

Des concepts aux pratiques

**ACTES** DU **COLLOQUE INTERNATIONAL** 

#### Organisé par :

Le Laboratoire I3M (EA 3820) l'Université de Nice Sophia-Antipolis Le groupe Org&Co (SFSIC)

Actes disponibles sur www.org-co.fr



Centre Universitaire Méditerranéen (CUM) 65, Promenade des Anglais

à NICE





#### Direction scientifique:

Sylvie P. ALEMANNO (Université de Nice Sophia-Antipolis)

**Bertrand PARENT** (EHESP et Université de Rennes 2)











Des concepts aux pratiques



31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

#### **COLLOQUE INTERNATIONAL Org&Co**

**Org&Co**, Groupe d'Etudes et de recherches sur les communications organisationnelles avec le soutien de la

Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) et du Laboratoire Information, Milieux, Médias, Médiations (I3M)

les mardi 31 mai et mercredi 1er juin 2011

au <u>Centre Universitaire Méditerranéen</u> 65 Promenade des Anglais, 06000 Nice

Les communications organisationnelles
Des concepts aux pratiques

#### **SOMMAIRE**

Les Objectifs du colloque	2
Le Comité Scientifique	5
Le Comité d'Organisation	6
Le Programme détaillé	7
Les Communications par Atelier	П
Liste des Auteurs	200











Des concepts aux pratiques



31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

#### Les objectifs du colloque International Org&Co<sup>1</sup> 2011

Le groupe Org&Co travaille, au sein de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, depuis 1994 à favoriser des échanges et des débats entre différents groupes de chercheurs qui étudient et s'efforcent de conceptualiser les relations entre organisation, information et communication. Ceci a ouvert à la fois sur des études de pratiques, des descriptions, des problématisations et conceptualisations particulièrement riches, fondées sur des problématiques, des hypothèses, des options épistémologiques extrêmement variées, développées par des chercheurs français et étrangers de différentes disciplines des sciences humaines et sociales, autour des chercheurs en sciences de l'information et de la communication. Ces échanges, fondés sur l'interdisciplinarité, ont donné lieu depuis le départ à des réunions trimestrielles de débat, à des séminaires thématiques et depuis 1996, a une dizaine de colloques. Il semble utile et intéressant désormais de faire un point d'étape des recherches qui se sont développées sur ces pratiques sociales, afin de réaliser un inventaire thématique et de faire un état des questions épistémologiques et théoriques qu'elles soulèvent. Ces dernières seront à mettre en relation avec les mutations organisationnelles qui ne cessent de s'accélérer notamment sous l'effet d'Internet qui semble modifier l'espace-temps des échanges intra et inter organisationnels.

Dans la tradition des colloques antérieurement organisés par le groupe Org&Co, qui réunissaient la majorité des chercheurs du champ, celui-ci adoptera une démarche fédérative, autour des questionnements théoriques et épistémologiques sur la communication organisationnelle.

Le but de ce colloque donc, est de faire un état des lieux des recherches et débats scientifiques qui se sont développés dans ce champ comme des perspectives ouvertes par les travaux en cours. Il s'agit au fond de contribuer de cette manière à mieux appréhender le positionnement scientifique des recherches en communications organisationnelles. Il s'agit également de construire une cartographie des points de vue pluriels, épistémologiques et méthodologiques, des chercheurs et équipes, françaises et étrangères qui travaillent, quelle que soit leur discipline institutionnelle d'appartenance, sur les communications organisationnelles. L'état des courants constitués par les laboratoires français et étrangers, les recherches avancées sur les objets, l'émergence de nouveaux regards, les méthodologies

Il est conduit actuellement par deux animateurs scientifiques, Bertrand Parent et Sylvie P. Alemanno. Ils reçoivent lors des séminaires, des conférenciers qui présentent leur thématique, recherche et terrain et acceptent de les confronter aux membres présents afin de questionner les constructions conceptuelles et interprétations des terrains qui redéfinissent sans cesse les communications organisationnelles.











<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le groupe Org&co, groupe d'études et de recherches en communications organisationnelles, est un groupe de chercheurs à vocation internationale à dominante francophone labellisé par la SFSIC. Il existe depuis seize ans et fédère un ensemble des chercheurs travaillant dans le domaine des communications organisationnelles.

Fondé en 1994, le groupe Org&Co fonctionne en réseau scientifique comprenant près de 300 chercheurs et autres professionnels, inscrivant leurs travaux plus généralement en sciences humaines et sociales. Il s'organise sur le principe de séminaires trimestriels d'études et de recherches autour des communications actives dans les organisations en lien avec les mutations affectant la communication professionnelle des organisations publiques et privées : apparition des fonctions de «communication», développement des «études-conseils» en communication, accroissement de la «communication institutionnelle», et installation d'Internet désormais dans toutes les organisations.

Des concepts aux pratiques

#### Colloque International orgaco



31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

créatrices d'interventions d'expertises, le développement de nouveaux paradigmes en constitueront la matière vive.

Il conviendra évidemment de situer les recherches dans le contexte créé par la mondialisation et la dislocation-recomposition des formes institutionnelles antérieures, par la crise des institutions financières et par conséquence la crise des paradigmes permettant de penser les évolutions capitalistiques à court et moyen termes.

Il conviendra d'appréhender comment à l'écoute de ces phénomènes, les chercheurs qui s'intéressent aux relations entre communication et organisation infléchissent leurs travaux, déplacent leurs perspectives, questionnent la nature de ces transformations.

#### Le colloque a donc plusieurs objectifs :

- faire un point scientifique qui présente l'ensemble des réflexions menées depuis le dernier colloque, sur les communications organisationnelles par les chercheurs et les professionnels, experts du champ des communications organisationnelles. Il rendra compte des élaborations conceptuelles corollaires, conséquentielles et/ou complémentaires des spécialistes du même champ des SIC en communication organisationnelles mais aussi celles des disciplines voisines (sociologie, anthropologie, psychologie, économie et gestion).
- confronter à ces travaux aboutis, les programmes de recherches et les travaux récents menés par des équipes de laboratoires et des groupes thématiques afin d'en mettre à jour les dynamiques théoriques et les regards nouveaux émergeants.
- intégrer à la réflexion les points de vue construits hors du champ français des SIC et permettre ainsi d'ouvrir sur des réflexions diversifiées, induites par les points de vue de chercheurs francophones internationaux qui travaillent sur les objets, méthodes, terrains afférents à la communication organisationnelle.

#### Les communications proposées porteront sur :

les paradigmes actuellement de références pour une compréhension extensive des notions et concepts relatifs aux structures et processus organisationnels, en sciences de l'information et de la communication mais aussi dans les disciplines voisines. Les propositions pourront décrire le cadre conceptuel afin de jeter les bases d'un possible infléchissement des modèles et paradigmes scientifiques faisant de la communication un vecteur d'analyse des transformations organisationnelles. Les contributeurs présenteront clairement les étayages épistémologiques et montreront leur pertinence praxéologique et leur potentiel novateur. Il sera important de démontrer la consistance des références épistémologiques et théoriques implicites ou explicites, et de développer les perspectives clairement revendiquées afin de permettre débats et échanges : approches mécanistes, constructivistes, systémiques, évolutionnistes ou pragmatiques, mais également les conceptualisations en termes de formes organisationnelles, de formes symboliques et langagières, d'approches communicationnelles des organisations, les approches en termes de logiques sociales et celles en termes d'activités, les approches critiques en termes de gestion symbolique ou de relations publiques généralisées, en termes de dispositifs informationnels et d'intelligence collective, en termes d'engagement, d'actes de langage, de logiques d'écritures, de normes, de récits.....













Des concepts aux pratiques

31 MAI et | er | UIN 2011 à NICE au CUM

Comment en définitive les approches théoriques et les mises en perspective épistémologiques génèrent-elles de nouvelles façons d'envisager le déplacement de frontière entre secteurs, niveaux, qui fondent les classifications habituelles des organisations et des institutions?

- les objets traditionnellement et nouvellement explorés. Les contributions pourront insister sur les effets des contextes émergeants qui se forment en objet de recherche corrélativement à la communication organisationnelle et présenter leur place dans l'actualisation de la réflexion : l'environnement, le changement, les nouvelles formes de management, les technologies de l'information et des intelligences collectives, la crise, la gestion des risques, la qualité, les normes techniques, la gestion des risques et des crises... mais également les medias traditionnels ou émergents dans le contexte de la numérisation générale et d'internet...
- les pratiques sociales qui permettront de définir la variété des terrains organisationnels abordés du point de vue communicationnel. Les méthodes créées ou empruntées et les méthodologies de recherche, les recherche-actions en communication organisationnelle (qu'elles utilisent des modélisations ou non) éclaireront la façon dont le monde du travail est modifié par les pratiques des technologies de l'information et de la connaissance. Selon les terrains des différents secteurs (industries, commerces, services, Institutions culturelles, éducatives, médicales ou militaires) comment se « fait » la communication ? Mais aussi quelle place opérationnelle tient la « communication » interpersonnelle directe, la « corporéité » dans les relations au travail ? Comment les spécialistes de la communication sont-ils convoqués pour gérer et réguler les désordres socio-économiques et leurs conséquences ? Comment évoluent les métiers de la communication et leurs pratiques intraorganisationnelles ou ponctuelles de consulting? Quelles interactions se font avec les chercheurs, les professionnels de la communication et les organisations ?

Si ce colloque veut faire état de l'actualisation des problématiques plus généralement en SIC et dans d'autres disciplines, celles de chercheurs étrangers réunis par ce même questionnement sur les organisations suivant une démarche fédérative, à l'étude et à écoute des mutations récentes qui se produisent dans les organisations pourront éclairer la définition du champs de la communication organisationnelle.











Des concepts aux pratiques

#### Colloque International Organo

OIS CO Groupes d'études et de recherche

31 MAI et I er JUIN 2011 à NICE au CUM

#### **COMITE SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL**

Alemanno Sylvie P., Université de Nice, France

Alexis Henri, Université de Nice, France

Bernard Françoise, Université d'Aix, France

Bonnet Jacques, Université de Dijon, France

Bonneville Luc, Université d'Ottawa, Canada

Bouillon Jean-Luc, Université Versailles Saint Quentin en Yveline, France

Boutin Eric, Université de Toulon, France

Bouzon Arlette, Université de Toulouse, France

Bourdin Sylvie, Université Toulouse 3, France

Carayol Valerie, Université de Bordeaux, France

Cheney George, Université de l'UTAH, USA

Cooren François, Université de Montréal, Canada

Cordelier Benoit, Université du Québec à Montréal (UQAM), Canada

D'Almeida Nicole, CELSA, Paris Sorbonne, France

Delcambre Pierre, Université de Lille 3, France

Durampart Michel, Université de Toulon, France

Frandsen Finn, HEC Aarhus, Danemark

Johansen Winni, HEC Aarhus, Danemark

Galinon-Melenec Béatrice, Université du Havre, France

Gramaccia Gino, Université de Bordeaux, France

Grosjean Sylvie, Université d'Ottawa, Canada

Guyot Brigitte, CNAM, Paris, France

Heller Thomas, Université de Lille I-IUT A, France

Kiyindou Alain, Université de Bordeaux, France

Lalanda Rolando, Université de Ponta Delgada, Portugal

Le Moënne Christian, Université Européenne de BZH-Rennes 2, France

Libaert Thierry, Université de Louvain, Belgique

Loneux Catherine, Université de Rennes, France

Martin Juchat Fabienne, Université de Grenoble 3, France

Mayère Anne, Université de Toulouse, France

Meyer Vincent, Université de Metz, France

Parent Bertrand, EHESP et Université de Rennes 2, France

Putnam Linda, Université du Minnesota, USA

Rasse Paul, Université de Nice, France

Richard Véronique, CELSA, Paris Sorbonne, France

Salgues Bruno, Groupe des Ecoles des Télécoms, Montpellier, France









Des concepts aux pratiques



31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

#### **COMITE D'ORGANISATION**

#### Questions scientifiques et programme :

- Sylvie P. Alemanno : <u>Sylvie.Parrini-Alemanno@unice.fr</u> (Laboratoire I3M Université de Nice Sophia-Antipolis)
- Bertrand Parent : <u>Bertrand.Parent@ehesp.fr</u> (EHESP Nantes)

#### Questions sur le site internet et les actes du colloque :

 Lorrys Gherardi : <u>lorrys.gherardi@unice.fr</u> (Docteur du Laboratoire I3M - Université de Nice Sophia-Antipolis)

#### Questions sur l'accueil (hôtels, restaurants) :

- Zineb Charaï : <a href="mailto:charaizineb@gmail.com">charaizineb@gmail.com</a> (Doctorante du Laboratoire I3M Université de Nice Sophia-Antipolis)
- Lionel Messens : <u>Imesens@gmail.com</u> (Délégué des étudiants du <u>Master</u> I Information et Communication par apprentissage Université de Nice Sophia-Antipolis)

#### Questions sur l'inscription :

Ondine Roubaud: <u>ondine.roubaud@unice.fr</u> (Secrétaire du Master I Information et Communication par apprentissage – Université de Nice Sophia-Antipolis)

#### Les chercheurs en Communication Organisationnelle du laboratoire I3M :

Henri Alexis, Claudine Batazzi, Franck Debos, Elise Daragon, Daphné Duvernay, Frédéric Ely, Lucia Granget, Céline Masoni Lacroix, Marielle Metge.

#### Les Étudiants du Master I Information-Communication par Apprentissage :

Marlène Di Grégorio – Olivia Garon – Endzi Hatic – Jihen Hellal – Muriel Marcoux – Lionel Mesens – Kristinia Navaro – Claire Palué – Orlane Plouviez – Elodie Quignard – Camille Vandendriessche











Des concepts aux pratiques

#### Colloque International Organic



31 MAI et I er JUIN 2011 à NICE au CUM

### Programme détaillé du COLLOQUE INTERNATIONAL Org&Co

**Org&Co**, Groupe d'Etudes et de recherches sur les communications organisationnelles avec le soutien de la

Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) et du Laboratoire Information, Milieux, Médias, Médiations (I3M)

les mardi 31 mai et mercredi 1er juin 2011

au <u>Centre Universitaire Méditerranéen</u> 65 Promenade des Anglais, 06000 Nice

### Les communications organisationnelles Des concepts aux pratiques

Mardi 31 Mai 2011

#### AMPHITHEATRE ANATOLE DE MONZIE

**09h00 à 09h30** Accueil des participants (inscription, café, documents du colloque)

**09h30 à 10h00** Ouverture institutionnelle du colloque

- Professeur Jean-Marc Lardeaux, Vice-Président du Conseil Scien<mark>tifique</mark> de l'Un<mark>iversi</mark>té de Nice Sophia-Antipolis
- Professeur Norbert Hillaire, Co-Directeur du laboratoire 13M, Nice
- David Douyère, Vice-Président Recherche de la SFSIC
- Sylvie P. Alemanno et Bertrand Parent, animateurs scientifiques du groupe d'études et de recherches Org&Co

10h00 à 10h45 Ouverture scientifique du colloque

Conférence du Professeur Pierre Delcambre, Université de Lille 3 « Epistémologie des recherches en communication organisationnelle »

I Ih00 à 12h30 Table-ronde aminée par Sylvie P. Alemanno, Bertrand Parent, animateurs du groupe

Org&Co

« Des concepts aux pratiques, pertinence, limites et perspectives des recherches en communication organisationnelle »

Le principe général du colloque est de proposer une analyse épistémologique des travaux en communication organisationnelle: identification des paradigmes qui structurent le champ, états des lieux des travaux, perspectives actuelles.

La table-ronde du 3 l mai permettra d'établir un bilan scientifique des travaux en communication organisationnelle puis d'ouvrir sur les questions épistémologiques spécifiques à notre champ de recherche. Quelles sont les questions épistémologiques saillantes auxquelles nous devons désormais nous confronter collectivement? Celles-ci peuvent concerner tant les pratiques sociales qui nous intéressent, que la construction de nos objets scientifiques, les modes de problématisation, les méthodes employées...Cette première table-ronde comprendra les différents animateurs scientifiques du groupe Org&Co.

avec les Professeurs F. Bernard, A. Bouzon, C. Loneux, C. Le Moënne









Des concepts aux pratiques

Organo Groupes d'études et de recherche

31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

12h30 à 14h00 Déjeuner dans un restaurant à proximité

14h15 à 17h25 2 ateliers thématiques en parallèle

### Atelier I SALON JULES ROMAIN

#### Thème I.I: METHODES ET METHODOLOGIES POUR COMPRENDRE

Présidents : Christian Le Moënne et Franck Renucci

14:15 - 14:40 : Le concept de contradiction dans la théorie de l'activité : un cadre analytique pour l'étude de la coévolution d'un outil et des pratiques de travail. (Claudine Bonneau)

14:40 - 15:05 : La Pragmatique des « systèmes symboliques et corporels apprenants » : un nouvel objet de recherche pour les SIC ? (Céline Bryon-Portet)

15:05 - 15:30 : Traje(c)t(oire) du texte : dialogue entre l'approche Montréalaise et la sociogénétique du texte. (Romain Huët, Alexia Jolivet)

#### Thème 1.2: METHODES ET METHODOLOGIES POUR COMPRENDRE

Présidents : Philippe Dumas et Pierre Delcambre

15:45 - 16:10 : Le « Réseau », navire de Thésée de l'organisation ?

Mutation d'un terme articulant le métier, la communication et le social dans la fonction sécurité au travail – une étude de cas (1985-2005). (David Douyère)

16:10 - 16:35 : Les réseaux féminins : une nouvelle façon d'appréhender la communication des organisations. (Audrey De Céglie, Bertrand Fauré)

16:35 - 17:00 : Apports et limites de la méthode dite de la <mark>syst</mark>émique qualitative dans les recherches sur les communications organisationnelles. (Barbara Szafrajzen, Laurent Morillon)

17:00 - 17:25 : Retrouver l'organisation dans la communication organisationnelle. Les « approches constitutives » en France et en Amérique du Nord : questionnements théoriques et méthodologiques. (Jean-Luc Bouillon, Consuelo Vasquez)

### Atelier 2 SALON HARMONIE

#### Thème 2.1: PROCESSUS ET PRATIQUES DE COMMUNICATION

Présidents : Catherine Loneux et Henri Alexis

14:15 - 14:40 : « L'environnement comme composante de la situation d'usage. Construction d'un dispositif communicationnel en SIC ». (Marcela Patrascu)

14:40 - 15:05 : La communication des organisations associatives : entre exercice d'une fonction tribunitienne et intégration de la professionnalisation. (Amaia Errecart)

15:05 - 15:30 : Pratiques interculturelles et « vivre ensemble ». Analyse conjointe de trois organisations associatives. (Yanita Andonova, Béatrice Vacher, Carsten Wilhelm)

#### Thème 2.2: PROCESSUS ET PRATIQUES DE COMMUNICATION

Présidents : Arlette Bouzon et Dominique Bessières

15:45 - 16:10 : De la dynamique « organisation en action » - « organisation en projet » dans le travail de « développement fournisseur ». (Florian Hémont)

16:10 - 16:35 : Le rôle des compétences communicationnelles dans la construction de l'ethos et la professionnalisation des cadres hospitaliers. (Valérie Lépine)

16:35 - 17:00 : « Observation de » et « participation à » l'organisation : tensions entre le chercheur et le manager. (Elise Maas)

17:00 17:25 : Echanges et discussion











#### Colloque International Organo



31 MAI et I er JUIN 2011 à NICE au CUM

Des concepts aux pratiques

17h25 à 18h00 Pause-café et détente au bord de mer

18h00 à 19h00 Conférencier Invité

« Une Autre lecture de l'organisation-communication »

(ou promenade au bord de la Méditerranée)

**21h00** Dîner de Gala : Hôtel Beau Rivage. (24 rue Saint François de Paule - 06300 Nice)

Mercredi I er Juin 2011

**09h00 à 12h35** 2 ateliers thématiques en parallèle

### Atelier 3 SALON JULES ROMAIN

### Thème 3.1 : EVOLUTIONS ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LE CONTEXTE DES TIC

Présidents: Paul Rasse et Yanita Andonova

09:00 - 09:25 : De la traçabilité à la mappabilité : discussion de ce<mark>s notions autour de l'informatisation du</mark> dossier du patient. (Isabelle Bazet)

09:25 - 09:50: Le lip dub, récit narratif en devenir. (Isabelle Comtet, Christelle Fourrier)

09:50 - 10:15 : Questionner le changement : un leitmotiv des organisations ET un objet de recherche transdisciplinaire en sciences sociales. (Michel Durampart, Françoise Bernard)

### Thème 3.2 : EVOLUTIONS ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LE CONTEXTE DES TIC

Présidents : Fabienne Martin-Juchat et David Douyère

10:30 - 10:55 : Comment un objet intermédiaire peut ne pas devenir communicationnel ? Etude de cas du dossier de soin informatisé. (Philippe Marrast)

10:55 - 11:20 : La dynamique du texte pour saisir le changement organisationnel : l'université française écrit sa copie. (Sylvie Bourdin)

11:20 - 11:45 : Le réseau comme outil de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable : le cas du club développement durable des établissements et entreprises publics. (Akila Nedjar-Guir, Anne Gagnebien)

11:45 - 12:35 : Echanges et discussion











Des concepts aux pratiques



31 MAI et I er JUIN 2011 à NICE au CUM

### Atelier 4 SALON HARMONIE

#### Thème 4.1: COMMUNICATION, INFORMATION ET MANAGEMENT

Présidents : Nicolas Pélissier et Sylvie Bourdin

09:00 - 09:25 : Management de l'information et évanescence de la communication-relation dans les

organisations? (Patrick-Yves Badillo, Dominique Bourgeois)

09:25 - 09:50 : La professionnalisation de la communication organisationnelle publique : de la modernisation

à la norme managériale. (Dominique Bessières)

09:50 - 10:15 : Le manager d'unité de travail au cœur de l'évolution des organismes de Sécurité Sociale vers une culture du service. (Christian Bourret)

10:15 - 10:40 : Le discours pro-nucléaire : analyse d'une forme rhétorique émergente. (Andrea Catellani)

#### Thème 4.2: COMMUNICATION, INFORMATION ET MANAGEMENT

Présidents : Bruno Salgues et Valérie Lépine

10:55 - 11:20 : La rationalisation des organisations entre acceptation et contrainte. (Bruno David)

11:20 - 11:45 : Coordination et intercompréhension pilotes – contrôleurs à l'épreuve de l'informatisation : logiques socio-historiques, contradictions et tensions. (Marie Benejean)

11:45 - 12:10 : Problématiser la RSE dans les SIC : ébauche d'un état des lieux (Catherine Loneux)

12:10 - 12:35 : Le document corporatif comme espace de négociation dans la gestion de la mémoire organisationnelle. (Dominique Maurel, Dany Bouchard)

12h35 à 14h00 Déjeuner dans un restaurant à proximité

#### **AMPHITHEATRE ANATOLE DE MONZIE**

14h00 à 15h00 Synthèse des ateliers par le Professeur Gino Gramaccia en séance plénière

15h00 à 16h15 Table-ronde animée par les Professeurs Fabienne Martin-Juchat et Michel

Durampart

"Des concepts aux pratiques : perspectives des recherches en communication

organisationnelle »

La table-ronde clôture le colloque, complète les analyses précédentes et permet à des chercheurs actifs en communication organisationnelle et d'une certaine manière, "héritiers" des principaux courants ou "paradigmes" du champ, de discuter l'évolution des recherches et de tenter d'ouvrir des perspectives. Comment ces "jeunes chercheurs" se sont appropriés les travaux fondateurs ? Comment à travers leurs propres travaux, considèrent-ils que les recherches en communication organisationnelle sont renouvelées, déplacées, enrichies ? Quelles sont, selon eux, les perspectives nouvelles, les concepts, problématiques et méthodes qui ouvrent vers des recherches innovantes et riches sur le plan épistémologiques ?

avec les interventions de Isabelle Bazet, Jean-Luc Bouillon, Didier Chauvin, Bertrand

Réflexions conclusives et projectives sur la ou les communication(s) organisationnelle(s) par Sylvie P. Alemanno et Bertrand Parent











Des concepts aux pratiques



31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

#### **Les Communications par Atelier**

#### **Atelier 1 - SALON JULES ROMAIN**

#### Thème 1: METHODES ET METHODOLOGIES POUR COMPRENDRE

Claudine Bonneau : Le concept de contradiction dans la théorie de l'activité : un cadre analytique pour l'étude de la coévolution d'un outil et des pratiques de travail	14
Céline Bryon-Portet :         La Pragmatique des « systèmes symboliques et corporels apprenants » : un nouvel objet de recherche pour les SIC ?	23
Romain Huët, Alexia Jolivet : Traje(c)t(oire) du texte : dialogue entre l'approche Mont <mark>réalais</mark> e et la sociogénétique du texte	32
<b>David Douyère</b> : Le « Réseau », navire de Thésée de l'organisation ? Mutat <mark>io</mark> n d' <mark>un terme articulant le m</mark> étier, la communication et le social dans la fonction sécurité au travail – <mark>une ét</mark> ude de c <mark>as (1985-2005) 4</mark>	43
Audrey De Céglie, Bertrand Fauré: Les réseaux féminins: une nouvelle façon d'appréhender la communication des organisations	52
Barbara Szafrajzen, Laurent Morillon :  Apports et limites de la méthode dite de la systémique qualitative dans les recherches sur les communications organisationnelles	58
Jean-Luc Bouillon, Consuelo Vasquez : Retrouver l'organisation dans la communication organisationnelle. Les « approches constitutives » en France et en Amérique du Nord : questionnements théoriques et méthodologiques	65
Atelier 2 - SALON HARMONIE	
Thème 2 : PROCESSUS ET PRATIQUES DE COMMUNICATION	
Marcela Patrascu : « L'environnement comme composante de la situation d'usage. Construction d'un dispositif communicationnel en SIC »	73
Amaia Errecart :  La communication des organisations associatives : entre exercice d'une fonction tribunitienne et intégration de la professionnalisation	80
integration de la projessionnaisation	50









Colloque International orgaco



Des concepts aux pratiques

31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

Yanita Andonova, Béatrice Vacher, Carsten Wilhelm : Pratiques interculturelles et « vivre ensemble ». Analyse conjointe de trois organisations associatives	. 88
Florian Hémont :	
De la dynamique « organisation en action » - « organisation en projet » dans le travail de « développement fournisseur »	. 96
Valérie Lépine :	
Le rôle des compétences communicationnelles dans la construction de l'ethos et la professionnalisation des cadres hospitaliers	. 105
Elise Maas :	
Elise Maas : « Observation de » et « participation à » l'organisation : tensions entre le chercheur et le manager	. 112

#### **Atelier 3 - SALON JULES ROMAIN**

### Thème 3 : EVOLUTIONS ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LE CONTEXTE DES TIC

Isabelle Bazet :  De la traçabilité à la mappabilité : discussion de ces notions autour de l'informatisation du dossier du patient	119
Isabelle Comtet, Christelle Fourrier :	
Le lip dub, récit narratif en devenir	126
Michel Durampart, Françoise Bernard :	
Questionner le changement : un leitmotiv des organisations ET un objet de recherche transdisciplinaire en sciences sociales	133
Philippe Marrast :	
Comment un objet intermédiaire peut ne pas devenir communicationnel ? Etude de cas du dossier de soin informatisé	135
Sylvie Bourdin :	
La dynamique du texte pour saisir le changement organisationnel : l'université française écrit sa copie	143
Akila Nedjar-Guir, Anne Gagnebien : Le réseau comme outil de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable : le cas du club développement durable des établissements et entreprises publics	146









Des concepts aux pratiques



31 MAI et I er JUIN 2011 à NICE au CUM

#### **Atelier 4 - SALON HARMONIE**

#### Thème 4: COMMUNICATION, INFORMATION ET MANAGEMENT

#### Patrick-Yves Badillo, Dominique Bourgeois: Management de l'information et évanescence de la communication-relation dans les Dominique Bessières : La professionnalisation de la communication organisationnelle publique : de la modernisation à **Christian Bourret:** Le manager d'unité de travail au cœur de l'évolution des organismes de Sécurité Sociale vers Andrea Catellani: **Bruno David:** Marie Benejean: Coordination et intercompréhension pilotes – contrôleurs à l'épreuve de l'informatisation : **Catherine Loneux: Dominique Maurel, Dany Bouchard:** Le document corporatif comme espace de négociation dans la gestion de la mémoire











#### Le concept de contradiction dans la théorie de l'activité : un cadre analytique pour l'étude de la coévolution d'un outil et des pratiques de travail

#### Claudine BONNEAU

Doctorante et chargée de cours bonneau.claudine@uqam.ca
Faculté de communication, Université du Québec à Montréal

#### Résumé:

Nous montrons comment le concept de contradiction développé dans la théorie de l'activité (Engeström, 1987) peut être mobilisé pour analyser de façon simultanée la transformation d'un outil et des pratiques de travail au fil du temps en liant ce qui se passe en situation avec les logiques sociohistoriques préexistantes. Une étude de cas portant sur la co-configuration d'une technologie open source dans une organisation permet d'illustrer l'application de ce cadre conceptuel.

#### Mots-clés:

Théorie de l'activité, contradiction, changement organisationnel, technologie, open source, co-configuration, pratiques.

#### Introduction

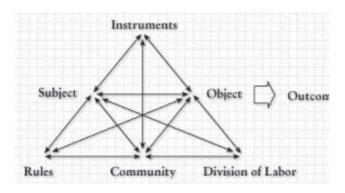
L'objectif de cet article est de montrer comment le concept de contradiction propre à la théorie de l'activité peut être mobilisé comme outil conceptuel pour analyser la reconfiguration d'un système d'activité et de ceux qui l'entourent. Pour ce faire, nous donnons d'abord une brève explication de chacun des niveaux de contradiction. duatre qu'explicités par Engeström (1987), suivie de quelques exemples tirés de notre recherche portant sur l'introduction d'une technologie ouverte dans une université québécoise. Ce cas a permis de suivre de façon simultanée la transformation d'un outil et des pratiques de travail au fil du temps, dans un contexte où les développeurs et les usagers font partie de la même organisation, ayant ainsi l'occasion d'interagir « autour de la technologie » au-delà de son implantation. Nous concluons en indiquant comment les propriétés sociales et source matérielles de l'open l'articulation du développement aux usages à travers un processus de co-configuration.

## I Lier les niveaux situationnel et socio-historique avec la théorie de l'activité

On considère que la théorie de l'activité a évolué au fil de trois générations. La première version élaborée par Vygotsky (1978) a cristallisé l'idée de médiation dans une triade où artefacts (au'ils soient institutionnels ou matériels) structurent le développement humain, s'intégrant dans la relation entre le sujet et la visée de son activité. L'individu ne peut donc pas être compris sans ses artefacts tandis que la société ne peut être comprise sans l'agence des individus qui produisent et utilisent ces artefacts. La deuxième génération, largement influencée par Leont'ev (1978), a mis l'emphase sur la nature sociale de l'esprit humain. C'est ensuite Engeström (1987) qui a transposé la théorie aux activités collectives en représentant le système d'activité sous la forme d'une matrice sociale qui regroupe à la fois le sujet humain, sa visée (object), ses artefacts (instruments) mais aussi ses

relations avec la communauté et les structures organisationnelles telles que les règles et la division du travail.

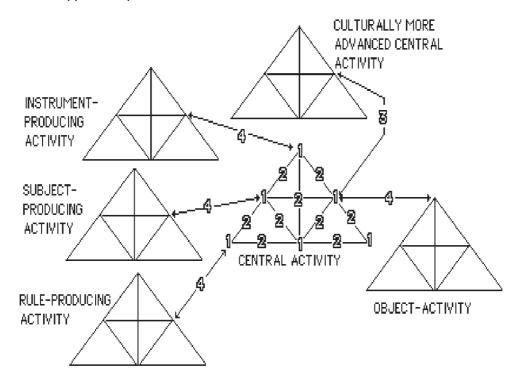
Figure I : Le système d'activité selon Engeström (1987)



Nous souhaitons poursuivre ici la réflexion déjà amorcée (Bonneau, 2010b) concernant la pertinence de la théorie de l'activité pour l'étude du changement technologique et organisationnel en portant désormais notre attention sur le lien entre ce qui se passe en situation et les logiques sociohistoriques préexistantes. Rappelons que la théorie de

l'activité s'inscrit dans une orientation critique qui envisage les organisations selon les dynamiques conflictuelles qui les constituent. Les tensions sont perçues comme des manifestations concrètes de contradictions systémiques inhérentes à toute activité humaine et sont interprétées à la lumière de l'histoire de l'activité (Miettinen & Hasu, 2002). Le changement est vu comme un moyen de résoudre ces tensions en remettant en question l'organisation du système (Groleau, 2006). En effet, les troubles et les perturbations qui surviennent dans les pratiques de travail incitent les sujets à adopter une position plus réflexive sur leur activité et à chercher de nouvelles façons de penser ou d'agir afin de les résoudre (Bonneau, 2010a). Selon Engeström, le processus de transformation est caractérisé par différentes étapes qui correspondent à quatre niveaux de contradiction : primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire, tels que numérotés dans la figure 2.

Figure 2: Les quatre niveaux de contradictions dans un système d'activité (Engeström, 1987)



#### I.I La contradiction primaire

La contradiction primaire est latente et demeure toujours présente à travers l'existence et la transformation du système d'activité. Cette contradiction s'inscrit dans la économique reposant sur la double nature de la commodité qui oppose sa valeur d'usage et sa valeur d'échange. Engeström prétend que cette contradiction existe dans tous les systèmes d'activités des sociétés capitalistes et qu'elle ne peut pas être éliminée. Elle se manifeste dans chaque composante du système d'activité, soit les différentes extrémités du triangle de l'activité illustré à la figure I et identifiés par les numéros I dans la figure 2.

Les chercheurs qui ont mobilisé le concept de contradiction pour l'étude de pratiques de travail ont décrit la contradiction primaire en tant qu'opposition entre une « logique professionnelle » et une « logique managériale ». Ils ont montré comment cette dualité est vécue dans différentes professions telles que l'ingénierie (Blackler, Crump, & McDonald, 1999), l'architecture (Groleau, Demers, & Barros, 2007) et la médecine (Groleau & Mayère, 2009).

Engeström a illustré cette contradiction à travers une étude de l'activité de travail de médecins généralistes. En donnant l'exemple des médicaments, il montre que la contradiction primaire crée une tension au sein du pôle des artefacts. En effet, ceux-ci sont non seulement utiles pour soigner (valeur d'usage), mais sont aussi des produits générant des profits (valeur d'échange). Chaque médecin fait face à cette contradiction dans ses prises de décisions quotidiennes.

#### 1.2 Les contradictions secondaires

La contradiction primaire donne lieu à des contradictions secondaires. Celles-ci prennent la forme de tensions concrètes entre les constituantes du système d'activité central (voir le nombre 2 dans la figure 2). Dans l'exemple donné par Engeström, le médecin dispose d'instruments conceptuels biomédicaux « traditionnels », mais fait face aux symptômes complexes de ses patients. Bien souvent, ces

problèmes ne trouvent pas de correspondance dans la nomenclature propre aux outils de diagnostics traditionnels et requerraient plutôt une approche holistique qui n'existe pas vraiment dans le système actuel. Cette tension est donc issue d'une contradiction secondaire entre le pôle des artefacts et celui de la visée.

Contrairement à la contradiction primaire, les tensions relatives aux contradictions secondaires peuvent être résolues, en allant chercher dans d'autres systèmes d'activité des éléments qui nourrissent une nouvelle manière de penser.

#### 1.3 Les contradictions tertiaires

Lorsque les sujets s'inspirent d'un système d'activité externe pour soulager certaines tensions dans leur propre situation, les médiations matérielles et sociales se réinventent dans leur système d'origine, ce qui crée des tensions entre les nouveaux et anciens éléments C'est ce qui constitue les de l'activité. contradictions tertiaires (représentées dans la figure précédente par le nombre 3). exemple, si les administrateurs du système médical ordonnaient aux médecins d'utiliser de nouvelles procédures correspondant davantage à une approche holistique, elles pourraient entrer en conflit avec l'ancienne configuration de leur activité.

#### 1.4 Les contradictions quartenaires

La reconfiguration du système d'activité central peut également donner lieu à des contradictions quaternaires qui se manifestent entre le système d'activité central (qui a été reconfiguré) et les autres systèmes d'activité qui l'entourent. Par exemple, un médecin utilisant une nouvelle approche peut rencontrer de la résistance de la part du patient.

Dans la section suivante, nous utilisons des exemples tirés de notre recherche pour montrer comment les contradictions peuvent être mobilisées en tant qu'outil d'analyse du changement.

### 2 Comprendre le changement par l'analyse des contradictions

De 2006 à 2010, nous avons mené une recherche portant sur l'introduction de Moodle, une plateforme en ligne d'apprentissage, dans une université québécoise<sup>1</sup>. À travers l'observation participante et l'analyse qualitative d'entrevues avec les enseignants qui utilisent plateforme et les développeurs responsables de son support, nous souhaitions comprendre comment les acteurs s'y prennent pour résoudre les tensions vécues dans leurs pratiques. Notre travail d'analyse nous a amené à « cartographier » le système d'activité des enseignants afin d'identifier, d'une part, les sources des changements qui ont mené à l'adoption de Moodle, et d'autre part, de suivre transformations résultant reconfiguration de leur activité, et ce, en fonction des quatre niveaux de contradiction.

## 2.1 Les tensions liées aux contradictions primaires et secondaires

D'abord, la figure 3 montre comment la contradiction primaire se loge dans chaque élément du système d'activité des enseignants.

Figure 3 : La contradiction primaire dans chaque constituante du système d'activité

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le terme générique « Université » est utilisé dans cet article pour désigner l'organisation étudiée sans l'identifier afin de protéger la confidentialité des individus dont nous avons recueillis les témoignages.

#### ARTEFACTS: La technologie comme outil de travail standardisé vs. La technologie comme outil pédagogique flexible SUJET: L'enseignant en tant RÉSULTATS: VISÉE: qu'employé disposant L'étudiant en La mesurabilité de la de compétences tant que client performance de opératoires uniformes vs. L'étudiant l'employé vs. L'enseignant en tant vs. L'invisibilité et en tant que libre penseur qu'apprenant l'hétérogénéité du spécialisé dans un travail de l'enseignant domaine RÈGLES: COMMUNAUTÉ: **DIVISION DU TRAVAIL:** Le contrôle centralisé Le rattachement à une institution Des modes de fonctionnement vs. L'autonomie facultaire vs. L'écosystème distribué individualistes. vs. Une culture de partage et de

Pour les fins de cet article, nous avons choisi quelques extraits de l'analyse en fonction du pôle des artefacts qui désigne ici technologies mises à la disposition enseignants par l'Université. D'un point de vue managérial, ces technologies sont considérées comme des outils de travail répondant à des besoins homogènes identifiés par les entreprises commerciales qui les fournissent à l'Université. Ces fournisseurs cherchent les similarités dans les processus de travail de leurs clients pour leur proposer une solution générique en fonction d'une « figure moyenne et standard du besoin » (Cardon, 2005), afin que le produit convienne au plus grand marché possible. Cela peut être approprié dans le cas du serveur de courriel institutionnel ou des équipements audio-visuels en salle de classe. Par contre, ce l'est moins dans le cas d'une technologie telle qu'une plateforme en ligne d'apprentissage utilisée par les enseignants pour concevoir et ressources partager des et activités pédagogiques avec leurs étudiants. D'un point de vue professionnel, un tel artefact s'intègre de façon particulière dans la relation entre le sujet

et sa visée, cette dernière pouvant être désignée comme étant l'apprentissage des étudiants.

collaboration

En analysant l'état initial du système d'activité, c'est-à-dire avant l'introduction de Moodle, on note une contradiction secondaire entre le pôle de l'artefact et celui de la visée. La plateforme qui était alors utilisée, WebCT, était un système propriétaire vendu par la société américaine Blackboard. Puisque les développeurs de l'Université n'avaient pas accès au code source de WebCT, ils ne pouvaient pas l'adapter euxmêmes aux besoins spécifiques des enseignants :

Avec WebCT, on aurait aimé avoir tel outil, on le demandait au fabriquant, il nous répondait : « ça va prendre I2 mois avant qu'on puisse même y penser. » On se faisait finalement dire qu'on était les seuls à le vouloir, donc ce n'était pas développé. Les profs étaient obligés d'orienter leur pédagogie sur l'offre commerciale [Administrateur de l'Université].

Ainsi, les demandes spécifiques de l'Université étaient rejetées par l'entreprise commercialisant

WebCT lorsqu'elles ne traduisaient pas des besoins communs à plusieurs de leurs clients.

# 2.2 Le modèle open source : mobiliser un système externe pour résoudre des tensions internes

Pour soulager cette tension, l'Université a décidé de remplacer WebCT par Moodle, un logiciel libre. Un tel logiciel peut être librement utilisé, modifié et redistribué par tous (Perens, 1999). L'accès au code source, c'est-à-dire aux lignes de programmation du logiciel, permet à l'organisation-utilisatrice (par l'entremise de ses développeurs désignés à l'interne) de le modifier sans dépendre d'une firme propriétaire.

L'open source est donc perçu comme un système d'activité duquel l'Université peut puiser des solutions d'un point de vue technique, mais aussi inspiration pour modes une ses fonctionnement. En effet, les nouvelles possibilités de personnalisation propres à l'accessibilité du code source contribuent à transformer les interactions entre les employés responsables du développement et du support de Moodle à l'Université étudiée (que nous regroupons sous l'appellation « développeurs ») et les usagers (ici, les « enseignants »). Bien que les enseignants ne puissent pas eux-mêmes intervenir dans le code source de Moodle, ils participent quand même à sa personnalisation en interagissant avec les développeurs qui y ont accès. Ces contacts surviennent la plupart du temps lorsque l'enseignant rencontre un problème et qu'il communique avec l'équipe de support de l'Université. Même si la plupart des enseignants ne savent pas que Moodle est open source ou ne saisissent pas ce que permet l'accessibilité au code, ceux qui avaient utilisé WebCT auparavant notent une différence dans leurs interactions avec les développeurs. Ceci a également été exprimé par un développeur luimême:

> Quand l'usager nous parle, on voit tout en tête, on voit la situation. On ne lui dit pas: « laisse-moi ça, je ne sais pas trop » pour le rappeler 3-4 jours après alors qu'il devient insécure parce qu'on ne lui donne pas l'information dans les délais

relativement raisonnables. Ouand on a accès à du code source, on peut modifier, on peut l'adapter, on peut faire une réflexion, ça devient agréable pour ça (...) Quand l'usager nous parle, on est tout de suite en action, même en lui parlant on est en train de régler le problème. Tandis qu'avec le code propriétaire, on peut juste recevoir (...) on n'a rien à dire à l'usager parce que nous-mêmes on est en terrain insécure pour trouver problème. C'est une autre façon de travailler. C'est une autre façon de faire [Technicien affecté au support de Moodle dans l'Université].

Ainsi, le code source ouvert offre un contexte propice à des dynamiques d'ajustements continuels, contrairement à l'opacité du logiciel propriétaire qui rendait les développeurs à l'interne dépendants du fournisseur qui « bloquait » leur capacité d'action et de réponse aux usagers.

# 2.3 Les contradictions tertiaires et quaternaires découlant de la transformation du système d'activité

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les transformations découlant de la reconfiguration du système peuvent créer des tensions entre les nouveaux et anciens éléments de l'activité. Il s'agit alors de contradictions tertiaires.

