

Le format des textes définitifs est de 20 000 signes (espaces compris). Ils seront envoyés au plus tard le 31 mai 2006 par courrier électronique sous format RTF ne comportant aucun élément de mise en page ni macros et faisant ressortir uniquement les titres, paragraphes. Ils seront accompagnés d'un résumé assorti de mots clés en Français et Anglais.

Les propositions de communication ainsi que les articles feront l'objet d'une évaluation en double aveugle par des membres du comité scientifique. Il conviendra donc pour les auteurs de rendre leurs propositions d'articles anonymes, en envoyant deux types de documents : 1) Une fiche format A4 comprenant le titre de l'article, 5 mots clefs, le nom de l'auteur, son institution, sa fonction, ses adresses électronique et postale, son n° de téléphone. 2) Le titre de la proposition d'article (ou l'article éventuellement dans un deuxième temps) et le texte.

Les communications acceptées feront l'objet d'une présentation orale d'une quinzaine de minutes et d'une publication dans des actes.

Une demande d'inscription devra être envoyée aux adresses électroniques ci-dessous avant le 15 août 2006.

Renseignements et inscriptions auprès des responsables scientifiques de la manifestation, Christian Le Moëne et Catherine Loneux :

Renseignements et inscriptions : Catherine.loneux@uhb.fr  
tél 06 14 81 22 97 Christian.lemoenne@wanadoo.fr tél 06 20 77 08 59

Fax : 02.99.14.15.88 Courrier postal : C.Loneux ou  
Ch.Le Moëne UFR ALC Université Rennes 2 Place  
Recteur Le Moal 35043 Rennes cedex

-----  
**- APPEL A COMMUNICATION POUR LES  
RENCONTRES INTELLIGENCE COLLECTIVE 2006**

Dans le prolongement des conférences NîmesTIC'2000, NîmesTIC'2001, et des Journées JIC'2004, les Rencontres \*RIC'2006\* sont organisées à Nîmes par le Centre de recherche LGI2P (Ecole des Mines d'Alès) et le CERIC (Université de Montpellier III), avec la participation de la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING).

"L'intelligence collective sous-tend l'existence et la mise à profit de processus cognitifs d'apprentissage, et de représentation, mais aussi de processus sociaux comme le partage, l'échange, la négociation, l'auto-organisation, ou encore de processus relationnels comme la reconnaissance, la compétition et l'engagement. En tant que champ de recherche, elle nécessite une interaction entre sciences cognitives, sciences et technologies de l'information et de la communication, sciences de la vie, sciences humaines et sociales."

Le comité scientifique de RIC'2006 vous invite à proposer des contributions sous forme de papiers originaux ou sous forme de posters ; la date limite de soumission des papiers est le 31 janvier 2006, la date limite de remise des posters est le 28 février 2006.

Les /Rencontres Intelligence Collective 2006/ qui auront lieu à Nîmes du 22 au 24 mai 2006. Résolument pluri-disciplinaires, les trois journées \*RIC'2006\* proposent des doctorales, un atelier et un congrès scientifique, organisé

autour de quatre axes de réflexion sur la \*coopération intellectuelle entre acteurs humains dans un environnement techniquement augmenté\* : conditions, représentations, interactions, épistémologie

. Différents thèmes de réflexion seront introduits par cinq conférenciers invités

Le détail de la manifestation, les modalités de soumission et les informations pratiques sont disponibles sur le site du congrès <http://www.cyclone.ema.fr/>

---

**- Pour les appels d'offre, voir aussi**

- la plateforme d'appels d'offres Evariste :

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

- la direction des relations internationales du CNRS :

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

- le Ministère délégué à la Recherche :

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

---

**Publications**

**- Technologies de l'information et de la communication dans les organisations : théories et pratiques**

***Editions Octares, 2005-12-13***

F.Bernard : La communication des organisations : un laboratoire pour la recherche en SI

C.Loneux : La fonctionnalisation des collectivités locales en France : place des outils technologiques dans cette recomposition des professionnalismes