Le modèle d'innovation par l'usage caractérisant le développement logiciels à code source ouvert privilégie l'intégration des différences et permet plus facilement l'intégration de points de vue hétérodoxes dans la conception (von Hippel, 2005). Or, ce n'est pas parce que Moodle peut être modifié à l'interne qu'il le sera nécessairement. Lorsqu'une demande leur est formulée par un enseignant, les développeurs l'évaluent et prennent une décision en fonction de différents facteurs. Dans certains cas, leur décision est motivée par la perception qu'ils ont de « représentativité du besoin », à savoir si la modification sera utile à plusieurs enseignants. Mais dans d'autres cas, ils accommodent des demandes très spécifiques qui correspondent à un besoin situé qui n'est pas nécessairement partagé par une majorité d'usagers, simplement parce que c'est possible de le faire, comme l'explique un développeur:

Si on estime que ça prend une heure, que ça ne dérange pas grand chose et que ça va arranger un enseignant, on va le faire (...) Tout ce qui peut se faire de façon informelle, si ce n'est pas long, si c'est possible techniquement, on le fait [Analyste informatique].

Par exemple, on a vu un cas où une enseignante utilisait Moodle pour créer des questionnaires destinés non pas à ses étudiants, mais plutôt aux participants de son projet de recherche, ce qui constitue un usage très différent de celui pour lequel Moodle a été créé. Pour accommoder cet usage particulier, les développeurs à l'interne ont procédé à des modifications sur Moodle qui ne seront utilisées que par cette enseignante, de par leur spécificité. Elle a eu la chance d'arriver au bon moment : désormais, la charge de travail des développeurs est trop lourde pour qu'ils puissent se permettre de répondre à un besoin aussi peu « universel ». Les développeurs à l'interne sont dans une situation fort différente de celle des membres d'une communauté open source autonome et décentralisée : ils disposent de ressources humaines et matérielles limitées et de peu de temps pour réaliser plusieurs tâches. contraintes organisationnelles peuvent donc être en contradiction avec les nouvelles possibilités de l'open source, qui contribuent également à augmenter la charge de travail des développeurs qui se contentaient auparavant de transmettre les demandes des usagers au fournisseur.

Finalement, les contradictions quaternaires peuvent être illustrées à l'aide d'un exemple de tension entre le système de l'Université étudiée et celui de la communauté open source en charge de la version officielle de Moodle. Les modifications apportées localement à Moodle par les développeurs de l'Université ne sont pas incorporée dans la version « officielle » de Moodle. Les développeurs nous ont expliqué que les contributions à la

communauté demandent du temps et des efforts considérables: d'une part, cela nécessite que les développeurs de l'Université aient bien suivi les standards préconisés par la communauté et d'autre part, documentent leurs ajouts ou modifications lorsqu'ils les reversent. Or, ce processus est trop long et les développeurs n'ont pas suffisamment de temps pour s'assurer que leurs modifications soient codées de façon Cela fait en sorte de Moodly correcte. compromettre la compatibilité de la version locale de Moodle avec celle de la communauté, puisque les nouvelles versions « officielles » n'intégreront pas ces ajouts locaux, qui devront être recodés à chaque fois à l'interne. Ainsi, l'accessibilité au code source favorise une certaine pluralité des usages en permettant de cumuler les différences locales dans l'outil, mais engendre d'autres contradictions au niveau global.

# 3 Repenser l'articulation du développement aux usages à travers le processus de co-configuration

Dans la littérature organisationnelle, une distinction conceptuelle subsiste entre la phase d'innovation, processus où des développeurs conçoivent un dispositif, et celle l'appropriation du dispositif par les usagers. En effet, ces phases sont perçues comme étant des événements discontinus, séparés dans le temps par le moment fatidique de l'implantation (Leonardi, 2009). Dans un contexte tel que celui que nous avons étudié, où l'outil continue à être localement même après implantation, il importe de conceptualiser le développement et l'usage comme des activités plutôt que des périodes distinctes et « isolables » dans le temps. Les développeurs et les usagers peuvent franchir cette frontière de l'implantation qui les sépare habituellement et collaborer ensemble pour reconfigurer les propriétés physiques de l'outil en fonction de ses usages effectifs. Contrairement aux méthodes propres au design participatif (Wagner & Newell, 2007), cette collaboration n'est pas circonscrite à la période temporelle de

la conception. Nous utilisons le terme « coconfiguration » pour désigner ce processus de personnalisation de l'outil qui repose sur la collaboration entre les usagers et les développeurs une fois que l'outil a été implanté. La co-configuration est intimement liée avec les usages en contexte réel, puisque la possibilité d'utiliser concrètement l'outil crée en quelque sorte un terrain commun où les usagers et les développeurs peuvent plus facilement partager leurs représentations respectives. En s'appuyant sur la résolution de problèmes qui émergent une fois que la technologie est implantée et qu'elle est incorporée dans les pratiques de travail des usagers, le processus de coconfiguration permet aux développeurs d'adapter de facon continuelle la technologie aux besoins évolutifs des usagers. Ces besoins prennent la forme d'anticipations et de souhaits en relation avec l'horizon des solutions possibles pouvant être offertes par développeurs lors de leurs interactions.

En conclusion, nous avons vu que l'analyse des contradictions permet de s'attarder aux sources des tensions et problèmes rencontrés par les acteurs dans leurs pratiques et de tenir compte des règles formelles et informelles afin de voir comment les nouvelles façons de faire peuvent trouver leur place au sein des structures organisationnelles en place. La co-configuration présente des dynamiques intéressantes pour la recherche en communication organisationnelle travaillerons dans l'avenir conceptualiser ce processus qui, comme nous l'avons vu ici, se trouve facilité par les propriétés sociales et matérielles de l'open source, mais nécessite un contexte organisationnel propice à des échanges mutuels entre les développeurs et les usagers.

#### Références bibliographiques

Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (1999).

Managing Experts and Competing through Innovation: An Activity Theoretical Analysis. *Organization*, 6(1), 5-31.

- Bonneau, C. (2010a). Conceptualiser l'articulation technologie-organisation dans une perspective communicationnelle: entretien avec Carole Groleau. *COMMposite*, 13(1), 66-90
- Bonneau, C. (2010b). Introduction de technologies à code source ouvert en organisation: une approche communicationnelle basée sur la théorie de l'activité. In C. Loneux & B. Parent (Eds.), La communication des organisations: recherches récentes (Vol. 2). Paris: L'Harmattan.
- Cardon, D. (2005). Innovation par l'usage. In A. Ambrosi, V. Peugeot & D. Pimienta (Eds.), Enjeux de mots : regards multiculturels sur les sociétés de l'information: C & F Éditions.
- Engeström, Y. (1987). Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Groleau, C. (2006). One Phenomenon, Two Lenses: Apprehending Collective Action From the Perspectives of Coorientation and Activity Theories. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Eds.), Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation (pp. 157-177). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc Inc.
- Groleau, C., Demers, C., & Barros, M. (2007). From waltzing to breakdancing: Introducing contradiction in practice-based studies of innovation and change. 23rd EGOS Colloquium, Vienna.
- Groleau, C., & Mayère, A. (2009). Médecins avec ou sans frontière : contradiction et transformation des pratiques professionnelles. Sciences de la société(76), 102-119.

- Leonardi, P. M. (2009).Crossing Line: The Mutual Implementation Constitution Technology of and Organizing Across Development and Use Activities. Communication Theory, 19(3), 278-310.
- Leont'ev, A. N. (1978). Activity, consciousness, and personality. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miettinen, R., & Hasu, M. (2002). Articulating user needs in collaborative design: Towards an activity theoretical approach. Computer Supported Cooperative Work, 11(1-2), 129-151.
- Perens, B. (1999). The Open Source Definition. In C. DiBona, S. Ockman & M. Stone (Eds.), Open Sources: Voices from the Open Source Revolution (pp. 171-188). Sebastopol: O'Reilly.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wagner, E. L., & Newell, S. (2007). Exploring the Importance of Participation in the Post-Implementation Period of an ES Project: A Neglected Area. *Journal of the Association for Information Systems:*, 8(10).

La Pragmatique des "systèmes symboliques et corporels apprenants": un nouvel objet de recherche pour les SIC ?

#### Céline BRYON-PORTET

celine.bryonportet@ensiacet.fr

Maître de conférences,

Institut National Polytechnique – Université de Toulouse

Chercheur au LERASS (Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales)

#### Résumé:

Les organisations « englobantes » - telles que l'armée et la franc-maçonnerie -, engagent l'individu dans un processus de conversion du regard et de transformation comportementale grâce à l'utilisation d'un vaste dispositif de médiations symboliques, qui sollicitent des actes de perception et de motricité autant que de réflexion. Ces systèmes organisationnels englobants, étonnamment négligés par les SIC, mériteraient d'être davantage étudiés par cette discipline, dans la mesure où ils recouvrent d'importants enieux de transmission et de communication.

**Mots-clés:** armée – franc-maçonnerie – médiations symboliques – mythes – rites – sémio-herméneutique

Les dispositifs symboliques des organisations et leurs enjeux : un domaine sous-exploré par les SIC

## Mythes, rites et symboles institutionnels: entre transmission et communication

Depuis plusieurs années, nos travaux de recherche portent sur l'étude des médiations symboliques que les organisations, publiques ou privées, mettent en place. Ces médiations, essentiellement composées de symboles institutionnels, de mythes fondateurs et de pratiques rituelles diverses (rites de passages, rites d'institution, rites de commensalité ou rites de transgression), encore susceptibles d'intéresser les SIC, dans la mesure où elles recouvrent des fonctions de transmission et de communication. Il s'agit, en effet, de diffuser les principes propres à une structure, de favoriser la cohésion en soudant les membres d'une communauté autour de valeurs socialement partagées, de fonder une identité collective, de mobiliser et de motiver les individus en donnant du sens à leurs activités. Nous avons ainsi montré, dans l'une de nos récentes publications, comment une d'ingénieurs grande école toulousaine, l'ENSIACET, née de la fusion de deux écoles de chimie et de génie chimique en 2001, et victime de l'explosion de l'usine AZF cette même année, s'est dotée d'un vaste système symbolique afin de souder le personnel des deux établissements souches et de surmonter le traumatisme de l'accident (Bryon-Portet, 2011 a).

Ces fonctions de transmission et communication attachées aux médiations symboliques ont été soulignées par quelques chercheurs. Denis Jeffrey déclare ainsi que « le rituel est un mode de communication » à part entière, qu'il « devient signifiant parce qu'il est un acte de langage » et qu'« il communique, sous un mode symbolique, ce qui échappe à la mémoire consciente » (Jeffrey, 2003, p.3 et p.41). Claude Rivière, à son tour, inscrit l'opérativité des rites dans une perspective assez semblable, lorsqu'il affirme que « le rite se présente comme système de stockage de l'information dans des symboles et comme système de transmission de messages chargés d'une efficacité mystique. Ainsi s'interrogera-ton sur la sélection des émetteurs et récepteurs : Qui communique ? Comment ? Dans quel ordre ? A quel moment ? On tentera de définir, outre la teneur et la forme du message, les éventuels bruitages et distorsions dans le phénomène de transmission, de même que le mode de déchiffrage du message » (Rivière, 1997, p.111-112)¹. Il en va de même pour le mythe, dont Roland Barthes a montré qu'il constitue « un système de communication » à part entière, « un mode de signification » porteur d'un « message » (Barthes, 1970).

### Des objets anthropologiques par excellence...

Pourtant, étrangement, la plupart de ces objets de recherche ont été globalement négligés par les SIC. L'on peut d'ailleurs noter que les chercheurs précités n'appartiennent pas à cette discipline. Denis Jeffrey, professeur à l'université de Laval, est spécialiste en sociologie et sciences de l'éducation. Quant à Claude Rivière, il a été professeur de sociologie puis d'anthropologie, et Roland Barthes fut sémioticien, comme on le sait. Les rites, les mythes et les symboles font l'objet de recherches très poussées en anthropologie depuis plus d'un siècle, avec pour précurseurs des figures prestigieuses telles que lames Frazer, Edward Tylor, George Durkheim, Arnold Van Gennep, Victor W. Turner, Marcel Mauss, Claude Lévi-Strauss (cependant, il est à noter que les dispositifs symboliques y sont étudiés dans le cadre de sociétés ou de communautés, et non dans le cadre d'organisations, ainsi que nous nous sommes proposée de le faire de notre côté). Aujourd'hui, cet engouement des ethnologues à l'égard des rites ne se dément pas, l'anthropologie du « proche » se poursuivant à

travers l'étude des nouveaux rites, souvent profanes, qui sont apparus dans les mondes contemporains, et se prolongeant même chez des sociologues: Georges Balandier (1988), Marc Augé (1994), Claude Rivière (1995), Monique Segré (1997), Martine Ségalen (2001), Michèle Fellous (2002), Denis Jeffrey (2003), Pierre Bourdieu (1982) et tant d'autres, ont repris le flambeau en insistant sur l'importance que ces pratiques socioculturelles peuvent avoir en dehors des sociétés considérées comme « exotiques » « primitives », dans notre quotidien même. Rien de semblable dans les SIC. Si l'on

considère que les études d'Erving Goffman sur l'interactionnisme symbolique et les ritualités quotidiennes relèvent davantage de la microsociologie, Pascal Lardellier (2003) fut l'un des rares chercheurs de la 71ème section à avoir entrepris d'élaborer une véritable théorie communicationnelle autour du rituel. D'autres universitaires, tel Jean-Jacques Boutaud (2001, 2008), spécialiste des figures sensibles et des rites de commensalité, gravitent autour de ces thèmes sans toutefois en faire un sujet d'étude systématique donnant lieu à une théorie du symbolique. L'on peut établir un constat similaire à propos des symboles et des mythes : si les sémioticiens, les historiens et les sociologues ont investi ce champ, ainsi qu'en témoignent Roland Barthes, Mircea Eliade, Roger Caillois, Raoul Girardet, André Reszler et Jean Baudrillard, par exemple, les chercheurs en SIC, là encore, étonnamment absents, malgré les fonctions évidentes que ces formes symboliques remplissent du point de vue informationnel et relationnel. Seul Stefan Bratosin osa proposer dans le domaine mythique un équivalent du travail que Pascal Lardellier élabora dans le domaine rituel, avec son ouvrage intitulé La Concertation dans le paradigme du mythe : de la pratique au sens.

Par ailleurs, si l'on excepte quelques travaux épars, tels ceux recensés par le numéro de la revue MEI. Médiation et information cordonné par Claudine Batazzi et Céline Masoni-Lacroix (2009), ou l'étude menée par Bernard Floris sur la communication managériale de nature symbolique (Floris, 1996), les SIC s'intéressent davantage à la problématique de l'image – dans une perspective marketing –, ou à celle de la métaphore (Morgan, 1999), qu'à celle du rôle que peuvent jouer les symboles dans les

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Claude Rivière déclare également dans ce même article : « exercice de communication selon une rhétorique définie, le rite, en tant que langage, a des fonctions dénotative, expressive, conative, phatique, esthétique, métalinguistique et positionnelle. Autrement dit, en termes de Jakobson, on tient compte du message (le référentiel ou dénotatif), de l'affectivité du locuteur (l'émotif), de l'effet sur le destinataire (le conatif), de l'effet de contact (phatique) obtenu entre interlocuteurs, de la forme esthétique du rite (protocole, vêtement, décor, couleurs, jeux de lumière, style), de l'encodage du message, rythme musical gestuel, etc., et ajout à Jakobson, de la place des partenaires du rite dans leurs dissymétries relationnelles ».

organisations, du point de vue de la légitimation institutionnelle, de la mobilisation du personnel et de la reliance sociale. Et lorsqu'ils entreprennent de dégager une dimension symbolique, ils ont tendance à en livrer une vision quelque peu dénaturée, soit extrêmement appauvrie, soit au contraire exagérément élargie, donnant le plus souvent à ce terme la signification d'une représentation porteuse de sens et investie d'un imaginaire, par opposition à une conception purement utilitaire et objective (Le Moënne, 2008; Floris, 2001), ou d'un ordre organisé par le langage (proche en cela des vues lacaniennes), ou plus largement encore de ce qui relève des institutions, de la religion, des arts et de la science... Ce qui revient alors à dire que tout est symbolique en dehors des phénomènes naturels, et équivaut à ôter à cette notion sa spécificité et son existence même en en faisant un synonyme du mot « culturel ». Dans tous les cas, il est rare que le symbolique soit entendu comme un mode de réflexion et d'expression digne de ce nom, et un modèle alternatif à la pensée rationaliste.

### Les médiations symboliques dans les SIC : un détour par la technique

Au-delà de ce constat, il convient de s'interroger sur les raisons ďun délaissement multiples de ces ou contournements... Il semble d'abord que si la spécificité du symbolique se globalement gommée lorsque ce champ est abordé, c'est parce que celui-ci souffre d'une dévalorisation implicite lorsqu'il est comparée et opposée à la rationalité, conséquence indirecte des jugements de valeur établis par la philosophie platonicienne. Par rapprochement entre la notion d'image et celle de symbole, en effet, ce dernier est perçu comme le reflet dégradé d'une réalité essentielle, une copie mensongère, simulacre trompeur, ce qui a engendré, selon les mots de Gilbert Durand, un « iconoclasme occidental » (Durand, 1964, p.38). Cette prévalence du « logos » sur le « muthos » fut ensuite accentuée par le cartésianisme, puis par la philosophie des Lumières et le symbolique positivisme. Revendiquer le comme mode de réflexion et d'expression distinct du mode rationaliste, et malgré tout digne d'intérêt, comporte donc le risque d'une marginalisation. L'universitaire s'expose à être

mis au ban de l'Alma Mater, à l'instar du poète chassé de la cité idéale du philosophe-roi. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les premiers chercheurs à avoir réhabilité ce champ furent des anthropologues qui avaient l'excuse de l'exotisme, ayant pour mission d'étudier des sociétés dites « traditionnelles » ou « primitives ». De fait, la question du symbolique est préférentiellement présentée de manière oblique, ou rapproché de phénomènes culturels capables de lui conférer quelque légitimité.

Cela semble d'autant plus vrai dans les SIC que celles-ci sont nées après la révolution industrielle, dans un XXème siècle qui a vu pulluler les innovations techniques en tous genres, apparaître la radio, la télévision puis Internet. Ce contexte historique a sans nul doute influencé l'orientation de ce champ disciplinaire. Comme le souligne Robert Bourre lorsqu'il entreprend une délimitation de ce périmètre, « le "noyau dur" des SIC (abordé en termes de domaines et non de problématiques et de théories) » largement « constitué par l'étude des médias et plus généralement des techniques » (Boure 2002, p.22). et il est vrai que la plupart des chercheurs que l'on considère aujourd'hui comme des précurseurs ou des fondateurs de ce qui allait devenir les SIC ont privilégié l'étude de media techniques : Claude Shannon, Norbert Wiener, Jacques Ellul et Marshall McLuhan, par exemple, témoignent d'une telle inclination. Or, par rapport à cette inclination, les dispositifs symboliques ont pu apparaître à certains comme des modes d'expression et de socialisation passéistes, ne présentant que peu d'intérêt pour une discipline jeune, tournée vers des supports modernes et des comportements progressistes.

Certes, ce mouvement tendanciel a été quelque peu nuancé par l'apport décisif de l'école de Palo Alto, qui a centré ses recherches sur les pratiques socioculturelles (ré-humanisant ainsi, en quelque sorte, un champ largement dominé par la technique) et, en France, par les origines littéraires de la discipline (Boure, 2002). Par ailleurs, la problématique des médiations symboliques est bel et bien traitée par les SIC, notamment à travers le thème de l'espace public – conçu comme espace symbolique – largement balayé par Jünger Habermas et repris plus récemment par des universitaires comme

Etienne Tassin ou Eric Dacheux -. Elle semble même constituer un sujet d'études prisé par nombre de chercheurs en SIC (tel Bernard Lamizet (1998, 2000) ), mais ces derniers semblent s'interdire d'aborder le thème du symbolique franchement et frontalement, c'est-à-dire à travers la construction et l'utilisation d'images ou symboliques, de mythes et de rites. Chez Philippe Breton (1997, 2000), Pierre Musso (2003, 2010), Patrice Flichy (2001) ou Armand Mattelart (2009), par exemple, et même chez Lucien Sfez (1992, 1993), la question de l'imaginaire et du symbolique omniprésente, mais elle tend à n'être abordée qu'en tant qu'elle est liée, voire subordonnée, à la technique, et permet l'émergence d'une idéologie qui soutient cette dernière. Il en va de même avec Dayan et Katz, ou encore avec Mihaï Coman, qui ont souligné la part de symbolique (plus précisément la part cérémonielle et rituelle) contenue dans le média télévisuel. Régis Debray lui-même, qui maintes fois penché sur problématiques de la transmission et de la communication, et qui a parfois étudié le symbolique dans sa dimension propre (Debray, 2005 a, 2005 b), a néanmoins tendance à l'envisager, la plupart du temps, dans les rapports que ce dernier entretient avec les media techniques (Debray, 1991, 1997). Il y a donc là, nous semble-t-il, une véritable carence, et l'on ne peut que formuler le vœu que ce domaine - à savoir le symbolique étudié en tant que tel et pour luimême, indépendamment des problématiques techniques - soit davantage pris en compte à l'avenir.

Le rôle du symbolique dans les organisations englobantes: de la médiation à la transformation des individus...

## Les systèmes symboliques et corporels apprenants : essai de définition

Au-delà des médiations symboliques, ce sont les systèmes institutionnels englobants qui portent ces dernières qui méritent d'être étudiés, selon nous. Pierre Quettier a bien perçu l'importance que représentent, pour les

SIC, de tels dispositifs « complets », au sein desauels l'acquisition de connaissances s'effectue en grande partie de manière empirique et symbolique, grâce à un système signes. de codes. de référents socioculturels et de techniques corporelles. Il « DISC » ainsi baptisé (« Dispositif d'Ingénierie Socio-Cognitive ») l'ensemble des dispositions communicationnelles mises en œuvre dans le but d'opérer une influence à des fins de formation (Quettier, 2007). Dans cette catégorie de systèmes, où les principes cognitifs. sociaux et culturels agissent conjointement, sont inséparables techniques d'apprentissage corporels, destinés à transformer les individus, il range par exemple certaines écoles d'arts martiaux, telle l'école Shintaido (Quettier, 2002), des compagnonnages artisans. Compagnons du tour de France, mais aussi la plupart des sectes. A cette liste doivent être ajoutées l'armée et la franc-maçonnerie, qui répondent en tous points caractéristiques, ainsi que nous nous sommes efforcée de le démontrer dans précédentes publications.

Pour notre part, estimant que le terme « ingénierie » rend mal compte de la réalité de ces dispositifs complets, nous préférons les baptiser « systèmes symboliques et corporels apprenants » à finalité sociocognitive. Ce processus d'apprentissage, en effet, a ceci de particulier que le savoir-être y occupe une place aussi importante que le savoir institutionnel et le savoir-faire lié aux missions de l'organisation. En outre, l'acquisition de codes culturels et de modes relationnels spécifiques, censés modifier en profondeur la façon d'être, de penser et d'agir des membres, ne s'effectue pas via un enseignement abstrait, de nature académique, mais bien en insérant l'individu dans un contexte socioculturel opératif. Il s'agit, en effet, de faire incorporer - au sens fort du terme - des valeurs institutionnelles, notamment, via un procédé d'intussusception (pour emprunter à la terminologie de l'anthropologue du geste Marcel Jousse (2008) ), que l'on peut définir comme une assimilation inconsciente des choses qui se présentent gestuellement ou imaginativement à partir du vécu et des interactions de l'homme avec le monde extérieur.

Dans une telle perspective, il va de soi que les rites occupent une place de premier ordre. Dans les rites, en effet, le participant n'est pas doté d'un corps « surnuméraire », comme cela est souvent le cas dans la société moderne (Le Breton, 2008, p.327), a fortiori dans le cadre de la cyberculture, qui, avec l'idéologie du virtuel, porte à son comble l'utopie de relations sociales dématérialisées (Breton, 2000). Il se trouve au contraire immergé dans un environnement sensible et un vécu tangible. Car le système rituel offre l'accession à une connaissance incarnée. motivant et façonnant le « faire » des acteurs sociaux, ainsi que l'a relevé Pierre Bourdieu dans Le Sens pratique. En effet, les messages qu'il véhicule semblent d'autant plus efficients qu'ils sont incorporés par les récepteurs, puisque « ce qui est appris par le corps n'est pas quelque chose que l'on a, mais quelque chose que l'on est » (Bourdieu, 1980). De l'émotion qu'ils suscitent surcroît, par (solennité du cérémonial. sentiment symbiotique provoqué par la participation collective à un événement où les gestes sont synchrones et les paroles prononcées à l'unisson, etc.), les rites sollicitent l'affect et l'imagination, dont Edward Bernays (2007) a démontré qu'ils peuvent être de puissants outils de persuasion. D'où cette fonction agissante, que Pierre Bourdieu a souligné dans le cadre de son analyse des rites d'institution, évoquant « le pouvoir qui leur appartient d'agir sur le réel en agissant sur la représentation du réel » (1982, p.59).

### Deux modèles-types : l'armée et la franc-maçonnerie

Depuis plusieurs années, nos travaux de recherche portent sur l'armée et la franc-maçonnerie, deux institutions fermées qui engagent l'individu dans un processus de conversion du regard et de transformation comportementale grâce à l'utilisation d'un vaste dispositif de médiations symboliques. L'hypothèse principale qui a guidé notre étude, en effet, est que le principe de clôture vis-à-vis de l'extérieur — clôture qui se manifeste spatialement et matériellement, mais aussi culturellement<sup>2</sup> — implique la mise en place, en

2

interne, de solides procédés de socialisation et de transmission des valeurs institutionnelles, capables d'opérer une modification radicale des habitus afin de remodeler l'individu et de lui faire accepter les règles qui prévalent dans sa nouvelle communauté d'accueil. Et c'est précisément là que le symbolique intervient, si l'on admet, aux côtés de Claude Lévi-Strauss (1958), Pierre Bourdieu (1980, 1982, 2001) et François-André Isambert (1979), que celui-ci possède une efficacité propre, et se distingue des arguments de nature logico-rationnelle, en ce qu'il s'adresse autant aux sens et à l'imagination qu'à l'intellect, en tant que message intelligible représenté sous une forme sensible.

Ainsi l'armée transforme-t-elle le civil en militaire, de même que la franc-maçonnerie transforme le profane en initié, en mettant en place un processus d'apprentissage symbolique et corporel. Les rites de passage qui marquent l'entrée dans ces deux institutions sont à cet égard exemplaires. Là où la plupart des organisations se contentent de faire signer un document administratif qui contractuellement, c'est-à-dire juridiquement, les deux partis, l'armée et la franc-maçonnerie mettent en place une série d'étapes et d'épreuves, qui se déroulent dans un décor préparé pour l'occasion et qui visent à assurer une conduire du changement chez le nouvel engagé: stages d'endurance, bizutage, cérémonie de présentation au drapeau, cérémonie de remise des poignards puis baptême des promotions chez les officiers, par exemple; cérémonie d'intronisation semée d'embûches, puis cérémonies d'augmentation de salaire (sollicitant le toucher, l'ouïe, le goût, la vue, etc.), à chaque passage de grade, pour franc-maçon. L'étude des dispositifs symboliques en vigueur au sein des institutions militaire et maçonnique nous ont permis d'appréhender cette démarche d'apprentissage particulière, qui consiste à intégrer totalement l'environnement socioculturel dans le processus de formation, et qui comprend des actes de perception et de motricité autant que des activités de réflexion (les « planches »

manifestations exceptionnelles, et nécessitant un laissezpasser pour pouvoir y entrer (badge, mot de passe, etc.); culturellement ensuite, car la façon de se vêtir (uniforme, gants et tablier blancs...), les codes langagiers, etc. diffèrent de ceux que l'on utilise généralement en société.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Spatialement et matériellement d'abord, car le militaire, comme le franc-maçon, œuvrent à huis-clos, dans des lieux fermés au public (base ou caserne militaire, temple maçonnique), sauf dans le cadre de

maçonniques, par exemple, sont le fruit d'un travail d'étude sur des questions d'ordre symbolique ou sociétal).

Enfin, nous avons également analysé les systèmes symboliques et mythiques qui structurent l'imaginaire de ces deux communautés, au sens οù Cornélius Castoriadis comprend ce processus poïétique. Par exemple, la franc-maçonnerie s'appuie sur des symboles ternaires (le Delta lumineux, les colonnes Sagesse, Force et Beauté, les trois grandes lumières, etc.), mais également sur une gestualité, une temporalité et une spatialité organisés de manière triadique ou triangulaire, afin de faire prendre conscience à l'adepte qu'il doit dépasser une conception duale de l'existence et chercher à concilier les contraires<sup>3</sup> (Bryon-Portet, 2009). De surcroît, l'armée et la franc-maçonnerie ont forgé un ensemble de figures et de récits mythiques qui mettent en avant les qualités requises pour être militaire ou franc-maçon. L'on peut ainsi noter une surreprésentation de mythes sacrificiels dans ces deux institutions : le mythe de maître Hiram chez les francsmaçons, le mythe de Guynemer et des chevaliers de l'air dans l'armée de l'air (Bryon-Portet, 2007), le mythe de Camerone et du capitaine d'Anjou dans la Légion étrangère, etc., qui portent des messages d'abnégation et contribuent au développement de l'esprit de sacrifice chez les membres de communautés...

## Approche sémio-herméneutique et apport des théories constructivistes, systémiques et interactionnistes

Tout au long de nos recherches, nous avons privilégié une approche sémio-herméneutique, car celle-ci nous a semblé s'imposer naturellement pour analyser d'organisations. La sémiotique, en effet, nous a permis de décoder dans un premier temps les signes verbaux et non-verbaux présents dans les systèmes étudiés, afin d'extraire le sens que ces derniers revêtent pour les membres d'une communauté. Cependant, une fois ce décodage établi, il nous est apparu que nous devions également procéder à un travail d'interprétation, prenant en compte le contexte socioculturel tout à fait particulier dans lequel ces signes se déploient.

ailleurs, l'étude mode fonctionnement et des enjeux de cette pragmatique des systèmes symboliques et corporels apprenants à finalité sociocognitive, nous ont amenée à nous appuyer sur les fondements théoriques développés par les systémique et constructiviste courants (amorcés par Palo Alto notamment), ou encore par le courant de l'interactionnisme symbolique. Dans l'un de nos articles (Bryon-Portet, 2010), nous nous sommes ainsi servie de la méthode d'analyse élaborée par Erving Goffman dans son ouvrage intitulé Les Cadres de l'expérience, pour montrer comment le rituel maçonnique utilise des techniques de cadrage et de recadrage (via un changement de décor, de symboles, de séquences cérémonielles, etc.), afin de modifier l'angle de vision et la perception des participants, d'orienter graduellement leur construction d'une réalité symbolique, et de progresser les francs-maçons dans processus initiatique. Dans un autre article, nous avons mis l'accent sur les interactions qui se jouent entre les membres d'un atelier et qui rendent évolutif le système que constitue la loge, ou encore la façon dont les relations interpersonnelles, soutenues par symbolisme spécifique par essence polysémique, mais thématiquement canalisé relevant du domaine construction (pierre, maillet, ciseau, règle, équerre, compas, fil à plomb, temple...) produisent un sens co-construit, d'un point de vue cognitif et socioculturel, et forgent une véritable identité collective (Bryon-Portet, 2011 b).

Cependant, le concept d'« énaction », élaboré par Francisco Varela et Humberto Maturana, nous a parfois paru plus pertinent que les théories avancées par les constructivistes radicaux (Watzlawick, 1988) pour éclairer les rouages qui sont ceux de la franc-maçonnerie et de l'armée, dans la mesure où il tente de concilier expérience subjective et influence environnementale, avançant l'idée que toute activité cognitive et sensori-motrice s'inscrit dans une interaction physique avec le milieu (Varela, Thompson & Rosch, 1999). Le franc-maçon, par exemple, fait reposer sa quête initiatique sur une cognition incarnée et une action adaptative de l'esprit et du corps

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> L'esprit et le corps, ou encore la théorie et la pratique, par exemple.

humain au milieu que l'institution construit dans l'enceinte sacrée du temple, environnement artificiel, volontairement créé pour favoriser sa transformation. En ce sens, le processus maçonnique se définit comme une « autopoïèse ». Son approche symbolique permet, par sa dimension polysémique et le travail d'interprétation qu'elle implique, une reconstruction progressive de la réalité.

Enfin, nous nous sommes également inspirée des recherches menées par Ray Birdwhistell et autres chercheurs du Collège invisible autour d'une « communication intégrative » (Winkin, 2001, p.85-87), qui ne se limiterait pas à un simple moyen d'information, mais formerait un véritable système culturel. Ce contexte culturel de l'organisation particulièrement prégnant et significatif au sein de l'institution maçonnique, puisqu'il a été délibérément pensé et instauré dans une communicationnelle perspective pragmatique. C'est d'ailleurs cet aspect intégratif, nous semble-t-il, qui distingue les systèmes symboliques et corporels apprenants d'autres types d'organisations où la diffusion des messages peut également se faire sur un mode connotatif et à des fins de formation / persuasion / transformation.

Nous ne pouvons qu'espérer que ce thème, si riche d'un point de vue communicationnel, sera davantage exploré par les SIC à l'avenir. Le rapprochement entre les SIC et l'anthropologie, amorcé par Dell Hymes et poursuivi, depuis une quinzaine d'années, par des chercheurs comme Jean Lohisse, Yves Winkin, Pascal Lardellier, Paul Rasse ou encore Mihaï Coman, nous semble d'ailleurs favorable à une telle orientation.

#### Références bibliographiques :

Augé, M. (1994). Pour une anthropologie des mondes contemporains. Paris : Aubier.

Balandier, G. (1988). Le Désordre. Eloge du mouvement. Paris : Fayard.

Barthes, R. (1970). Mythologies. Paris: Seuil.

Batazzi, C., & Masoni-Lacroix, C. (dir.). (2009). *MEI. Médiation et Information*, (29).

Baudrillard, J. (1976). L'Echange symbolique et la mort. Paris : Gallimard.

Bernays, E. (2007). Propaganda. Comment manipuler l'opinion en démocratie. Paris : Zones.

Bourdieu, P. (1980). Le Sens pratique. Paris : éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1982). Les Rites comme actes d'institution. Actes de la recherche en sciences sociales, (43), pp. 58-63.

Boutaud, J.J., & Lardellier, P. (2001). Pour une sémio-anthropologie des manières de table. *MEI Médiation et Information*, (15), pp. 25-38.

Boutaud, J.J., & Bonescu, M. (2008). La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible. *MEI Médiation et Information*, (29), pp. 141-151.

Boure, R. (dir.). (2002). Les Origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés. Paris : Septentrion.

Bratosin, S. (2007). La Concertation dans le paradigme du mythe : de la pratique au sens. Berne : Peter Lang.

Breton, P. (1997). L'Utopie de la communication. Le mythe du "village planétaire". Paris : La Découverte.

Breton, P. (2000). Le Culte de l'Internet. Une menace pour le lien social? Paris : La Découverte.

Bryon-Portet, C. (2007). Communication autour d'un mythe : la construction et l'utilisation de l'image du pilote de chasse. Recherches en communication, (28), pp. 147-166.

Bryon-Portet, C. (2009). Le Principe de triangulation dans les rites maçonniques : un mode de communication original et ses effets. *Communication*, 27(1), pp. 259-277.

Bryon-Portet, C. (2010, 8 février). Etude sémiotique d'une communication fondée sur la contextualisation et les processus : du rôle des représentations symboliques et pratiques rituelles de

la franc-maçonnerie. Nouveaux actes sémiotiques (112).

http://revues.unilim.fr/nas/document.php?id=32 96

Bryon-Portet, C. (2011 a). Formes symboliques et pratiques rituelles à l'œuvre dans une grande école d'ingénieurs : étude des processus de construction de sens et d'identité dans un environnement hautement technologique. In J. Cherblanc (dir.), *Rites et symboles contemporains* : théories et pratiques (pp. 167-178). Laval : Presses de l'Université du Québec.

Bryon-Portet, C. (2011 b). Le processus identitaire à l'œuvre dans la franc-maçonnerie : de la multi-culturalité à l'inter-culturalité. In S. Rouquette (dir.), *L'identité plurielle. Images de soi, regards sur les autres* (pp. 259-272). Clermont Ferrand : Presses Universitaires Blaise Pascal.

Caillois, R. (1987). Le Mythe et l'homme. Paris : Gallimard.

Castoriadis, C. (1975). L'Institution imaginaire de la société. Paris : Seuil.

Coman, M. (2003). Pour une anthropologie des médias. Grenoble : PUG.

Dayan, D., & Katz, E. (1996). La Télévision cérémonielle. Paris : PUF.

Debray, R. (1991). Cours de médiologie générale. Paris : Gallimard.

Debray, R. (1997). *Transmettre*. Paris : Odile Jacob.

Debray, R. (2005 a). Le Feu sacré. Fonctions du religieux. Paris : Gallimard.

Debray, R. (2005 b). Les Communions humaines. Pour en finir avec "la religion". Paris : Fayard.

Durand, G. (1964). L'Imagination symbolique. Paris: PUF.

Eliade, M. (1979). *Images et Symboles*. Paris : Gallimard.

Eliade, M. (1992). *Initiation*, rites, sociétés secrètes. Paris : Gallimard.

Eliade, M. (1993). Aspects du mythe. Paris : Gallimard.

Fellous, M. (2002). A la recherché de nouveaux rites. Rites de passage et modernité avancée. Paris : L'Harmattan.

Flichy, P. (2001). *L'Imaginaire d'Internet*. Paris : La Découverte.

Floris, B. (1996). La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Floris, B. (2001, mai). Communication et gestion symbolique dans le marketing. Les Enjeux de l'information et de la communication. http://w3.u-

grenoble3.fr/les\_enjeux/2001/Floris/index.php

Girardet, R. (1986). Mythes et mythologies politiques. Paris : Seuil.

Hymes, D. H. (1966). Language in culture and society. A reader in linguistics and anthropology. New York: A Harper international edition.

Hymes, Dell H. (2004). Vers la compétence de communication. Paris : Didier Scolaire.

Isambert, F.A. (1979). Rite et efficacité symbolique. Paris : les éditions du Cerf.

Jeffrey, D. (2003). *Eloge des rituels*. Quebec : Presse Universitaires de Laval.

Jousse, M. (2008). L'Anthropologie du geste. Paris : Gallimard.

Lamizet, B. (1998). La Médiation politique. Paris: L'Harmattan.

Lamizet, B. (2000). La Médiation culturelle. Paris : L'Harmattan.

Lardellier, P. (2003). Théorie du lien rituel. Anthropologie et communication. Paris : L'Harmattan.

Le Breton, D. (2008). Anthropologie du corps et modernité. Paris : PUF.

Levi-Strauss, C. (1958). Anthropologie structurale. Paris: Plon.

Le Moënne, C. (2008, décembre). L'Organisation imaginaire ? *Communication & Organisation*, (34), pp.131-152.

Lohisse, J. (1998). Les Systèmes de communication. Approche socio-anthropologique. Paris : Armand Colin/Masson.

Mattelart, A. (2009). Histoire de l'utopie planétaire. De la cité prophétique à la société globale. Paris : la Découverte.

Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Bruxelles : De Boëck.

Musso, P. (2003). *Critique des réseaux*. Paris : PUF.

Musso, P. (2010). Les Imaginaires des techniques de communication. Paris : Syllepse.

Quettier, P. (2002). Un exemple de système de connaissances empiriques en SIC : les Kata dans les arts martiaux japonais. *MEI. Médiations et Information*, (15).

Quettier, P. (2007). Les Dispositifs d'Ingénierie Socio-Cognitive. contribution Une ethnométhodologique Sciences aux l'Information et de la Communication. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en l'information sciences de et de communication non publiée, Université de Bourgogne, Dijon, France.

Rasse, P. (2006). La rencontre des mondes : diversité culturelle et communication. Paris : Armand Colin.

Rasse, P. (2006). L'anthropologie de la communication pour étudier la rencontre des mondes. In F. Albertini (dir.), Communication interculturelle et diversité en Méditerranée. Bastia : éditions Dumane.

Reszler, A. (1981). Mythes politiques modernes. Paris: PUF.

Rivière, C. (1995). Les Rites profanes. Paris : PUF.

Rivière, C. (1997). Structure et contrestructure dans les rites profanes. In M. Segré (dir.), Mythes, rites, symboles dans la société contemporaine (pp. 99-122). Paris : L'Harmattan.

Segalen, M. (2001). Rites et rituels contemporains. Paris : Nathan université.

Segré, M. (dir.). (1997). Mythes, rites, symboles dans la société contemporaine. Paris : L'Harmattan.

Sfez, L. (1992). *Critique de la communication*. Paris : Seuil.

Sfez, L. (1993). La Politique symbolique. Paris : PUF.

Varela, F., Thompson, E., & Rosch E. (1999). L'Inscription corporelle de l'esprit. Paris : Seuil.

Watzlawick, P. (dir.). (1988). L'Invention de la réalité. Contributions au constructivisme. Paris : Seuil.

Winkin, Y. (2001). Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain. Paris : Seuil.

#### Traje(c)t(oire) du texte : dialogue entre l'approche Montréalaise et la sociogénétique du texte

#### Romain HUET,

Maître de conférences, Université de Rennes 2

#### Alexia JOLIVET,

Doctorante en SIC, Université de Toulouse 3

#### Résumé:

Cette présente proposition s'inscrit dans l'axe 4 du colloque relatif aux liens entre organisations et communications. Il s'agit d'engager un dialogue entre les récentes théories nord-américaines et françaises sur le particulier des « écrits terrain d'organisation ». Le but communication est de revenir sur l'approche Montréalaise du texte. Il s'agira d'une lecture modèle « Textes du conversations » d'inspiration interactionniste (Taylor, Cooren, Van Every, 2006). Nous proposerons ensuite de croiser ce cadre théorique avec, ce qu'on appellera ici, la sociogénétique des textes (Pène, Delcambre, Grosjean, Lacoste, Borzeix, Fraenkel, etc.) afin d'élaborer de nouvelles perspectives dans l'appréhension des textes.

#### Mots-clés:

Texte, conversation, sociogénétique, organisation

#### Introduction

tournant interactionniste dans recherches communications en organisationnelles a eu des influences majeures sur les manières de concevoir les organisations. Nombre de voix se sont faites entendre pour appeler à une approche phénoménologique des organisations. Montréal. « école » une cours d'institutionnalisation positionne Se explicitement sur ce chantier théorique. Le « modèle texte-conversation » en est issu. Celui-ci séduit de plus en plus de théoriciens des communications organisationnelles. Le postulat de ces études est incontestable : une meilleure connaissance des processus particuliers de négociation des rapports sociaux jettera une lumière nouvelle sur les production de d'associations humaines.

## Confronter le modèle « texte et conversation » avec la sociogénétique des textes

Cette présente proposition s'inscrit dans l'axe 4 du colloque relatif aux liens entre organisations et communications. Il s'agit d'engager un dialogue entre les récentes théories nord-américaines et françaises sur le des terrain particulier « écrits d'organisation ». but Le communication est de revenir sur l'approche Montréalaise du texte. Il s'agira d'une lecture modèle « Textes critique du conversations » d'inspiration interactionniste (Taylor, Cooren, Van Every, 2006). Nous proposerons ensuite de croiser ce cadre théorique avec, ce qu'on appellera ici, la sociogénétique des textes (Pène, Delcambre, Grosjean, Lacoste, Borzeix, Fraenkel, etc.) afin d'élaborer de nouvelles perspectives dans l'appréhension des textes.

## Le retour au phénomène (Quéré) : reconnaître la dimension performative des écrits

Ces deux approches théoriques ont en commun de s'inscrire dans le sillage du renversement opéré par les études interactionnistes et ethnométhodologiques, qui consiste pour l'essentiel à défendre la nécessité de conduire des observations ethnographiques visant à décrire par quelles

façons se forment, se développent et se modifient les formes d'associations particulières et conscientes unissant les individus en des configurations sociales complexes. Elles invitent à investiguer la vie quotidienne des organisations, à les fréquenter de l'intérieur, à comprendre les détails de la vie organisationnelle (Piette), et enfin à décrire les accomplissements quotidiens des activités de travail (Grosjean).

Ces études ont l'immense mérite de réintroduire l'étude de la « puissance d'agir des individus ». Elles tendent à repositionner l'individu comme un acteur de la vie sociale agissant avec d'autres, dans un monde de significations. Sur le plan des écrits, ces études ont éclairé de manière décisive leur dimension performative (Cooren, 2010); Les écrits étendent les capacités d'action dans l'espace et les prolongent dans les termes. Les individus se laissent guider, orienter et surprendre par les textes qui jalonnent leur initiative. Cela étant, ils les socialisent aussi, c'est-à-dire qu'ils les contestent ou en domptent leurs potentialités (Barbier, Trépos, 2007).

Seulement, et c'est ce que nous voulons essentiellement pointer, ces deux approches théoriques n'accordent pas le même statut théorique à ces textes, notamment en ce qui concerne la temporalité (2.1) et l'analyse de la conflictualité (2.2). Nous terminerons en montrant que ces deux approches théoriques posent au final la question commune de la circulation des textes (2.3). Nous proposons dès lors d'envisager le texte selon sa trajectoire, mobilisé et reformé d'interactions en interactions. A chacune de ces étapes, se jouent les forces agentives du texte (le choix d'inscrire telle ou telle agentivité au texte, mais également la soumission ou la résistance des individus à l'agentivité porté par le texte à sa réception dans l'interaction). Ce choix des formes d'agentivité cristallise les rapports de force en présence, des rapports de force dès lors susceptibles d'être remis en cause lors des prochaines étapes de circulation du texte. Suivre le texte sous une forme de biographie agentive permet dès lors de suivre les réseaux de rapports sociaux que le texte relient dans le temps et dans l'espace.

### I. Le modèle texte conversation et ses critiques

1

## I.I Reconnaître la dimension performative des textes : les textes comme « traces des conversations »

Les théoriciens de l'école de Montréal sont des héritiers de ce positionnement théorique classique. Pour eux, l'organisation émerge de la communication. Pour retracer la genèse quotidienne de l'organisation, ils proposent de rassembler des collections d'interactions verbales de façon à disposer d'un corpus sur lequel on pourra, dans une perspective conversationnaliste, procéder à l'étude de la « co-construction langagière » l'organisation (Grosjean, 2008). L'approche Montréalaise- principalement les écrits de Taylor et Van Every, Giroux, Robichaud, Cooren, Vasquez - s'inspire des travaux sur le d'Austin ainsi langage que l'ethnométhodologie et de l'analyse conversation instiguée par Sacks et Schegloff (Sacks et al., 1974) pour mettre en avant la organisationnelle communication. Le langage dans sa dimension performatrice n'est pas seulement description mais aussi réalisation de l'organisation. Le langage implique l'action et non seulement la représentation.

Le cadre théorique de cette école repose sur une vision bidimensionnelle de la communication et de l'organisation : en tant que texte, le discours est une manifestation de la capacité à faire sens des individus rétrospectivement et réflexivement ; en tant que conversation, le discours est un instrument de l'action organisationnelle et le texte est une ressource qui entre dans sa construction.

La conversation est cette activité langagière par laquelle les individus interagissent et coordonnent leurs actions. La conversation est toujours située, car elle est inséparable du contexte dans lequel elle se déroule. Cette notion inclut toutes sortes de situations formelles ou informelles : les conversations de couloir. les réunions dи conseil d'administration. les briefings, etc. concerne aussi bien les conversations en face à face que les interactions médiatisées par la technologie, tel que le téléphone, les échanges par ordinateur ou encore le mémo. Les conversations renvoient à une dimension

infra-symbolique (subsymbolic) de la communication qui a pour rôle de construire une base de connaissance partagée (Bouillon, 2009). Elles sont aussi systèmes d'actions dans la mesure où elles s'imbriquent dans un système d'activité plus général. La notion de texte est nécessaire dans la mesure où ces conversations, en elles-mêmes, sont dépourvues de sens.

La notion de texte renvoie à toutes les déterminations de la signification d'une interaction. Cette notion est employée dans une acception très générale, révélatrice de l'ensemble des éléments nécessaires à la fixation du sens de ces conversations, et rassemble aussi bien le contenu sémantique d'un énoncé, des interprétations d'interactions passées, des conventions mobilisées dans les interactions que les cadres physiques d'une interaction. Le texte est un système symbolique (symbolic) et se présente comme une « superstructure communicationnelle » (selon la métaphore de J-L. Bouillon) que Taylor qualifie de « surface ». Il est ce qui permet de rendre lisible et interprétable les interactions, et de manière plus large l'organisation.

Le texte contribue donc à décider de la signification à attribuer à l'événement de l'interaction, mais ce n'est pas tout, il permet de se dégager de l'ici et maintenant de la conversation, devenant un objet discursif qui circule au travers des multiples conversations imbriquées. Le texte a une capacité de délocalisation : il a une vie au-delà de la situation dans laquelle il a été produit. Le texte est à la fois le produit de la conversation et le scénario à partir duquel se dérouleront les conversations futures. Le texte précède donc la conversation et est retravaillée au sein même de la conversation. (Robichaud, 1999, p 109; Taylor et Van Every, 2000).

Les textes, traces des conversations, « stabilisent et reproduisent les statuts de l'organisation » (Vasquez, Marroquin, 2008 : 31, Putnam, Maydan Nicotera, Mc Phee, 2008) et permettent de réduire l'indétermination de la coopération entre les individus. Le texte en tant que trace fait appel à plusieurs supports, renvoyant tout aussi bien au dit de l'énoncé qu'au support écrit. Ainsi, au regard de l'approche de Montréal, le texte est cet ensemble temporairement fixe de signification. Cooren (2010) prolonge ceci, en insistant sur

dimension agentive des textes principalement sur support écrit – en tant que formes capables de nous « animer » (de nous agir) autant que nous animons (Cooren, 2010a). Au final, les conversations ne peuvent exister sans le texte. L'apparente indépendance de l'un tire son origine de l'hypothèse de l'indépendance de l'autre. Autrement dit, l'un ne peut exister sans l'autre. Le texte est un « moment » du processus social tout comme la conversation en est un autre.

#### **1.2 Perspectives critiques**

Les théoriciens de l'école de Montréal participent à un mouvement qui consiste à basculer de l'orientation critique vers la recherche d'une meilleure description. Leur stratégie a consisté à retourner aux « choses mêmes », notamment en se donnant pour objet premier d'observer, de décrire et d'interpréter des situations dans lesquelles les personnes se livrent à la construction commune du sens. Ils ont donc recentré l'attention sur les acteurs en situation, en tant que principales agences de performation du social, au détriment d'une description cartographique des organisations déjà là. Cette focalisation vers l'indexicalité et la formation du sens en situation, position héritée dans le courant de la pragmatique linguistique, les conduit à décrire les organisations comme des processus au cours desquels les acteurs, en situation d'incertitude, procèdent à des réflexions, les mettent à la discussion et établissent des normes pour réguler et modérer leurs coopérations. Tout l'enjeu est alors d'expliciter les « méthodes » mises en œuvre par les individus pour mettre en forme leurs coopérations ou ce qui fait tenir ensemble les acteurs (Quéré, x, x).

### I.2.1 La tentation du réductionnisme langagier et l'histoire événementielle

Le modèle « texte et conversation » est parfois suspecté d'opérer un réductionnisme langagier. A force d'insister sur le rôle fondamental du langage, notamment sur sa capacité à organiser notre manière de concevoir le monde, nos comportements sociaux et nos systèmes symboliques (Busino, 2003 : 97), le danger est de réduire l'ordre organisationnel à un fait de langues. Evidemment, aucun de ces théoriciens n'a, à

notre connaissance, réduit les organisations à des processus de désignation ou de pure représentation. Par contre, le danger existe assurément de ramener l'essentiel de l'analyse des processus organisationnels à leur dimension langagière.

Pour le dire autrement, il est incontestable que ces études ont permis d'envisager comme jamais la grammaire des interactions qui jalonnent la vie des organisations. Ces études regorgent d'analyses fines des interactions en coprésence. Il y a d'ailleurs quelque chose de confortable à travailler presque exclusivement sur ces temps officiels de régulation. Une réunion se déroule généralement dans l'espace clos de la visibilité et de l'audition mutuelle. Cela facilite indéniablement le travail pour capter les gestes, les mouvements du corps, les jeux de regards, la performance des agents non-humains, l'organisation spatiale temporelle, la force illocutoire des jeux de langage, etc. Cet espace clos rend la recherche plus facile à mener car la situation peut être concrètement objectivée.

Seulement, l'analyse ne peut pas entièrement reposer sur l'étude des « différents moments de conversation » οù la forme organisationnelle est discutée. Une réunion de travail, par exemple, n'est qu'une certaine phase du processus et de se déroule sur une scène parmi d'autres (Berger, 2008 : 196). Et pour qualifier la spécificité et l'importance de cette « phase du processus » encore faut-il pouvoir la situer, c'est-à-dire démontrer que ce « moment de régulation » est enchâssé dans des situations passées. Pour le dire encore autrement, l'activité ne se réduit évidemment pas à cet espace visible. Plus encore, l'espace de réunion n'est qu'un vague écho des activités sociales qui dépassent largement ce temps de régulation. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de traquer les traces des activités passées pour interpréter ces situations d'interaction. La sociogénétique des textes ouvre précisément la possibilité de dépasser la perspective de l'instant pour entre une approche plus **longitudinale** qui vise entrevoir à des l'historicisation conduites présentes. initiative organisationnelle, originale soit-elle, n'est jamais un absolue. Elle s'inscrit inévitablement dans des horizons de L'étude des temporalité multiples. enchaînements temporels permet donc de

faire face aux risques de l'histoire évènementielle.

En effet, on ne peut se contenter de situer un temps d'échange dans une chronologie. En procédant ainsi, on élimine l'étude des causalités structurelles. Pour répondre à cette critique, les analystes devraient systématiquement justifier le bien fondé des choix qui les ont guidés à retenir certains échanges plutôt que d'autres. Ils doivent donc préciser en quoi le temps de régulation sélectionné est digne de l'être, en quoi il est porteur de conséquences significatives dans l'analyse du processus organisationnel.

Le problème est que l'interaction analysée devient généralement la légitimation même du discours du chercheur, c'est-à-dire qu'elle est mobilisée qu'en vue de justifier les analyses qui suivent. Le contexte et la longue durée de la temporalité est bien souvent le champ aveugle de ces études. S'il est tout à fait possible d'isoler un moment banal de la vie d'une organisation, l'essentiel de la tâche consiste toutefois à le percevoir et le caractériser. En d'autres termes, il faut pouvoir articuler la singularité de la situation sociale avec le surgissement d'une durée de temps nouvelle qui concerne un ensemble spécifique de personnes pour ne pas noyer la problématique même de l'étude des organisations (Farge, 2002).

### 1.2.2 La dissolution de la perspective critique

On comprend bien que les chercheurs du modèle « texte et conversation » ressentent un certain malaise face aux discours critiques qui empruntent les catégories conceptuelles classiques (domination, aliénation, réification, idéologie, etc.). Ils pourraient considérer que ces types de discours critiques en sont que spéculatifs. En d'autres termes, ces critiques ne s'appuieraient pas sur des faits prouvés et démontrés hors de tout doute raisonnable.

Cette critique est entendable particulièrement si elle en appelle à un renversement de la critique vers une description à ambition missionnaire. Or, en l'état actuel des choses, il n'y a a pas une « ambition missionnaire de la description » (Boudon, à quoi sert la sociologie: 152), c'est-à-dire que ces descriptions ne sont jamais destinées à frapper l'imagination théorique du lecteur ou à attirer son attention sur le caractère insupportable et

aliénant de la vie organisationnelle. Par exemple, les thématiques de l'humiliation au travail, de l'aliénation, de l'abrutissement, de la dégénérescence du lien social, du mépris ne jamais abordés par les théoriciens de l'école de Montréal. Ces derniers insistent presque exclusivement sur des moments positifs de coopération. Cette tendance pourrait être symptomatique d'un « désespoir théorique ». Cela signifie que les recherches en communications organisationnelles ont tendance à s'attacher à décrire le fonction des communication dans rapports de contextes organisationnels en s détachant de l'humanité même de ces formes d'association (Zawadzki, 2001). collective Certaines questions positives comme celles de la cohésion sociale, des formes d'intégration et de transmissions du lien social deviennent obsolètes et ne gagnent pas l'intérêt des chercheurs.

Cette généralisation des « rationalités locales » tend à ébranler la question des finalités (Busino, 2009: 192). Concrètement, les concepts relevant des approches critiques sont peu à peu délaissés au profit d'observations ethnographiques visant à décrire de quelles façons se forment, se développent et se modifient des formes d'associations particulières, de quelles façons se « partagent des connaissances » ou comment se « co-construit le sens de l'action ». Ce genre d'étude a donc tendance à banaliser le question exclusive en termes de relations sociales et passent sous silence les figures de la domination, du mépris social et de l'aliénation.

Par exemple, les analyses de terrain ont tendance à se focaliser sur des moments positifs de coopération. On s'intéresse aux mécanismes de « co-construction » du sens de l'action, c'est-à-dire d'un rapport social fondamentalement positif. Cette posture tranche avec le pessimisme classique de la sociologie critique. Elle tend à perdre de vue la quête de l'aspect critique des pathologies sociales. Leurs analyses rendent assez peu compte que les organisations sont des espaces traversés par une multitude de disputes, de critiques, de désaccords et de tentatives pour localement réinstaurer des accords temporaires. Par exemple, aucune attention n'est accordée à une compréhension des dynamiques conflictuelles qui font que certains acteurs sont réduits à l'invisibilité et au silence, c'est-à-dire lorsqu'ils sont écartés des dispositifs de co-construction du sens de l'action. Rien n'est dit sur les situations sociales où les acteurs ne visent pas l'entente langagière.

Pour le dire autrement, peu conçoivent les rapports conflictuels dans les sphères de l'organisation et de la communication, lesquels sont d'une puissance telle que certains acteurs n'ont pas la possibilité de s'exprimer et d'engager des formes de coopération avec un collectif donné. L'appel critique se situe précisément ici: comment dépasser la réflexion sur les modes de l'entente communicationnelle pour comprendre les antagonismes entre les sujets au point que ceux-ci peuvent être écartés des processus d'entente communicationelle (Honneth, 2006).

#### 2. Le décalage méthodologique opéré par la sociogénétique des textes

La sociogénétique des textes ne façonne modèle de la communication aucun organisationnelle. Elle poursuit un commun avec le modèle texte-conversation, à savoir celui trouver un moyen de rendre compte de la variété des rapports que les individus entretiennent avec les textes. Il s'agit d'une option théorique qui cherche à observer la production concrète des discours sociaux. comme le modèle « texte conversation », c'est une manière de revenir « aux choses mêmes », de « sauver les phénomènes » (Quéré, 2006 : 331), de ne pas perdre de vue les multiples activités pratiques entreprises par les acteurs. Cela reivent à restituer le plus intégralement possible les « pratiques qui ont existé réellement » (Quéré, 2006: 331).

#### 2.1 Mettre en mouvement le texte : étude des variations (Huët, 2011)

La sociogénétique cherche à comprendre les écrits par leur histoire et non plus simplement par leur aboutissement. Deux questions dominent les recherches s'inscrivant dans cette perspective : comment l'initiative de la production d'un discours social est parvenue à son terme ? Quelles sont les conditions

d'émergence d'un texte et sa constitution en un tout ?

Cette approche théorique consiste donc à mettre en mouvement le texte, à le faire vivre (Hay, 1999). La conception génétique donne donc aux textes publiés une cause. Elle entrevoit les conditions d'émergence des écrits et leur constitution en un tout. Elle leur donne une origine, un point de départ. Elle vise précisément à intégrer dans un même cadre d'analyse le texte et ses conditions d'énonciation. Cette approche considère que le texte n'est pas fermé sur lui-même car il est constitué par une grande variété d'autres textes comme les brouillons, les modèles ou les relectures critiques. L'analyse de la constitution du texte dévoile la capacité originelle de reprise incessante du sens dû à son caractère ouvert. Le texte final n'est donc que l'aboutissement concret de cette reprise. Ainsi, la compréhension d'un texte n'est rien si elle ne s'insère pas dans une mise au jour de l'ensemble textuel à son fondement, ou encore, dans ses relations constitutives, puis comme à terme de son interprétation par les lecteurs.

#### 2.2 Une approche longitudinale du texte

Ce travail de genèse s'appuie donc sur les différentes traces physiques produites par les acteurs en amont, pendant ou en aval des interactions (Vinck, 1999). En France, tout un courant théorique s'est constitué autour d'une génétique des textes littéraires à la fin des années soixante-dix (Hay, Grésillon, Lebrave, Viollet, Godard, etc.). Ce champ s'affirmait en opposition avec les études philologiques classiques des études littéraires : au lieu d'étudier les voies mystérieuses de la psychologie de l'écrivain, le généticien travaillent sur les variations entre les manuscrits d'une même œuvre pour en déduire les mécanismes qui sous-tendent la production littéraire (Grésillon, Lebrave, Viollet, 1990: 17).

Cette approche ouvre la question de la distribution du pouvoir et des devoirs dans les organisations de deux manières principales (Pène, 1995):

Premièrement, en analysant les variations entre le premier brouillon d'un texte et sa publication finale, le chercheur a accès à ce qui n'est pas écrit, ce qui a été abandonné au fil et à mesure de la production du document. Elle ouvre donc la possibilité de penser le «non-écrit», l'autocensure.

Deuxièmement, en analysant les trajectoires d'un texte, il est possible de repérer le « dispositif d'écriture » (Delcambre, 1997), et donc de qualifier l'organisation du travail d'écriture, notamment en analysant la circulation de l'écrit entre les différentes mains des acteurs organisationnels. Par exemple une relation de pouvoir s'exprime concrètement entre celui qui écrit, c'est-à-dire le sujet qui s'efforce de placer son « vouloir faire » sous la loi d'une écriture, et celui qui a la tâche de relire ou encore de valider.

La sociogénétique des textes manque clairement de finesse sur la description de la situation sociale présente. En revanche, elle est plus affutée pour concevoir l'historicité de la situation, pour entrevoir les causes structurelles qui vont influer sur les dites interactions.

### 3. Le texte dans sa trajectoire : concilier les deux approches

La question du réductionnisme langagier est fortement liée à la question de la temporalité, une seconde facette sur laquelle approche montréalaise et sociogénétique des textes diffèrent, en observant des moments différents d'un même objet. Le modèle texteconversation s'arrête sur l'instant, sur moment de construction - même si les récentes de ventriloguie, notions dislocation ou d'agency, de présentification (en soulignant cette capacité de l'organisation de se rendre présente ici et maintenant à travers divers porte-paroles) (Cooren, 2010b), par une dynamique latourienne, retravaillent les dimensions spatiales et temporelles. Alors qu'il prône l'étude de la construction l'organisation ne se penche-t-il paradoxalement que sur une pierre de l'édifice de construction? Comme le souligne Berger, « dans une réunion destinée à discuter de l'initiative, les acteurs prennent toujours la parole à un certain moment d'une certaine réunion, organisée à l'intérieur d'une certaine phase du processus de l'initiative, et cela sur une certaine « scène » parmi d'autres » (196). L'organisation se constitue sur de multiples les envisager, les mettre interconnexion serait alors une manière de retracer plus largement l'activité collective. L'enjeu est de prendre l'ensemble de ces scènes où se constituent els organisations, du moins un ombre significatif de scènes au degré de publicité suffisamment différent pour que nous soit pleinement rendue la variabilité des rapports et des attachements à l'organisation. A l'inverse, la sociogénétique des textes part d'un « après-coup », dans une perspective historienne, elle se plonge dans ces textes devenus archives. Il ne s'agit plus d'assister à une construction mais de reconstruire un processus: nous ne sommes plus dans le présent; mais dans la recherche du passé, pour ensuite déployer le présent actuel. Dès lors, analyses et déductions viennent pallier l'absence de confrontation du chercheur aux interactions. Comment la sociogénétique des textes retrouve-t-elle l'instant, c'est-à-dire ces interactions figées dans L'interactionnisme n'a-t-il pas à retrouver dans la sociogénétique des textes la continuité, la construction (une construction temporelle et forcément sociale)?

Que l'on ait une approche de l'instant ou une approche de « l'après », l'interrogation sousjacente reste de saisir les jeux de transformations des textes, qu'ils soient énoncés ou écrits, qu'ils soient envisagés dans leur transformation au cours de l'interaction ou dans une perspective plus longitudinale qui en envisage les différentes formes écrites intermédiaires. Le texte est toujours ainsi observé dans son accomplissement, un accomplissement au cours duquel interviennent différents acteurs, se concilient différentes logiques, se jouent différentes stratégies.

Dans une volonté de nous focaliser sur cette dimension de l'accomplissement et de mettre en conciliation les deux approches étudiées en guise d'ouverture à la réflexion -, nous proposons ici d'envisager le texte selon une approche qui reconnaitrait, à la fois, l'intérêt de considérer le texte dans cette perspective longitudinale de l'essai, de l'ébauche jusqu'à l'objet définitif (sociogénétique des textes), et à la fois, l'importance de la dimension agentive du texte, en tant que trace et porte-parole de conversations antérieures, capable de faire agir les acteurs (approche montréalaise). Ces deux théories ne posent-elles pas au final, par des interrogations sur la permanence et l'instant de l'organisation, la question de la circulation des textes? Comment

d'interactions en interactions, de supports en supports, d'interprétations en interprétations, le texte, dans sa circulation, est-il négocié ? Et, plus particulièrement, comment l'interprétation produit-elle le texte ? La question de la négociation du texte se joue alors à un double niveau : dans la question de la signification du texte, et par conséquent, dans la question de la force agentive qui lui est conférée.

Considérer le texte dans son agentivité suppose deux approches : I°) déterminer l'agentivité donnée au texte selon les rapports sociaux en présence, et 2°) aborder le texte dans sa circulation agentive, soit considérer qu'à chaque interaction est à la fois performée l'agentivité que le texte, en tant qu'agent et d'interactions porte-parole passées, (sup)porte et sont données de nouvelles formes d'agentivité au texte par les acteurs en présence. Les jeux d'agentivité, d'interaction en interaction, témoignent dès lors des rapports sociaux organisationnels, au sens où l'organisation se joue dans la possibilité de choisir les formes d'agentivité que l'on inscrit dans un texte ou que l'on détermine suivant le texte reçu. Le choix de l'agentivité cristallise les jeux de force symboliques et actionnels en présence. Les rapports sociaux dont le texte témoigne sont toujours soumis à un après, à une reprise, par des processus d'imbrications au cours desquels les textes sont remodélés et les rapports sociaux redéfinis. Les rapports sociaux ne s'arrêtent pas à l'instant t de la construction du texte, ils sont réinterrogés dans la circulation du texte - mais ce de manière plus insidieuse puisque les individus présents à l'origine ne sont pas forcément présents lors des étapes de reprise. C'est ainsi que faire agir le texte selon sa perspective devient un enjeu pour l'individu – un enjeu d'autant plus difficile à assurer dans la mesure où la circulation du texte signifie son éloignement par rapport à son auteur. La question qui se pose est alors de savoir d'où vient la plus grande puissance d'agir de certains acteurs par rapport à d'autres. La perduration, la stabilité et maintenance de la force agentive du texte est à l'image de la force des rapports sociaux qui participent à sa construction.

Dans le cadre de l'observation d'un processus de certification au sein d'un établissement de santé, nous avons suivi la rédaction du rapport

d'auto-évaluation par lequel l'établissement en question déterminait sa conformité aux exigences de la Haute Autorité de Santé. L'élaboration du rapport était le fait de groupes de travail rassemblant une grande variété de membres du personnel. Le rapport était ensuite relu par les membres de la cellule qualité en charge de la coordination du processus de certification, puis par le Comité de Pilotage composé de la Direction et des chefs de service. Notre étude nous a montré qu'à chacun de ces moments, le texte - le rapport d'auto-évaluation – relevait de forces agentives différentes qui s'imbriquaient et étaient mises en tension progressivement. Pour les groupes de travail, le rapport représentaient l'occasion de parler de l'organisation, de mettre en scène les pratiques, de relever les dysfonctionnements. Pour la cellule qualité, le rapport devenait cet instrument par lequel il était possible de faire pression sur la Direction. Pour cette dernière, le rapport était la preuve que l'établissement s'inscrivait dans le processus national de certification. Tout au long de la circulation du rapport, se mêlaient des enjeux locaux (revendications du personnel et de la cellule qualité à l'encontre de la Direction), des enjeux plus méso (répondre aux exigences de la Haute Autorité de Santé, préserver l'image de l'organisation, entre autres). Selon les parties prenantes, l'évaluation était alors ce moyen pour instiguer des changements, ou cette preuve d'un processus de conformité, chaque partie pouvant performer la facette du texte qui l'intéressait au détriment des autres. Dans ce jeu, c'est le dernier lecteur, le dernier interprète qui faisait autorité, dans notre cas la Direction, qui fut à même de choisir au final de quelle manière elle entrevoyait le rapport. Les processus de circulation de textes, d'imbrications, nous amène alors à interroger la question de l'autorité : dans quelle mesure auteurs et autorité s'impliquent-ils ? Le lecteur dans ce rapport à l'agentivité ne devient-il pas ce tiers, dans la relation dyadique texte-auteur qu'il nous faut envisager? Ceci nous encouragerait à réhabiliter le texte dans sa temporalité.

#### Conclusion

Au final, nous proposons une approche biographique et agentive du texte. En

conciliant la dimension longitudinale de l'approche sociogénétique et la dimension agentive de l'approche montréalaise, nous encourageons à suivre le texte dans sa trajectoire agentive et ainsi à le suivre dans les multiples scènes où il prend L'organisation constituée est relationnellement; prendre au mot cette affirmation suppose de dépasser les relations au sein des interactions et de saisir les relations entre interactions. Suivre le texte est alors une clé pour saisir cette organisation en cours d'accomplissement. Le texte est une résultante de toutes les rencontres, l'organisation repose dans l'agentivité véhiculée au gré de ces rencontres.

Les objets et les discours sont, selon Latour, (1989) des mobiles immuables : des entités qui peuvent voyager d'un point à l'autre sans souffrir d'une quelconque déformation, perte, ou corruption. Dans une étude sur une humanitaire, avec organisation François Cooren, Frédéric Matte et James Taylor (Cooren, Taylor, Matte, & Vasquez, 2007) reprennent cette notion pour comprendre comment un discours peut ainsi voyager d'une interaction à une autre, et ils montrent ainsi comment un discours donné peut maintenir sa forme à travers l'espace et le temps « par le interactif des personnes, documents, et des objets porteurs de ce discours dans les activités quotidiennes de travail ». A l'inverse, notre chercherait à souligner non pas toute l'immuabilité des discours et objets mais toute leur muabilité, toute leur relativité. L'enjeu pour les acteurs reposerait sur ce jeu de rendre muables les textes autres afin de rendre immuables ceux dont ils sont les auteurs

#### Références bibliographiques

Alter (Norbert), « Mouvements et dyschronies dans les organisations », *L'ann*ée sociologique, 2003/2, vol.53, 489-514

Alter (Norbert), « Théorie du don et sociologie du monde du travail », Revue du Mauss, 2002/2, n°20, 263-285

Bachelard (Gaston), Le nouvel esprit scientifique, Paris : Presses Universitaires de France, 1995. Barbier (Rémi), Trepos (Jean-Yves), « Humains et non-humains : un bilan d'étape de la sociologie des collectifs », Revue d'anthropologie des connaissances, 2007/1, 35-58.

Barnard (Chester), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.

Basse (Patrick), *Projet d'établissement, cadre de santé et communication de travail à l'hôpital*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Lille 3, 2003.

Bensa (Alban), La fin de l'exotisme. Essai d'anthropologie critique, Toulouse : Anarcharsis éditions, 2006.

Borzeix (Anni), Fraenkel (Béatrice) (Dir.), Langage et travail: communication, cognition et action, Paris: CNRS Editions, 2001.

Boudon (Raymond), A quoi sert la sociologie ? Cités, n°10, 2002/2, 133-156.

Bouillon J.-L. (14 Mai 2009), Comprendre l'organisation par la communication...sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation, Présenté au Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77ème Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa.

Brummans (Boris), Cooren François), Chaput (Mathieu), Discourse, communication, and organisational ontology. In F. Bargiela-Chiappini (Ed.), *The handbook of business discourse* (pp. 53-65). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press, 2009.

Busino (Giovanni), « De la sociologie à la science sociale ? », Revue Européenne des sciecnes sociales, XLI-127, 2003, Mis en ligne le 30 novembre 2009, consulté le 13 novembre 2010, URL : http://ress.revues.org/518.

Busino (Giovanni), « La place de la métaphore en sociologie », Revue Européenne des sciences sociales, N°xli-126, 2003, 91-101.

Ciccarelli (Alessandra), « Les sociologies du quotidien et de la mélancolie », Sociétés, n°86, 2004/4, 69-78.

Cooren (François), "Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation", Etudes de communication, n°34, 2010/1, 23-40.

Cooren (François), Action and Agency in Dialogue: Passion, incarnation, and ventriloquism. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins, 2010.

Cooren (François), Huët (Romain), « L'effondrement des organisations, le cas du délitement d'une organisation de lobbying française », Revue communication, sous presse.

Cooren (François), Taylor (James), Van-Every (Elisabeth), Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah. 2006.

Cooren (François)., The organizational world as a plenum of agencies, in Cooren F., Taylor J. R., Van Every E. J. (2006), Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation, (pp. 81-100), LEA, Mahwah (N.J.), London.

Cooren (François), (2010a), Action and agency in dialogue: Passion, ventriloquism and incarnation, Amsterdam, John Benjamins.

Cooren (François)., (2010b), Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation, in Études de communication, n° 34, 23-40

Cooren (François), Matte (Frederik), Taylor (James)., Vasquez (Consuelo), , A humanitarian organization in action : organizational discourse as an immutable mobile, *Discourse & Communication*, n°I(2), 2007,153–190.

Delcambre (Pierre), Ecriture et communications de travail. Pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés, Lille: Presses Universitaires du Septentrion, 1997.

Docquet-Lacoste, C. (2009). Écrits intermédiaires, écritures intermittentes. Carnets, notes, bribes de science. », *Langage et société*, *127* (1), 7-22.

Du Guay (Paul), Salaman (Graeme), « La culture d'entreprise et la recherche de l'excellence », Sociologie et sociétés, vol. 23, n°2, 1991, 129-149.

Farge (Arlette), « Penser et définir l'événement en histoire : appproche des situations et des acteurs sociaux », Terrain, n°38, 2002, <a href="http://terrain.revues.org/1929">http://terrain.revues.org/1929</a>.

Fuchs (Catherine), Gresillon (Almuth), Lebrave (Jean-Louis), Peytard (Jean), Rey-Debove (Josette), Culioli (Antoine), *La genèse du texte : les modèles linguistiques*, Paris, Editions du CNRS, 1982.

Grésillon (Almuth), Lebrave (Jean-Louis), Viollet (Catherine), "On achève bien les textes", Considérations sur l'inachévement dans l'écriture proustienne », in *Proust à la Lettre, les intermittences de l'écriture*, Paris, Du Lérot, 1990, p. 61-87.

Grésillon (Almuth), Werner (Mickaël). Leçons d'écriture : ce que disent les manuscrits, Paris, Minard, 1985.

Grosjean (Sylvie), Bonneville (Luc), « Saisir le processus de remémoration organisationnelle des actants humains et non humains au cœur du processus », Revue d'anthropologie des connaissances, 2009/2, vol.3, n°2, 317-347

Grosjean (Sylvie), Huët (Romain), Bonneville (Luc), « Regard sur un genre d'écrits professionnels : les carnets de terrain de consultants en environnement », Revue les enjeux de l'information et de la communication, mis en ligne le 31 mars 2011. http://w3.u-grenoble3.fr/les\_enjeux/2010-

 $supplement B/Grosjean Huet Bonneville/index.ht\\ ml$ 

Grosjean (Sylvie), Robichaud (Daniel), « Décider en temps réel : une activité située et distribuée mais aussi disloquée », Langage et société, 2010/4, n°134, 31-54.

HAY, Louis. La naissance du texte, Paris, José Corti, 1989.

Honneth (Axel), La société du mépris : Vers une nouvelle théorie critique, traduit de l'Allemand par Voirol (Olivier), Paris : La Découverte, 2006.

Huët (Romain), « Proposition méthodologique pour saisir les dynamiques sociales de production des textes », Revue Sciences de la Société, n°78, 173-180.

Huët (Romain), « Quand les chefs d'entreprises célèbrent leurs engagements éthiques : étude de la symbolique des cérémonies de signature des chartes », Revue Communication Laval, vol. 28, n°2, sous presse, 2010

Romain Huët, "For a Sociogenetic of Organizational Texts", Management Communication Quarterly, November, 24, 2011, 627-634

Joas (Hans), La créativité de l'agir, CERF : Paris, 1999.

Latour (Bruno)., Biezunski (Michel), *La science en action*, la Découverte, Textes à l'appui, Paris, 1989.

Mathieu Berger, « Répondre en citoyen ordinaire. Pour une étude ethnopragmatique des engagements profanes », Revue Tracés, N°15, 2008, Revue de sciences humaines [en ligne], 15/2008, mis en ligne le 1 décembre 2010, URL: http://traces.revues.org/index773.html

Pène (Sophie), Borzeix (Anni), Fraenkel (Béatrice), Le langage dans les organisations, Paris : L'Harmattan, 2001.

Pène, (Sophie), « Les écrits et les acteurs: circulation des discours et empreinte des objets », Etudes de communication, 16 (3), 1995, 57-75.

Piette (Albert), L'être humain, une question de détails, Marchienne-au-Pont : Socrate Editions, 2007.

Putnam (Linda), Cooren (François), « Alternative Perspectives on the role of Text

and Agency in Constituting Organizations », *Organization*, vol. 11, n°3, 2004, 323-333.

Putnam (Linda), Mayda Nicotera (Anne), McPhee (Robert), « Communication constitues organization » dans Putnam (Linda), Nicotera (Anne), *The constitutive role of organization*, Taylor§Francis: New York, 2009, 1-20.

Quéré (Louis), "Pour une sociologie qui sauve les phénomènes", Revue du Mauss, 24, 2004/2, 127-145.

Quéré (Louis), « Sociabilité et interactions sociales », Réseaux, vol. 6, n°29, 1988, pp. 75-91

Robichaud (Daniel), «Steps Toward a Relational View of Agency». Dans F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Every (Eds.), Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation. Mahwah, NJ: Lawrence-Erlbaum.

Robichaud D. (1999), Textualization and organizing: Illustrations from a public discussion process, *The Communication Review*, n°1(3), 103-124.

Sacks H., Schegloff E. A., Jefferson G. (1974), A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation, *Language*, (50), 696-735.

Simmel (Georg), *Philosophie de la modernité*, Tomes I et 2, Paris : Payot, 1989, 2001.

Simmel (Georg), Secret et sociétés secrètes, Paris : Circé, 1998.

Simmel (Georg), Sociologie. Etude sur les formes de la socialisation, Paris, 2010.

Strauss (Anselm), La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme, Paris : L'Harmattan, 1992

Taylor (James), « What is « organizatinal communication? Communication as a dialogic of text and conversation », *The communication Review*, 3, (1-2), 21-63.

Taylor (James), Cooren (François), Giroux (Nicole), Robichaud (Daniel), The communicational basis of organization: Between the con-

versation and the text. Communication Theory,  $6_{-}(1)$ , 1996, 1-39.

Taylor (James), Van Every (Elizabeth), The Emergent Organization. Communication as Site and Surface. Lawrence Erlbaum Associates Mahwah, NJ, 2000.

Taylor (James), What is "organizational communication"? Communication as a dialogic of text and conversation, *The communication review*, n°3(1-2), 1999, 21-63.

Taylor (James), Robichaud (Daniel), Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking, *Organization*, n°3(11), 2004, 395-413.

Vasquez (Consuelo)., Marroquin (Lise), A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus?, Sciences de la société n°74, 2008, 27-41.

Vinck (Dominique), « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique », Revue Française de sociologie, XL-2, 1999, 385-414.

VINCQ Dominique, « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique », Revue Française de Sociologie, XL-2, 1999, p. 385-414.

Weick (Karl), Sensemaking in Organization, Sage: CA, Thousand Oaks, 1996.

Weick, Karl E. (2001). Organization as a form of life [Review of the book The emergent organization: Communication as its site and surface]. Contemporary Psychology, 46(2), 166-168.

Zawadzki (Paul), « Les nouvelles formes de servitude. Penser la face sombre de l'individualisme démocratique », *Ra* 

Le « réseau », navire de Thésée de l'organisation ? Mutation d'un terme articulant le métier, la communication et le social dans la fonction sécurité au travail – une étude de cas (1985-2005)

#### David DOUYERE,

david.douyere@gmail.com
Maître de conférences
Université Paris 13, LABSIC

#### Résumé:

Les archives de la fonction sécurité au travail (HSCT) d'une grande entreprise française montrent la mutation du sens de la notion de « réseau », dans cette organisation, de 1985 à 2005 : d'abord entendu comme structure hiérarchique coordonnant la diffusion de l'information, le réseau, un temps dissout, est ensuite entendu comme une libre mise en relation horizontale permettant le partage de ressources entre acteurs de la fonction. Sous le même terme, une réalité différente se constitue donc.

#### Mots-clés:

Réseau – sécurité – connaissances – HSCT – collectifs – communication

Les mutations de l'organisation se lisent aussi dans les mutations terminologiques ou dans le sens affecté à un même terme qui traverse quelques années de l'histoire de l'organisation, non sans connaître quelques variations. Ce sont ces variations que nous nous proposons d'étudier ici, qui font osciller le sens du mode d'organisation entendu sous le terme de « réseau » d'une organisation hiérarchique, insérant une personne dans un corps, à une organisation mobile et dispersée, horizontale, dimension individuelle. la « connectée » au groupe dans la perspective d'un partage de savoirs d'action.

« Réseau » : le mot, un temps loué, est ensuite abhorré, en ce que l'organisation qu'il désigne semble constituer une opposition à une nouvelle organisation structurelle mise en place qui récuse la transversalité au profit de la hiérarchie locale, puis porté aux nues comme mise en relation de savoirs, bonnes pratiques expériences et dans organisation « mobile » et connectée, tandis que les réseaux humains s'identifient à la connexion numérique généralisée l'entreprise. Si le terme se maintient, articulant un métier, la communication souhaitée en son sein, et le social qu'il organise, soutient et accompagne, il connaît une oscillation quant à la portée, l'intérêt et les atouts qu'on lui prête.

Au fil des années, en effet, le sens du mot « réseau » varie, et l'intérêt porté à ce mode d'organisation, ou cette façon de rendre visible une certaine organisation, aussi. Face à l'institution, à la dissolution et à la réémergence, pour ne pas dire la mort et la résurrection du réseau par l'organisation, les acteurs sont perplexes, et le chercheur facilement abusé. Signe d'une mémoire organisationnelle partielle, un « désir de réseau » apparaît au fil du temps chez les acteurs, que l'expérience d'une première institution a engagé et encouragé dans la démarche; prolongement d'une trace, de cette expérience du lien, qui va jusqu'à s'opposer à la dissolution organisationnelle des réseaux.

Cette politique du « réseau » dans l'organisation, et ses variations, nous la lisons dans les archives d'une cellule métier, la fonction hygiène, sécurité, conditions de travail (HSCT), et dans l'observation de « réseaux » d'acteurs de la fonction mis en

place à partir de 2002, d'une entreprise française, de stature internationale, du secteur des services à base technique, que nous nommons ici (et ailleurs) Selenis. Où l'on voit que le terme de réseau apparaît dès 1987 dans l'organisation, qu'il est présent en 2003, mais qu'il n'a alors plus le même sens. Que les réseaux, entre temps, ont été dissous. Entre les deux années, le système informationnel afférent a changé, le mode d'organisation, voire la finalité même du réseau, et la représentation de la communication en son sein. Selenis a connu entre temps de profondes mutations, passant prédominance technique à une prédominance commerciale puis marketing, administration devenant une entreprise privée, tandis que la fonction HSCT passait du domaine technique (expertise matérielle) au domaine du service du personnel puis des humaines (Douyère, ressources Curieux maintien d'un terme dans la transformation d'une organisation, terme qui, semblable au navire de Thésée décrit par Plutarque, désigne toujours la même chose, alors que la chose a cependant changé (Plutarque, 100-110; Ferret, 1996).

Nous proposons ci-après d'étudier les occurrences qui nous sont parvenues ou qui sont observables de l'emploi du terme dans l'organisation et de tenter de reconstituer le sens impliqué, le mode d'organisation mis en place, et l'objectif de cette organisation.

Nous proposons, pour entrer cette compréhension des transformations du sens de la notion de réseau, derrière le maintien d'un terme stable, de procéder à une réflexion en trois temps, qui suivra la chronologie de l'entreprise :

- nous regarderons dans un premier temps (section 2) le réseau comme coordination et diffusion logique l'information. dans une hiérarchique ; le « réseau » acteurs de la sécurité est alors un descendant, qui conception du réseau sécurité donné par la direction de l'administration dans le milieu des années 1980 ;
- nous nous intéresserons ensuite (3)
  au réseau perçu comme une
  résistance possible à l'organisation, et
  une instance à défaire face à la
  réorganisation localiste et ascendante

- de l'organisation, aux yeux de laquelle la transversalité du réseau apparaît perturbante; le « réseau » devient alors, un temps, clandestin en sécurité, avant de disparaître; ceci correspond à la période 1996-2000;
- nous étudierons enfin (4) ce que l'on pourrait appeler la résurrection du réseau, qui resurgit dans les années 2002-2003 et apparaît alors. horizontal. comme une mise circulation et un support de l'activité, en phase de professionnalisation de la fonction sécurité; « commutation » (Craipeau, 2001) des savoirs et expériences est alors et désormais envisagée.

C'est donc à une naissance, mort et résurrection du réseau que l'on assiste chez Selenis, par delà et avec le maintien d'un même terme, tel que l'analyse des archives de la cellule santé et sécurité au travail, les entretiens et les observations menés permettent de le comprendre.

Avant de considérer chacune de ces étapes, il nous paraît nécessaire de donner au préalable quelques précisions sur la construction méthodologique de ce travail (1).

## I. Perspective théorique et méthodologie de l'approche

Si la question posée est en soi une question communicationnelle (comment le terme « réseau » est proposé, et quel sens recèle-t-il en contexte), elle porte également sur un processus info-communicationnel puisque le réseau est toujours entendu comme une mise en relation de personnes, au sein d'un métier ou d'une fonction, au travail, et qu'il est en soi un « dispositif » communicationnel, i.e. qui vise à permettre, à favoriser la communication, mais/et n'existe que si celle-ci a lieu. L'étude menée s'intéresse par ailleurs également à des info-communicationnels (comptesobiets rendus de journées de réseau métier, application télématique, intranet, notes de service), et à la symbolisation requise dans la communication, à savoir le langage. Enfin la recherche des situations porte sur communicationnelles. racontées (comptesrendus archivés, entretiens) ou observées (réunions téléphoniques, ou en présence), voire suscitées (entretiens, restitutions).