A. Luminata Rogojinaru : Communication organisationnelle et réseaux informels internes : les effets des TIC sur la culture interne de l'entreprise

A.Bouzon : Acativité communicationnelle et médiation instrumentale

M.Chaouki : Communication organisationnelle et TIC au Maroc : une situation contrastée

- G.Nunes : Communication interculturelle des organisations : le Brésil, la délocalisation et les processus d'incorporation d'innovation

En vue de confronter les diverses approches adoptées par des chercheurs de langue française de diverses nationalités, le groupe ORG&Co, de la SFSIC participe à des sessions de travail réunissant des chercheurs du monde entier. Il a ainsi organisé une rencontre portant sur les technologies de l'information et de la communication dans les organisations, en 2004, à Porto Alegre, au Brésil. Certains de ces débats sont retracés dans cet ouvrage, dont l'ambition est d'identifier quelques unes des problématiques de communication organisationnelle en émergence dans la communauté scientifique internationale des sciences de l'information et de la communication.

Il regroupe les textes de six chercheurs de langue française autour de l'analyse des phénomènes de communication interne et externe, stratégique ou spontanée, formelle et informelle. Chacun d'entre eux présente l'état de la recherche en communication organisationnelle dans son pays ou l'un de ses aspects, en développant ses problématiques, méthodologie et/ou principaux résultats.

La confrontation des expériences vécues permet la mise en évidence d'un certain nombre de dimensions constantes, et souligne le poids grandissant des technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Elle montre leurs différents niveaux d'implantation et de développement des TIC, suscitant ainsi une réflexion sur les pratiques scientifiques et les conditions de la recherche dans chacun des pays concernés.

concomitantes. La contextualisation métaphorique iconique culturelle. La méthode de la contextualisation systémique des communications. La méthode de contextualisation par les champs de l'expérience et de l'interaction.

-----  
***Étude des communications : approches constructivistes***

***Alex MUCCHIELLI, Claire NOY***

***Armand Colin, 2005***

Cet ouvrage, qui s'inscrit dans la continuité de *Approche par la contextualisation*, paru dans la même série et qui montrait que les « communications » prennent sens pour les acteurs lorsqu'ils les replacent dans un « contexte pertinent pour eux ».

Il démontre que l'interprétation scientifique est aussi l'œuvre d'une « contextualisation » qui s'opère par et à travers des contextes « scientifiquement construits » pour les besoins des recherches.

Les contextes construits peuvent être divers. Ils dépendent de pré-requis scientifiques que l'on peut expliciter. Ils construisent des « reflets » de la « réalité » présentant la caractéristique d'être « utiles » pour résoudre les problèmes posés au départ.

L'ouvrage présente sept méthodes ayant déjà fait leurs preuves et donne des indications pour construire des méthodes adaptées à divers problèmes de recherche.

Sommaire :

Du constructionnisme naturel des acteurs sociaux à l'étude constructiviste des phénomènes.

Introduction.

Constructionnisme et constructivisme.

Le constructionnisme naturel des acteurs sociaux.

Les principes du constructivisme scientifique.

Les exigences du constructivisme scientifique pour l'étude des communications.

Des méthodes constructivistes pour l'étude des communications.

La méthode de la contextualisation « actionniste ».

La méthode de la contextualisation situationnelle panoramique.

Méthode de la contextualisation situationnelle dynamique.

Méthode de la contextualisation par les communications

**FICHE D'IDENTIFICATION**

**DES CHERCHEURS EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE**

<b>IDENTITE</b>	
NOM Prénom	
Courriel	
Adresse postale	
Téléphone	
Portable	
Statut	

<b>EQUIPE</b>	
Laboratoire de rattachement	
Statut (CNRS, EA, JE, autre)	

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

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

<b>TECHNIQUES D'INVESTIGATION</b>	
Observation	
Questionnaires	
Documents	
Sources	
Autres	

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

<b>PUBLICATIONS JUGEES REPRESENTATIVES</b> (3 ou 4 le cas échéant)