Cette recherche procède donc d'une approche communicationnelle des organisations (ACO, Bouillon, Bourdin. Loneux, 2008), qui porte son attention sur le langage et le lexique au travail (Boutet, 2008). Elle porte sur l'organisation au sens où à la fois il s'agit d'une organisation de travail, administration devenue une entreprise semipublique, puis privée, et au double sens structurel (résultat) et processuel (Vasquez, Marroquin, 2008): c'est, en effet, d'un processus d'organisation dans l'organisation; comment on relie des acteurs, les met en relation, par « commutation » (Craipeau, 2001, Douyère, 2010 a) pour favoriser l'exercice avisé, informé, du métier. constituant par là une identité professionnelle. tel est, en partie, en effet, l'objet d'un réseau. C'est, en réalité, le terme même de réseau qui, figurant un certain type de liens et une circulation, est organisant, au sens de Taylor (Cooren, Taylor, Van Every, 2006). Il incarne (Cooren, 2010) un ensemble de valeurs, une présence collective dans l'exercice du métier, il possède de ce point de vue une « spectralité », qui accompagne connaissances et d'expériences possibles le travail d'un agent, et varie avec le temps.

Cette étude s'inscrit dans la perspective d'une approche historique de l'organisation, et poursuit le travail que nous avons déjà entrepris avec l'étude de la représentation et de la portée des instructions de sécurité (Douyère, 2010 b) et sur les dispositifs numériques d'information sur les accidents du travail, du minitel à l'intranet (Douyère, 2011 b). Elle prolonge par ailleurs, également, une réflexion menée sur le réseau comme accompagnement du travail (Douyère, 2010 a). Cette recherche constitue, en effet, l'une des veines d'un travail, aujourd'hui réinterrogé, mené sur le partage de connaissances 2006), mobilisant (Douyère, médiations techniques, écrites et sociales (réunions de réseau, notamment) dans la fonction sécurité au travail chez Selenis, entre 2002 et 2005. La recherche entreprise s'appuie sur un triple dispositif d'entretiens semi-directifs d'observation de réunions (69, réunions de réseau et comité éditorial d'un site intranet, principalement), de formations semaines), de situations de travail (deux séries) et de situations interstitielles de travail, d'une part, et d'analyse d'archives, d'autre

part, déployé entre 2002 et 2005 (voir Douyère, 2011 a, pour la construction de ce terrain). Les entretiens ont été menés à partir de deux guides, auprès d'acteurs de la fonction HSCT de statut différent (conseillers HSCT, préventeurs, ingénieurs, experts techniques), jeunes et anciens dans la fonction, dans différentes régions et de différentes unités, appartenant à plusieurs « réseaux » en sécurité.

Parallèlement aux entretiens, un travail sur archives (cent quatorze documents consultés, deux mois de consultation) nous a permis de mieux comprendre les étapes de structuration du réseau des acteurs de la fonction sécurité. Ces archives, conservées à l'« espace mutualisé sécurité du travail » de la division technique de Selenis, nous ont été communiquées par le responsable de la cellule, ingénieur sécurité et acteur historique de la fonction HSCT chez Selenis, qui a conservé ces archives sur une initiative personnelle, à la fois pour garder une trace de l'évolution de la fonction, dans organisation qui « oublie vite » et efface sans le vouloir son passé, et dans une perspective quelque peu humoristique (l'homme est taquin), s'amusant du côté « décalé » de la prise de parole dans l'organisation il y a quelques dizaines d'années. Il a procédé de façon légèrement sélective, à partir de 1979 pour la partie qui nous intéresse. Si les archives conservées par Michel Mongerie semblent assez complètes, la partie concernant le réseau des chargés de sécurité semble la moins importante du lot, considérée par lui comme davantage anecdotique qu'utile. Les récits d'accidents, les textes législatifs anciens, les notes de service et les notes techniques consignant la réglementation interne en matière de sécurité sont en revanche considérées comme des archives pouvant être utiles au travail même.

Un volume important des archives de l'animation du réseau des préventeurs est composé des comptes-rendus des « journées nationales hygiène et sécurité » (appelées au début « journées techniques... », et abrégées successivement en JNS, JNHS, JNHSCT), bisannuelles, puis annuelles, et des plus récentes « journées thématiques » HSCT. Nous avons pu disposer de l'ensemble des comptes-rendus des JN(H)S(CT) de 1979 à

1996, à l'exception de ceux de 1981 à 1985, qui manquent dans les archives présentées. Nous avons pu également consulter quelques comptes-rendus de journées interrégionales hygiène et sécurité (Jirhes), de journées et de rencontres régionales, ainsi que des rencontres nationales « non-officielles » de 1997 et 1998, d'initiative locale alors que l'animation nationale avait cessé depuis 1996. Ce sont ces documents qui voient apparaître (et disparaître) le terme de « réseau ».

# 2. Le réseau comme coordination et diffusion de l'information (1985-1994)

L'idée de réseau des chargés de sécurité, que nous aurions pu croire nouvelle, née avec le néo-management des années 1990 (Boltanski, 1999) et grandie avec le Chiapello, développement des réseaux numériques de type intranet dans les grandes entreprises, apparaît chez Selenis, dans le domaine de la sécurité des personnes, dès le milieu des années 1980, sinon auparavant, pour qualifier l'ensemble des acteurs du métier dispersés sur plusieurs sites. La marque technique de l'entreprise, spécialisée dans les réseaux de distribution, est visible dans le choix de cette métaphore. Le terme désigne cependant un état ou une dynamique sociale.

Le terme de « réseau » sert alors dans l'organisation à désigner des collectifs d'échanges entre professionnels d'un type de technique, ou sur un équipement spécifique (Patrick H., entretien du 8.04.04). Le réseau désigne une forme distante ou distanciée de l'équipe, la communication qui peut/doit exister entre acteurs du même métier, une fois un dispositif d'échange institué. En ce sens, le réseau apparaît comme une forme de chaîne - l'information mise à la chaîne. Il désigne la mobilisation possible des agents sur une même question, prêts à intervenir, reliés entre eux. Le modèle militaire a eu une influence considérable dans le développement des techniques développées par l'organisation, et a une influence aussi, via l'école polytechnique, qui a formé ses cadres, sur son mode de management (Pierre H; entretien du 26.07.04).

#### 2.1. Produire un effet-réseau

Ainsi dans les journées nationales HSCT le réseau est-il évoqué comme un élément essentiel de la fonction HSCT.

Le service du personnel souhaite maintenir, développer et animer ce réseau qui a fait la preuve de son efficacité.

(Compte rendu des journées nationales d'hygiène et de sécurité,

Chantilly-Gouvieux, 12-14 octobre 1987)

L'idée de réseau servant à la rediffusion des expériences locales apparaît encore dans le compte rendu des journées nationales d'hygiène et de sécurité de Chantilly-Gouvieux (12-14 octobre 1987); est en effet évoquée, par un des directeurs administratifs de la fonction, qui représente le chef du personnel de la DGM², administration mère de ce qui deviendra l'entreprise Selenis « la création d'un effet réseau » :

Au sein de ce réseau vous avez des compétences et des champs d'intervention différents. Il s'agit donc de capitaliser sur cet effet réseau en développant soit des systèmes d'information, soit du travail en groupe. La DGM doit être capable de diffuser les bonnes expériences, de faire en sorte que ce qui a réussi dans une région soit réalisé dans d'autres.

(M. Sibille, DGM/SPEL, chef groupement F, introduction, Compte-rendu des JNHSCT, Chantilly-Gouvieux, 12-14 octobre 1987, p. 5)

Par le réseau, l'administration pallie sa structure hiérarchique et compartimentée. Ces réseaux apparaissent alors compatibles avec la hiérarchie comme avec une organisation très structurée. Un décloisonnement régional en est attendu, comme un partage de l'expérience. Dans cette intervention contemporaine de la mise en

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Nouvellement en charge de la sécurité, précisément.

<sup>2</sup> Dgм: direction générale des moyens.

place du réseau télématique interne en HSCT (voir Douyère, 2011 b), une relation est établie entre le collectif comme vecteur d'échange d'information et les dispositifs informatiques. L'organisation de réseaux humains de diffusion d'expérience n'est semble-t-il pas une nouveauté : « depuis longtemps, nous essayons de favoriser cela » répond en effet lors du débat qui suit, à Chantilly, l'intervention M. Chillet, de l'Octal (division technique de l'organisation), en évoquant les groupes de réflexion interrégionaux sur l'hygiène et la sécurité (JNHSCT, 1987, p. 8). Derrière ces deux prises de parole à propos de l'animation de ces réseaux, se cachent en effet des enjeux organisationnels, et l'opposition de deux services, le service technique (Octal) et le service du personnel (Spel), que nous avons étudiés ailleurs (Douyère, 2009).

Dans les années 1990, les pilotes de la politique de sécurité des personnes au travail de la direction générale (DG), au Spel, accordent à la notion de réseau une place centrale dans le maintien de la compétence des chargés de sécurité. Une note se penchant sur la fonction des correspondants locaux d'hygiène et de sécurité (CLHS), à partir d'une enquête de terrain, conclut à l'importance de l' « animation du réseau des CLHS » et rappelle aux directions régionales (DR), sous l'égide du conseiller régional de sécurité (CHS, conseiller hygiène et sécurité), leur

rôle d'animer et d'augmenter le professionnalisme du réseau des CLHS de leur direction, et de relayer la politique et les informations de la DG.

(DGM, Bilan d'application Note de Service n°119 du 27 avril 1990,

enquête de novembre 1992, p. 15)

Le réseau institué dans une perspective de partage d'expérience est donc hiérarchique et descendant.

#### 2.2. « Demande de réseau » et humanisation du travail

De façon très constante, des responsables se font en effet l'écho d'une « demande de réseau » (exprimée par ex. aux JNHSCT d'Issy en 1992) de la part des chargés de sécurité, sans doute préalablement construite, ou qui peut-être la trace du réseau hiérarchiquement institué dans les années 1980. « l'ai ressenti un grand besoin d'animation de réseau »3, écrit ainsi un responsable de la politique sécurité de l'entreprise en vue de la synthèse qu'il doit effectuer lors de journées interrégionales, en 1994.

L'organisation attribue une dimension humaine au réseau des chargés de sécurité :

L'augmentation de la fréquence de ces réunions permettrait plus de rencontres entre les CHS pour mieux faire vivre le réseau : cela conforte et réconforte.

(P. Huchard, Synthèse des évaluations des journées, Journées techniques hygiène et sécurité, Issy-Les-Moulineaux, 19-20 novembre 1992, p. 203)

Ce « besoin de réseau » identifié, est assimilé à une humanisation du travail, source d'un possible et meilleur partage de connaissances. La cellule sécurité de la DG va de fait concevoir, en 1994, un plan de renforcement de l'animation de ce réseau.

On voit que le sens de ces réseaux a changé : de courroies de transmission de l'information et lien du corps collectif chargé d'agir (1985 – 1989), les réseaux deviennent espace de contact humain et de soutien (1990 – 1996). Les événements d'animations, les journées hygiène et sécurité, régionales, nationales, jouent un rôle important dans la mise en visibilité du réseau. Les journées nationales hygiène et sécurité sont en effet autant un instrument de communication (« animation ») que de diffusion des connaissances, et de constitution (de la visibilité) du corps collectif des chargés de sécurité. Elles viennent à

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Selenis, Synthèse, dernière journée, Journées interrégionales hygiène et sécurité (Jirhes), Vittel 1994, 27.05.94, note préparatoire.

figurer ce réseau des chargés de sécurité au développement duquel elles contribuent. Elles « incarnent » la sécurité, et « ventriloquisent » (Cooren, 2010) la vigilance HSCT de l'administration.

# 3. Le réseau comme résistance possible à l'organisation : une instance à défaire (1996-2000)

Lorsqu'en 1996 le plan NEORG2<sup>4</sup> (pour « nouvelle organisation » n°2) entreprend de « renverser la pyramide » de l'organisation, d'autonomiser les unités opérationnelles et de renoncer à la prescription venant de la direction générale, les réseaux, notamment en sécurité, mais aussi dans le domaine social, notamment (infirmières, assistantes sociales), seront accusés de maintenir un lien indu, hors de l'unité, avec la direction, et se trouveront proscrits (entretiens avec Serge B., Michel Mongerie, Alain J.).

Ceci participe, très certainement, comme, à partir de 1994, les changements de métiers imposés à de nombreux agents, d'une ingénierie sociale qui vise à émietter le regroupement syndical et l'organisation de collectifs d'action, notamment au sein des métiers. Les réseaux ont un temps servi la structure, ils sont dans ce temps désormais pensés comme ce qui la desservirait.

Quelques initiatives régionales essaient un temps, et de façon quasi-clandestine, de maintenir l'animation des réseaux en sécurité par l'organisation de journées, mais c'est sans succès. Des initiatives régionales — de la DR de Montpellier, de Corse —, bravant la récente proscription des réseaux, s'efforcent en effet de maintenir ces journées, appréciées des chargés de sécurité, occasion pour eux d'échanger et de se rencontrer, de se « faire des réseaux » (informels) de contacts utiles dans leur travail, et aussi de nouer des amitiés.

La dernière de ces journées quasi « clandestine » eut lieu à Ajaccio en 1998. Une préventrice dit se souvenir y avoir vu Michel Mongerie, de la cellule sécurité de la DG de l'époque, monter dans le bus du retour (Joëlle G., entretien du 29.07.04); celui-ci

dément<sup>5</sup> : il se souvient qu'il lui avait été formellement recommandé de ne pas s'y rendre...

Que des journées soient ainsi animées contre la volonté de l'organisation (globale) même montre la force qu'avaient su acquérir ces journées de rencontres et d'informations pour les chargés de sécurité, vecteurs de diffusion de connaissances et de savoir-faire, voire la mémoire organisationnelle (Grosjean, 2007) constituée à partir de celles-ci. A moins qu'elle ne montre l'empreinte laissée par une communication organisationnelle quand celle-ci en vient à se retirer.

Les chargés de sécurité déplorent cet abandon des réseaux. Au début des années 2000, une réflexion se réapproprie la question, prémice de la résurgence des réseaux détruits :

Il n'existe plus de réseau CLS national : [les CLS<sup>6</sup>] souhaitent que cela redémarre.

(Selenis, Les CLS, enquête CLS, 2ème étape [document de travail], [été 2000 ?])

Une nouvelle organisation va en effet bientôt, non seulement tolérer la mise en place de réseaux, mais l'encourager. Liés à de nouvelles techniques de diffusion de l'information dans l'entreprise (Ntic, internet, réseaux numériques), dont ils apparaissent alors comme le fruit ou l'effet, sinon la métaphore.

# 4. Le réseau comme mise en circulation entre pairs : une commutation des savoirs et expériences (2003-2005)

Le projet d'un réseau humain des acteurs de la fonction sécurité au travail, proscrit pendant quatre ans, revient à partir de juin 2003 (Michel M., entretien du 23.06.03), et débutera réellement fin 2003-début 2004. Il constituera une organisation décentralisée, laissant aux unités opérationnelles leur autonomie,

5

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> L'acronyme a été modifié.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Son responsable hiérarchique d'alors affirme que Michel Mongerie n'a pas participé à ces journées.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Conseillers locaux de sécurité.

puisque, la centralisation, qui toutefois revient progressivement dans le management du nouveau Pdg de Selenis, reste proscrite. A la suite de la mise en place d'un intranet dédié aux questions HSCT, entendu et pensé comme « un réseau », tenant d'abord lieu et place de réseau humain, ou l'instituant techniquement, se met en place, à partir de 2003, un réseau des chargés de sécurité puis des préventeurs, fonction nouvellement créée, la même année, dans une perspective de professionnalisation du domaine (Douyère, 2009, 2011 a), des unités techniques. Ce réseau est institué pour permettre la « montée en compétence » (Michel M.) des acteurs de la sécurité, parallèlement à la réduction des effectifs dans le domaine.

Ce réseau propose au cours de séries de réunions téléphoniques, et parfois présence, un travail commun autour de questions thématiques précises, nourries de l'expérience de terrain de chacun des membres, et par -mais cela n'est pas dit l'expertise de l'animateur. Sous une forme « participative » et contributive se construit donc un ensemble de points de références de connaissance des situations où la sécurité est en jeu. L'échange oral, effectué en co-présence physique ou en présence à distance (conférence téléphonique), est comme permettant la diffusion des savoirfaire, expériences et connaissances, par le biais de l'interrogation collective, menée par l'animateur.

Pour le préventeur Rémi R. (entretien du 03.06.04), cette « animation de réseau » n'est pas un partage de connaissances, ni même un réseau, mais une « foire » : exhibition par chacun de ses résultats et de ses réalisations les plus banales, la réunion n'a d'autre utilité que communicationnelle : chaque préventeur l'utilise comme lieu de faire-valoir de son action et de son unité. Nul travail en commun. en réalité - ce qui correspond d'ailleurs en partie à ce que nous observons - mais, au mieux, un partage de fichiers réutilisables, gain de temps cognitif. Ce réseau est aussi un « marché aux documents » où l'on peut « piller », les ressources, comme sur l'intranet de l'entreprise. Le réseau humain est en quelque sorte un « intranet vivant ». Il offre visibilité transversale aux individuelles ou collectives locales.

Le réseau est animé, c'est-à-dire aussi regardé par une personnalité influente du métier, expert en sécurité, qui a une voix significative dans la définition de la politique nationale de ce métier dans l'entreprise. Dans ce réseau, un mode de management nouveau, le pilotage avec désistement de la fonction de l'autorité, paraît se mettre en place, condition de l'émergence des voix qui partagent, sous l'œil de l'expert.

#### Conclusion

Où l'on n'aurait pu croire que le terme de réseau était apparu dans les années 1990 pour désigner un type d'organisation mobile, articulation de façon transversale savoirs et « compétences », il apparaît que la notion avait été exploitée bien plus tôt dans certaines entreprise à base technique dont le métier, fondé sur l'organisation, le maintien et l'exploitation d'une infrastructure en réseau. pouvait en fournir la métaphore, pour désigner une mise en relation de personnes au travail permettant de faire circuler un « flux » d'information, de connaissances, liées à la pratique du métier et à l'expérience du terrain. Une polysémie du terme apparaît également, et, suivant la typologie rappelée par Pierre Musso (1997), plusieurs types de réseau sont évoquées par ce terme : réseau hiérarchique, horizontal..., et l'on voit que l'entreprise a varié dans le réseau signifié par ce mot. Il n'est pas inintéressant par ailleurs de voir que les réseaux, aujourd'hui loués, imités par des dispositifs numériques qui prétendent les forger, ont constitué un repoussoir majeur pour une organisation soucieuse de contrôle local et craignant que l'horizontalité de ceux-ci ne constitue un contrepoids trop fort à une organisation en « pyramide inversée ». Non seulement évolue dans ses l'entreprise modes organisationnels, et ses représentations, mais, dans cette dynamique de changement permanent qui l'anime souvent, elle peut en venir à vanter un dispositif social et communicationnel gu'elle auparavant a combattu, ou inversement.

La notion de « réseau » permet donc à l'organisation, dans le mot comme dans la jonction des choses, d'articuler le métier, en l'occurrence de conseiller local HSCT, puis de préventeur, la communication, par l'échange

et la mise en circulation d'informations et de connaissances, et le social, par la mise en en relation de personnes au travail, dans l'organisation

Au-delà de la guestion de la mise en circulation des connaissances et des savoirs de terrain (Durampart, 2004, 2009) dans une perspective de rationalisation de l'organisation (Bouillon, 2004), du désenclavement de la solitude et de l'exercice individuel et isolé du travail (Douyère, 2010 a), le réseau s'inscrit dans le cadre d'un déploiement de formes organisationnelles (Christian Le Moënne) variées en organisation. Ceci rappelle, s'il était besoin, que des formes sociales, comme le sont des formes « réseau ». communicationnelles au'elles permettent la communication, qu'elles entendent favoriser dans le cadre d'une mise en circulation et diffusion des connaissances et savoir-faire de terrain au travail. L'humain est alors non seulement instrumentalisé mais encore instrumenté d'une façon quasiment télécommunicationnelle : il se fait le vecteur d'une diffusion des savoirs, comme les échanges sociaux le sont dans le cadre de la rumeur ou des légendes urbaines, la cohésion assurée par l'organisation et la forme réseau, en plus. L'humain comme un instrument (une définition du travail et de l'organisation!), comme si la télécommunication faisait retour sur l'humain pour l'organiser : un devenirréseau du concepteur des réseaux. Inversion de la métaphore communicationnelle, ou naissance et développement de ce que d'aucuns appellent trans-humanisme le (Besnier, 2009) par extension contamination progressive de la prothèse ?

#### Références bibliographiques

Besnier, J.-M. (2009). *Demain les posthumains*. Paris : Hachette.

Boltanski, L., Chiapello, È. (1999). Le Nouvel Esprit du capitalisme. Paris : Gallimard.

Bouillon, J.-L. (2004). Du partage des savoirs à l'"économie cognitive" : quelles rationalisations informationnelles et organisationnelles ? In J.-P. Metzger (dir.), Le Partage des savoirs (p. 63-81). Paris : L'Harmattan.

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., Loneux, C. (2008). Approches communicationnelles des organisations: interroger l'organisation par la communication, éléments de contextualisation. *Sciences de la Société*, 74, p. 3-9.

Boutet, J. (2008). *La vie verbale au travail*. Toulouse: Octarès.

Cooren, F. (2010). Action and Agency in Dialogue: Passion, incarnation, and ventriloquism. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Cooren, F., Taylor , J. R. & Van Every, E. J., eds. (2006). Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations into the dynamic of text and conversation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Craipeau, S. (2001). L'Entreprise commutante, Travailler ensemble séparément. Paris : Lavoisier.

Douyère, D. (2011 a). Politique de la connaissance, système d'information et transformation de la fonction HSCT chez Selenis. Système d'information et management (SIM), p. 153-184 (http://www.revuesim.org/sim/article/view/311).

Douyère, D. (2011 b). L'information « en temps réel » sur les accidents de travail estelle possible ? Approche diachronique des dispositifs techniques de communication en HSCT chez Selenis, de la télématique à l'intranet (1986-2005). Les Enjeux l'information et de la communication, 2010 suppléments (http://w3.ugrenoble3.fr/les\_enjeux/2010supplementB/Douyere/index.html).

Douyère, D. (2010 a). Communication et accompagnement du travail : la fonction commutatrice du réseau métier santé et sécurité chez Selenis. Actes du XVIIe congrès de la Sfsic (http://tabarqa.u-bourgogne.fr/outils/OconfS/index.php/SIC/SFSIC17/paper/ view/155).

Douyère, D. (2010 b). Du rôle et de la portée de l'écrit dans l'organisation : la mise en question des instructions de sécurité chez « Selenis », 1985-1994. Etudes de communication, 34, p. 143-156.

Douyère, D. (2009). Communication sur les risques et la santé au travail et réorganisation de la fonction sécurité : la communication comme voile ou comme cause ?. Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle, Université d'Ottawa, Grico, 2009.

(http://www.grico.uottawa.ca/fra/documents/Douyere ACFAS 2009.pdf).

Douyère, D. (2006). Collectifs et diffusion des connaissances au travail : le cas de la fonction hygiène et sécurité chez Selenis. *Terminal*, n°97-98, 2006, p. 133-144.

Durampart, M, (2010). Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement. *Communication & organisation*, 36, p. 223-237.

Durampart, M. (2004). Les services informationnels, SIO et organisation du travail. *Sciences de la société*, 63, p. 151-164.

Ferret, S. (1996). Le Bateau de Thésée, Le problème de l'identité à travers le temps. Paris : Minuit.

Grosjean, S., (2007). Mémoire organisationnelle en action : du sens en construction. In L. Bonneville, S., Grosjean (dir.), Repenser la communication dans les organisations (p. 143-173), Paris : l'Harmattan.

Musso, P. (2003), Critique des réseaux, Paris, Puf.

Musso, P. (1997), Télécommunications et philosophie des réseaux, la postérité paradoxale de Saint-Simon, Paris, Puf.

Plutarque (75), Vies parallèles, « Vie de Thésée », 23, trad. D. Ricard, Paris, Didier, 1844, rév. J. Poucet (http://remacle.org/bloodwolf/historiens/Plutar que/thesee.htm).

Vasquez, C. (2010). Espacer l'organisation: Penser l'organisation comme effet et processus. In C. Loneux, B. Parent (dir.), Communication des organisations: recherches récentes, Paris, L'Harmattan, tome 1, 2010.

Vasquez, C., Marroquin, L. (2008). A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ? *Sciences de la Société*, n°74, p. 26-41.

# La communication des organisations « genrée »? Le cas des réseaux professionnels féminins

#### Audrey De Céglie

deceglie@hotmail.fr
Maître de Conférences
Université Paul Sabatier Toulouse
Laboratoire Lerass

#### Bertrand Fauré,

<u>be\_faure@yahoo.fr</u>
Maître de Conférences
Université Paul Sabatier Toulouse
Laboratoire Lerass

#### Résumé:

Les travaux de recherche sur le genre se développent en France, depuis plusieurs années dans des disciplines comme la sociologie, l'histoire, la psychologie... Paradoxalement, les SIC semblent être « gender blind » (Coulomb-Gully, 2007) et tout particulièrement les recherches en communication des organisations. Cette communication pose les fondements théoriques sur le sujet avant les investigations de terrain qui seront menées auprès d'un réseau de femmes chefs d'entreprises.

#### Mots-clés:

Communication, organisation, genre, réseaux,

Largement aveugle aux questions du genre en général (Coulomb-Gully, 2007), les SIC le sont d'autant plus lorsqu'il s'agit de relations de genre au travail. Cela est d'autant plus surprenant que le champ des études en communication des organisations pouvait paraître à priori ouvert à une telle thématique susceptible d'offrir un regard original sur des modes de rationalité et d'expression alternatifs au modèle dominant. Pour l'heure, le terrain est plutôt investi par la sociologie du travail et les sciences économiques. La première s'est essentiellement attachée à révéler les mécanismes d'une relation d'inégalité entre les genres dont la permanence semble résister aux dénonciations régulières (voir notamment la revue « travail genre et société »). Les secondes se caractérisent par une production sectorielle importante mais souvent limitée à des questions relatives à l'insertion professionnelle des femmes (Laufer, 2005). La question de savoir en quoi les relations de genre au travail sont maintenues par et à travers des processus communicationnels demeure un angle mort des recherches francophones.

Ce retard dans l'étude des relations de genre qu'accusent les travaux français communication des organisations est d'autant plus regrettable qu'une littérature foisonnante existe déjà à l'international. S'inspirant largement des « gender (ou queer) studies » (Butler, 1990, Turner, 2000) - elles-mêmes inspirées par les travaux originaux de philosophes français (Beauvoir, Foucault, Derrida...) -, cette littérature fournit tout d'abord de nombreuses pistes pour comprendre ce que les approches communicationnelles apportent compréhension des relations de genre dans les organisations: comment sont choisis formations, métiers, carrières, rapport à la vie domestique... (Collinson & Hearn, 1994). Mais cette littérature propose aussi de renverser la proposition en montrant que le genre, comme catégorie conceptuelle, peut éclairer la nature et le rôle des communications en général dans les organisations (Acker, 1990, Mills & Tancred, 1992, Britton, 2000, Buzzanel, 1994). Les relations de genre sont des structures sociales primaires dont les transformations interagissent profondément avec ce que sont et seront les organisations du XXIIème siècle. Longtemps dominées par un paradigme communicationnel (hiérarchie, compétition...), organisations sont peut-être en train d'inventer une nouvelle « communicologie » (Ashcraft & Mumby, 2004) plus basée sur des valeurs féminines (réseau, consensus...).

Bien que leur développement actuel trouve son

origine dans un faisceau complexe de facteurs sociaux, économiques, technologiques..., les réseaux professionnels inter-intra et extra organisationnels sont sans doute un des phénomènes les plus révélateurs d'une telle coévolution entre relations de genre et structures organisationnelles. L'objectif de recherche est d'appliquer cette « nouvelle communicologie féministe » à l'analyse d'organisations françaises via un travail d'enquête auprès de réseaux de femmes dirigeantes. Outre une meilleure connaissance pratiques des communication de ces femmes dirigeantes, est donc aussi de comprendre comment les réseaux inter et organisationnels général contribuent à façonner les réalités organisationnelles.

Cette communication présente une revue de littérature des travaux français en SIC ayant traité de la question du genre, puis des travaux français ayant traité du genre au travail. Elle expose ensuite la méthodologie pressentie pour les investigations.

#### Les travaux sur le genre en SIC

Les principaux travaux sur la notion de genre se sont construits selon deux approches : l'une plutôt universaliste, axée sur une conception culturelle du genre, « conçu comme résultat d'un processus de socialisation définissant le rôle des deux sexes » (Rieffel, 2009: 15); l'autre différencialiste « postulant l'existence des différences naturelles entre les hommes et les femmes » (Rieffel, 2009: 15). Aujourd'hui les travaux de recherches portant sur le genre dépassent cette vision dualiste, pour s'intéresser à une perception du genre d'un point de vue d'une « construction sociale » (Rieffel, 2009: 15). Cette perception nouvelle s'apparente aux travaux menés en Angleterre et Outre Atlantique sur les Cultural Studies, qui appréhendent le genre comme « une catégorie analytique au sein de laquelle les êtres humains pensent et organisent leur activité sociale non plus comme une conséquence naturelle de la différence des sexes. Sa signification n'est pas donnée une fois pour toute mais évolue en fonction des contextes politiques, sociaux et culturels » (Rieffel, 2009: 15-16).

Cependant, de telles approches n'existaient avant 2000 qu'en sociologie, en histoire, en psychologie sociale, en philosophie, en littérature, en littérature et civilisation, et en économie mais pas

Sciences de l'information et communication (Coulomb-Gully, 2009). Selon les raisons relèvent auteur, préoccupation disciplinaire d'ordre identitaire: « bien des griefs formulés par le monde académique français à l'encontre des études de genre rappellent ceux qui ont été opposés aux SIC dans leur combat pour l'accès à la légitimité institutionnelle [...] [et le] caractère typique de la société française [à] l'universalisme républicain » (Coulomb-Gully, 2009 : 115). Bertini (2005) parlait déjà de refus des travaux portant sur le genre par l'université Française.

Aujourd'hui, pourtant, les travaux en SIC se sont progressivement développés. Les travaux sur le genre et les médias (Mattelart, 2003), tentent ainsi de comprendre la façon dont le genre « à vocation féminine définit du sens pour les spectatrices à partir de compétences féminines traditionnelles associées à la responsabilité de gérer la sphère de la vie personnelles » (Mattelart, 2003: 46). En effet, le bilan des revues parlant de genre fait état entre 2007 et 2009, de huit livraisons thématiques sur le sujet, de deux en perspectives, d'un hors dossier et de plus d'une quinzaine d'articles sur le sujet.

Plusieurs axes de recherche en SIC peuvent être distingués

La publicité (Perret, 2003, Martin-Juchat, 2004; Soulage, 2004): ces articles montrent que les femmes sont « mise en scène [...] comme objets sexuels qui ont pour fonction d'éveiller le désir pulsionnel consommateur et nourrir la reproduction sociale de la domination masculine » (Martin-Juchat, 2004: 62). La confusion et l'inversion des genres sont présentes dans les supports publicitaires, mais les expressions et les mises en scène restent fortement ancrées par la domination masculine. Ainsi, la publicité « au même titre que les autres productions de la culture de masse représente l'une des faces du miroir social [...] » (Soulage, 2004:52). La publicité exhibe et entretient les rôles sociaux et domestiques attribués à chaque sexe et favorise une « stéreotypisation » des genres masculin et féminin (Soulage, 2004).Comme le montrent ces travaux : « la publicité constitue bel et bien un authentique programme de construction identitaire qui s'impose avant tout comme celui de la gestion des apparences et discours qu'il fut un temps on appelait tout simplement idéologique » (Soulage, 2004:57). Le genre se définit alors dans ces supports comme « un espace de conflictualité à l'intérieur duquel se lutte symbolique une

construction des identités des êtres sexués et de leur être social » (Soulage, 2004:57). Ces travaux mettent en évidence qu'en France, la relation entre publicité et genre se fonde essentiellement sur une approche sexiste (Perret, 2003): « le traitement différentiel des hommes et femmes, dans les messages commerciaux est accusé de refléter et de reproduire des représentations inégalitaires des deux sexes et de porter atteinte à la dignité de la femme » (Perret, 2003: 149). On constate également que études contrairement aux anglaises. l'université Française portent peu d'intérêt aux phénomènes de consommation et de communication portés par la publicité. De plus, elles élaborent une nette séparation entre les travaux portant sur le genre inspirés des ouvrages féministes et ceux des disciplines classiques en Sciences humaines et sociales (Perret, 2003). Quatre principaux points divergent (Perret, 2003): l'approche Française est plus influencée qu'aux Etats-Unis par le postructuralisme et le postmodernisme, les enquêtes universitaires sur le sujet sont quasi-inexistantes, les gender studies s'intéressent au capitalisme de la féminité comme construction une idéologique alors qu'en France, une vision « universaliste » des genres prédomine. Plusieurs vagues se sont alors succédées concernant les recherches sur le genre et la publicité : les recherches critiques (années 70) considérant la publicité comme véhiculant le modèle du genre comme sexiste (Lavoisier, les recherches herméneutiques (années 80) qui vont lire le phénomène comme un élément porteur de significations (Berthelos, 1990) comportements sociaux (Goffman, 1977) et les approches actuelles (années 90-2000) tentant de développer une approche plus égalitariste des rapports sociaux de sexe dans la publicité. En conclusion ces travaux montrent « que l'expression de la publicité évolutions socioculturelles a lieu généralement avec un certain retard sur les évolutions sociales réelles et privilégie les comportements et les attitudes de catégories sociales favorisées qui restent minoritaires dans l'espace social » (Defrance, 1986; Soulage, 1994; Louveau, 1996).

La presse, les magazines et les textes d'auteurs s'attachent également aux études sur le genre (Charrie-Vozel & Damian-Gaillard, 2004; Garcia & Mercader, 2004; Détrez, 2004, etc.) : Ces travaux mettent en

évidence que les discours médiatiques sur les sujets féminins renforcent les stéréotypes de genre et accentuent même parfois leurs aspects négatifs : « contrairement aux anglosaxonnes et canadiennes qui ont pu imposer leur terminologie, en France, les féministes ne sont jamais parvenues à s'auto-désigner et le mot même de féminisme reste stigmate, jamais un terme positif » (Garcia & Mercader, 2004:47). La position de la femme, même si elle a évolué socialement depuis quelques années, reste dans les supports médiatiques « cantonnée au rôle traditionnel de mère et d'épouse » (Détrez, 2004: 29). Cette confrontation entre l'écrit médiatique et le réel suscite des interrogations et des débats sur la redéfinition des rôles de chaque sexe et sur leurs rapports au quotidien (Détrez, 2004). En sociologie du journalisme (Debras, 2003) on constate que les gender-blind demeurent insensibles aux effets sociaux des différences de sexes (Neveu, 2000). Ces études mettent en évidence que les rédactions journalistiques médiatisent des évènements où les femmes sont absentes (Debras, 2003) et que certains domaines comme le sport et la politique traitent l'information différemment en fonction du genre. De plus, les linguistes ont mis en évidence que les femmes et les hommes ne s'inscrivent pas dans les mêmes traditions d'expression et de communication (Perret, 2003). « Pour les hommes communiquer c'est à la fois se placer par rapport à une hiérarchie et se protéger des attaques, à garder son indépendance et sa supériorité, sur l'adversaire dans un travail vertical où chacun lutte pour son statut. Pour les femmes, communiquer c'est tisser un réseau de connections, réussir à obtenir un consensus positif sur elles-mêmes, éviter l'exclusion, se placer dans un travail de pairs » (Perret, 2003: 195).

Les technologies de la communication ont également fait émerger quelques travaux (Joüet, 2003; Gardey, 2003). Ces derniers ont mis en évidence une double approche: celle qui montre une relation entre les TIC et le genre comme construit social et celle qui favorise une évolution de ces relations vers une dynamique de l'évolution technique et sociale (Jouët, 2003). Les deux médias étudiés ont été principalement le téléphone (Réseau n°82-83 et 103) et l'informatique (Gardey, 2003). Ces travaux révèlent un usage genré des TIC et une proportion différentes des femmes et des hommes dans les disciplines

axées sur les TIC. Ainsi, « l'acculturation différenciée à la technologie conduirait les femmes à s'investir beaucoup moins que les hommes dans des démarches d'apprentissage cognitif et de maîtrise de l'ordinateur » (Joüet, 2003: 62). « Les TIC sont en effet [perçues comme]des objets symboliques supports d'interactions entre les deux sexes. Elles contribuent à l'évolution des relations conjugales et à la dynamique de la construction du genre » (Joüet, 2003: 73).

#### Le Genre au travail

"Sauf exception, les femmes d'une part sont inaptes à exercer une fonction d'autorité, d'autres part nuisent au prestige du corps judiciaire". Si ces termes de 1955 sont aujourd'hui en contraction avec le discours officiel sur l'égalité des sexes, ils correspondent néanmoins à une réalité toujours vivace dans les organisations où "les femmes continuent d'être de plus en plus rares à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie" (Laufer, 2005:31)<sup>2</sup>.

De nombreuses études (Fouquet, 2005; Laufer & Fouquet, 1997; Le Pors, Milewski, 2001; Boigeol, 1996; Paoletti, 2005...) ont en effet montré que "la situation des femmes dans les organisations est affectée conjointement par les différences de sexe (le genre), l'organisation et le système social et institutionnel" (Laufer, 2005:32). Selon ces auteurs, l'organisation n'est pas un lieu assexué, mais au contraire un espace social où les rôles et statuts des représentants des deux sexes se construisent travers des processus informationnels et communicationels. Il existerait un "plafond de verre" ("ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles" (Laufer, 2005:31)) lié au fait que le management impose aux femmes "le développement de traits de personnalité, de compétences, de comportement n'apparaissant pas en accord avec les exigences de postes de management" (Laufer, 2005:34). De ce fait, l'ascension professionnelle des femmes dans des milieux masculins implique des stratégies et des processus de communication spécifiques: une véritable « communicologie féministe » pour reprendre l'expression d'Ashcraft et Mumby (2004).

Les travaux de Laufer portent sur l'étude des stratégies de plusieurs femmes dans des postes à fort potentiel au sein de quatre grandes entreprises. Ces travaux montrent comment ces femmes essaient de féminiser les postes à travers des jeux complexes d'interactions entre elles et avec leurs homologues masculins. Toutefois, cet auteur ne s'intéresse que succintement aux stratégies de réseau qu'adoptent ces femmes pour affirmer leur position et se faire reconnaitre dans ces postes à forts potentiels.

C'est à partir des années 1990-2000, que les organisations prennent conscience nécessaire changement dans leur vision réelle de leur structuration et de leur mode de fonctionnement. La communication est alors envisagée comme un élément incontournable de la réussite du changement (Giordano, 1998; Strebel, 1996). La communication devient, ainsi, un élément structurant de l'organisation, « nous permettant de penser les organisations comme des processus dynamiques soutenus par les interactions de leurs membres » (Putnam & Pacanowski, 1983; Taylor & Van Every, 2000). L'organisation est alors envisagée comme un construit social, où les individus construisent un grâce mode de fonctionnement. communications qu'ils élaborent. Ces communications ne sont pas neutres, mais influencées d'une part par leur statut dans l'organisation, d'autre part représentations genrées. Notre objectif est de savoir si les réseaux genrés inter ou intra organisationnels ont une influence sur la structuration des stratégies communicationnelles au sein des organisations.

Notre réflexion de départ s'axait sur les réseaux féminins, mais l'étude approfondie des recherches sur le genre, mettent en évidence l'importance de s'intéresser aux deux sexes pour comprendre les constructions sociales mises en place. Analyser uniquement les femmes serait réducteur, car comme le dit Coulomb-Gully (2009): « l'emploi du mot genre marque [...] un véritable changement de paradigme : en effet, il ne s'agit plus d'étudier les femmes comme une entité spécifique, sorte de peuplades séparées du reste de la société, mais de prendre en compte la complexité des interactions existantes entre ses diverses composantes et donc d'inclure les hommes. On [...] parle alors de « rapports sociaux de sexe », l'explication de la construction sociale ne laissant aucun doute sur « naturalité » de ces rapports où la part du biologique est restreinte. Le terme genre recouvre quant à lui les même présupposés scientifiques, avec l'avantage de la brièveté et de

<sup>1</sup> Rapport du substitut général de la cours d'appel de Paris, 17 novembre 1955.

<sup>2 7%</sup> dans parmi les cadres dirigeants des entreprises, 12 % dans les emplois supérieur de la fonction publique (Laufer, 2005), 30 % dans les partis politiques (Paoletti, 2005).

la proximité des Gender anglo-saxon » (Coulomb-Gully, 2009: 147). Ainsi s'intéresser uniquement aux réseaux de femmes chefs d'entreprises, serait faire d'elles un enjeu spécifique déconnecté de la réalité sociale. L'approche par le genre permet de mettre en lumière le poids de la différence des sexes et des relations sexuées dans le système organisationnel (Rieffel, 2003). Pour Jouët « La sphère de communications des filles s'articule autour de pratiques où se lit le terme lien » (Jouët & Pasquier, 1999).

Au niveau du travail, Gardey (1999) annonce que les sociologues et les historiens du travail ont montré combien la reconnaissance symbolique, économique et sociale du travail varie suivant le sexe des personnes qui l'occupent. De plus, on constate de nos jours, (Joüet, 2003) que les réseaux de femmes sur Internet se développent et comprennent des groupes différents (radicales, classiques) dans des domaines divers et variés. Internet permet à ces dernières d'être en lien entre elles et de s'inscrire dans des réseaux de communications spécifiques (Gardey, 1999). « Ces échanges et formes de coopérations entre femmes (networking) sont perçus par plusieurs auteurs comme l'usage le plus signifiant pour la défense du genre féminin » (Spender, 1996).

# La communication genrée dans les organisations: une perspective de recherche

Notre objectif est de mener une enquête auprès d'une association de femmes chefs d'entreprises afin d'analyser:

- •Comment ces femmes mettent en place leur stratégie de communication au sein de leurs organisations ?
- •Si ces stratégies sont identiques ou divergentes de celles mises en place par des hommes ?
- •Comment ces femmes mettent en place leur mode de fonctionnement en groupe et leurs stratégies professionnelles et individuelles au sein de leurs organisations ?
- •Comment s'élaborent ces réseaux, quelles sont les interactions et les médiations qui s'y nouent et comment ces dernières deviennent des ressources pour les stratégies de communication des femmes au sein des organisations ?
- •Comment le réseau de femmes chefs d'entreprises influence ou non ces stratégies et finalement contribue à façonner de nouvelles réalités organisationnelles ?

Pour cela nous effectuerons une étude en trois temps:

- Des entretiens tests : pour tenter de comprendre leurs attentes respectives et mieux cerner le sujet de recherche afin que les résultats puissent être exploitables par les deux parties. Nous réaliserons quelques entretiens (< 10) en face à face, au sein du réseau de femmes.
- •Une observation en situation pour percevoir sur le terrain leurs interactions et leurs communications avec les membres de leur équipe. Cette observation sera réalisée sur une période d'environ une semaine dans les diverses organisations, afin de voir comment ces femmes communiquent et interagissent en situation.
- •Des entretiens semi-directifs (20) individuels et en groupe pour cerner leur mode de management et leur stratégie de communication au sein de leur organisation.

#### Références bibliographiques

Acker Joan, (1990), Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, Gender and Society, Vol. 4, No. 2, pp. 139-158

Ashcraft, K. L., & Mumby, D. K. (2004). Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organization. Thousand Oaks, CA: Sage.

Berthelos, J-M. (1990). L'intelligence du social. Paris: PUF.

Boigeol, A. (1996). Les femmes et les cours. La difficulté mise en oeuvre de l'égalité des sexes dans l'accés à la magistrature, Génése, 22, p.107-129.

Britton Dana M. (2000). The Epistemology of the Gendered Organization. Gender & Society 14(3):418-434.

Butler, J. (1990), Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity. Thinking Gender. New York & London: Routledge.

Buzzanell, P.M. (1994), Gaining a voice: feminist organizational communication theorizing. Management Communication Quarterly, 7,4, 339–83.

Collinson, D. and Hearn, J. (1994), Naming men as men: implications for work, organization

and management. Gender, Work & Organization, 1,1, 2–22.

Coulomb-Gully, M. (2006). "La JIDF à la télévision française : 1982-2002", Communication, vol.24, n°2? Québec, pp. 29-47.

Coulomb-Gully, M. (2006)." La séquence des téléspectatrices", Question de communication, 10, pp. 297-318.

Coulomb-Gully, M. (2007). "Aux Unes citoyennes!", Sciences de la société, 70, pp. 3-17.

Coulomb-Gully, M. (2009)."Les sciences de l'information et de la communication: une discipline Gender blind?", Question de communication, 15, pp. 129-153.

Debras, S., (2003). "Lectrices oubliées au quotidien", Une communication séxuée, Réseau, vol.21, n°120, pp. 175-204.

Defrance, A. (1986). "Reflet dans l'oeil d'or : représentations de la réalité sociale dans le monde publicitaire", la communication publicitaire, recherches et réalité, IREP, pp. 25-120.

Fouquet, A. (2005). Les femmes chefs d'entreprise : le cas français, Travail, genre et sociétés, 13, p.31-50.

Gardey, D. (1999). "Mécaniser l'écriture et photographier la parole. Utopies, Monde du Bureau et histoires de genre et de techniques ", Anales HSS, mai-juin, n°3.

Giordano, Y. (1998). "Communication et Organisation: une reconsidération par la théorie de la structuration", Revue de gestion des ressources humaines, n°26-27, pp. 20-35.

Goffman, E. (1977). "La ritualisation de la féminité", Acte de recherches en Sciences sociales.

Jouët, J. Et Pasquier, D. (1999). "Les jeunes et la culture de l'écran: enquête nationale auprès des 6-17 ans", Réseau, vol.17, n°92-93, pp. 25-102.

Laufer, J. & Fouquet, A. (1997). "Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accés de femmes à la décision dans la sphére éconimique", Groupe HEC, Centre d'étude de l'emploi, Service des droits des femmes, ministère du travail et des affaires sociales.

Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel, Travail et emploi, 102, p.31-44.

Lavoisier, B. (1978). Mon corps, ton corps, leur corps. Le corps de la femme dans la publicité. Seghers.

Le Pors, A. & Milewski, F. (2001). "L'égal accés des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat.

Louveau, C. (1996). "Masculin/féminin, l'ère des paradoxes", cahiers internationaux de sociologie, vol.100, pp. 13-31.

Mattelart, M. (2003). "Femmes et Média : retour sur une problématique", Une communication séxuée, Réseau, vol.21, n°120, pp. 24-51.

Neveu, E. (2000). Le genre du journalisme des ambivalences de la féminisation d'une profession", Politix, vol.13, n°51, pp. 179-212.

Paoletti, M. (2005). Utiliser le genre comme variable distinctive: un fugace enchantement, question de communication, 7, p.59-72.

Perret, J-B., (2003). "L'approche Française de genre en publicité – bilan critique et piste de renouvellement", Une communication sexuée, Réseau, vol.21, n°120, pp. 146-173.

Putnam, L., & Pacanowski, M-E. (1983). Communication and Organization an interpretative approach. Newbury Park, Ca: Sage Publication.

Rieffel, R. (2003). "Introduction: Une communication sexuée", Réseau – Hermés, vol.21, n°120, pp. 10-19.

Spender, D. (1996). Nattering on the net. Toronto: Garamond Press.

Soulage, J-C. (1994). "Les récits du monde ", Mscope, n°8, septembre, pp. 83-89.

Sterbel, P. (1996). "Why do employees resist change", Harvard Business, mai-juin 1996, pp. 86-92.

Taylor, J-R., & Van Every, E-J., (2000). The emergent organization Communication as its site and surface. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Turner William B., (2000), A Genealogy of Queer Theory. Philadelphia: Temple UP,

# Apports et limites de la méthode dite de la systémique qualitative dans les recherches sur les communications organisationnelles

#### Szafrajzen Barbara

Docteure en Sciences de l'information et de la communication Université de Montpellier III - Paul Valéry, LERASS (EA 827) - Equipe Organicom

#### **Morillon Laurent**

Maître de conférences Université de Toulouse - UPS LERASS (EA 827) — Equipe Organicom

#### Résumé:

Cette communication se propose d'identifier quelques uns des apports et limites de la méthode d'analyse dite de la systémique qualitative proposée par Alex Mucchielli à la fin des années 1990. Elle s'appuie sur une récente recherche de doctorat qui a pour projet de comparer des dispositifs d'enseignement et de comprendre l'influence de l'usage d'un outil technologique. Elle envisage les usages de cette méthode dans les recherches sur les communications organisationnelles.

#### Mots-clés:

Méthode, systémique, qualitatif, communication, organisation.

#### Introduction

Dans le domaine des recherches sur les communications organisations/organisationnelles (D'Almeida et Andonova, 2006), les paradigmes épistémologiques sont aujourd'hui nombreux schématiquement oscillants fonctionnalisme et interprétativisme (Bouzon, 2010). En sciences de l'information et/ou de la communication, nombreux sont les chercheurs de par le monde à explorer les potentialités modèles issus paradigmes des interprétativistes et/ou constructivistes, alternatifs aux modèles positivistes. Parmi ceux-ci, Alex Mucchielli a proposé à la fin des années 1990 une méthode d'analyse dite de la systémique qualitative (Mucchielli, 2004). Inspirée des préceptes de l'école de Palo Alto, elle vise l'interprétation du fonctionnement des ensembles humains en tentant d'expliciter les significations des échanges entre les acteurs. Après un cadrage propre à un problème donné, elle met à jour un « système formel » d'échanges rituels puis cherche à en comprendre la logique partagée.

Quels sont les usages, les apports et les limites de cette méthode d'analyse dans les recherches sur communications organisationnelles? Nous nous proposons de réfléchir à cette question par l'entremise d'une récente recherche de doctorat menée en de l'information et de communication (SIC). Celle-ci a pour projet l'étude communicationnelle de deux dispositifs de formation (l'un en présentiel, l'autre à distance). La méthode de l'analyse systémique a été mise en œuvre pour comparer les dispositifs et tenter de comprendre l'influence de l'usage d'un outil technologique. Cette présentation de certains des résultats d'une recherche à visée exploratoire, ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle tente plus modestement de témoigner d'une expérience récente et d'enrichir la réflexion méthodologique pour le champ de la communication des organisations.

Nous commencerons par présenter l'ancrage conceptuel et les principes théoriques de la méthode d'analyse dite de la systémique qualitative. Dans une seconde partie, nous

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Soit toute entité socio-humaine qui prend part à la situation (un individu, un groupe, un regroupement institutionnel, une organisation toute entière).

questionnerons les tensions susceptibles d'exister dans sa mise en œuvre. Nous introduirons notamment la thèse de doctorat menée. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous exposerons les limites rencontrées et discuterons l'un des points d'intérêt de l'usage d'une telle méthode dans les recherches sur les communications organisationnelles.

## I - Ancrage conceptuel et principes théoriques de la méthode

En combinant des techniques classiques (entretien et observation, analyse de thématique et représentation contenu graphique), la méthode d'analyse dite de la systémique qualitative relationnelle a pour projet de connaître, comprendre et analyser le sens donné par des acteurs en situation. Cette méthode se positionne dans la lignée de la systémique des échanges de Palo Alto (Mucchielli, 2004). Elle l'enrichit<sup>2</sup> en mettant en évidence et en modélisant les échanges signifiants entre les différents acteurs en présence, sans hypothèses a priori. Les modélisations graphiques rendent compte de la compréhension des formes et des significations des échanges au sein des systèmes étudiés. Chacune des modélisations correspond à un niveau, soit à une étape de l'étude. Elles sont ensuite complétées par un commentaire analytique reprenant causalités circulaires, la logique du système (règles implicites et latentes dirigeant les acteurs) et les « règles du jeu » des acteurs en présence, soit les scénarii répétitifs (Mucchielli, 2007). Il s'agit de mettre en évidence le système englobant, c'est à dire l'environnement pour préalablement défini, puis de comprendre les avantages existentiels ainsi que les bénéfices secondaires que les acteurs tirent de leurs échanges.

Dans la lignée de l'approche compréhensive, la systémique qualitative ajoute six principes de lecture et d'interprétation de tout phénomène de communication :

- le principe systémique : un phénomène

<sup>2</sup> Les chercheurs de Palo Alto n'ont pas modélisé les schémas relationnels.

- doit être analysé en corrélation avec un ensemble d'autres phénomènes ;
- le principe de cadrage qui incite à considérer l'environnement de tout phénomène;
- le principe du primat du contexte systémique : un phénomène n'existe et n'a de sens qu'en corrélation avec le contexte donné et créé par le système lui-même;
- le principe de causalité circulaire : une chaîne de cause à effet agissant par rétroaction renforce ou inhibe le mécanisme;
- le principe homéostatique : un système de phénomène développe une force interne qui le maintient ;
- le principe de l'émergence des paradoxes: « dans un système, chaque phénomène est à la fois autonome et contraint, organisé et organisateur, informant et informé » (Mucchielli, 2004).

Applicable et transposable à diverses situations de communication, cette méthode, un moment qualifiée de théorie (Mucchielli, 2004), est scientifique, constructiviste et qualitative (Mucchielli, 2004): scientifique car c'est un chercheur, extérieur au système des échanges, qui, en adoptant une attitude empathique et distante, va tenter d'analyser le système jusqu'alors plus ou moins inconnu pour lui. Constructiviste (au sens Mucchielli, 2006) dans la mesure où elle met évidence la construction du émergeant en situation<sup>3</sup>. Qualitative car elle s'attache à faire émerger les significations d'un système d'échanges.

Si la capacité de cette méthode à rendre compte de la complexité d'une situation est indéniable, son unicité et ses modalités de

-

<sup>3 «</sup> Par contre, la théorie systémique des communications est une théorie constructiviste du sens des communications (et du reste des phénomènes communicationnels). En effet, elle postule que le sens d'un phénomène communicationnel n'est pas une donnée de départ, mais qu'il émerge de la mise en relation de cette communication avec le contexte des autres communications ayant constitué un système (référence au principe théorique : "Une communication ne prend son sens que dans le contexte du système des communications dans lequel elle existe") » (Mucchielli, 2006).

mise en œuvre sont susceptibles de susciter de nombreux questionnements. Quels sont les apports et les limites de la méthode d'analyse de la systémique qualitative ? Quel est son intérêt dans les recherches sur communications organisationnelles? Quelles sont les capacités interprétatives que le chercheur doit mobiliser notamment dans la phase d'analyse puis de généralisation ? Dans le champs de la communication organisations - où les objets d'études induisent des liens entre chercheurs et professionnels parfois étroits - ces questions méritent d'autant plus d'attention que la méthode proposée est susceptible de permettre le dépassement des modèles positivistes largement adoptés dans les organisations. Pour y réfléchir, nous nous appuierons sur les résultats d'une recherche menée lors d'une thèse de doctorat récemment soutenue.

#### II – Une thèse en SIC mettant en œuvre la méthode dite de la systémique qualitative

Initialement encadré par Alex Mucchielli, l'un des auteurs de cette communication a mené une thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paul Valéry, Montpellier III (Szafrajzen, 2010). Ce travail a pour projet de comparer, par l'entremise d'une étude communicationnelle, deux dispositifs formation SIC (l'un en présentiel, l'autre à distance) au sein d'un même département universitaire. Il s'agissait de déterminer plus précisément en quoi l'intégration d'un outil technologique dans un dispositif d'apprentissage est susceptible de modifier à la fois la vision de cet apprentissage mais aussi les expériences signifiantes. Pour ce faire, nous avons cherché à connaître les profils des apprenants, à comprendre leurs évolutions dans chacun de ces deux dispositifs. Avec qui sont-ils en interaction? Quels types de relations entretiennent-ils? Quelles difficultés rencontrent-ils? Quelles sont leurs pratiques d'apprentissages? **Quelles** sont composantes dispositif de leur d'apprentissage ? Quels sont leurs « définitions de la situation » (Mucchielli, 2004)? Quel est la co-construction de leur réalité collective ? Nous avons également tenté d'observer les incidences des spécificités de ces dispositifs de

formation dans les parcours d'apprentissage.

Une position épistémologique issue d'une « convention constructiviste » (Le Moigne, 2003) est adoptée. Considérant que le sens se construit en situation et en interaction avec le dispositif d'apprentissage (entités humaines, matérielles et/ou idéelles), nous avons opté pour une approche compréhensive à visée exploratoire. La méthode d'analyse de la systémique qualitative a été mobilisée pour comprendre et comparer les points de vue des acteurs en situation d'apprentissage notamment sur ce qu'ils disent de leur vécu. Les modélisations induites sont en effet susceptibles de mettre en évidence fonctionnements pédagogiques communicationnels des deux dispositifs. Le recueil des propos des apprenants a été réalisé par entretiens non directif centré et directif actif ainsi que par observations simple et participante. Cette articulation a permis d'une part de recueillir les points de vue et les interactions; d'autre part de confronter les propos et les comportements. Afin de faire émerger le sens, une analyse de contenu qualitative par catégorisation est adoptée. Pour recueillir des données nouvelles et/ou plus précises, de constants allers-retours entre les données empiriques et leur analyse sont réalisés. Les phases de compréhension, mise en relation, contextualisation et interprétation liées. sont dès lors La lecture communicationnelle des deux dispositifs s'effectue à travers différentes modélisations graphiques (cf. figure 1).

La montée en généralité est inhérente à un travail d'induction (donc d'interprétation), réalisé au regard de la compréhension générale que le chercheur a du dispositif d'apprentissage (soit l'ensemble des formes et significations d'échanges mises en exergue).

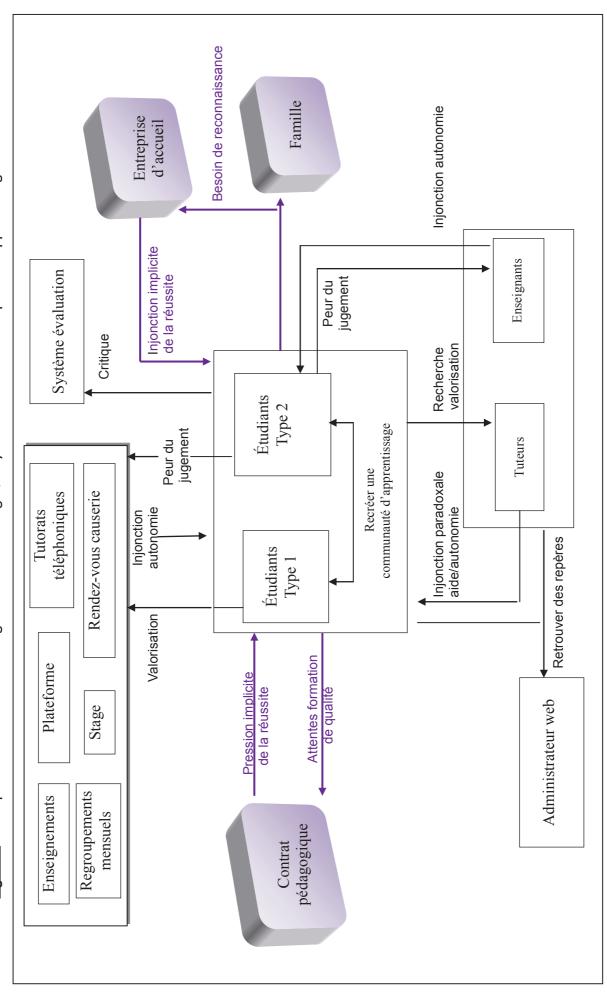


Figure 1 : Exemple de modélisation des significations d'échanges, le système cadré sur le dispositif d'apprentissage à distance

Si les apports généraux de la méthode sont clairs, quelles ont été les limites rencontrées lors de la recherche doctorale ainsi que les potentialités dans les recherches sur les communications organisationnelles ?

# III - Limites et usages dans les recherches sur les communications organisationnelles

Plusieurs limites sont apparues lors de la mise en œuvre de cette méthode dans le cadre de la thèse menée. La présente réflexion ne prétend cependant pas à l'exhaustivité ; elle n'a pas non plus pour objet de remettre en cause la validité scientifique de la méthode. Elle cherche plus modestement à en identifier les voies d'amélioration notamment dans l'optique d'un usage dans les recherches sur les communications organisationnelles. Parmi les limites de la méthode, nous avons choisi d'en évoquer succinctement cinq :

- comme avec la plupart des démarches qualitatives, la question de l'objectivation fait débat : dans la phase de recueil, l'attention et l'attitude du chercheur (à la fois distante et proche du terrain ainsi que des acteurs) influent sur les données recueillies; dans la phase d'analyse, les interprétations lui sont également propres. Par exemple lors de l'élaboration du système le chercheur fait un tri de façon à n'y insérer que les éléments lui semblant avoir de l'importance. Une validation cependant externe peut atténuer phénomène;
- le système étant non déterminé initialement, le chercheur doit le construire en ayant au préalable choisi un cadrage suffisamment large pour que soient insérés l'ensemble des phénomènes et acteurs nécessaires à la compréhension de son fonctionnement. Ce choix quant à la délimitation du cadrage détermine l'ensemble du corpus et induit en partie les résultats analytiques obtenus ;
- la méthode ne fonctionne que sur des systèmes présentant des redondances et, faute de n'intégrer le principe dialogique, s'avère peu applicable aux systèmes instables ou trop complexes. Par ailleurs, la procédure de catégorisation des échanges (ses formes et/ou ses significations) peut être considérée comme réductrice, voire caricaturale. Elle ne permet

pas de percevoir certaines finesses induites par le changement d'un détail au sein du système.

- si le cadrage de recherche est trop large (et donc le nombre d'acteurs et d'interactions trop nombreuses), la lisibilité des schémas systémiques devient peu évidente. De plus, les possibilités d'actions suite aux modélisations sont limitées;
- la méthode ne permet pas d'identifier un « modèle canonique» de référence susceptible d'être retrouvé par les analyses. Le « système » mis à jour est spécifique à la situation d'échanges. L'analyse ne permet que de mettre en évidence certaines de ces significations et certains de ces sens.

L'adoption d'une telle méthode pour l'étude communications organisationnelles présente différents intérêts. Les arguments pour les usages scientifiques et professionnels ont déjà été abordés dans plusieurs ouvrages (dont Mucchielli, 2006), communications, articles, sites internet4 et manuels (par exemple Mucchielli, 2010). Afin de dépasser le simple exercice de synthèse, nous nous proposons dans le cadre de la présente communication de discuter un apport potentiel. En communication des organisations, le champ et les objets d'études induisent des liens entre chercheurs et praticiens qui peuvent s'avérer étroits. De plus, dans le contexte politique et économique actuel, les incitations et occasions de rencontres. d'échanges, parfois de confrontations entre les acteurs de ces champs différents se multiplient. Or, une analyse des positionnements respectifs (Morillon, 2007) semble faire émerger certaines différences, par exemple en matière d'épistémologie, susceptibles de rendre les interactions voire les collaborations problématiques. En effet, les chercheurs qui s'intéressent au champ de la communication des organisations explorent depuis quinzaine d'années les potentialités modèles des paradigmes issus interprétativistes et constructivistes. Ainsi, les travaux de recherche se référant aux théories méthodes l'Organizational de Communication (Putnam, Nicotera, 2009) se développent. Au sein des organisations, les professionnels de communication

-

<sup>4</sup> http://www.systemiquequalitative.com/ - dernière consultation le 4 février 2011

(responsable et chargés de communication, attachés de presse, consultants...), dans le cadre de leurs missions, sont en quête d'instruments et de modèles opérationnels, utiles et efficaces, susceptibles notamment de prédire les comportements. L'approche fonctionnaliste et plus particulièrement le modèle marketing - issu des sciences de gestion et conçu pour l'action - sont prégnants. Pourtant certains praticiens, confrontés à la diversité des acteurs, au dynamisme des contextes ainsi qu'à la relative efficacité des modèles prédictifs s'ouvrent à d'autres approches. En cela, la méthode de la systémique qualitative, tout en répondant à des critères de scientificité, est susceptible de satisfaire certaines des attentes professionnels. Elle peut par exemple s'avérer utile dans le cadre de la réalisation d'un audit : en prenant en compte la globalité d'un système, elle est susceptible d'éviter une vision étroite des phénomènes observés. Analysant les interrelations entre acteurs, elle peut même permettre dans un second temps, en levant des leviers internes, de faire évoluer les situations (organiser la construction sociale devenant un processus de communication). Du point de vue de la recherche, la méthode s'intègre dans une appréhension constructiviste très actuelle de l'organisation considérée comme un ensemble complexe et semi autonome de relations qui prennent leur dans les interactions humaines (Bouzon, 2010). La méthode permet la perception et la représentation de significations partagées par des actions et des événements communs. Elle peut également selon nous, de manière méta, venir enrichir les approches dites constitutives de organisationnelle (Putnam, communication Nicotera, 2009; Taylor, Van Every, 2000; Cooren, 2000).

#### Conclusion

Constructivisme et systémique en permettant des analyses pluralistes des phénomènes apparaissent peu à peu dans certaines recherches-actions (Morillon, Aldebert, Szafrajzen, 2010). Le modèle dit de la systémique qualitative est susceptible de faire le lien entre la théorie et la pratique, entre professionnels et chercheurs. A ce titre, la recherche menée dans le cadre de la thèse de

doctorat soutenue fin 2010, possède des visées à la fois heuristique et pragmatique, dans la mesure où il s'agit d'une aide pour la recherche mais aussi pour la pratique. Ainsi, dans le cadre de contrats signés avec des organisations, certains chercheurs réalisent des audits et contribuent à résoudre des problèmes de communication. Cette méthode est donc susceptible de s'intégrer dans des recherches-actions qui privilégient une mise en situation de la recherche, tant dans son déploiement que dans l'utilisation de ses résultats (Lewin, 1943).

#### Références bibliographiques

- Almeida, (d'), N., Andonova, Y. (2006), La communication des organisations, in Olivesi, S. (sous la dir.) Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline, PUG, pp. 129-143.
- Bouzon, A. (2010). Las investigaciones en comunicación de las organizaciones. Orígenes y fundamentos, Second congrès International de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación (AE-IC), Comunicación y desarrollo en la era digital, Faculté des sciences de la communication de l'Université de Málaga, Espagne, cederom.
- Cooren, F. (2000). The Organizing Property of Communication. Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins
- Le Moigne, J.-L. (2003). Le constructivisme. Modéliser pour comprendre. Tome 3. Paris : L'Harmattan.
- Lewin K. (1943) « Forces Behind Food Habits and Methods of Change », Bulletin of National Resources Council, n°108, p.35-65
- Morillon, L., Aldebert, B., Szafrajzen B. (2010), « Pour une lecture croisée des recherches sur la communication des organisations en sciences de l'information et de la communication et en sciences de gestion », XVIIe congrès SFSIC, Dijon, 23 au 25 juin 2010, actes en ligne : http://tabarqa.ubourgogne.fr/outils/OconfS/index.php/SIC/SFSIC17/paper/view/88/8

- Morillon, L., (2007) « Nomadisme du modèle marketing, quelle appropriation dans les recherches actions en communication organisationnelle ? », Communication et Organisation, n°31, p.215-227
- Mucchielli, A. (2004). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2006). Etude des communications : nouvelles approches. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2007). Manuel de sémiotique situationnelle pour l'interprétation des conduites et des communications. ISBN 2-9519798-1-9.
- Mucchielli, A. (2010). *Intervention systémique dans l'entreprise*, éd. Ovadia, Nice, 2010.
- Putnam, L., Nicotera, A.M., (2009). Building theories of organization: the constitutive role of communication, New York: Routledge.
- Szafrajzen, B. (2010). Lecture communicationnelle de deux dispositifs d'apprentissage au sein d'un même département universitaire. Le cas de la licence en sciences de l'information et de la communication. Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Université Montpellier III, Montpellier, France.
- Taylor, J.R., Van Every, E.J. (2000). The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

# Retrouver l'organisation dans la communication organisationnelle.

Les « approches constitutives » en France et en Amérique du Nord : questionnements théoriques et méthodologiques.

#### Jean Luc BOUILLON

Jean-luc.bouillon@uvsq.fr

Maître de conférences LAREOUOI EA 2452

Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

Institut des sciences de la communication du CNRS (ISCC),

#### Consuelo VASQUEZ

Vasquez.consuelo@uqam.ca

Professeure

Département de communication sociale et publique

Université du Québec à Montréal

#### Résumé:

Malgré son caractère central, « l'organisation » constitue paradoxalement une notion peu interrogée dans les travaux inscrits dans 1e champ « communication organisationnelle ». Nous reviendrons en premier lieu sur la nécessité impérative de poser de manière générale la question de l'organisation, dans la mesure où ce questionnement nous apparaît crucial pour affirmer les apports potentiels des travaux en communication organisationnelle. En second lieu, nous présenterons de manière synthétique les principales conceptions communicationnelles de l'organisation qui analysent cette dernière comme étant socialement construite au travers de processus communicationnels.

#### Mots-clés:

Approches constitutives de la communication organisationnelle, Théorie des organisations, Communication organisante, Matérialité, Construction du social

#### Introduction

Nous souhaitons souligner dans le cadre de cet article la nécessité de poser la question de recherches dans les l'organisation communication organisationnelles, dans une triple perspective épistémologique, théorique et méthodologique. Malgré son caractère central, « l'organisation » constitue paradoxalement une notion peu interrogée dans les travaux inscrits dans le champ de la « communication organisationnelle ». L'usage du qualificatif « organisationnel » entretient d'ailleurs ce flottement épistémologique, dans la mesure où il peut aussi bien signifier que l'on s'intéresse à la communication de l'organisation, ou que l'on questionne les formes de communication qui se déroulent en son sein - la communication l'organisation - par exemple dans le cadre des activités de travail. En définitive, l'articulation entre « communication » et « organisation », la nature de l'organisation considérée, ne sont pas véritablement abordées. Le plus souvent, elle appréhendée dans une perspective positiviste comme une entité institutionnalisée dont l'existence va de soi et au sein de laquelle sont observés différents types de phénomènes communicationnels, qui peuvent prendre par exemple la forme d'interactions entre les membres ou de récits produits en son nom (Smith, 1993; Delcambre & Taylor 2010). Nous reviendrons en premier lieu sur la nécessité impérative de poser de manière

générale la question de l'organisation malgré l'ampleur de la tâche, dans la mesure où ce questionnement nous apparaît crucial pour affirmer les apports potentiels des travaux en communication organisationnelle par rapport aux nombreuses autres recherches qui étudient des objets comparables en sciences humaines et sociales, qu'il s'agisse par exemple des sciences de gestion ou de différentes branches de la sociologie. En second lieu, nous chercherons à faire le point sur les principales conceptions communicationnelles l'organisation qui analysent cette dernière comme étant socialement construite au travers de processus communicationnels.

# I – De la nécessité d'interroger communicationnellement l'organisation

#### L'organisation, un gros mot?

Prendre comme objet d'étude l'organisation dans une perspective communicationnelle peut apparaître comme une tâche aussi démesurée et dénuée de sens que celle à laquelle serait confronté le sociologue qui envisagerait d'étudier « la société », l'économiste qui analyserait « le marché », le cosmologue qui prendrait pour objet «l'univers» ou le biologiste qui s'intéresserait à « la vie ». Certes, la notion d'organisation est mouvante, floue et difficile à appréhender du fait de sa polysémie et de la diversité des objets auxquels elle fait référence: ces derniers peuvent renvoyer à de très nombreuses structures présentes dans la sociétés, ainsi que les modalités selon lesquelles elles sont agencées et gouvernées. Cependant, il nous semble intéressant et nécessaire de reposer cette question dans son ensemble, malgré l'étendue des champs qu'elle recouvre.

Nous revendiquons ici l'intérêt et la nécessité de développer une réflexion positionnée à un haut niveau de généralité, avec pour objectif de proposer au débat scientifique un cadrage théorique et méthodologique, évidemment destiné à faire l'objet de discussions et de mise à l'épreuve. D'une part, au moment où le développement des recherches sur projets et les modalités de la production scientifique conduisent à s'intéresser à des terrains précis, à des objets ponctuels et souvent à des questions très appliquées, il nous apparaît indispensable de prendre le temps de revenir à un niveau plus global et distancié, permettant d'articuler et d'intégrer les résultats de recherches antérieures. Une telle démarche constitue une étape dans la construction d'un cadre d'analyse susceptible d'être utilisé dans le cadre de travaux plus appliqués et à plus court terme. D'autre part, cette ambition reflète la volonté de mettre en évidence les apports spécifiques potentiels des travaux réalisés dans le champ de la communication organisationnelle au regard des théories traditionnelles l'organisation.

#### Impensé organisationnel ou impensé communicationnel...

Les théories traditionnelles de l'organisation, qu'il s'agisse de la perspective taylorienne, de l'approche en termes de relations humaines, ou des prolongements respectifs de ces théories l'époque contemporaine jusqu'à management par la qualité, les « processus métier », le reengeenering pour les premières, le management participatif, la motivation au travail pour les secondes...) tendent en effet à réifier l'organisation et à en modéliser le fonctionnement dans une perspective instrumentale. En agissant sur les bons paramètres, l'optimisation de la circulation de l'information d'une part ou la qualité des relations interpersonnelles et la reconnaissance symbolique des individus d'autre part, on obtient un résultat mesurable en termes de performance. L'organisation constitue dans ce cadre un objet considéré comme allant de soi, désignant l'environnement qui est le lieu où se déroulent des actions et des interactions, où sont prises des décisions, mais qu'il n'est pas nécessaire d'interroger en tant que tel. Mais les approches non déterministes, davantage la compréhension tournées vers de phénomènes sociaux relevant différents champs de la sociologie et de la socioéconomie tendent à considérer l'organisation comme un objet préexistant dont l'origine, la nature, l'ontologie ne sont pas véritablement questionnées, comme cela apparaît dans l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg,

De manière parallèle, les courants de pensée qui abordent de manière centrale question de la constitution du social et des organisations qui le composent ne pensent pas véritablement la question communicationnelle (Bouillon, 2008), tout en sous-entendant son importance. C'est le cas des prolongements de la sociologie de la traduction en termes de « sociologie des associations », qui étudie comment « social » naît de multiples interactions qui se stabilisent temporairement dans « associations », dont on peut considérer que les organisations font partie. Différentes communicationnelles omniprésentes (des paroles, des textes, des récits, qui d'ailleurs participent des « acteurs non humains » venant stabiliser et guider l'action humaine) mais ne sont pas étudiées en tant que telles. De même, dans la sociologie de la justification (Boltanski, Thévenot 1991), les

différentes formes d'entente, de compromis, d'oppositions, de disputes, qui caractérisent la confrontation des mondes, des cités qui les fondent, sont de nature communicationnelle et structurent les processus de recadrage présence. argumentaires en Même approches théoriques plus directement centrées sur la construction sociale des organisations, comme la théorie de la régulation sociale (de Terssac, 2003) n'explicitent pas les dimensions communicationnelles des processus régulation ou du travail de production d'organisation.

De manière volontairement un peu réductrice, on peut considérer que la prise en compte des relations entre communication et organisations se retrouve ainsi dans deux perspectives d'analyse. D'une part, celles qui abordent l'organisation comme un phénomène social allant de soi où la communication constitue au mieux, un mode d'expression des jeux d'acteurs, au pire un instrument au service de l'activité managériale. D'autre part, celles qui étudient de manière complexe et fine les dynamiques sociales de l'organisation, mais sans intéresser dans le détail aux phénomènes communicationnels en présence. Entre les deux, il existe à la fois un espace scientifique pour les conceptions qui pensent de manière coniointe la construction sociale l'organisation et les processus communicationnels associés. C'est ce que l'on retrouve dans les approches constitutives de l'organisation (Cooren, Robichaud, 2011).

#### II – Les conceptions communicationnelles de l'organisation : entrée par le langage et l'interaction, entrée par les formes communicationnelles

#### Une entrée par le langage et l'interaction

Afin d'aborder les assises épistémologiques et théoriques des approches de communication organisationnelle qui font l'objet de cette communication, nous présenterons brièvement leurs développements historiques (pour un historique plus développé de la communication organisationnelle en Amérique du Nord et en France, se référer à Taylor et Delcambre, 2010).

Nous devons tout d'abord noter que la communication organisationnelle, qu'elle soit

définie comme un champ d'étude (dans le cas français) ou une discipline (dans le cas nordaméricain), est récente. Son origine remonte au début du XXème siècle, période marquée par des changements majeurs sur les plans politiques, économiques, sociaux et culturels. Ce contexte particulièrement effervescent s'avéra propice pour le développement de questionnements sur les organisations, rendus compte par des approches communicationnelles. Quant aux approches constitutives, que ce soit en France ou en Amérique du Nord, leurs origines remontent aux années quatre-vingt, même si la notion de 'constitutive' n'apparaît que dans les années 2000. Il est intéressant de noter que cet intérêt questionner l'organisation pour l'appréhender à partir de perspectives socioconstructivistes, éléments clés de telles approches, est un des rares points de rencontre dans le développement de la communication organisationnelle en Amérique du Nord et en France, qui avant les années 2000 semble plutôt exister et évoluer en parallèle. Regardons maintenant de plus près l'évolution de ces approches.

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs chercheurs en Amérique du Nord élaborent ce qui est appelé aujourd'hui Communicative Constitution of Organisation (ou tout simplement, CCO). De manière générale, ces chercheurs s'accordent pour désigner comme père de cette approche à Karl R. Weick (1979). Questionnant l'existence des organisations comme des entités distinctes et indépendantes des personnes qui y participent, Weick a introduit le concept d'organizing – traduit en français comme processus organisants - pour désigner les phénomènes organisationnels. Un autre des concepts avancés par Weick est celui de construction de sens (sensemaking). Pour Weick, sensemaking et organizing sont des processus qui visent tous deux à imposer un ordre, à contrer les déviations, à simplifier et à mettre en relation. Le langage et la communication sont, pour lui, deux des principaux vecteurs du processus construction de sens. Weick, Sutcliffe, et Obstfeld (2005) parlent à cet égard de matérialisation du sens, soulignant la nature profondément communicationnelle de construction du sens. Les idées de Weick ont pavé la voie à de nombreuses réflexions sur les organisations, constituant un important point dans la réflexion tournant sur

communication organisationnelle.

C'est dans la foulée des travaux de Weick que des chercheurs américains ont, au début des années 80, suggéré que l'organisation de émergeait la communication. communication pour ce groupe de chercheurs, n'est plus compris comme une simple variable et ne se limite plus à la transmission d'informations. Elle devient plutôt le moyen par lequel les structures sociales sont créées et recréées, ce qui implique de reconnaître que les comportements de coordination, fondamentaux dans la constitution des organisations, émergent de la communication elle-même. À partir de ce moment, nombreux ont été les chercheurs qui ont fait de cette prémisse le point de départ de leur recherche. Particulièrement, James R. Taylor et Elizabeth Van Every (2000) ont été ceux qui ont contribué le plus à systématiser cette idée organisation émergeant d'une communication. Dans leur livre The Emergent Organization, ils affirment que l'organisation est « décrite par » et « réalisée dans » la communication. L'organisation « décrite » devient un objet auquel réfèrent les personnes dans leurs conversations et dans leurs attitudes. L'organisation « réalisée » est une mise en actes des interactions et des échanges des membres de l'organisation. Pour comprendre ce qu'est une organisation, ils suggèrent de s'attarder à cette dynamique de description et de réalisation par et dans la communication. Ceci se traduit, par exemple, dans les réunions, les conversations entre les membres de l'organisation, les textes organisationnels (les mémos, les organigrammes, les publications), etc.. L'accent est alors mis sur la manière dont ces situations de communication participent à la constitution de l'organisation au quotidien – le travail au jour le jour – et aussi à la constitution d'une certaine structure organisationnelle qui permet à l'organisation de perdurer dans le temps et dans l'espace sans avoir à se recréer chaque fois.

Dans le prolongement de cette approche développée initialement par Taylor et Van Every, l'école de Montréal se caractérise par une autre approche (Cooren, Robichaux, 2011; Cooren, Fairhurst, 2009) cherchant à montrer comment les interactions, analysées dans le détail, contribuent à la fois à constituer l'organisation (dans la pratique) et à

comprendre comment l'organisation constitue (pour le chercheur). Il s'agit en termes de combler le fossé épistémologique entre la communication et l'organisation qui existent au niveau local et micro-social; et les structures, qui se placent au niveau global et général. Comment est-ce que l'on passe analytiquement et pratiquement de l'un à l'autre ? En s'appuyant sur la sociologie des associations (Latour, 2006), ce courant s'efforce de décrire et d'analyser comment des entités non humaines stabilisent les interactions tout en les « dislocalisant ». Les interactions ne sont en effet jamais complétement locales : L'ici et maintenant est toujours « contaminé » par « l'ailleurs » et « l'alors ». il est possible de reconceptualiser la communication organisationnelle en termes de reconnaissance d'effets de transportation dans le temps et dans l'espace. On ne quitte jamais le niveau de l'action, des interactions dislocalisées, mais ce dernier est lié à d'autres lieux et à d'autres temps, à des niveaux de généralité plus importants. Comme conversationnalistes et ethnométhodologues, les auteurs se focalisent sur ce que font localement les acteurs, mais en les repositionnant par rapport aux entités nonhumaines, qui possèdent des capacités d'action également. On ne quitte jamais le niveau de l'interaction, mais on l'enrichit avec les nonhumains. Ces derniers peuvent prendre la forme de documents, mais aussi d'artefacts divers, d'aménagements matériels, de discours qui en définitive « forment » ce que l'on habituellement nomme la structure l'organisation et « font agir » les acteurs humains en cadrant leur action. Par rapport aux approches texte-conversation initiales, cette perspective redonne une épaisseur organisationnelle aux pratiques communicationnelles.

#### Une entrée par les formes communicationnelles...

D'autres approches constitutives des organisations prennent comme entrée et comme unité d'analyse non plus les processus langagiers et interactionnels, mais les formes communicationnelles qui traversent et structurent les organisations. C'est le cas de McPhee et Zaug (2000), qui ont tenté une systématisation différente pour expliquer ce qu'une « communication qui constitue l'organisation » signifie. En plus d'être les

premiers à avoir utilisé cette expression, ils ont tenté d'en produire un modèle théorique, qui a suscité et suscite encore de vives réactions. Cela explique les efforts faits par les différents contributeurs du livre récemment édité par Putnam et Nicotera (2009) qui, reconnaissant les divergences pouvant exister entre eux, s'entendent pour affirmer « communication constitue l'organisation ». Ce constat est en fait le point de départ commun; en tant qu'amorce, il nous permet d'affirmer que non seulement la communication est le processus par excellence de la constitution des organisations, mais également que tous les processus organisationnels peuvent être vus comme étant, fondamentalement, des flux ou des formes de communication. De ce point de vue, le terme anglais « flows » (four flows framework) ne peut d'ailleurs être traduit par la notion de flux, qui suggère l'idée transmission d'informations au sein d'une organisation préexistante. Sa signification originelle est davantage restituée par la notion de forme de communication. 011 processus communicationnel impliqués dans construction sociale de cette organisation. Ces formes ou processus de communication sont ancrés dans des processus sociaux et économiques réels, liés à l'action collective, et ne se réduisent pas à des abstractions. Ils résultent des pratiques communicationnelles de différentes nature, mises en œuvre par les membres des organisations. Ils recouvrent tout à la fois les échanges interpersonnels associés à construction de la communauté sociale de l'organisation, les transmissions formelles d'information au travers des canaux officiels, les ajustements au travail entre les membres de l'organisation et les discours produits au nom de l'organisation.

La première forme communicationnelle (membership negociation) relie l'organisation à ses membres. Elle concerne les relations qui s'établissent entre les membres d'une organisation et sont nécessaires à la constitution de cette dernière en communauté sociale. Il s'agit de questionner ce que signifie, pour une personne, d'être membre d'une organisation. Cette conception s'inscrit dans une logique d'anthropologie communication, même si nulle référence à ces paradigmes n'est opérée par les auteurs. La seconde forme (self-structuring) renvoie à la définition formelle de l'organisation comme processus d'information et de communication dirigés vers la réalisation des finalités organisationnelles. Elle décrit la manière dont l'organisation définit la coordination entre ses membres et encadre a priori les interactions et les ajustements dans le cadre du travail. En d'autres termes, elle renvoie à une structuration réflexive de l'organisation, qui décrit sa propre structure en vue de l'instituer. La troisième forme (activity coordination) désigne la coordination de l'activité dans les situations de travail, en vue de résoudre des problèmes pratiques immédiats. Dans une logique qui n'est pas sans rappeler celle de la théorie de la sociologie de la régulation sociale que nous avons présentée dans la section précédente, cette forme désigne des ajustements informels entre les membres des organisations venant compléter les procédures et modes de communication formellement et objectivement définis dans la structuration réflexive de l'organisation qui se révèlent le plus souvent insuffisants, incomplets et mal compris. Enfin, la quatrième forme (*Institutional positionning*) correspond aux messages diffusés l'organisation vers son environnement social, économique et politique pour se positionner comme institution. Quelque part, il s'agit d'un production de l'organisation au-travers des discours performatifs qui la décrivent telle qu'elle devrait être. L'enieu est ici l'affirmation d'une identité et d'une existence institutionnelle de l'organisation dans le champ sociétal, par rapport aux autres organisations avec lesquelles elle interagit en permanence. C'est la question des interactions entre les organisations appréhendées comme entités collectives et le reste de la société, ainsi que les autres parties prenantes (clients. fournisseurs, gouvernement, administrations, concurrents...) pour exister comme entité institutionnalisée qui est posée. Plus une organisation est complexe, plus elle semble en effet dépendre d'institutions politiques, économiques et sociales vis-à-vis desquelles elle doit construire des discours adaptés afin d'être percue comme elle le souhaiterait.

Ces différentes « flux » ou formes communicationnelles établissent une passerelle entre le domaine du langage et celui de l'organisation comme entité socialement constituée. Les flux constituent ainsi les espaces où les organisations changent, se reproduisent, évoluents. Ils constituent des objets analytiquement distincts même s'ils sont interdépendants, susceptibles d'être

étudiées après avoir été délimitées et construites en observables, apportant ainsi des éclairages complémentaires sur le fonctionnement organisationnel d'un point de vue communicationnel.

En France, le cadre d'analyse en termes d'Approches Communicationnelles Organisations s'inscrit dans une logique voisine (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2005, 2007, 2008). Il ne peut être directement comparé à l'approche de McPhee et Zaug présentée ci-dessus, dans la mesure où il est beaucoup moins formalisé et encore en cours d'élaboration. Les questionnements qui ont précédé son élaboration sont toutefois assez proches, dans la mesure où il s'efforce également de mettre en relation des formes communicationnelles qui sont présentes dans le quotidien des organisations. C'est d'ailleurs à partir d'une étude qualitative de la production scientifique française dans le champ de la communication organisationnelle, l'identification d'objets et de pratiques de communication spécifique que ce cadre a été élaboré. Par-delà une grande diversité de méthodes et de références théoriques, il était globalement possible de regrouper les travaux entre des approches s'intéressant prioritairement aux situations communication professionnelles, d'autres aux processus communicationnels inscrits dans les processus organisationnels, et d'autre enfin aux politiques de communication.

Ces différents points de vue (les situations locales, l'entité organisationnelle, les discours produits au nom de cette dernière), tout en étant analytiquement distincts, pouvaient être conceptualisés et donner lieu à des dimensions communicationnelles traversant et structurant les organisations La première est constituée par la dimension située. L'attention est ici portée sur l'individu, salarié, acteur au travail, inscrit dans des interactions qui le conduisent à construire du sens, à interpréter, à argumenter, à négocier au coeur de ses pratiques professionnels. Travail et communication sont complètement imbriqués, dans un contexte où la sémiotisation des activités professionnelles est de plus en plus forte. La dimension étudiée est alors micro-sociale, elle concerne des composantes locales de l'organisation, considérées dans le cadre d'un cours d'action. Méthodologiquement, la mise en oeuvre d'ethnométhodes, d'observations participantes, est nécessaire pour accéder à ce niveau où l'on examine la production de signes et de sens. La dimension est seconde la dimension processuelle. La communication étant ici envisagée dans sa capacité à structurer l'activité et à participer à la création de valeur ajoutée et à l'efficacité des « nouvelles organisations productives ». Le niveau d'analyse retenu est constitué par l'organisation dans son ensemble, comme niveau de structuration sociale intermédiaire l'interindividuel (local, présent) et le sociétal (global, historique). La dimension observée renvoie simultanément aux acteurs comme représentants d'une catégorie dans l'organisation, ainsi qu'aux dispositifs qui assurent la constitution matérielle l'organisation (règles, normes, hiérarchies, systèmes techniques) et permettent tout à la fois la constitution de communautés sociales (formelles ou informelles), la transmission d'information et la réalisation de l'activité de Enfin, la troisième dimension travail. communicationnelle aui traverse organisations est de nature politique. Derrière cette notion et au-delà des politiques de communication, apparaît la production de discours qui visent à « tenir ensemble » les acteurs de l'organisation. Ce discours de constitution de l'organisation vise une mise en acceptabilité de l'organisation, son mode de fonctionnement et de management par les salariés. Le niveau d'analyse retenu est ici constitué par les messages produits, diffusés, relayés par les organisations, qu'il s'agisse de communication commerciale, institutionnelle, ou d'une production symbolique prenant place dans les démarches de responsabilité sociale et sociétale de l'organisation. Les consistent à l'heure actuelle à mieux fonder les dimensions communicationnelles en mettant en relation avec les théories de la communication qui les sous-tendent, ce que nous nous efforcons de faire en identifiant des registres communicationnels (Bouillon, 2010, 2011) caractéristiques de chaque dimension et correspondant à une signification idéaletypique de la notion de communication, qui peut renvoyer à l'interaction (communiquer = interagir), à la médiation (communiquer = mettre en relation de manière technique. normative et institutionnelle) et au discours (communiquer = produire un récit).

# Conclusion : quelles théories de la communication pour quelles théories de l'organisation ?

La mise en évidence plus explicite des liens établis par ces différentes approches entre les de « communication » notions d'« organisation » constitue un enjeu majeur pour une reconnaissance élargie des approches constitutives et plus largement des travaux en communication organisationnelle dans le champ des sciences sociales. Il s'agira en particulier d'opérer des mises en relation avec les théories du social, de l'organisation et de la communication qui les sous-tendent de manière plus ou moins explicite et apparente. L'enjeu est très clairement de poser la question des ontologies de l'organisation associées à ces conceptions communicationnelles: quelle est la nature des organisations qui apparaissent au différentes travers de ces conceptions communicationnelles. comment émergentévoluent-elles elles. Ouels entretiennent-elles avec le « social » ? En quoi permettent-elles d'appréhender la construction de ce dernier ? Au-delà des dimensions symboliques inhérentes aux perspectives communicationnelles, ces interrogations nous amèneront nécessairement à traiter de la matérialité de l'organisation – dimension qu'on accuse souvent aux théories en communication organisationnelle de délaisser (Ashcraft et al, 2009). Elles sont même porteuses d'un renouvellement de cette analyse en expliquant comment le matériel se construit au travers de différentes formes de communication et entre

Un second enjeu est constitué par le développement de la portée opératoire de ces conceptions communicationnelles l'organisation. Aussi évident puisse apparaître cette remarque, la pertinence d'une théorie en sciences sociales réside dans sa capacité à rendre compte des phénomènes sociaux... En quoi la communication organisationnelle permet-elle de mieux comprendre le social? Elle sera au moins autant jugée à l'aune de ce critère qu'elle sera jugée que de son esthétique théorique. La question des heuristiques au niveau des terrains d'études est donc essentielle. Ceci conduit à réinterroger notre pratique scientifique, et à questionner les outils et démarches méthodologiques mis en œuvre.

#### Références bibliographiques

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *The academy of management annals* (Vol. 3, pp. 1-64). London: Routledge.

Bouillon J.L. (2011), "Construire l'approche communicationnelle d'un changement organisationnel", in Legavre J.B. et Kaciaf N. (dir), *Communication interne et changement*, L'harmattan, p.189-205.

Bouillon J.L. (2010), "A communicational approach to organizations: a framework for analyzing contemporary rationalizations", *Management Communication Quaterly*, 24-4, p.643-650.

Bouillon Jean-Luc (2008), «"l'impensé communicationnel" dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des approches communicationnelles des organisations », *Sciences de la société*, n°74, p.65-83

Bouillon J.L., Bourdin S., Loneux C. (2008), «Approches communicationnelles des organisations: interroger l'organisation par la communication. Eléments de contextualisation. », *Sciences de la Société*, n°74, p.3-9.

Bouillon J.L., Bourdin S., Loneux C. (2007), "De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles", *Communication et organisation* n°31, p. 7-25.

Bouillon J.L., Bourdin S., Loneux C., (2005), "Building the field of organisational communication in France: concepts, methods, institutions". First European Communication Conference, Amsterdam: KIT, Novembre 24-26.

Cooren, F. et Robichaux, D. (2010). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean et L.Bonneville. La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux. Montréal: Chenelière Éducation.

Cooren F., Fairhurst G. T., « Dislocation and

stabilization: how to scale up from interactions to organizations », in Putnam L., Nicotera A.M. (2009), *Building theories of organizations: the constitutive role of communication.* New-York: Routledge, p. 117-152.

Latour B. (2006), *Changer de société – refaire de la sociologie*, Paris, La découverte.

McPhee R., Zaug P. (2000), "The Communicative Constitution of Organizations: a framework for explanation". *Electronic Journal of Communication*, 10 (1-2).

Putnam L., Nicotera A.M. (2009), *Building theories of organizations: the constitutive role of communication*. New-York: Routledge.

Putnam, L and Nicotera, A.M. (2010) Communicative Constitution of Organization Is a Question: Critical Issues for Addressing It Management Communication Quarterly 24; 158-165

Smith, R. C. (1993, May). *Images of organizational communication: Root metaphors of the organization-communication relation*. Communication présentée à l'Annual Conference of the International Communication Association, Washington DC.

Taylor J., Van Every E. (2000), *The emergent organization. Communication as its site and surface*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Terssac (de) G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation » in Terssac (de) (G.) (dir), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements, La Découverte – Recherches, p.121-134.

Tsoukas H., Chia R. (2002), "On organizational becoming. Rethinking organizational change". *Organization Science*, Vol. 13-5, p.567-582.

Weick K. (1979), *The social psychology of organizing*, New-York: Random House.

# L'environnement comme composante de la situation d'usage. Construction d'un dispositif méthodologique communicationnel en SIC

### Marcela PATRASCU,

Doctorante/ATER Université Rennes 2

#### Résumé:

Dans le cadre de l'analyse des usages situés de la télévision sur le téléphone portable, nous proposons la définition d'un type d'approche des processus qui se revendique comme étant communicationnelle: ceci implique regarder, décrire et analyser les phénomènes travers « un regard communicationnel ». Les pratiques communicationnelles sont comprises comme étant situées et construites dans l'interaction avec les autres humains et non-humains et « ancrées » dans des « milieux associés » (Simondon) traversées par des normes et anthropologiques. L'environnement dans sa dimension matérielle anthropologique devient ainsi composante de la situation d'usage.

#### Mots-clés:

Environnement, affordance, milieu associé, enregistrement audiovisuel, normes anthropologiques

# Introduction

Dans notre recherche, les usages de la télévision sur le téléphone portable sont saisis dans leur rapport aux contextes et aux situations dans lesquels ils s'insèrent. Ceci concerne donc la manière dont on consulte, visionne des contenus audiovisuels sur des téléphones mobiles dans l'espace public avec l'environnement matériel et anthropologique. De quelle façon les usagers mobilisent les affordances de l'environnement? De manière sous-jacente, il s'agit de ne pas négliger la dimension anthropologique trop souvent occultée de ces usages : de quelles façons ces usages sont façonnés par les conventions collectives?

L'objectif de cette communication est de montrer à quel point la compréhension des usages émergents des TIC dans un contexte organisationnel voulu (formes organisationnelles) ou spontané (l'espace public) nécessite de dépasser les approches classiques sur la formation des usages pour intégrer une perspective davantage pragmatiste : les pratiques et les arbitrages entre différents types de pratiques culturelles sont étroitement articulés à des situations et ressources présentes dans des environnements socialement construits et qui configurent (sans les déterminer) en amont ces usages. Au niveau des méthodes, le tournant de la « nouvelle communication » de l'Ecole de Palo Alto conjugué au tournant « pragmatiste » implique un déplacement d'angle d'analyse par rapport aux perspectives cognitivistes: seules manifestations (visibles, audibles, etc.) peuvent être analysées et non pas les raisons, les motivations ou les pensées enfuîtes dans la « tête » des usagers. La connaissance scientifique n'a plus comme objet la saisie de la représentation adéquate d'un objet par un sujet connaissant, elle devient une exploration active des agir.

# Construction d'une approche communicationnelle des usages émergents

A l'instar des orientations données D. Carré et de B. Miège, Alex Mucchielli définit « l'étude communicationnelle d'une T.I.C. »,

comme « l'étude des significations de tous les messages qui émergent dans une situation définie par des normes, des enjeux, des positionnements et des relations, concernant des acteurs aux prises avec cette T.I.C. du fait de sa mise en place et de ses usages ». Analyser une TIC dans une approche communicationnelle, c'est, selon Mucchielli mettre cette TIC « en situation », dans « des contextes privilégiés que sont, pour les acteurs concernés, le contexte des normes, des enjeux, des positionnements et des relations ». L'auteur tend d'établir méthode qui comporterai plusieurs étapes : 1): d'abord définir les phénomène à étudier comme étant des échanges signifiants (les échanges d'utilisation de la TIC et autour des utilisations, étant compris dans ce propos) 2) ensuite rassembler un corpus descriptif (par documentation, interviews et observations) qui permette d'une part le repérage de « faits communicationnels » essentiels, et, d'autre part la constitution d'un contexte de réception-fonctionnement de la TIC. 3) C'est enfin, analyser les différents « faits de communication » (en les mettant en rapport avec des contextes), pour trouver leurs significations et expliciter, en détail, leur participation à la construction des situations nouvelles dans lesquelles vont se trouver les acteurs sociaux.

Nous retenons de cet argumentaire l'importance qu'Alex Mucchielli donne au contexte, à la situation et la définition d'une approche communicationnelle d'une TIC en tant que démarche de dé-contextualisation et re-constextaulisation. D'autres questions se doivent à notre avis d'être discutées avant l'établissement d'une démarche et de la constitution du corpus: que faire de la parole des acteurs ?

# Discussion préalable: Quel statut pour le langage ordinaire de l'action?

Louis Quéré (2004) observe qu' « appliqué aux sciences sociales, il a souvent été interprété comme une exigence de partir du sujet, d'adopter le point de vue des acteurs, de comprendre leurs attributions de sens, leurs perspectives ou leurs logiques d'action, voire de reconstituer leur vécu », etc. Il en est de même pour les sciences de l'information et de la communication et plus

particulièrement sur les études portant sur les usages des TIC.

Nous souhaitons débattre ici sur la question du statut accordé au discours des usagers. Sous son apparente banalité cette question est néanmoins essentielle. R. Boudon en fait même la base de différenciation des théories qu'il dit « rationnelles », celles présupposant que les gens savent pourquoi ils font ce qu'ils font, et des théories « irrationnelles », en lesquelles les motivations des actes échappent à ceux qui les accomplissent. De manière sous-jacente cette question interroge le rapport entre action, intentionnalité et discours. Traditionnellement, la thématique de l'intentionnalité des actions est liée à la notion de conscience et à sa mise en discours. L'idée sous-jacente est alors que « les agents savent ce qu'ils font, orientent **consciemment** leurs actions et leurs paroles, agissent en fonction d'un vouloir-faire et d'un vouloir-dire ». (Quéré, 1990, souligné par nous) Ces vouloirs sont alors percus comme des « réalités internes, des états mentaux indébendants. brécédant accompagnant l'accomplissement de l'action ». Les chercheurs qui s'inscrivent dans cette direction, essayeront de rendre compte des pratiques sociales, des usages d'un TIC, etc. en faisant appel à une description vraie des intentions des acteurs/usagers/ agents telles qu'elles résultent de leurs discours. Il y a néanmoins un problème de confusion entre thème et ressources lorsqu'on considère l'acteur comme un auteur conscient et autonome de ses actes (Quéré, 1990). En effet, les discours des acteurs sont dans ce cas le point de départ du questionnement sociologique, structure conceptuelle et source de formes de description et d'explication. Il s'agit finalement d'une conception dualiste dans laquelle le sujet (entité en soi, consciente) est séparé de ses intentions (états intérieurs) qui sont à leur tour séparées de l'action et de leur mise en discours (objectifs). Inspirée des auteurs qui développent une vision non dualiste du rapport entre action, intention et langage sur l'action, (notamment Bateson) notre attitude se veut ainsi critique vis-à-vis des méthodologies exclusivement logo-centriques dans les études portant sur les usages des TIC. Bien avant le développement croissant des systèmes mobiles, Jacques Perriault (1989) remarquait la difficulté d'observer les usages et pointait les limites de

l'utilisation exclusive des entretiens : « l'usage est très difficile à observer.(...) La personne observée n'a souvent qu'une Avant conscience partielle de ce qu'elle est en train de faire. L'entretien ne suffit donc pas. Il faut regarder (...) »

Notre appareillage méthodologique est fondé notamment sur des enregistrements audiovisuels. Il ne s'agit pas d'une démarche qui refuse de prendre en considération la parole des usagers, en opérant ainsi une autre coupure épistémologique. Mais il reste, comme le dit Gorgias dans le Traité du Non-Etre, que « C'est par la parole [logos] que nous révélons les objets, mais la parole n'est ni les substances ni les êtres. ». Donc, ce ne sont pas les êtres que nous communiquons à l'interlocuteur, mais un discours qui diffère des substances. La parole des usagers sera mobilisée lors de l'étape de co-analyse basée sur une confrontation à posteriori entre les usagers et les enregistrements audiovisuels.

# Description du dispositif méthodologique

Prenant en compte les limites méthodologies logocentriques à saisir les usages situés nous avons opté pour une technique d'inspiration anthropologique et ethnographique: le film. Le film semblait nous offrir ainsi l'avantage de capter l'interaction entre l'usager/le téléphone portable/ les autres humains et objets, y compris le contexte d'usage. Le film offre également la possibilité de décrire très finement les actions des usagers avant, pendant et après l'usage ainsi que ses interactions avec l'environnement (objets, humains). Mais l'emploi d'une caméra fixe ou d'un caméscope s'est avéré inadéquat avec la particularité de notre « objet concret »: la petite taille de l'écran du téléphone et la mobilité de l'usager rend l'observation des interactions « situées ». Cette situation exige l'existence d'un dispositif d'enregistrement « portable ». Pour la construction du dispositif, nous nous sommes inspirés des chercheurs qui ont déjà expérimenté l'utilisation des caméras subjectives portées par le sujet dans l'observation des usages en mobilité. Saadi Lahlou (2006) en est un pionnier avec l'utilisation de ce qu'il appelle la « subcam frontale ». Plus récemment. d'autres chercheurs (M. Relieu, M. Zouinar, J. Figeac)

ont utilisé des lunettes-caméra comme dispositif d'enregistrement. Nous avons décidé de faire appel à ce type de dispositif qui par rapport à la subcam présente au moins deux avantages majeurs pour notre recherche. Il s'agit tout d'abords d'un dispositif plus discret que la subcam et donc plus facile à accepter par les usagers qui devront en faire l'usage dans l'espace public. Ensuite, ce dispositif permet un meilleur suivi des changements de regards de l'usager.

Dans une perspective pragmatiste communicationnelle, notre objectif était de créer un dispositif d'observation afin d'étudier empiriquement et en situation les interactions entre l'usager en situation d'usage, l'objet technique et l'environnement. Deux types d'interactions ont été alors privilégiées : interaction usager/téléphone mobile et usager/ environnement. Le dispositif audio-visuel envisagé articule deux prises de vue et associe une paire de lunettes-camera subjective) et une autre camera, qui filme l'interaction avec le système d'un point de vue plus large. Les prises d'image et les observations ont été menées dans l'espace public y compris les transports en commun afin de pouvoir observer les interactions complexes et les mises en forme des pratiques à la fois langagières, objectales et de conduite. Il s'agira d'observer et de décrire des registres d'actions différents, selon que la prise en compte des affordances matérielles, sensibles, socio-culturelles, pèse plus ou moins sur le déroulement de l'action

### Auto-confrontation

Pour l'analyse de ces données nous nous sommes inspirés des méthodes d'analyse proposées par des chercheurs habitués à travailler avec ce type de données. Le collectif des chercheurs membres du comité éditorial de la revue Raisons Pratiques (notamment Marc Relieu), mais aussi Saami Lahou, Paul Salembier et Christian Brassac impliquent dans l'analyse de ces données les usagers. Il s'agit de la mise en place d'une situation de coanalyse de ces données. L'entretien d'autoconfrontation est une technique différente de l'entretien compréhensif. Sa spécificité réside dans la mise en place d'une situation artificielle de confrontation entre l'usager et les données recueillies sur le terrain. Ce que les usagers nous dissent lorsqu'ils co-analysent les images issues d'enregistrements audiovisuels

représentent pas, ne désignent pas une réalité existant en soi, ce langage a une fonction expressive ou formulative qui participe à dessiner des traits (Gadamer, 1967). Une explicitation discursive, nous dit Quéré « explicite, clarifie, différencie quelque chose qui a été configuré et rendu disponible sur le monde « incarné » par un accomplissement situé ou une expression publique ». Ce sont des éléments complémentaires qui induisent justement à meilleure compréhension de interactions complexes usager/objet/environnement. Les analyses des usagers ne « redécrivent pas simplement ce qui a été fait : elles révèlent et transforment ce qui a été esquissé dans l'action incarnée : elles en accroissent la lisibilité ». (Quéré, 1990) Il s'agit de conjoindre alors l'analyse des interactions usager/téléphone mobile/environnement telles qu'on peut les observer dans le hic et nunc de la situation d'usage avec une analyse des données décrivant l'expérience vécue par les usagers.

# L'environnement comme composante de la situation d'usage

L'analyse de ce corpus montre comment l'usager en situation d'usage saisit les opportunités matérielles, anthropologiques, et techniques environnement de son d'occurrence. Une clarification au moins de terminologique s'impose: définition de l'environnement ? Le concept d'environnement renvoie dans acception au concept de milieu mais par son étymologie (sens de trajectoire) il est davantage englobant: il englobe le « milieu associé » au sens de Simondon à savoir le technique et géographique. L'environnement renvoie aux circonstances matérielles, mais également sensibles (Merleau-Ponty). La première partie de cet argumentaire portera sur cette dimension du concept d'environnement. La deuxième partie opérera un déplacement vers une conception de l'environnement anthropologique.

# La rencontre avec la matérialité du monde

Notre analyse portant sur les logiques de situation d'usages de la télévision sur le téléphone mobile dans les transport en commun montre que dans le contexte spécifique de la mobilité, l'usager en situation d'usage fait appel à un ensemble d'éléments spécifiques physiques, de son environnement d'occurrence, qui constituent « la situation d'usage » en tant que « situation de communication ».

Dans le cas d'usage de la TV sur le téléphone portable dans un transport en commun, ces caractéristiques sont dans un mouvement de transformation continue. Pour s'y adapter, les individus ajustent de manière ad hoc et improvisée leurs actions nouvelles aux circonstances environnementales (Salembier, 2002). L'usager est obligé de prendre en compte les affordances (Gibson) inscrites dans l'environnement vu comme « milieu associé » : le déroulement de l'avancement du bus, sa vitesse, les autres passagers, les arrêts, les variations du réseau 3G+, L'environnement dans sa dimension matérielle devient ainsi une condition et une composante de l'activité d'usage. Parmi les différentes logiques d'appropriation des potentialités inscrites dans l'environnement la manière dont les usagers réorganisent leur trajet dans les transports en commun en fonction la réceptivité du réseau 3G est dans ce sens exemplaire. Les usagers reconfigurent, à travers la prise en compte de la disponibilité réseau 3G+, leurs modalités déplacements et leur rapport à la ville en redessinant de nouveaux itinéraires.

Notre analyse du corpus audiovisuel laisse entrevoir que la perception des potentialités d'action se fait aussi bien en amont de l'action que pendant l'action. La dynamique en amont est celle qui aboutit à la sélection d'un des « schémas moteurs prépotentialisés » (Thibaud, 1992) et elle faite intervenir la routine comme porteuse de mémoire; la dynamique « pendant » est celle qui sélection les affordances de l'environnement dans le hic et nunc de l'action.

L'analyse séquentielle des enregistrements vidéo et leur co-analyse lors de l'étape de confrontation aux données vidéo montre par exemple que les usagers se construisent, des « pseudo-cabines » de visionnage de

fonction circonstance en de critères préétablis. L'usager qu'il soit rennais ou timisoaréen fait tout d'abord une évaluation des lieux en fonction de l'intensité des interactions qui y ont cours: Le bus est-il aggloméré ? Le chauffeur de tramway a t'il mit de la musique dans sa cabine ? Quelles autres sources de bruit pourraient gêner le visionnage de la Tv sur mobile ? Reste-il des places libres pour s'asseoir? Où sont-elles situées ? etc. Par rapport à l'intensité de ces interactions, l'usager cherche par la suite une extériorité, un éloignement :) s'éloigner du groupe de personnes qui discutent ou de la cabine du chauffeur, avancer vers le fond du bus pour éviter l'agglomération, chercher une place assise, etc.

La pseudo cabine de circonstance construite par l'un de nos participants rennais à l'enquête est exemplaire en ce sens. Le bus qu'il prend est un bus articulé (bus en accordéon). Il s'assoit à la fin de la première partie rigide du bus, avant l'axe de pivotement du bus. De cette façon, pendant tout son usage, il sera caché par la partie blanche de l'axe de pivotement. Il utilise les parois blanches de l'axe de pivotement du bus, afin de se créer ce qu'il appelle lors des entretiens d'autoconfrontation « un coin plus isolé ».

Notre analyse des comportements d'autres usagers montre que ceux-ci réinventent des lieux d'usage inédits en se réappropriant le « mobilier » du transport en commun. Les « lieux de visionnage de la télévision sur le téléphone portable » sont des lieux « réels » qui sont déconstruits et ensuite réinventés, imaginés et investis par chacun. Mais, ce ne sont pas des lieux à critères figés : l'usager définit et redéfinit les critères de construction du lieu d'usage et confrontant en permanence ses critères pré-établis avec la possibilité de leur mise en pratique.

L'activité de visionnage des programmes télévisuels dans un bus, en tant qu'activité dynamique prend donc appui autant sur les ressources matérielles de l'environnement que les ressources sensibles et compétences perceptives l'usager : « L'ambiance fait en quelque sorte affordance : la manière dont l'environnement ambiant est formé oriente des opportunités d'action. Notre capacité à nous mouvoir, à nous orienter dépend donc du cadre sensoriel dans lequel elle s'inscrit. » (Sauvageot, 2003, p.109).

L'environnement matériel et sensible devient donc porteur de permissions/ potentialités que Gibson (appelle affordances. L'affordance désigne ainsi à la fois une donnée *invariante* de l'environnement, mais aussi comme une propriété émergente qui n'existerait qu'en rapport avec l'individu (ou l'animal). (Gibson, 1986)

# Proposition d'un déplacement théorique : De l'environnement matériel à l'environnement anthropologique

Cette partie de notre argumentation portera davantage sur la dimension anthropologique de l'environnement. L'usager de la télévision sur le téléphone portable dans l'espace public négocie en permanence son usage en tenant compte des normes socio-culturelles implicites. En condition d'usage les usagers mobilisent à la fois les potentialités d'action et permises (affordés) l'environnement physique mais aussi par la situation et le contexte d'usage modelé par des normes et conventions collectives.

Reprenons le cas exposé antérieurement de l'usage du téléphone portable dans un bus. Le bus, est une « unité véhiculaire » (Goffman) mais aussi un espace social dans lequel sont cristallisées des mémoires, des savoirs faires et des savoir-vivre régis par des conventions héritées. Qu'est aujourd'hui un voyage dans un bus où les passagers écoutent de la musique sur leur MP3, écrivent/lisent des SMS, regardent la télé sur leur téléphone portable, jouent aux jeux sur leurs consoles portables, ils parlent au téléphone...? Les droits, les obligations, les attentes et même les bonnes manières des usagers pris par ces usages doivent être négociés en fonction des droits, des obligations et des attentes des participants non-usagers Quelles nouvelles formes technologies. accompagnent l'usage de d'interactions télévision sur le téléphone portable dans l'espace public? Comment la rencontre sociale se renégocie-t-elle? Comme nous l'avons montré dans la partie antérieure, une fois ancré dans les pratiques quotidiennes de l'usager, l'usage de la télévision sur le téléphone portable reformule les significations possibles des déplacements quotidiens, de la

mobilité, du paysage urbain, etc.... Au delà cette reformulation, nous avons voulu tester dans notre recherche l'hypothèse selon laquelle les nouvelles technologies de la communication mobiles se « domestiquent », se moulent dans les formes de vie sociale et les modèles culturels constitués.

Il s'agit donc d'un déplacement de perspective qui se traduira par une volonté d'élargir la notion d'environnement pris en compte dans le premier chapitre dans sa vision simondonienne et gibsonienne pour y inclure les normes anthropologiques, les formes sociales et les objets techniques en tant que dispositifs de mémoire.

Pour ceci, nous prenons appui sur un autre représentant du courant de la cognition distribuée. Alors que ce courant est souvent critiquer pour ignorer les logiques sociales et la dimension socio-culturelle, Hutchins après avoir été l'un des théoriciens majeurs de la cognition distribuée en développant son concept de « système cognitif », Hutchins va proposer une «approche culturelle des artefacts ». Celle-ci partage à l'évidence plusieurs points avec les théories des affordances de Gibson et avec l'approche d'artéfacts cognitifs proposée par Norman. Quant aux artefacts cognitifs théorisés par Norman, Hutchins introduit la question de la culture en considérants que ceux-ci ne peuvent pas être séparés de variables culturelles. Après avoir continué ces travaux en analysant la cabine de pilotage d'un avion « système cognitif » (Hutchins. comme Klaussen 1992), où les connaissances se trouvent pas seulement dans la « tête » des sujet mais aussi cristallisées dans des objets, Hutchins va développer une lecture culturelle de la cognition distribuée dans son ouvrage Cognition in the wild (1995). Dans cet ouvrage, Hutchins opère un saut de niveau d'analyse. Il continue son argumentation autour des capacités cognitives ancrées l'environnement physique (le milieu naturel) mais ce dernier n'est plus envisagé seulement sous l'angle de son existence matérielle mais également sous l'angle de son existence culturelle: le milieu naturel porte l'empreinte de l'intervention humaine, il est largement artificiel et donc il comporte inscrit en lui de l'anthropologique. Si l'on suit le raisonnement de Hutchins, on peut donc considérer que le téléphone portable en tant que artefact

cognitif est aussi un artefact culturel dans lesquels se sont cristallisées tout au long de l'histoire de l'humanité des pratiques et des normes. Dans ce sens, les objets techniques deviennent des dispositifs de mémoire et le nouveau se confrontera forcément à l'ancien. C'est cette confrontation qui est l'objet central de notre recherche.

Notre proposition implique un éloignement vision habermasienne de l'espace public en le plaçant non pas sous le signe du consensus comme chez Habermas mais sous le signe des tensions qui accompagnent l'objectivation de la médiation symbolique au cours des actions situées. Ces tensions mettent en scène une distance entre la pratique sociale et son fondement socio-symbollique (fait de ces normes au statut de légitimes). Les pratiques sociales émergentes qui n'actualisent pas ces normes « déjà-là » (Quéré, 1982, p.90) créent des conflits, des tensions, des divisions. La saillance perturbe la prégnance dirait René Thom. Les pratiques sociales sont dans ce sens des formes sociales (Simmel) situées et négociées en permanence. Ce n'est pas l'immobilisme des formes sociales qui permet la « maintenance de la société » même si il existe une certaine « stabilité structurale » (Thom). La forme sociale est ce que la langue chinoise nomme à travers le mot che (Julien, 1992). Les mises en forme des usages de la télévision sur le téléphone portable dans l'espace public sont saisies dans notre rechreche comme des processus en cours statiques d'une part et dynamiques de l'autre. Le geste de l'utilisateur français de mettre systématique le casque avant de regarder son programme télévisuel de même que la nonobligation de ce geste pour l'usager roumain ne sont pas conduites anodines. Ces sont des négociés fonction gestes en des « matérielles » caractéristiques dΘ l'environnement (source de bruit) également en fonctions des codes et règles socioculturelles.

### Conclusion

L'examen d'enregistrements audiovisuels des discours, gestes, attitudes et comportements humains en interaction avec l'objet technique et l'environnement, permet à notre avis d'envisager de nouvelles pistes de compréhension des interactions à travers ou à

proximité de technologies. Outre les interactions usager/objet technique, notre dispositif bi-focale permet d'analyser les interactions usager/environnement. En effet, l'usager en situation d'usage fait appel à un ensemble d'éléments physiques (Gibson: 1979, Hutchins: 1995), sociaux et culturels de son environnement d'occurrence. C'est sur ce point que notre communication est susceptible d'intéresser les chercheurs dans le champ de la communication organisationnelle.

# Références bibliographiques

Cahour, B., Brassac, C., Vermersh, P., Bouraoui, S J.-L., Pachoud, B. et Salembier ,P., 2007, « Étude de l'expérience du sujet pour l'évaluation de nouvelles technologies : l'exemple d'une communication médiée », Revue d'anthropologie des connaissances 2007/1, n° 1, p. 85-120.

Gibson, J. J. (1986). The ecological approach to visual perception. London: Lawrence Erlbaum associates.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*: Bradford Books-MIT Press.

Hutchins, E., & Klausen, T. (1992). Distributed cognition in an airline cockpit. In D. Middleton & Y. Engestrom (Eds.), *Communication and Cognition at work* (pp. Sage Books): Beverly Hills CA.

Lahlou, S. (2006) L'activité du point de vue de l'acteur et la question de l'inter-subjectivité : huit années d'expériences avec des caméras miniaturisées fixées au front des acteurs (subcam). *Communications*, Nov. 2006, n°80: 209-234.

Mucchielli, A. (2005). Pour une « approche communicationnelle» des TIC. CERIC, Montpellier. Disponible en ligne sur : infocom.univ-

montp3.fr/.../ArticleApproCommuTICPDF.pdf

Norman, D. (1994). Les artefacts cognitifs. Raisons Pratiques, «objets dans l'action», n°4, 15-34.

Quéré, L. (1990). Agir dans l'espace public. L'intentionnalité des actions comme phénomène social. In P. Pharo & L. Quéré (Ed.), Les formes de l'action (pp. 85-112). Paris : Editions de l'EHESS.

Quéré, L. (1993). Langage de l'action et questionnement sociologique. In P. Ladrière, P. Pharo & L. Quéré (Ed.), La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat (pp. 53-83). Paris : CNRS Editions.

Sauvageot, A. (2003). L'épreuve des sens. Paris : PUF. 2003

Salembier, P. (2002). Cadres conceptuels et méthodologiques pour l'analyse, lamodélisation et l'instrumentation des activités coopératives situées. Systèmes d'Information et Management, Vol. 7, no2, pp. 37-59

Simmel, G. (1896-1897). Comment les formes sociales se maintiennent. Dans *l'Année sociologique*, première année, pp. 71-109

Simondon, G. (2005). L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information. Ed. Jérôme Million, 2005

Thévenot, L., (1990). L'action qui convient. In Pharo, P. et Quéré L. Les formes de l'action. Paris : EHESS, (Raisons Pratiques I), p.39-69

Thom, R. (1988), Esquisse d'une sémiophyqique, Paris: Interédition

# La communication des organisations associatives : entre exercice d'une fonction tribunitienne et intégration de la professionnalisation.

### Amaia ERRECART,

Maître de conférences Université Paris 13 LabSIC (Laboratoire des Sciences de l'Information et de la Communication)

#### Résumé:

Cette communication centrée sur les organisations associatives vise à analyser les transformations engendrées par le phénomène de professionnalisation de ces organisations à trois niveaux : sociologique, organisationnel et communicationnel. Notre objectif est en effet de montrer comment, dans une perspective de complémentarité, les apports de différentes disciplines des sciences humaines et sociales peuvent nourrir une approche communicationnelle de ces objets encore peu étudiés par les sciences de l'information et de la communication.

#### Mots-clés:

Associations, organisations non gouvernementales (ONG), contre-pouvoir, engagement, professionnalisation, culture organisationnelle, don

Le phénomène associatif constitue une création originale qui se distingue des entreprises et des organisations publiques et para-publiques. A côté du secteur privé – dont le but est la rentabilisation des investissements par la recherche de profit – et du secteur public - dont l'activité cherche à satisfaire l'intérêt général –, on parle aujourd'hui de « tiers secteur » pour désigner le secteur associatif, sans but lucratif (Laville & Sainsaulieu, 1997). L'association n'est en effet ni dans une relation de marché, ni de redistribution étatique mais dans une optique que l'on peut qualifier de « transformation sociale » (Dacheux, 2001). Ainsi, associations organisations non gouvernementales (ONG) ont connu ces dernières décennies une montée en puissance sans précédent, à la faveur de nouvelles réalités politiques. économiques et sociales. La recherche de contre-pouvoirs face à l'universalisation du libéralisme économique, la crise des instances traditionnelles de régulation et l'émergence d'une société civile mobilisée et contestataire ont donné une envergure décisive à l'action de ces acteurs sociaux, dotés d'une image très favorable dans l'opinion.

Or, dans le même temps, associations et ONG sont traversées par un mouvement de professionnalisation de leurs structures, de leur fonctionnement et de leur personnel. La communication est un des domaines emblématiques de cette professionnalisation croissante des organisations associatives, dans un contexte de forte concurrence entre ces organisations.

Cette communication centrée sur organisations associatives vise à analyser les transformations engendrées par le phénomène de professionnalisation de ces organisations à trois niveaux : sociologique, organisationnel et communicationnel. Notre objectif est en effet de montrer comment l'apport de différentes sciences humaines disciplines des sociales peut nourrir l'approche communicationnelle de ces objets encore peu étudiés par les sciences de l'information et de la communication (SIC). Nous allons pour cela appuyer, dans une optique complémentarité, sur la sociologie organisations, et plus précisément sociologie associative, la sociologie politique, la sociologie du don, l'anthropologie, la

psychologie sociale, et les SIC. Nous allons tout d'abord nous intéresser au rôle de contre-pouvoir traditionnellement dévolu aux organisations associatives, qui renvoie à la fonction tribunitienne qui leur est associée. Dans un second temps, nous verrons comment l'apparition dе professionnalisation modifie la structure même de l'association. Nous analyserons enfin les conséquences de la transformation de la sociologie de l'action associative induite par la professionnalisation de ces organisations en termes de culture et de représentations sociales.

Précisons que si la professionnalisation est un phénomène qui tend à affecter l'ensemble du monde associatif, à des degrés divers, nous faisons ici le choix de nous intéresser aux grandes ONG d'envergure internationale dans la mesure où elles constituent des organisations associatives pionnières en la matière.

# I. D'un rôle traditionnel de contre-pouvoir à celui de nouveau pouvoir?

Le phénomène associatif, au sens moderne du c'est-à-dire de terme. regroupement d'individus autour d'une idée ou d'un projet dans un but altruiste, s'impose à partir du XVIIIème siècle. Il est fondé sur l'instauration d'un droit indispensable à l'exercice de la démocratie, aujourd'hui reconnu comme fondamental: le droit d'association (Rubio, 2002, p. 3). En France, la loi du ler juillet 1901 fait de la non lucrativité le caractère essentiel de l'association, qui la distingue des entreprises, organisations marchandes et donc à but lucratif<sup>1</sup>. Le terme d' « organisation non gouvernementale » (ONG), qui connaît une fortune considérable depuis la seconde moitié du XXème siècle, peut lui être défini par cinq éléments caractéristiques : la d'association, la forme juridique particulière, le rapport d'indépendance face aux puissances publiques comme privées tant au niveau national qu'international, la référence à des valeurs et enfin le caractère transnational de l'action menée (Ryfman, 2004, p. 29).

En quelques décennies, les ONG se sont progressivement insérées dans le jeu politique international, jusqu'à en devenir des acteurs incontournables. Les organisations

humanitaires Médecins Sans comme Frontières sont emblématiques de ce succès fulgurant. En trente ans à peine, l'action humanitaire a conquis une place dans l'imaginaire collectif occidental : dans un contexte d'effondrement des idéologies. l'image des French doctors apparaît comme une forme de religion séculaire, un nouveau mythe « Espoir þour moderne. une époque désenchantée » (Rieff, 2004), les acteurs humanitaires n'ont cessé de gagner reconnaissance et en pouvoir.

Or, les organisations associatives traditionnellement considérées comme des contre-pouvoirs, susceptibles de contester le pouvoir politique en place. « L'association est plus souvent du côté du contre-pouvoir que du conformisme. Dans son principe, c'est un lien vivant et tumultueux à l'image de la démocratie », écrit Roger Sue (Sue, 2003, p. 38). Tout au long du XXème siècle, la dimension de contre-pouvoir politique des ONG va se manifester essentiellement autour de trois thèmes : le tiers-monde, le sans-frontiérisme, et les droits de l'homme (Ryfman, 2004, p. 14-15). Dans tous ces domaines, les ONG sont amenées à critiquer, interpeller les Etats, voire à les mettre en accusation. Porteuses d'une contestation idéologique, elles exercent une fonction tribunitienne.

C'est ainsi que les ONG, et les plus grandes d'entre elles en particulier, se présentent volontiers comme un contre-pouvoir adapté à l'heure de la globalisation. Or, comme le soulignent Thierry Pech et Marc-Olivier Padis (Pech & Padis, 2004, p. 54), « l'usage du terme de contre-bouvoir, en l'absence d'un Etat mondial, est avant tout métaphorique ou polémique. Il permet de s'approprier l'idée d'un moyen d'action autonome et de protestation, qui va de la manifestation à la désobéissance civile ». Les actions souvent spectaculaires de l'ONG environnementaliste Greenpeace, parfois aux confins de la légalité et recherchant le face-àface, sinon la confrontation avec les forces de l'ordre, sont emblématiques de cette volonté des ONG d'apparaître comme des contrepouvoirs politiques<sup>2</sup>.

Or, la dimension de contre-pouvoir des ONG ne concerne pas uniquement le domaine politique; elle va peu à peu s'exercer également dans le domaine économique<sup>3</sup>. Ainsi, ces « nouveaux mouvements socio-

économiques »4, et en particulier les ONG, exercent une influence croissante sur les mécanismes économiques, en allant dans le sens de l'esquisse de nouvelles régulations et en « imposant progressivement l'idée qu'il est possible d'agir à l'échelle mondiale » (Wolton, 2005, p. 129). En effet, la multiplication des vecteurs de communication comme l'Internet, le câble, la télévision par satellite, qui vont faciliter d'un bout à l'autre de la planète la mobilisation citoyenne et les négociations mondiales sur le commerce, vont renforcer le sentiment de « village planétaire » ou de globalisation. Grâce à ces outils de communication, les organisations disposent aujourd'hui « de nouveaux atouts qui leur donnent une force décuplée en termes de visibilité et de capacité de mobilisation » (Sommier, 2001, D. 65)5.

Un glissement se produit donc chez ces organisations, qui les fait passer de la fonction de contre-pouvoir à celle de nouveau pouvoir. Ulrich Beck constate ainsi que les associations issues de la société civile disposent aujourd'hui du monopole de la légitimation (Beck, 2003). Elles légitiment leur existence par leur action, mais également en produisant de l'information. Ce pouvoir, auto-proclamé et auto-légitimé, s'avère redoutable à l'heure où la pérennité des institutions dépend de leur reconnaissance et de leur acceptabilité par la « démocratie cosmopolitique » contemporaine.

Ainsi, exerçant une « fonction d'alerte et de contre-pouvoir démocratique » (Libaert, 2003), les organisations associatives sont désormais représentatives de la capacité d'engagement des citoyens et sont en mesure de peser dans le débat public, de l'incarner, voire de l'initier, acquérant ainsi un véritable pouvoir d'ordre politique : « tour à tour s'affirment un rôle de contre-pouvoir (qui ne se contente pas de se dire mais qui s'exerce et qui agit), de négociation (proposition, examen, expertise, intervention) et une force d'interpellation » (D'Almeida, 2007, p. 36).

# II. Un monde associatif en mutation : l'intégration de la professionnalisation

La sociologie associative nous apprend que, traditionnellement, les associations mettent en présence deux formes d'engagement en leur sein : l'engagement bénévole et l'engagement salarié. Il en résulte « une double capacité créative de ressources humaines l'agencement des rapports est essentiel dans la dynamique associative » (Laville & Sainsaulieu, p. 298). Or, les « spécialités professionnelles » sont devenues cruciales pour les organisations associatives, en particulier pour les plus grandes d'entre elles, en raison du développement de leur influence et de l'élargissement de leur champ d'action. Ainsi, les années 1980 voient le fonctionnement des organisations humanitaires passer l'amateurisme professionnalisme. au Désormais, dans ces ONG préoccupées d'efficacité, il est question de logistique, de procédures, de méthodes, de démarche aualité.

Deux domaines sont emblématiques de cette professionnalisation croissante des grandes structures associatives: la gestion ressources humaines et la communication. L'apparition de services de gestion des ressources humaines - jusqu'ici réservés aux seules entreprises - se traduit notamment par une professionnalisation du recrutement. Loin du mythe du French doctor partant sur un élan du cœur6, le parcours des volontaires, même pour des missions courtes, ressemble désormais à celui de n'importe quel candidat dans une entreprise classique : réunion d'information, envoi du curriculum vitae, entretien d'évaluation des compétences, des motivations, des capacités d'adaptation et de travail en équipe. Les descriptifs de postes proposés mettent en avant les compétences et l'expérience préalable<sup>7</sup>, qu'il s'agisse des médecins, des paramédicaux, des logisticiens, des ingénieurs ou des administrateurs. Le marché de la formation s'est adapté à ces nouveaux besoins en proposant des modules ad hoc. Le profil des candidats tend ainsi à évoluer : à côté des professionnels aguerris et des retraités, de plus en plus de jeunes construisent leur parcours universitaire dans la perspective d'un engagement dans une ONG, les diplômes se multipliant dans cette nouvelle spécialité.

Outre la gestion des ressources humaines, une fonction est apparue et s'est imposée comme essentielle dans les grandes ONG: la communication. Comme le souligne Jacques Walter, « il serait angélique d'estimer que les associations, du moins certaines d'entre elles, ne

fonctionnent pas comme des entreprises dotées de services de communication. Et la concurrence existe, y compris pour attirer mécènes et donateurs » (Walter, 2005, p. 36). Ainsi, les petites associations peinent, dans ce contexte devenu prégnant, à se faire entendre, face aux moyennes et surtout aux grandes, qui se sont dotées véritables services communication où officient des personnels compétents, issus de formations cotées ou pourvus d'un solide cursus professionnel dans communication institutionnelle d'entreprise. fonction La est parfois externalisée et confiée à une agence. Les « communicants » ont donc largement investi le secteur: ils surveillent les taux de notoriété, créent de l'« événementiel ». diffusent des communiqués de presse, cherchent à multiplier les passages dans les différents médias. Gérant la projection extérieure de l'image de l'organisation, ils recourent aussi à tous les outils de l'ère numérique, comme Internet, les chats, le téléchargement, les SMS, le DVD.

Ainsi, bien des ONG estiment aujourd'hui au'exister rime, pour elles. communiquer. Le « savoir-faire » et l'activisme non gouvernemental se conçoivent de moins en moins sans le «faire-savoir». Si la communication a pris une telle importance dans les organisations associatives, c'est qu'elle remplit plusieurs fonctions essentielles, qui conditionnent leur survie : il s'agit à la fois de mobiliser autour d'une action les différents intervenants de l'association (sympathisants, adhérents, bénévoles, salariés), d'informer l'opinion publique, de sensibiliser et de faire réfléchir le grand public afin de modifier ses comportements, de promouvoir l'association pour développer une notoriété et une image favorables, mais aussi – et peut-être surtout – de favoriser le financement de l'association elle-même et de ses missions. Lorsqu'elle sert de vecteur à des collectes de fonds, la communication est tributaire concurrence entre les ONG et de la pression des médias. Le lien entre professionnalisation et recherche de financements est donc patent.

On voit donc que le secteur associatif est un secteur qui offre désormais des « carrières professionnelles » et pas seulement des carrières « militantes » (Siméant & Dauvin, 2002), passant ainsi du « romantisme

polyvalent » à « l'efficacité de professionnels » (Rufin, 1999).

Le mouvement de professionnalisation qui touche les ONG transforme ces organisations en profondeur ; il affecte l'identité et la culture associatives.

# III. « Culture de l'engagement » et logique du don en questions

Si, selon l'approche constructiviste qui est la nôtre, le phénomène de l'organisation est « un phénomène construit et non un phénomène naturel » (Crozier & Friedberg, 2001, p. 228), toute organisation relève de la culture, notion qui « introduit directement à l'ordre symbolique, à ce qui touche au sens » (Cuche, 2004, p. 4). Adoptant ici une lecture anthropologique, nous nous intéressons à la culture entendue « ensemble comme un de svstèmes symboliques » (Levi-Strauss, 1983, p. XIX), au sein des organisations associatives. S'il serait naturellement réducteur et donc peu heuristique de parler de culture associative au singulier, étant donné la très grande diversité des associations et des ONG, nous pouvons toutefois distinguer une forme de culture, ďun mode porteuse de sociabilité particulière : une « culture de l'engagement » qui pourrait s'appliquer à toutes organisations associatives. Les associations et ONG correspondent en effet à un fort besoin d'engagement et de construction identitaire. ici terme « engagement » est appréhender non pas dans une acception faible mais au sens fort; il produit une forte socialisation identitaire, une « culture du lien social ou de la reliance » (Laville & Sainsaulieu, 1997, p. 289).

Si la dimension de l'engagement n'est pas l'apanage des organisations associatives, elle doit sa forte résonance dans le monde associatif au fait que cet engagement se fédère autour d'un projet, qui sous-tend la défense d'une cause, laquelle est traditionnellement portée par un engagement de type militant. Ainsi, un militant est « un adhérent, bénévole ou salarié de l'association qui, volontairement ou explicitement se reconnaît, fût-ce de manière contestataire ou conflictuelle s'il veut les faire évoluer, dans les finalités, buts, modes d'organisation, et « style » d'être et d'agir de l'association. Le militant est un membre actif sur

le plan politique, organisationnel, pédagogique, matériel » (Hedoux, 1998). Or, ce militantisme traditionnel connaît aujourd'hui une crise dans nombreuses associations occidentaux. En effet, dans une période de déclin des idéologies et de montée de l'individualisme, l'exigence (individuelle) tend à prendre le pas sur la défense d'une idéologie (collective) comme moteur de l'engagement. Outre ces évolutions sociologiques, la tendance professionnalisation du secteur associatif participe de la crise du militantisme traditionnel, en ce qu'elle introduit une nouvelle forme d'engagement, de type professionnel, qui a des répercussions sur la culture des organisations concernées.

En effet, le processus de professionnalisation engendre souvent de forts clivages culturels, à la fois au sein des organisations et entre organisations. Les domaines de l'action humanitaire et de la défense l'environnement sont emblématiques à cet égard. Retraçant l'évolution des organisations humanitaires en termes de organisationnelle, Laura Haddad cite deux associations humanitaires qui illustrent les attitudes extrêmes: Terre des Hommes France « où les militants ont énormément freiné la professionnalisation », et Action Contre la Faim « où la professionnalisation a atténué la culture d'origine » (Haddad, 2004, p. 5)8. Le champ de l'environnement est également traversé par ces clivages culturels, entre les associations et ONG faisant le choix de la critique radicale et de l'activisme, et celles qui mettent en avant leur fonction d'expertise ces positionnements étant non exclusifs, une même association pouvant osciller d'un positionnement à l'autre (Gaudefroy de Mombynes & Mermet, 2003, p. 14-15). Ces organisations tendent ainsi à évoluer d'une culture d'opposition, de contestation, à une culture de l'expertise et de la gestion, ce qui suppose pour elles une véritable mutation idéologique. Celle-ci n'est pas exempte de risques : lorsqu'une association est fondée sur des idéaux puissants très éloignés des préoccupations gestionnaires et de l'impératif économique d'efficacité, la professionnalisation peut mettre en péril sa culture et, par là, son identité.

La culture associative, qualifiée de « culture de l'engagement », tend donc à connaître d'importantes évolutions. Lionel Prouteau parle ainsi d'un processus d'« entrée en économie des associations »; processus qui n'est « pas nouveau en lui-même. Ce qui l'est davantage, c'est l'ampleur qu'il prend et le nombre d'associations concernées » (Prouteau, 2003, p. 8). De même, Bernard Eme considère que « l'« esprit gestionnaire » dans une logique technique se substitue à l'« esprit politique » qui vise le débat sur la pluralité des critères de l'action dans la société. Le rapport économique paraît devenir hégémonique sous les contraintes publiques, mais aussi à travers l'attrait de associations l'imaginaire certaines þour entrepreneurial » (Eme, 2001, p. 51).

Or, précisément, derrière ces aspects de culture, des imaginaires forts sont à l'œuvre, porteurs de représentations sociales que nous pouvons analyser à la lumière des théories de l'anthropologie et de la psychologie sociale. Les représentations associées aux acteurs associatifs renvoient à un clivage très fort entre deux logiques antagonistes : la logique marchande et la logique du don, qui recouvrent deux types d'échange : l'échange marchand et le don, et par conséquent deux finalités : lucrative et non lucrative. La valeur du don, qui sous-tend le principe même de l'association, n'est pas économique; elle est sociale et morale, parce qu'elle repose non pas sur l'obtention de biens comme l'échange marchand, mais sur l'échange altruiste et asymétrique que le don constitue (Godbout, 1992 ; Caillé, 2000). Ainsi, la culture de l'engagement propre aux associations et ONG génère dans l'opinion des représentations fortes associées au don, et en particulier à la forme la plus absolue du don : le don de soi. Ces organisations incarnent un nouvel idéal, sécularisé, à l'origine d'un « imaginaire héroïque » (D'Almeida, 2007, p. 33), reposant sur un socle de valeurs et un principe d'engagement et d'intervention dans le monde. Comme le souligne Eric Dacheux, elles sont en effet « portées par un projet politique utopique: rendre le monde meilleur qu'il n'est. Cette visée prométhéenne est également celle de la démocratie » (Dacheux, 2001, p. 180). Objets de tous les engouements, les ONG jouissent d'un important capital de sympathie et de confiance auprès de l'opinion. En

quelques décennies, ces organisations « au fonctionnement de multinationales philanthropiques » entrées dans sont l'imaginaire politique et démocratique occidental: « elles semblent avoir investi, dans l'imaginaire occidental, la place laissée vacante par les grands récits collectifs : les French doctors sont nos nouveaux missionnaires, et les Ecowarriors nos croisés laïcs » (Pech & Padis, 2004, p. 5-6).

Outre les représentations qui leur sont associées dans l'opinion, un autre type de représentations intervient : celles qui sont à l'œuvre au sein même de ces organisations, composées de deux catégories de personnel : les salariés et les bénévoles. Selon les penseurs de l'école de Renaud Sainsaulieu qui ont travaillé la question de l'organisation associative, les salariés représentent la « gestion » et les bénévoles le « sacré ». Ce dernier terme n'est pas pris ici dans son acception religieuse mais dans un sens plus ouvert : « le sacré est un certain type de rapport des hommes à l'origine des choses. (En posant des actes sacrés) ils se dédoublent en hommes imaginaires, plus puissants que des hommes  $r\acute{e}els$  » (Godelier, 1997, p. 239). Cette dimension du « sacré », très proche ici de la logique du don, est extrêmement présente dans les organisations associatives; elle renvoie à leur raison d'être, au projet fondateur et donne son sens à l'action menée, sens qui est à rechercher « dans le geste luimême, dans la relation voulue pour elle-même et non instrumentale » (Godbout, 2000).

L'irruption de la professionnalisation dans ces organisations ne peut donc que bouleverser ces représentations fortement ancrées et intériorisées par les acteurs eux-mêmes. La professionnalisation s'accompagne en effet d'une gestion délicate entre salariés et bénévoles, ces derniers craignant de se voir privés de tout pouvoir décisionnaire. Généralement présents depuis longtemps dans l'association, ils portent sa culture et son histoire. Il peut donc leur être difficile de voir passé militant tout des salariés sans bouleverser, et d'accepter un nouveau mode de fonctionnement intégrant une logique d'efficacité et de rationalité. On peut dès lors s'interroger : une association sans bénévoles est-elle encore une association? Peut-elle encore être perçue et se percevoir comme

telle ? Il apparaît en tout cas qu'une telle évolution affecte l'imaginaire lié à l'association, fait d'engagement, de don de soi, de gratuité. L'introduction de l'esprit d'entreprise dans le monde associatif peut par conséquent conduire à des paradoxes parfois mal vécus en interne et à des arbitrages complexes.

### **Conclusion**

Ainsi. nous avons voulu dans cette phénomène communication analyser le émergeant professionnalisation organisations associatives, en nous centrant sur les plus grandes d'entre elles qui font figure de pionnières, et en faisant le choix d'une approche théorique interdisciplinaire de complémentarité. dans objectif un Sociologie politique, sociologie l'association, sociologie du don, anthropologie, psychologie sociale peuvent nourrir manière fructueuse l'approche communicationnelle dans la mesure où ces disciplines invitent à mettre la focale sur les concepts de pouvoir et de contre-pouvoir, de culture organisationnelle, d'engagement, de militantisme, de représentations sociales, de Elles permettent d'interroger les don. transformations sociologiques, organisationnelles et communicationnelles induites par la professionnalisation de ces structures associatives.

# Références bibliographiques

BECK, U. (2003). Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation. Paris : Aubier.

CAILLE, A. (2000). Anthropologie du don. Le tiers paradigme. Paris : Desclée de Brouwer.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (2001). L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris : Editions du Seuil.

CUCHE, D. (2004). La notion de culture dans les sciences sociales. Paris : La Découverte.

DACHEUX, E. (2001). « Les associations dans l'espace public européen ». In : LAVILLE, J.-L., CAILLE, A., CHANIAL, P., et al. (2001). Association, démocratie et société civile. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S./C.R.I.D.A., p. 165-181.

D'ALMEIDA, N. (2007). La société du jugement. Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion. Paris : Armand Colin.

EME, B. (2001). « Les associations ou les tourments de l'ambivalence ». In : Jean-Louis LAVILLE, Alain CAILLE, Philippe CHANIAL, et al. (2001). Association, démocratie et société civile. Paris : La Découverte/ MAUSS/CRIDA, p. 27-58.

GAUDEFROY de MOMBYNES, T., MERMET, L. (2003). « La stratégie d'une ONG internationale d'environnement. Articuler biologie et management, action publique et concurrence ». Gérer et comprendre, n° 73, septembre 2003, p. 14-24.

GODBOUT, J.T. (1992). L'esprit du don. Paris : La Découverte.

GODBOUT, J.T. (2000). Le don, la dette et l'identité: homo donator versus homo oeconomicus. Paris: La Découverte.

GODELIER, M. (1997). L'énigme du don. Paris : Fayard.

HADDAD, L. (2004). « L'humanitaire et le business ». Compte-rendu de la séance du 15 janvier 2004 à l'Ecole de Paris du management. Paris : Les Amis de l'Ecole de Paris.

HEDOUX, J. (1998). « Définir et dénombrer les acteurs associatifs ». Revue de l'économie sociale, avril 1998, p. 169-179.

LAVILLE, J.-L., SAINSAULIEU, R., dir. (1997). Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social. Paris : Desclée de Brouwer.

LIBAERT, T. (2003). La transparence en trompel'œil. Paris : Descartes & Cie.

MAUSS, M. (1983). Sociologie et anthropologie. Paris : PUF. (Préface de Claude Levi-Strauss).

PECH, T., PADIS, M.-O. (2004). Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché. Paris : Editions du Seuil.

PROUTEAU, L., dir. (2003). Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

RIEFF, D. (2004). L'humanitaire en crise. Paris : Le Serpent à plumes.

RUBIO, F. (2002). « Les ONG, acteurs de la mondialisation ». *Problèmes politiques et sociaux*, n° 877-878, Paris : La Documentation française.

RUFIN, J.-C. (1999). « Pour l'humanitaire, dépasser le sentiment d'échec ». Le Débat, n° 105, mai-août 1999.

RYFMAN, P. (2004). Les ONG. Paris : La Découverte.

SIMEANT, J., DAUVIN, P. (2002). Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain. Paris : Presses de Sciences Po.

SOMMIER, I. (2001). Les nouveaux mouvements contestataires : à l'heure de la mondialisation. Paris : Flammarion.

SUE, R. (2003). La société civile face au pouvoir. Paris : Presses de Sciences Po.

WALTER, J. (2005). « Mondes professionnels de la communication et transparence. De la codification à la régulation ». Médiation et Information, n° 22, Paris : L'Harmattan, p. 25-42.

WOLTON, D. (2005). *Il faut sauver la communication*. Paris : Flammarion.

### **Notes**

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 définit l'association comme: « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leur connaissance ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. »

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Notons que Greenpeace a été créé en 1971 par des opposants à la guerre du Vietnam, porteurs à la fois de valeurs pacifistes et écologistes, ce qui explique la cible de ses premières campagnes : le nucléaire. Son action en faveur de l'environnement passe aujourd'hui par le lobbying, l'organisation de campagnes de dénonciation, le « conflit non-

violent ». Voir : le site Internet de Greenpeace international : <a href="https://www.greenpeace.org/international">www.greenpeace.org/international</a>

- <sup>3</sup> Le sommet de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) qui s'est tenu à Seattle en novembre 1999 marque en cela un tournant.
- <sup>4</sup> Nous empruntons cette expression à Alain TOURAINE.
- <sup>5</sup> Isabelle SOMMIER cite Greenpeace qui utilise régulièrement Internet depuis sa campagne sur la couche d'ozone en 1994, jusqu'à avoir mis au point à son siège néerlandais une surveillance vingt-quatre heures sur vingt-quatre, de sites et de groupes de discussion, de façon à pouvoir réagir immédiatement à un événement. De même, l'ONG Les Amis de la Terre réalise des *action alert* contre les institutions internationales en invitant ses membres à saturer les sites officiels par l'envoi simultané d'*e-mails*.
- <sup>6</sup> Si l'on prend l'exemple de l'ONG Action Contre la Faim (ACF), une mise au point défile en bandeau sur le site Internet : « *On ne s'improvise pas humanitaire...* ». Celle-ci sonne comme un rappel à la réalité, signalant que la bonne volonté ne suffit pas pour travailler dans une ONG. Source : <a href="https://www.acf-fr.org">www.acf-fr.org</a>
- <sup>7</sup> Chez Médecins Sans Frontières (MSF), deux ans d'expérience sont demandés aux jeunes diplômés. Source : www.msf.fr
- <sup>8</sup> Terre des Hommes France, créée en 1961, défend les droits économiques, sociaux et culturels des pays en voie de développement. L'association a connu une importante crise structurelle en 1995, mais sa base de militants, très attachée aux valeurs fondatrices de l'association, a refusé un autre type d'organisation. Depuis, Terre des Hommes a dépassé la crise, le budget est constant et au siège travaillent moins de dix salariés pour six cents bénévoles dans toute la France; il n'y a pas de service communication ou marketing. L'association a gardé sa culture d'origine puisque ce sont les militants qui la dirigent toujours. Action Contre la Faim, créée en 1979 par des intellectuels français, notamment Françoise Giroud, a pour mission d'intervenir dans des situations d'urgence. Sa première crise, en 1986, a provoqué une mutation de l'organisation, acceptée par les militants. L'association a recruté des salariés, le siège s'est structuré à la manière d'une entreprise, avec une hiérarchie très forte. Ce sont des salariés qui dirigent l'association. ACF a vu ses budgets exploser et recrute maintenant exclusivement des personnes d'HEC et de l'ESSEC pour la communication et le marketing.

# Pratiques interculturelles et « vivre ensemble ». Analyse conjointe de trois organisations associatives.

### Yanita ANDONOVA,

yanita.andonova@gmail.com Maître de conférences, Université Paris 13, LABSIC

### Béatrice VACHER,

beatricevacher@gmail.com Chercheur associé au MICA, Université de Bordeaux

#### Carsten WILHELM.

<u>carsten.w@wanadoo.fr</u>
Chercheur associé au CIMEOS,
Université de Bourgogne

#### Résumé:

La présente communication interroge la problématique du « vivre ensemble » dans des contextes interculturels. Elle s'appuie sur une analyse conjointe de trois associations qui ont pour vocation de contribuer au rayonnement de cultures autres que celles de leur pays d'origine (bulgare, espagnole et allemande). Dans ce cadre le bien commun est le point de rencontre de cultures nationales et de pratiques communicationnelles. Il permet l'échange sans pour autant exiger un partage univoque de références et de valeurs.

### Mots-clés:

pratiques interculturelles, bien commun, espace d'intercompréhension, figure de l'étranger, « vivre ensemble ».

L'objet de cette contribution est d'analyser comment dans des contextes interculturels se construit d'échanges un espace d'intercompréhension sans mettre en péril les spécificités culturelles des individus qui s'y engagent<sup>1</sup>. Nous proposons d'étudier cette problématique à la lumière de trois terrains. Comment la culture bulgare est-elle mobilisée en France via l'association Langue bulgare, langue d'Europe? Comment la culture française est-elle déclinée en Espagne via l'Alliance française? Comment la culture allemande est à son tour déclinée à travers la Maison Rhénanie-Palatinat à Dijon ? Existe-t-il des représentations partagées du « vivre ensemble »? Quelles sont les compétences implicites correspondantes? Quels processus communicationnels sont-ils mobilisés ? Quelles attentes de reconnaissances identitaire et culturelle?

En contexte multiculturel une situation simple peut s'avérer compliquée. Les acteurs doivent en permanence composer avec plusieurs langues, adapter leurs comportements à un objectif organisationnel, culturel ou éducatif précis tout en restant fidèles à leurs propres manières d'être. Quels sont les quiproquos ou malentendus spécifiques? Quelles réconciliations et petits bonheurs y trouventils? Il est évidemment question ici de la coexistence d'identités particulières et de la reconnaissance de l'autre comme égal à soi dans sa singularité (Ricœur, 2004).

L'apport des SIC à cette problématique est incontournable. Pour nous il se situe dans le regard porté à l'espace d'intercompréhension construit, déconstruit et réinventé au quotidien dans les pratiques interculturelles. Les interactions correspondantes nécessitent des compétences communicationnelles spécifiques pour trouver des compromis afin de tout simplement « vivre ensemble ».

la SFSIC, à paraître en juin 2011.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Nous tenons ici à remercier les membres de l'atelier Lilith au sein duquel est née l'idée de cette contribution. Pour une présentation de ce groupe de travail se rapporter à Vacher B., Kogan A.-F., Le Bis I., Andonova Y. (2011), « Lilith, la recherche en causant », Les cahiers de

# I. Engagement, intercompréhension et « vivre ensemble » : repères théoriques

Nous proposons d'étudier trois dimensions qui sont au cœur de nos questionnements. Comment se construit l'engagement des individus dans la durée ? Quelles sont les spécificités de l'intercompréhension au sein des échanges interculturels ? Comment en dépit des différences et des altérités fonctionnent les compromis ?

# I.I. Engagement des individus, construction identitaire et socialisation

L'association est une organisation originale construite autour d'un projet commun qui implique le partage de valeurs, mais aussi dans notre cas une double compétence du lien social puisqu'il est interculturel. La dimension institutionnelle particulière de l'association, mise en évidence par Laville et Sainsaulieu (Laville, Sainsaulieu, 1997) opère le passage de la sphère privée à la sphère publique autour de la défense d'un bien commun. Elle donne un cadre et garantit à la fois un statut pour ses membres et une forme de reconnaissance collective. Se pose dès lors pour Laville et Sainsaulieu la question de l'existence d'un imaginaire collectif et une culture du lien social spécifique à la vie associative, fondée sur l'affirmation constante des identités individuelles et collectives, identités qui au sein des associations ne peuvent guère être appréhendées uniquement en termes d'identité au travail (Sainsaulieu, 1977). La pérennité de ces formes organisationnelles a particulier qu'elle permet la confrontation des univers culturels riches au sein desquels les individus, porteurs de multiples valeurs, peuvent s'identifier s'investir chacun à sa manière.

La socialisation est donc une notion essentielle. Pour Claude Dubard (1991), l'engagement des individus s'appuie sur la double dynamique entre une identité pour soi et une identité pour autrui au cours de laquelle s'opère cette socialisation<sup>2</sup>. Dans le

des associations elle cas implique différenciation face aux autres membres de l'association (âges, formations, expériences, cultures), et la ressemblance avec le groupe (le partage de valeurs, de représentations propres à l'association, etc.). Comme l'identité se construit au travers de la socialisation, par la famille d'abord, par les institutions ensuite l'entreprise) et les d'appartenance (club de sport, parti politique), nous retenons que l'investissement dans des associations interculturelles est à la fois un choix personnel inscrit dans une trajectoire propre à chaque individu et un acte collectif de construction d'un espace partagé de valeurs, culture, langue, etc.

# I.2. L'intercompréhension dans les pratiques interculturelles

Domaine riche et complexe, souvent source malentendus et de conflits. communication interculturelle couvre un large champ d'action et des pratiques diverses (vie quotidienne, management, etc.). Ce champ longtemps dominé France par en psychologie sociale et les sciences l'éducation (Winkin, 1994) se prête à l'anthropologie interculturelle (Demorgon, 1996; Nowicki, 2008; Winkin 2001), à l'approche interprétative du phénomène (Bratosin, 2002) interculturel et recherches sur les enjeux de la diversité culturelle (Mattelart, 2008; Rasse, 2005; Vacher, 2007). En ce qui concerne notre analyse, résolument inscrite dans approche communicationnelle, nous d'interroger « les proposons interculturelles », terme qui implique selon nous une attention particulière interactions et aux compétences interculturelles mobilisées au quotidien. Les pratiques interculturelles nous serviront de toile de fond pour démontrer que malgré les différences, les disparités et les altérités, les individus s'accommodent et trouvent des compromis ainsi que des arrangements.

Nous mobilisons en effet l'approche interprétative pour préciser que l'analyse que nous proposons s'intéresse à la façon dont les personnes justifient leurs pratiques pour les

89

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> L'identité pour soi est l'ensemble des représentations permettant à l'individu d'assurer une continuité au cours de sa vie et de préserver la cohérence de ses actions.

C'est un processus biographique. L'identité pour autrui est le système de repères conduisant à la découverte que l'on est différent des autres et proche de certains.

inscrire dans des contextes de sens qui dépendent de la culture (d'Iribarne, 2006; Giroux et Marrouquin, 2005; Vacher, 2010). Chaque culture possède en effet des références auxquelles les personnes font appel pour justifier leurs actes. Ce sont des concepts qui jouent un rôle essentiel, comme par exemple celui d'équité pour Américains ou celui de noblesse pour les Français ou encore celui de communauté pour les Allemands. Non pas que l'équité soit sans importance en France, mais elle en a beaucoup moins que la noblesse d'agir pour une cause qui dépasse les intérêts personnels (d'Iribarne, 2006). De même, en Espagne (Pitt-Rivers, 1997) la question de l'honneur joue un rôle tel que l'on observe le poids dévolu à la famille au d'autres formes détriment d'actions collectives. Ainsi, chaque culture nationale a sa propre manière de donner un sens à l'action, manière souvent incompréhensible pour ceux qui lui sont étrangers. Ces références à la noblesse en France, à l'honneur en Espagne ou à la communauté en Allemagne, marquent des rapports différents à l'autorité, à l'autonomie et aux statuts des individus au sein des organisations.

Nous mobilisons également ce que Georg Simmel (1908) nomme la figure de l'étranger et présente comme élément clé du développement des sociétés : « [...] il est question de [l'étranger] qui vient aujourd'hui et reste demain - en quelque sorte un migrant potentiel, qui, tout en n'étant pas reparti, n'a pas complètement perdu la légèreté du va et vient » (Simmel, 1908, p.509). Cette figure porte en elle-même le germe des théories d'inspiration interactionniste car pour Simmel la notion d'action réciproque est essentielle entre celui qui est venu d'ailleurs et les personnes locales. Il s'agit d'une relation naturellement positive, une forme de réciprocité spécifique entre une minorité migrante qui apporte des nouveautés et la majoritaire d'accueil qui reste en contexte stable et connu. Le jeu entre proximité et distance est ici une constellation qui signifie que le proche est éloigné comme le lointain est près. Pour Simmel, il faut donc avoir un « autre » pour se définir, ce qui est un point central de nos observations.

# 1.3 Vivre ensemble: entre respect mutuel et compromis

adoptons un point de vue communicationnel qui considère que le partage d'expériences et de conversations ordinaires permet la construction d'interprétations réciproques (Taylor, 2000, Groleau & Cooren, 1999; Van Vuuren & Cooren, 2008). Cette construction de l'organisation à travers la communication est particulièrement adaptée au contexte associatif où chacun cherche la réciprocité dans l'activité collective sans pour autant être toujours capable de l'expliciter. Cette approche nous intéresse d'autant plus qu'elle met l'accent sur l'importance des imbrications d'objets marqueurs de la culture et influençant les attitudes et les comportements. Cette influence n'est généralement pas consciente, elle est profondément intériorisée. Mark Van Vuuren et François Cooren (2008) insistent sur l'importance de la reconnaissance de cette influence pour que les individus retrouvent la parole dans l'organisation, c'est-à-dire se constituent en tant que sujets et s'offrent ainsi des possibilités de choix. Cela suppose de considérer la culture, non seulement comme l'ensemble des comportements hérités des générations précédentes, mais également comme ouverture potentielle sur comportements autres. On retrouve ici cette image positive de l'étranger de Simmel. Dans le même esprit, Yrjö Engestrom (2008) propose de penser les reconfigurations permanentes de l'organisation contemporaine comme un nouage, knotworking, où les lieux d'initiative ne sont pas fixes, où les contrôles, responsabilités et confiances demandent à être régulièrement redistribués et où les nœuds, départs d'activité, ne sont pas définis a priori mais potentiellement présents. Ce qui est souvent le cas des associations. Moins que de conversations, ce type de reconfiguration requiert la négociation, notamment en contexte interculturel où le malentendu est plus facilement accepté qu'en contexte « uniculturel ».

La communication est donc non seulement ce qui imprègne le quotidien des organisations mais surtout n'est pas une affaire banale (Lacoste, 2001). Elle joue bien le rôle de liant dynamique entre les différentes actions collectives, dans le dire et le faire, dans le lire et l'interpréter, dans l'écrire et le parler, plus ou moins institués. Cette conception de la communication n'est pas sans rappeler les actes de langage (Austin, 1970 ; Gramaccia, 2001), point de vue qui rend caduc le constat de la différence entre le dire et le faire, ce qui permet au chercheur de s'intéresser aux questions pratiques et d'étudier la relation entre parole et action comme une coproduction.

# II. Etude comparative de trois associations interculturelles

Notre réflexion porte sur trois associations qui ont pour vocation de contribuer au rayonnement de cultures autres que celles de leur pays d'origine (bulgare, espagnole et allemande). Il s'agit d'organisations à but non lucratif qui ne défendent pas d'intérêts particuliers (associations professionnelles par exemple) et qui se sont constituées pour compléter l'action étatique dans le domaine éducatif et culturel. Sur les terrains le positionnement méthodologique que nous avons adopté est celui de l'observation participante. Dans les trois cas nous étions engagés dans l'action, immergés dans les terrains, investis en tant que bénévoles, animateur de groupe, participant. Ce point commun d'immersion nous a permis de comparer a posteriori des contextes très riches, des moments vécus sans a priori, des interactions au quotidien et de les analyser avec un regard renouvelé.

# II. I Association « Langue bulgare, langue d'Europe » : survie identitaire et reconnaissance d'autrui<sup>3</sup>

Lancée en 2006 sous l'impulsion de trois mères de famille, une enseignante et un couple franco-bulgare dans un contexte politicoéconomique propice, la création l'association bulgare dont il est question ici quelques reflète parfaitement caractéristiques de la culture bulgare : une rencontre chaleureuse et improvisée un soir d'automne entre individus qui, pour la majorité d'entre eux se rencontraient pour la l'ère fois, mais qui partagent la même conviction de l'importance d'une cause qui mérite d'être défendue corps et âme. Cette

<sup>3</sup> Cas développé par Yanita Andonova.

cause est la promotion de la langue, de la culture et de la civilisation bulgares en France. La décision de créer l'association le soir même, de choisir un nom représentatif, de rédiger les statuts, etc. a été prise en quelques heures par des bulgares et des français passionnés par le défi commun et par l'immensité de la tâche à accomplir. L'objectif est noble : l'enrichissement de l'identité et du patrimoine culturels européens à travers la sauvegarde de l'identité bulgare, la diversité culturelle étant reconnue comme l'une des priorités de l'Union européenne (Andonova, 2008). Dans la réalité du quotidien il est question de survie identitaire : depuis la chute du mur de Berlin les Bulgares massivement quitté le pays pour étudier, travailler, vivre à l'étranger4 ce qui a pour conséguence que le nombre d'enfants d'origine bulgare nés à l'étranger ne cessent d'augmenter. Ne plus savoir lire, écrire et parler le bulgare met en péril l'avenir de cette nation. A cet effet l'association gère des cours de bulgare pour enfants (école et jardin d'enfants), met en place des ateliers et des projets culturels. La rencontre des cultures ne s'opère pas dans un but de découverte mutuelle. Souvent les élèves de l'école sont issus de familles franco-bulgares connaissent déjà la Bulgarie, y voyagent souvent, apprécient le savoir-vivre de ce pays des Balkans plus connu en France pour son yaourt que pour la gentillesse et la générosité

L'aventure a très vite rassemblé autour de son projet et grâce à l'enthousiasme des fondateurs, la passion des enseignantes, la patience des parents et la soif de découverte des enfants, une communauté franco-bulgare très disparate et qui n'a pas forcément l'habitude ni l'envie de se fréquenter. Pourtant le liant interculturel a fonctionné bien que certains se réclament de culture exclusivement bulgare, que d'autres soient nés depuis plusieurs générations en France et se sentent plus proches de la culture française ou que d'autres enfin se disent tout simplement citoyens du monde. Comment ce « vivre

des Statistiques : http://www.nsi.bg

de ses habitants.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Selon le dernier recensement, de février 2011, la population de la Bulgarie a diminué en 10 ans de 7,33%, chiffres pas très rassurants pour ce petit pays d'un peu plus de 7 millions d'habitants. Source : Institut National

ensemble » s'est-il progressivement construit sans qu'il y ait une appartenance culturelle unique et clairement affichée ? L'association fonctionne et se développe d'une manière exponentielle depuis cinq ans grâce à l'implication très forte de sa présidente et des enseignantes (toutes salariées de l'association), ainsi qu'à l'engagement des bénévoles, pour la plupart des parents d'élèves. Cet engagement s'inscrit dans des parcours personnels disparates aucunement dans et problématique d'identité culturelle commune. Certains parents, plutôt réservés au départ pour des raisons politiques, économiques ou logistiques, ont hésité avant d'inscrire leurs enfants et se sont très vite aperçus que pour faire fonctionner l'association, l'implication de chacun était nécessaire, malgré les différences, les origines ou les penchants politiques. Dans les familles franco-bulgares le parent français peut se sentir exclu car il ne parle pas la langue bulgare de son enfant. On peut se demander qui est « l'étranger » dans ce contexte : le parent venu d'ailleurs ou celui né en France? Enfants, parents, grands-parents et amis ont progressivement trouvé du sens dans l'engagement mutuel en dépassant ce questionnement grâce à la coexistence d'identités particulières et à la reconnaissance d'autrui, reconnaissance intuitive et non formalisée.

# II.2 Alliance française à Gijon : construire l'événement ensemble grâce à nos différences<sup>5</sup>

L'alliance française de Gijon (dans le nord de l'Espagne) date du début des années 80 alors que la ville n'a encore développé que très peu d'événements culturels. Les quelques rares associations de la ville sollicitent alors Gérard de monter une alliance française. C'est tout de suite l'aventure et ça l'est encore. Outre les enseignements de français qui font vivre toute association de ce type, une série d'activités culturelles sont organisées, toutes plus originales les unes que les autres, jusqu'à un concert sous l'eau, un théâtre sous la mousse, un bal musette, des conférences suivies de débats, etc. Je note cette dernière activité comme une originalité... Il n'est en effet pas courant d'assister en Espagne à un débat où chacun parle à son tour, écoute son voisin et

argumente ses propos. Il faut pour cela un travail de longue haleine entre Français et Espagnols, basé sur des rencontres régulières. Se crée alors une confiance mutuelle permettant de dépasser nos *a priori* respectifs pour construire ces événements, preuves de notre capacité de vivre ensemble grâce à nos différences (Andonova & Vacher, 2009).

Lorsque j'arrive à l'alliance française de Gijon, le directeur fondateur, Gérard, est décédé depuis deux ans et sa femme a repris fermement les rênes de l'association mais se trouve souvent en porte à faux avec son personnel. En effet, ce dernier est composé de professeurs payés selon les d'enseignement. Or une alliance également défendre la culture française à travers des activités offertes à l'extérieur. Mais ces dernières ne sont pas rémunératrices. Comment faire? Essayons d'en avoir un aperçu grâce à une partie de mon expérience. Je suis bénévole et souhaite animer un groupe de réflexion sur l'interculturel. Une autre bénévole a un groupe d'amis qui souhaitent parler français. Nous montons ensemble des rencontres mensuelles et nous l'annonçons dans la presse pour agrandir le cercle. Cet atelier dure depuis plus de cinq ans. Je suis d'abord celle qui anime, distribue la parole et propose les sujets. Rapidement d'autres personnes prennent la relève. Je conserve les seules tâches qu'un Espagnol fait difficilement ou pour lesquelles il peut être considéré comme impoli, à savoir la prise de notes et le rappel à l'ordre (« chut, chacun écoute l'autre »). Nous profitons de notre régularité et fidélité pour monter une série d'activités à destination d'un large public (dont la conférence et le bal musette). Nous sommes une équipe qui aide la directrice en faisant boule de neige et en nous répartissant le travail qui devient, de ce fait, amusant.

Mais cela ne suffit pas : tous les six mois, nous partageons nos mets venus d'ici et d'ailleurs. Nous en racontons l'histoire, familiale, culinaire, organisationnelle parfois. Nous apprenons ce qui nous différencie : l'honneur français et l'honneur espagnol n'ont rien à voir (d'Iribarne, 1987 & 2006 ; Pitt-Rivers, 1997). L'un s'appelle plutôt la noblesse et fait référence à un état (la naissance hier, le diplôme aujourd'hui) qui anime le Français dans la vie sociale et le fait défendre ses droits tout en valorisant ses devoirs collectifs.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Cas développé par Béatrice Vacher.

L'autre est bien un honneur, très masculin, basée sur la défense d'une antique pureté féminine, la « honra » qui rassemble la famille espagnole. Ce qui reste de cette histoire est le poids de la hiérarchie familiale par rapport à la vie sociale et notamment au travail. En effet. l'obéissance au chef de famille se retrouve dans l'entreprise au point de juguler toute forme de débat. Nous avons pourtant réussi à combiner ces deux modes de vie, ces deux références culturelles, dans nos actions conjointes. Pour en revenir à l'exemple de la conférence, nous avons, français et espagnols, organisé le débat pour que la salle s'exprime. Avec joie, bonne humeur et pertinence. Le lendemain, une conférence est organisée avec le même orateur mais par l'université d'Oviedo. Le principal de l'université préside la séance et la clôt sans autre forme de procès à l'issue de la présentation... Dans le premier cas, l'étranger est bien ici celui qui enrichit comme la communication est celle qui fait et la culture celle qui sert de levier pour agir et nouer des savoirs, ce que nous avons proposé en partie une.

# II.3 « Maison Rhénanie-Palatinat » à Dijon : de la communication de l'amitié franco-allemande à l'espace de projet<sup>6</sup>

Crée le 29 septembre 1991, la « Maison Rhénanie-Palatinat » (ci-après MRP) est portée par le parlement régional du Lande Rhénanie-Palatinat à travers une association allemande. Elle a vu le jour grâce au partenariat de longue date de deux régions : Bourgogne en France et Rhénanie-Palatinat en Allemagne et les deux capitales régionales, Dijon et Mayence. Cette initiative est soutenue par les politiques régionales et bénéficie de multiples conventions.

La minorité allemande en France et en Bourgogne n'est pas une minorité issue d'une migration économique de nécessité. Elle se nourrit de la proximité des deux pays et des échanges établis entre régions et villes. Elle est également souvent liée à des histoires familiales, des couples formés au grès des échanges et une attirance des allemands pour le « «savoir-vivre » français. La principale mission de la MRP est donc nourrie d'une envie de vivre mieux ensemble et de renforcer

l'amitié franco-allemande à travers des projets, des rencontres, des échanges. Les projets sont souvent des initiatives personnelles qui permettent d'animer des activités diverses : cours de langue, rencontres artistiques et culturelles. journalistiques et politiques, lectures, vernissages, expositions de photos, etc. C'est aussi un point de rencontre entre étudiants de langue et étudiants allemands et français. La proximité avec le tissu socioéconomique local participe à mettre en place des missions spécifiques telles que des offres de stages et la coopération économique franco-allemande. Des évènements liés à la vie politico-culturelle et à l'histoire allemande sont à l'affiche régulièrement (réconciliation, réunification, l'Allemagne en Europe, Amitié Franco-Allemande, l'intégration) comme par exemple une manifestation intitulée: « Vivre ensemble : un regard croisé sur l'intégration et l'immigration en France et en Allemagne ». Des coutumes fêtes et typiquement allemandes sont également au programme comme St. Nikolaus, le «lutinage», une fête du vin et de la bière. Des producteurs de produits locaux sont d'ailleurs présents plusieurs fois par an à Dijon.

La MRP fête ses vingt ans en 2011. Pour son directeur, Till Meyer et son équipe, en majorité des Allemands, c'est le moment de réfléchir aux activités accomplies et de se projeter vers l'avenir : « Nous ne souhaitons pas fêter une institution, nous ne voulons pas nous cacher derrière une façade institutionnelle car ce qui fait vivre la MRP et ses projets ce sont les personnes. Sans elles, pas de projets, pas de MRP »7. Cette vision évolutive est très importante pour l'esprit de la maison tout comme la volonté de travailler en lien avec le tissu socio-économique local. En effet, la MRP est souvent identifiée dans la population dijonnaise à travers son directeur fondateur qui fait un important travail de réseautage et de proximité avec les décideurs locaux, politiques ou économiques tout en restant accessible à tout un chacun. Sa vision (« chacun est visible et reconnaissable et contribue a la lumière de la maison ») définit la nature volontariste de ce « vivre ensemble », basé sur la reconnaissance individuelle (« dans une institution, il y a aussi des hommes »), l'activité par projet et la gestion locale par proximité. S'en axiologie suit une

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Cas développé par Carsten Wilhelm.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Entretien avec l'auteur le 14 avril 2011 à la MRP.

communicationnelle autour des valeurs comme la convivialité, la performance (au double sens) et le volontarisme. La MRP et ses activités correspondent bien à la figure de l'étranger telle que définit par Simmel. Cet étranger vient non pas pour passer mais pour rester et apporte avec lui des façons de faire qui entrent durablement en relation avec l'environnement local. L'environnement en sort changé, tout comme l'étranger.

### **Conclusion**

La défense d'un bien commun est au cœur du fonctionnement des associations que nous avons présentées (Laville, Sainsaulieu, 1997). Pour ces associations interculturelles, le bien commun est le point de rencontre de cultures différentes nationales et de pratiques communicationnelles à questionner. La figure de l'étranger comme nous l'avons développée y est centrale. Cette analyse conjointe permet de mettre en évidence le fait que la défense de ce bien commun qu'est une culture ou une langue étrangère doit être étudiée dans un sens large en faisant intervenir l'action réciproque entre individus, les interactions contextualisées et plus largement médiations qui sollicitent l'engagement des acteurs, mobilisent des identités culturelles en mouvement et soutiennent la coopération.

La référence à l'intérêt et au contrat échoue à rendre compte des réussites associatives où le sentiment subjectif d'appartenance premier. Il reste à questionner la nature de cette appartenance. Les observations sur les trois terrains associatifs nous laissent penser que l'engagement des personnes prend des formes diverses dans l'action collective et se décline d'une manière multiple qui n'implique pas nécessairement une culture partagée. Le culturel, comme différence, comme « inter » ou point de vue, permet l'échange et l'activité ensemble sans pour autant exiger un partage univoque de références et de valeurs. La communication telle que nous l'avons mobilisée est donc bien une relation qui du sens: une confrontation d'interprétations et une performance de la culture. Elle donne à voir les règles du jeu de l'organisation autant qu'elle offre un espace de liberté. Elle peut être une quête de compréhension autant qu'une construction

d'organisation par l'intermédiaire de récits tels que ceux que nous avons souhaité présenter. Questionner les pratiques interculturelles est donc un enjeu de taille qui doit être davantage interrogé, exploré et approfondi dans une approche communicationnelle.

# Références bibliographiques

ANDONOVA Y. (2008), « Enjeux et défis de l'intégration européenne de la Bulgarie », Hermès, n°51, p.113-118.

ANDONOVA Y., VACHER B. (2009), « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication&Organisation*, n°36, p.136-147.

AUSTIN J. (1970), *Quand dire c'est faire*, Ed. Le Seuil, Paris.

BRATOSIN S. (2002), « L'approche interprétative du phénomène interculturel », *Communication*& *Organisation*, n°22, p.184-199.

D'IRIBARNE Ph. (2006), L'étrangeté française, Paris, Seuil.

DEMORGON, J. (1996), Compléxité des cultures et de l'interculturel, Paris, Economica Anthropos. D'IRIBARNE Ph. (1989), La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Le Seuil.

DUBAR C. (1991), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin.

ENGESTROM Y. (2008), « Quand le centre se dérobe : la notion de knotworking et ses promesses », *Sociologie du travail*, Vol.50, N°3, p.303-330.

GIROUX N., MARROUQUIN L. (2005), « L'approche narrative des organisations », Revue française de gestion, n°159, p.15-42.

GRAMACCIA (2001), Les actes de langage dans les organisations, Paris, Éd. l'Harmattan.

HOFSTEDE G., BOLLINGER D. (1987), Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Paris, Editions d'Organisation.

LACOSTE M. (2001), « Peut-on travailler sans communiquer ? », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), Langage et travail. Communication, cognition, action, Ed. CNRS, Paris, p.1-28.

LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R. (1997), Sociologie de l'association, Paris, Desclée de Brouwer.

MATTELART A. (2005), Diversité culturelle et mondialisation, Paris, La Découverte.

NOWICKI J. (2008), L'homme des confins. Pour une anthropologie interculturelle, CNRS Editions.

PITT-RIVERS J. (1997), Anthropologie de l'honneur, Paris, Hachette (trad. française).

RASSE P. (2005), La rencontre des mondes. Diversité culturelle et communication, Armand Colin.

Revue Communication&Organisation, n°22, Interculturel et communication dans les organisations, 2002.

RICŒUR P. (2004), Parcours de la reconnaissance, Paris, Stock.

SAINSAULIEU R. (1977), L'identité au travail, Paris, FNSP.

SIMMEL, G. (1908), Exkurs über den Fremden. Dans G. Simmel (dir.), Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. (pp. 509-512), Leipzig, Duncker & Humboldt.

TAYLOR J. (2000), «Is there a 'Canadian' Approach to the Study of Organizational Communication? », Canadian Journal of Communication, Vol 25, N°I, http://www.cjconline.ca/

index.php/journal/article/view/1147/1066.

VACHER B. (2007), « Oubli, étourderie, ruse et bricolage organisés : arrêt sur théories », In Repenser la communication dans les organisations, Bonneville L., Grosjean S. (dir.), Paris, Éd. l'Harmattan, p. 25-50

VACHER B. (2010), « Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations? », *Etudes de communication*, 34/2010, p.127-142.

VAN VUUREN M. & COOREN F. (2008), « My attitude made me do it: considering the agency of attitudes », *Colloque James Taylor:* qu'est-ce qu'une organisation? Matérialité, action et discours, Université de Montréal, 21-22 mai.

WILHELM C. (2008), « Cultural identities in the flow », *Cultural Attitudes Towards Communication and Technology* (CATAC) Nimes, 24-27 juin, 422-30.

WILHELM, C. (2010), « Approche dispositive et triangulation : mots clés d'une méthodologie SIC interdisciplinaire en contexte interculturel », XVIIe Congrès de la Société des Sciences de l'Information et de la Communication « Au cœur et aux lisières des SIC » Dijon, 23-25 juin.

WINKIN Y. (1994), « Emergence et développement de la communication interculturelle aux Etats-Unis et en France », In Mots Représentations, enjeux dans les contacts interethniques et interculturels, (sous la dir.) Fall, Simeoni, Vignaux, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p.33-50.

WYNKIN Y. (2001), Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain, Seuil, Paris (l'ère éd. 1996).

# De la dynamique "organisation en action" "organisation en projet" dans le travail de "développement fournisseur"

### Florian HEMONT

florian.hemont@univ-tlse3.fr

Doctorant

CERTOP, UMR 5044, équipe ECORSE,
Université Paul Sabatier (Toulouse 3)

#### Résumé:

Nous proposons d'appréhender l'activité de "développement fournisseur" dans les chaines logistiques comme participant à un phénomène de changement organisationnel que nous saisissons par le prisme du travail d'équipement en technologie gestionnaire des PME. Nous considérons alors les influences relatives de l'"organisation en action", de l'"organisation en projet" et de l'organisation telle qu'inscrite dans les outils-méthodes dans la construction d'une nouvelle "organisation en action".

### Mots-clés:

Changement organisationnel, règle-pratique, outil-méthode, lecture-écriture.

Dans le cadre de notre travail de thèse sur les clients-fournisseurs du aéronautique, nous nous intéressons à l'activité de "développement fournisseur" qui se caractérise, notamment, par une évaluation des modes de fonctionnement des PME soustraitantes par un organisme mandaté par des donneurs-d'ordres (DO). A la suite de cette évaluation, des propositions d'implantation d'outils-méthodes sont faites aux dirigeants PME. Nous des proposons activité d'appréhender de cette "développement fournisseur" comme participant à un phénomène de changement organisationnel que nous saisissons par le prisme du travail d'équipement en technologie gestionnaire des PME. Comment saisir le changement organisationnel par une approche communicationnelle du "développement fournisseur"? Nous pensons que changement peut être envisagé à travers une dynamique "organisation en action" "organisation en projet" que nous proposons de saisir à l'aide d'une étude des médiations dans lesquelles prennent place des dialectiques de lectures-écritures des pratiques et des outils-méthodes.

Dans un premier temps, nous caractériserons ce que nous entendons par organisation et changement organisationnel à partir de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997). Puis, nous préciserons notre approche méthodologique du travail de "développement fournisseur". Pour finir, nous spécifierons ce dernier à l'aide de ce que nous qualifions de mise en regard entre "organisation en action" et "organisation en projet" lors de l'implantation d'un outil-méthode!

# I. De la régulation dans les organisations comme clef de lecture du changement organisationnel

Lorsqu'elle dresse un état de l'art sur le changement organisationnel, C. Demers (2007) explique que l'appréhension du changement varie fortement en fonction de la focale et de la démarche de recherche. D'un

dont le recours renvoie à des scripts d'usage.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Précisons que nous recourons à cette expression car les artefacts et les méthodes constitutifs de l'outil-méthode nous semblent difficilement dissociables. Les méthodes gestionnaires s'incarnent dans un ensemble d'artefacts

côté, il y a les chercheurs qui saisissent l'organisation telle une entité et qui tentent de repérer des variables de manière à justifier une différence entre deux états dans le temps. De l'autre côté, on trouve des approches processuelles du changement qui en font une continuité. Notre approche vise à entrevoir le processus qui conduit à cette différenciation entre un avant et un après.

C. Demers remarque que deux approches socio-constructivistes de l'organisation sont actuellement: prédominantes des approches centrées sur les pratiques (Feldman, 2000; Orlikowski, 1996), 2) des centrées pratiques approches les sur discursives (Taylor, 1993; Taylor & Robichaud, 2004; Taylor & Van Every, 2000). Que l'on suive les approches discursives comme celle de l'Ecole de Montréal ou les approches centrées sur les pratiques, l'étude soit programmé changement, qu'il continuellement émergeant, devient l'étude d'un "organizing" qu'il s'agit de mettre en relation avec l'organisation en tant que "site" (Tsoukas & Chia, 2002)<sup>2</sup>, effet (Vásquez Donoso, 2009; Vásquez & Marroquín, 2008), ou encore telle une entité émergée et (Bouillon, 2009) rationalisée ou "institutionalized entity" (Bouillon, 2010). En effet, aborder le changement organisationnel, c'est ici s'intéresser au processus à travers lequel celui-ci émerge, mais aussi relever ses effets sur l'organisation en tant qu'entité, en qu'espace normé, régulé. proposons de tenter de faire tenir ensemble les approches sur les pratiques et celles sur les pratiques discursives en proposant de prendre en considération les discussions sur les pratiques et les règles dans un contexte où elles sont mises en question3.

2

# I.I. La règle comme principe organisateur et support de l'activité collective

La théorie de la régulation sociale développée par J.-D. Reynaud (1988, 1997) et prolongée par G. de Terssac (2002; Terssac & Reynaud, 1992) permet d'éclairer quelques points concernant régulation de l'activité la relation organisationnelle, la "organizing" et organisation en tant qu'espace normé, régulé, et par là même le changement organisationnel. Le concept de règle comme obiet d'entente. de discussion et négociation est central dans cette théorie :

> « La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action; introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons [...]. Les règles ont des auteurs et elles ont des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune » (Reynaud, 1997, p. XVI).

La règle est par conséquent ce qui permet l'action collective et qui tend à fournir des cadres à l'activité. Toutefois, bien qu'elles soient liées à un projet d'action commune, ceci ne signifie par pour autant : 1) que les règles n'entrent pas en conflit, et 2) que leur établissement ne se fasse pas par négociation ou par imposition. Il parait également intéressant de relever que les règles ont des auteurs, et que par conséquent les règles sont des objets de constructions sociales et font l'objet d'inscriptions en termes de règles formelles ou de pratiques et de routines.

Dans cette théorie, sont distinguées deux types de règles : les règles de contrôle et les règles autonomes.

Les premières renvoient aux règles élaborées de l'extérieur (dites hétéronomes) et qui décrivent, orientent et prescrivent les actions que les acteurs doivent conduire. Plus communément, il s'agit des règles établies par la direction à destination de ses subordonnés. Ces règles, en situation

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> « Notice the double meaning of "organization(s)" here: *Organizations* are sites of continuously changing human action, and *organization* is the making of form, the patterned unfolding of human action. Organization in the form of institutionalized categories is an input into human action, while in the form of emerging pattern it is an outcome of it; organization aims at stemming change but in the process of doing so it is generated by it » (p. 577)

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Nous avons toutefois conscience que toutes les pratiques ne sont pas verbalisables et en cela nous ne prétendons nullement nous situer à un niveau d'analyse que des observations de l'activité quotidienne des acteurs aurait pu fournir. L'"organizing" ne renvoie pas ici à l'activité quotidienne des acteurs dans leur travail, mais de l'activité particulière de "développement fournisseur" dans laquelle ils se trouvent engagés.

d'application, s'avèrent toujours incomplètes et nécessitent des adaptations ou des reformulations dans des règles autonomes.

Les secondes, les règles autonomes, réfèrent aux règles internes des groupes de travail qui viennent s'opposer ou compléter les premières. Il peut s'agir de règles complémentaires ou alternatives établies en contexte de travail par les acteurs.

De même que dans le cas des démarches ISO (Cochoy et al., 1998), dans le cadre du "développement fournisseur" il est question de penser conjointement règles de contrôles en cours, règles autonomes (qui s'appuient sur des connaissances quant aux contraintes, aux pratiques et à la manière dont l'activité est conduite dans les ateliers), avec les règles portées par les outils-méthodes en phase d'implantation; l'un des objectifs d'établir de nouvelles règles de contrôle, ou tout du moins d'en modifier ou réorienter une partie. J.-L. Bouillon remarque d'ailleurs que de façon plus générale « les règles autonomes peuvent même finir par s'institutionnaliser comme règles de contrôle dans le cadre d'un processus de "travail d'organisation" (de Terssac, 2003) avant d'être elles-mêmes remises en cause » (2009. p. 8). changement organisationnel, qu'on considère comme ponctuel ou continu, nous semble être pris dans cette dynamique, dans cette mise en discussion de règles. Il réside alors, pour nous, dans la modification des règles qui cadrent l'activité et les modes de coordination des acteurs. Dans les deux cas, ces modifications de règles se font en rapport à des pratiques. Qu'il s'agisse de pratiques qui se sédimentent dans le temps en règles autonomes et qui peuvent finir par s'instancier en règles de contrôle, ou de nouvelles règles de contrôle imposées puis traduites et ajustées en pratique, ou encore composées en fonction de pratiques préexistantes, au final, il se dessine toujours une tension entre pratiques et règles, entre règles et régulation en pratique : il s'opère des inscriptions relatives des unes dans les autres. Ainsi ce que nous appelons "organisation" renvoie à cette dynamique règles-pratiques qui en fait à la fois une émergence et une entité instituée et normée.

# I.2. De la régulation dans les organisations à un questionnement communicationnel

Comment questionner le changement organisationnel à travers ces jeux de régulation d'un point de vue communicationnel ?

Nous sommes en accord avec J.-L. Bouillon lorsqu'il note que la théorie de la régulation sociale<sup>4</sup> relève d'un certain "impensé communicationnel":

« Si les modalités de ces (formes de coordination impliquées dans l'action collective et dans la construction sociale des organisations) ajustements ont été finement théorisés en termes stratégies d'acteurs. régulations, de conventions, les symboliques processus lesquels ils reposent sont moins considération. pris en interpersonnels, échanges discussions, écrits, arguments, les relations entre ces interactions et les structures organisationnelles ils déroulent. ou se représentations sur lesquelles ils reposent, sont le plus souvent tout juste effleurés » (2008, p. 65).

La question centrale que nous abordons est : comment pratiques et règles sont-elles mises en regard et (re-)travaillées par des processus communicationnels ? Quels sont les aspects symboliques mis en jeu et en discussion par les acteurs ? Comment le changement organisationnel s'opère-t-il dans les interactions par une (co-)construction de sens de l'activité ? Quels sont les schèmes interprétatifs présents dans les cadres sociotechniques des interactions ? Comment sont-ils rendus présents et discutés ?

\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Ainsi que celles de l'économie des conventions et de la sociologie de la justification.

# 2. Saisir le changement organisationnel par l'actantialité dans les scènes interactionnelles

Comment saisir le processus de changement organisationnel dans le cas du travail de "développement fournisseur"? Nous précisons succinctement le caractère agissant des outils-méthodes de gestion, puis, nous introduisons certaines propositions de F. Cooren qui nous semblent pertinentes quant à l'analyse des réunions dans lesquelles se joue la mise en forme de changements.

## 2.1. De la nature des outilsméthodes

L'une de nos focales réside dans le travail d'équipement en outils-méthodes. Travail que nous considérons comme double : celui de l'outil-méthode sur l'organisation, et celui de l'organisation sur l'outil-méthode. A l'instar de M. Akrich (1992) nous considérons les outilsméthodes comme résultat d'inscriptions de concepteurs. Nous nous intéressons alors à leur fonction média<sup>5</sup> tant par les schèmes interprétatifs qu'ils supportent que du point de vue des scripts d'usage qu'ils semblent prescrire. Les outils-méthodes de gestion en tant que médiateurs de perception et d'action ont une portée agissante. Dans la mesure où leur objet est de cadrer l'activité et les modes de coordination des acteurs, ils ont également une visée organisante (de Terssac & Bazet, 2007). Ainsi, W. Orlikowski écrit: « (...) technology embodies and hence is an instantiation of some of the rules and resources constituting the structure of an organization » (1992, p. 405). Bien que les pratiques d'un même outil-méthode puissent varier car elles sont toujours situées (Orlikowski, 2000) et que leur appropriation relève d'une certaine flexibilité interprétative (Orlikowski, 1992), il participe à une "technologisation" et rationalisation6 organisationnelle par modification régulations pré-existantes. Au final il s'opère une relative réciprocité dans l'influence de

l'organisation et de l'outil-méthode (Vinck, Rivera, & Penz, 2004).

Afin d'explorer plus avant ces processus, nous avons mobilisé l'approche interactionniste développée par F. Cooren, en particulier au plan méthodologique.

# 2.2. L'actantialité dans les scènes interactionnelles : le cas du 5S

Notre matériau est principalement constitué d'observations de réunions dans lesquelles des ingénieurs de DO présentent des outilsméthodes aux employés et/ou managers des PME afin de les implanter. En suivant D. Bougnoux (2001), nous appréhendons les scènes interactionnelles par ce qui est mis en proposition et par la manière dont en disposent les acteurs. Nous rejoignons F. Cooren (2006, 2010a, 2010b) lorsqu'il invite à une ouverture de l'étude des scènes interactionnelles par ce qui agit et est agi. Il est alors question de s'intéresser à l'"agency" de manière relativement large en y incluant les acteurs humains et non-humains, qu'il s'agisse d'incarnation ou de ventriloquie (outils-PowerPoint. méthodes. contraintes production, pratiques, règles, principes. objectifs, logiques gestionnaires, porteparole...). Sur cette base nous avons procédé à des relevés systématiques de ce qui agit dans les scènes interactionnelles.

Dans le cas d'une implantation d'un outilméthode 5S<sup>7</sup>, un ingénieur missionné par un DO et le responsable de production de la PME interviennent auprès des responsables d'ateliers. Nous avons établi quatre catégories d'actants dans le discours de ces premiers qui cadre le processus de changement. Ceux qui sont mobilisés par les acteurs : modifications

<sup>6</sup> Qui se caractérise par « un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activités » (Bouillon, 2009, p. 7).

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> P. Verbeek explique que les outils ont une dimension active dans l'étant présent des acteurs par des médiations de perception et d'action (2006).

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Méthode gestionnaire, dite "Lean Manufacturing", qui vise une amélioration continue de la production notamment par une standardisation de l'emplacement des produits et outils de production et par une élimination des éléments jugés non-utiles. Il s'agit d'une méthode qui vise à ordonner les ateliers et établir des règles comme « il n'y a pas d'objets inutiles dans les armoires et autres rangements », « les moyens de rangement sont identifiés, adaptés... », « les outillages et moyens de fabrication sont propres », « les tenues vestimentaires sont adaptées, portées et correctes »... Les ateliers sont découpés en zones alors évaluables en fonction des règles définies et inscrites dans le support d'évaluation. Nous considérons alors l'outil-méthode 5S comme un ensemble constitué de divers artefacts (scotch, grille d'évaluation dans laquelle sont reportées les règles à suivre et sanctionnées) et de méthodes (usages prescrits, logique "Lean Manufacturing"...).

des modes de fonctionnement (règles, pratiques actuelles et futures), les extériorités évoquées comme supports d'autorité (clients, fournisseurs dits modèles...); et concernant l'instanciation de nouveaux objectifs : un discours sur l'esthétique et sur la nécessité d'une mise en visibilité d'un contrôle gestionnaire. La proposition de transformation des modes de fonctionnement des ateliers, dont l'objet est d'introduire et constituer de nouvelles formes et pratiques gestionnaires, s'effectue suivant ce que le responsable de production présente comme une forme qui fait désormais référence au sein l'entreprise. Par la mobilisation de ces actants, le responsable de production cherche à opérer une tentative d'inflexion de schèmes interprétatifs sur son personnel par des visant propositions à modifier perceptions des conditions de production, ou tout du moins en exposant ce qui sera désormais entendu comme norme respecter. Les médiations à l'œuvre visent l'instauration d'une nouvelle politique de gestion des ateliers. Nous observons la mise en place conjointe d'un nouvel ordre, basé selon une idéologie gestionnaire8 et esthétique (qui peut s'apparenter à une méta-lecture9 des principes inscrits dans l'outil-méthode), et de nouveaux processus de production portés par l'outil-méthode 5S. Toutefois. comment préciser la dynamique de ce changement ?

3. "Organisation en action" -"organisation en projet": la dynamique lectures écritures entre outilméthode et pratiques

A partir de nos observations, il apparaît que l'ensemble de ce qui est mis en proposition au fil des réunions d'implantation est mis au travail : l'outil-méthode, les pratiques, les

règles, les schèmes interprétatifs des différents acteurs... Les transformations s'opèrent avec une mise en regard entre, ce que nous qualifions avec A. Roux<sup>10</sup>, d'"organisation en action" et d"organisation en projet" ainsi que

l'organisation telle qu'inscrite dans l'outilméthode. Nous entendons par "organisation en action" les pratiques des acteurs et les règles constitutives des cadres de l'activité, mais aussi les pratiques telles qu'elles sont dites se faire, tout du moins telles que les acteurs perçoivent qu'elles se font, ou telles qu'ils les présentent. En cela nous n'assimilons pas "organizing" et "organisation en action". Par "organisation en projet" nous nous référons à un "actant intermédiaire" projeté et en construction, à un objet de l'activité d'élaboration de nouvelles pratiques organisationnelles par (ré-)écritures de règles constitutives-normatives cadrant le travail, des acteurs. Cette projection organisationnelle s'effectue par une mise en tension entre l'"organisation en action" et l'organisation telle qu'inscrite dans l'outilméthode et médiée par le spécialiste du DO et le responsable de production. Le schéma suivant rend compte du travail "développement fournisseur":

rationalité (Boussard, 2008).

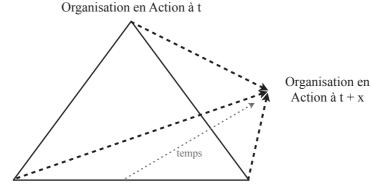
<sup>8</sup> Supporté par le triptyque : performance, maitrise,

<sup>9</sup> Qui oriente la lecture et restreint le phénomène de "interpretative flexibility" des outils.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> En nous appuyant sur les travaux de W. Orlikowski (1992, 2000).

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Entendu comme processus organisant en train de se faire: « To focus on sensemaking is to portray organizing as the experience of being thrown into an ongoing » (Weick et al., 2005, p. 410).

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> L'idée d'"intermédiaire" a ceci d'intéressant qu'elle permet de constituer une focale sur ce qui est mis en relation par la portée médiatrice de l'objet. Les objets intermédiaires « participent à la construction de compromis et de savoirs partagés entre les acteurs. Ils contribuent à déplacer les points de vue des acteurs... L'objet peut alors être théorisé en tant que médiateur dans la mesure où il interagit avec les acteurs en présence. Il supporte, par exemple, la confrontation de leurs points de vue en leur offrant des prises, en facilitant le surgissement de solutions et de rapprochement entre des aspects autrement dissociés » (Vinck, 2009, p. 59).



Organisation en Projet

Organisation inscrite dans l'outil-méthode

Ce travail consiste en l'établissement d'une future "organisation en action" à partir d'une "organisation en action" actuelle (telle que présentée par les acteurs), de l'établissement d'un projet d'organisation<sup>13</sup> (nouvelles règles, nouveaux objectifs...) et de l'organisation portée par l'outil-méthode. Comment s'opère tension mise en de ces trois organisations? Nous pensons que nous pouvons l'appréhender de au travers dialectiques de lectures-écritures des pratiques et des outils-méthode.

# 3.1. L'introduction de l'outilméthode comme grille de (re-)lecture de l'activité

La démarche d'implantation de l'outil-méthode (en tant que technologie intellectuelle mise en forme par/dans l'outil) revient à proposer une nouvelle grille de lecture de l'activité, de nouvelles rationalités, au sein des ateliers. Cette grille de lecture, en tant que médium de perception et support d'activité participe alors à la constitution de nouveaux problèmes à solutionner. Les responsables d'ateliers sont premier conviés lire le d'architexture 14 de l'outil-méthode — listant, entre autres, les principes de bases du 5S — à travers leurs expériences, leurs pratiques, et leurs perceptions, leurs schèmes interprétatifs, des conditions de l'activité au sein de leurs ateliers. Avant d'être un cadre participant à réguler, orienter l'activité des acteurs, cet outil-méthode est une nouvelle proposition de grille de lecture de l'activité. En somme, l'introduction de cet outil-méthode par

# 3.2. Ecritures de la grille : formalisation de l'"organisation projetée"

Une fois cette lecture initiée, les responsables d'atelier sont invités à proposer une déclinaison plus fine de chaque principe de la méthode 5S en fonction de leurs expériences de l'activité dans les ateliers afin d'inscrire dans la grille d'évaluation des règles résultant d'une lecture conjointe de cette expérience et du cadre proposé par l'outil-méthode. Au final, l'objectif de la démarche d'implantation d'un tel outil-méthode réside dans le fait qu'une fois configuré, il devient alors un medium de pratiques productives hybrides issues de confrontations entre les grilles de lecture pré-inscrites en lui et les lecturesréécritures 15 qu'en auront faites les acteurs. Les outils-méthodes tels que le 5S ne sont pas de simples grilles de lecture de l'activité, ils sont également des grilles d'écriture, de réécriture de l'activité. Ils décrivent, prescrivent,

différentes propositions de lectures et d'écriture furent présentées.

l'ingénieur du DO, à travers les principes matérialisés dans cet architexte (en passe de devenir de nouveaux critères de sanction), propose, invite les acteurs à une relecture de leurs propres pratiques, de l'"organisation en action". Néanmoins, dans les scènes interactionnelles observées, il n'a pas été seulement question de lectures des schèmes interprétatifs et des scripts véhiculés par l'outil-méthode, les acteurs ont été amenés à entreprendre une (ré-)écriture de celui-ci.

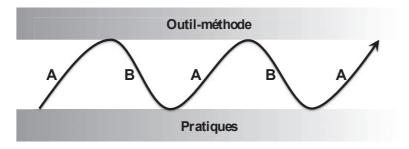
Notons que nous ne considérons pas ici le projet d'organisation comme relevant du futur, au contraire, le projet est en construction dans le présent.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Nous empruntons l'idée d'architexte à Y. Jeanneret (2007).

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Notre accès au terrain se limitant aux interventions de l'ingénieur, nous n'avons pas eu accès au travail d'écriture de ces règles. Toutefois, nous présumons que cette lecture et écriture ne se sont pas faites d'une seule voix et que les espaces que cette démarche participa à créer ont été les lieux de débats dans lesquels

participent à la mise en règle de l'activité "normalisée" encadrant les futures pratiques des acteurs. C'est ce double mouvement que nous qualifions de co-adaptabilité entre l"organisation en action" et l'outil-méthode. Plus généralement, il nous semble que c'est de outil-méthode dynamique "organisation en action" que nait la mise en projection de l'organisation. Configurer, (ré-)écrire l'outil-méthode suppose également de définir des règles de contrôle régissant l'activité des acteurs agissant sous celles-ci. Dit autrement, cette (ré-)écriture des règles de contrôle dans les outils-méthodes de gestion constitue une formalisation de l'"organisation projetée" qui deviendra par la suite règle de contrôle cadrant la futur "organisation en action". Dans nos analyses, nous avons pu relever des "présentifications" d'objectifs, de scripts d'usage d'outils-méthode, de pratiques et de conditions de ces pratiques par des phénomènes d'invocation et d'incarnation. Il ne s'agit donc pas seulement de considérer les lectures qui sont faites des outils-méthodes, mais également de saisir leurs (ré-)écritures comme le résultat de mises en discussion de diverses lectures (de l'outil-méthode, de pratiques, de conditions de pratiques...) que les acteurs confrontent, opposent, élaborent conjointement.

Nous proposons de décomposer la dialectique de lectures-écritures entre outil-méthode et pratiques en deux phases principales :



Les phases A correspondent aux étapes de (ré-)écriture de l'outilméthode. Dans cette phase, nous avons pu observer qu'il s'agissait, pour les acteurs, de mettre en regard des formulations d'objectifs, pratiques (et de conditions) en cours au sein de leur entreprise et de mises en travail de l'outil-méthode (à travers les schèmes interprétatifs et les scripts d'usage qu'il véhicule). Il y a projection de une mise en l'organisation. Il s'opère formalisation de cette projection organisationnelle à travers l'établissement de règles ainsi que leurs inscriptions dans la grille d'évaluation de l'outil-méthode luimême.

Les phases B correspondent aux étapes plus communément nommées d'appropriation (DeSanctis & Poole, 1994), il s'agit là, via des lectures combinées de l'outil-méthode et des pratiques alors en cours, d'une mise en œuvre des règles qu'il porte dans des pratiques.

Toutefois, nous aimerions préciser que cette succession de phases est moins à voir tel un découpage séquentiel qu'un effet analytique de notre part. En effet, nous avons parfois pu constater, que les acteurs projetaient de nouvelles pratiques en même temps qu'ils projetaient une ré-écriture de l'outil-méthode.

# 3.3. Encadrement des lecturesécritures

Pour finir, il est également question de pratiques d'accompagnement de ces lecturesécritures. L'ingénieur du DO guide la lecture en précisant ce qui est à modifier, travailler, ce qui ne peut l'être, en insistant sur les éléments importants. Précisons que l'outil-méthode 5S repose sur un principe de personnalisation des règles, mais que ces règles dépendent d'une catégorisation qui elle ne l'est pas. De plus, comme nous l'expliquions, l'implantation de l'outil-méthode dans les ateliers de la PME est appuyée par un co-texte : celui formulé par le responsable de production concernant les nouveaux impératifs de gestion des ateliers dans leguel il insiste sur le respect et la mise en place d'un ordre esthétique d'agencement des ateliers ainsi que sur la nécessité de produire et rendre visible des indicateurs de

gestion. En cela, les lectures-écritures ne doivent pas être envisagées comme une simple mise en regard de pratiques et de règles inscrites dans l'outil-méthode, il convient de tenir compte des discours produits localement qui accompagnent cette dynamique et cadrent, orientent ces lectures et écritures.

### **Conclusion**

Après avoir envisagé l'organisation à la fois comme émergeante et émergée en considérant la dynamique pratiques-règles, nous avons précisé que le changement organisationnel s'opère par une modification de ces règles et pratiques, par la mise en regard de l'"organisation en action" et de l'"organisation en projet" lors du travail d'équipement en technologie gestionnaire des PME.

Nous avons alors considéré l'outil-méthode comme un support proposant une certaine grille de lecture de l'activité, mobilisée comme prise dans une dynamique de lecturesécritures. L'outil-méthode n'est pas seulement une grille de lecture, il opère aussi telle une grille d'écriture de règles "normalisées" cadrant l'activité des personnels des ateliers. Cette dynamique fait l'obiet d'un "accompagnement" qui vient s'assurer de la bonne prise en compte de l'esprit du cadre au-delà de la lettre.

Plus largement, l'étude d'une telle évolution permet de fournir quelques pistes afin de saisir la rationalisation des organisations, non pas tel un phénomène, mais à travers son processus d'instauration.

# Références bibliographiques :

Akrich, M. (1992). The De-Scription of Technical Objects. Dans W. E. Bijker & J. Law (Éd.), Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change (p. 205-224). Cambridge: MIT Press.

Bougnoux, D. (2001). *Introduction aux sciences de la communication*. Paris: La Découverte.

Bouillon, J.-L. (2008). « L'impensé communicationnel » dans la coordination des activités socio-économiques: les enjeux des approches communicationnelles des organisations. Sciences de la société, (74), 65-84.

Bouillon, J.-L. (2009).Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. perspectives limites d'une et théorisation communicationnelle de l'organisation. Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle». Présenté à 77ème Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa.

Bouillon, J.-L. (2010). A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations. *Management Communication Quarterly*, 4(24), 643-650.

Boussard, V. (2008). Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance. Perspectives sociologiques. Paris: Belin.

Cochoy, F., Garel, J.-P., & Terssac, G. de. (1998). Comment l'ecrit travaille l'organisation: le cas des normes Iso 9000. Revue française de sociologie, 39(4), 673-699.

Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Éd.), Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation (p. 81–100). London: LEA.

Cooren, F. (2010a). Ventriloquie, performativité et communication. *Réseaux*, *163*(5), 33-54.

Cooren, F. (2010b). Action and Agency in Dialogue. Passion, incarnation and ventriloquism. John Benjamins Publishing Company.

Demers, C. (2007). Organizational Change Theories: A Synthesis. Thousand Oaks: Sage.

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, *5*(2), 121-147.

Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.

Jeanneret, Y. (2007). Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information? Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaire du Septentrion.

Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, *3*(3), 398-427.

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.

Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. Revue française de sociologie, 5-18.

Reynaud, J.-D. (1997). Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale (2e éd.). Paris: Colin.

Taylor, J. R. (1993). La Dynamique de Changement Organisationnel: une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et Organisation*, (3), 50-93.

Taylor, J. R., & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). The emergent organization: Communication as its site and surface. Lawrence Erlbaum Associates.

Terssac, G. de. (2002). Le travail : une aventure collective. Toulouse: Octarès.

Terssac, G. de, & Bazet, I. (2007). Les TIC-TAC de la rationalisation: un travail d'organisation? Dans G. de Terssac, I. Bazet, & L. Rapp (Éd.), La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives, Collection Le Travail en débats (p. 7-27). Toulouse: Octarès.

Terssac, G. de, & Reynaud, J.-D. (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. Dans G. de Terssac & P. Dubois (Éd.), Les nouvelles rationalisations de la production (p. 169-185). Toulouse: Cépaduès.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Vásquez Donoso, C. (2009). Espacer l'organisation: trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili (Thèse de Doctorat). Université de Montréal. Consulté de https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/handle/1866/3510

Vásquez, C., & Marroquín, L. (2008). A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ? Sciences de la société, (74), 26-41.

Verbeek, P.-P. (2006). Materializing Morality: Design Ethics and Technological Mediation. *Science, Technology & Human Values, 31*(3), 361-380.

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Revue d'anthropologie des connaissances, 3(1), 51-72.

Vinck, D., Rivera, I., & Penz, B. (2004). Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique: la construction sociale de l'impact. *Sciences de la Société*, (61), 123-138.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

# Le rôle des compétences communicationnelles dans la construction de l'ethos et la professionnalisation des cadres hospitaliers.

#### Valérie LEPINE

Maître de Conférences, <u>Valerie.lepine@iut2.upmf-grenoble.fr</u> Université Pierre Mendès-France, GRESEC, Université Stendhal Grenoble 3

#### Résumé:

La réforme de la gouvernance hospitalière inscrite dans un contexte rationalisation des ressources et de maîtrise des dépenses de santé publique. Le statut et le rôle de l'encadrement intermédiaire ont été redéfinis et les contours de la professionnalité des cadres de santé redessinés. Les récits biographiques des trajectoires professionnelles des cadres hospitaliers mettent en évidence l'importance des compétences communicationnelles dans la dynamique identitaire de professionnalisation comme managers. Cependant ces compétences sont à la fois méconnues, peu reconnues et très partiellement prises en compte, notamment par les formateurs des écoles et instituts de formation des cadres.

#### Mots clefs:

Cadres de santé, compétences communicationnelles, ethos, professionnalisation.

### **Problématique**

Héritiers de l'ancienne tradition infirmière et de l'ingrat rôle de surveillant-chef des hôpitaux, les cadres de santé constituent une catégorie d'acteurs en forte évolution, encore stabilisée peu comme « groupe professionnel » (Divay, Gadéa; 2008). Corps du management intermédiaire, ils sont appelés à accompagner la modernisation de l'hôpital public et à y assumer un travail d'encadrement et de gestion rigoureuse des ressources, dans un contexte de réorganisations structurelles et de restriction budgétaire. Pour répondre à ces défis, le cadre- infirmier est devenu « cadre de santé » dans une fonction de management profondément renouvelée. Cependant cette fonction, comme le groupe professionnel et les individus qui s'y trouvent peinent à trouver « positionnement » satisfaisant, tant leur rôle dans l'organisation hospitalière se situe aux confins de logiques diverses et souvent contradictoires. Interface entre corps médical, services techniques et administratifs. familles médico-sociales, institutions patients, les cadres de santé sont, plus que d'autres managers, dans des situations d'interactions multiples où les compétences communicationnelles priment compétences techniques ou gestionnaires.

Nous voudrions dans cette contribution examiner les ressources des cadres de santé dans leur trajectoire de formation d'une identité professionnelle (Dubar, Tripier; 1998) et d'une image de soi dont les facettes multiples concourent à l'expression d'un ethos qui émerge de - et se construit dans - un discours réflexif, énoncé entre pairs et qui se réactualise, au moins partiellement, dans la situation d'entretien avec le chercheur. Cet ethos intimement lié à l'énonciation renvoie « au processus plus général de l'adhésion des sujets à une certaine position discursive » (Maingeneau, 1999: 76). A la lumière d'entretiens approfondis menées auprès de 35 cadres hospitaliers, que peut-on dire de la place, du rôle et des conditions d'émergence des compétences dites communicationnelles dans la construction discursive de l'identité professionnelle de manager ? Si la compétence peut s'appréhender comme une construction « longitudinale » engageant la personne tout au long de sa vie (Hillau, 2006 : 22) le récit

biographique constitue une des clés d'entrée possible.

Nous faisons l'hypothèse que professionnalisation des cadres du secteur public hospitalier se traduit par, et s'appuie formalisation de compétences communicationnelles autant que sur des relationnelles capacités socialement développées tout au long de la trajectoire professionnelle. Il s'agira donc d'éclairer ce processus à partir d'indicateurs formels tels que le développement de documents-types (ex. fiches de postes) ; mais aussi à la lumière de nouvelles socialisations (ex. groupes d'analyse des pratiques), de rapports sociaux renégociés dans l'organisation (ex. les collèges de cadres) dans lesquels se jouent la reconnaissance sociale et la légitimité des compétences des cadres de santé. s'agira d'examiner la formalisation des compétences dites communicationnelles, acquises tout au long de la trajectoire professionnelle et dans des situations récurrentes de l'activité de travail, plus souvent que dans les cursus de formation.

# Professionnalisation et compétences : un cadre d'analyse en débat

Différentes disciplines ont contribué avec des angles différents à la production de cadres théoriques pour penser les enjeux de la professionnalisation et de la notion de compétences, ainsi que les rapports sociaux de légitimation et de reconnaissance qui y sont associés. R. Wittorski (2008) a produit une importante synthèse des apports historiques et des débats plus récents issus en particulier de la sociologie et les sciences de l'éducation. Dans ce champ, il s'agit de conceptualiser la professionnalisation comme un processus multidimensionnel (Bourdoncle, 2000) qui peut concerner des entités de niveaux différents : une activité (dont l'utilité est à un moment reconnue dans une société et qui justifie éventuellement la création d'un statut, de formations dédiées), un groupe (qui tend à se constituer en acteur collectif porteurs d'intérêts, de pratiques, de modes de socialisation mais aussi de rhétoriques partagées), un individu (engagé dans une dynamique d'acquisition de savoirs, compétences professionnelles, d'intégration et de développement de normes d'action

efficaces dans des situations et dans des environnements variés rencontrés tout au long de sa trajectoire professionnelle). Dans cette approche par les objets (ce qui fait l'objet de la professionnalisation) Burdoncle (2000) met au même plan que les précédents, d'une part la professionnalisation des savoirs produits et promus dans une démarche de formalisation et de légitimation; et d'autre part la professionnalisation de la formation, qui repose sur des dispositifs qui sont évidemment pédagogiques mais qui jouent aussi un rôle de régulation de l'accès à la profession.

Dans une perspective plus interactionniste la sociologie française (Dubar & Tripier, 1998) met en évidence l'importance du processus biographique de construction identitaire des professionnels dans des relations d'interdépendance des individus qui sont membres d'un groupe professionnel et en activité dans des organisations dans un environnement social, politique, économique, juridique avec lequel il est nécessaire de négocier sa place. Dans cette perspective « la professionnalisation relève également d'une d'une dynamique rhétorique et construction identitaire d'un groupe social » (Wittorski, 2008) dans laquelle l'identification revendication de compétences spécifiques sont centrales.

La notion de compétences est polysémique, multidimensionnelle et complexe à définir. Elle intéresse évidemment les sciences l'éducation comme l'un des concepts clés à partir duquel il est possible de valider, mesurer l'efficacité des actions didactiques et pédagogiques. Il s'agit notamment de dépasser dichotomie entre transmission connaissances et acquisition par l'expérience et d'outiller la réflexion et les pratiques des formateurs et pédagogues avec une approche plus favorable à la prise en compte d'une dynamique complexe de l'apprentissage. Dans l'approche psycho-cognitiviste, compétence est définie comme un savoir-agir complexe qui prend appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations » (Tradif, 2006 : 50). Cette mobilisation est adaptée et efficace à conditions de disposer de « schèmes

opératoires » (Vergnaud, 1994) pertinents. Ces définitions produites en sciences de l'éducation à des fins didactiques peuvent être enrichies d'une analyse des conditions sociales dans lesquelles prend place une « intention de professionnalisation » et des enieux de redéfinition des compétences comme nouvelles normes de travail (Wittorski, 2008). En effet, toute une sociologie critique à l'égard de la généralisation du modèle professionnel fondé sur les démarches compétences pointe les dérives managériales et gestionnaires de l'individualisation du rapport au travail (Dugué, 1994: Courpasson, 1996). Pour de détracteurs la cette logique, formalisation de compétences, publicisées et promues à travers la production de référentiels destinés à encadrer la formation et guider l'action, constitue « un ensemble de mécanismes sociaux et managériaux de genèse professionnelles normes comportementales » (Courpasson, 1996 : 245) au service de la flexibilité des organisations et au détriment de collectifs de métiers.

En adoptant la définition proposée par Wittorski (1998) qui pose la compétence comme « un savoir-agir socialement reconnu », il est possible de tenir compte de la dimension politique, voire idéologique qui sous-tend la valorisation et la reconnaissance de telle ou telle compétence dans un contexte socio-organisationnel déterminé et, partant, de ne pas ignorer les logiques d'exclusion ou d'invisibilisation d'autres compétences non reconnues comme telles par tout ou partie des acteurs sociaux concernés.

# Professionnalisation des cadres de santé: production de normes et formalisation des compétences communicationnelles

Les entretiens de type biographique sont particulièrement féconds pour mettre à jours les logiques identitaires mises en récits au moment jugé crucial de la « prise de fonction » comme cadre supérieur de santé, qui s'opère dans un service où il va falloir « se positionner ». Dans le contexte des dernières années marquées par les réorganisations, l'amplification des contraintes budgétaires et la pénurie structurelle de main d'œuvre à l'hôpital public, les cadres paramédicaux se

trouvent le plus souvent, confrontés à des situations tendues, voire conflictuelles ou à l'inverse anomiques, avec des personnels démotivés ou désorientés face à restructurations ou à des mesures incomprises. D'emblée, il est possible de repérer les enjeux communicationnels auxquels les cadres ont eu à faire face en prenant leur fonction:

« Je suis arrivé devant une situation conflictuelle, tendue, il y avait des mouvements sociaux (...) il y avait une problématique énorme entre infirmiers et encadrement médial, pas de communication ; il fallait restaurer un dialogue avec tous ces acteurs » (CSup Pôle, CHU44)

« Moi, ma fonction c'était faire comprendre aux équipes cette nouvelle dynamique, un travail de persuasion (...) avoir une vraie communication du projet du chef de pôle et pouvoir l'expliquer constamment, à n'importe quel moment, à tous les professionnels » (CSup, CH Psychiatrie 38) « Avec l'hôpital de jour il y a eu un grand changement dans l'organisation des soins (...) il fallait être capable d'argumenter, d'adopter une méthodologie par rapport à la présentation du projet » (CSup, CH secteur pénitentiaire 38)

apparaît que pour ces cadres, compétences requises pour surmonter ou gérer les situations de changement (permanentes tant les réformes se sont succédées sans phase de stabilisation, ni même parfois d'évaluation ou de bilans modifications organisationnelles engendrées) mobilisent de manière centrale une intense activité de communication. C'est en endossant la responsabilité de la communication des projets et en forgeant progressivement une méthodologie pour en (re)produire les effets attendus que les cadres de santé estiment se professionnaliser comme managers et se détachent de leur ancrage originel dans le soin. « Moi, je me suis beaucoup appuyée sur la méthodologie de projet pour construire quelque chose qui tienne la route ; ça part de l'analyse des causes de dysfonctionnement avec des entretiens (il faut une grille), l'analyse buis un blan d'actions qui guide le travail pour 5 ans (...) Savoir être en relation avec l'autre, c'est ça le cœur de notre métier ». (CSup Pôle, CHU44)

Il apparaît que les compétences par lesquelles la professionnalité des cadres hospitaliers

s'exprime ne sont pas seulement des compétences relationnelles (Bourret 2006) ou capacité interactionnelles (telles que la d'écoute. d'empathie, d'animation, régulation. etc.). Elles déterminent ρt le cœur de l'activité management, qui se déplace de l'activité de production et de sa gestion optimum, « vers des interventions destinées à la coordination et la mise en synergie des opérateurs et de leurs activités » (Bonnet & Bonnet, 2007 : 261). Ces compétences de communication managériale sont positivement investies par les cadres de santé, pour qui la (re)mobilisation des équipes, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre et de relatif désenchantement à l'égard des valeurs et des nouvelles orientations de la fonction publique hospitalière, est cruciale.

Dans la mise en œuvre de la réforme hospitalière, la communication objectivement un rôle structurant dans/sur l'organisation. La mise en récit du sens du projet organisationnel (formalisé dans un « projet d'établissement » lui-même décliné en « projet médical » et « projet de soins »), la restauration des conditions de dialogue et de coopération entre des acteurs, la création d'espaces de mise en discussion d'interprétation symbolique et fonctionnelle des évolutions du service et des activités, relèvent de compétences communicationnelles que l'on peut qualifier d'« organisantes ». Les réunions quotidiennes de relève qui assurent le relais entre équipes de jour et de nuit, les de services, les temps coordination et de mobilisation autour de projets transversaux (hygiène, nutrition, prise en charge de la douleur, etc.) mais aussi la mise en œuvre de groupes d'analyses des pratiques professionnelles ou encore la réalisation des entretiens d'appréciation (ou d'évaluation) annuels, sont autant de situations de communication où le manager exprime sa capacité à valoriser ses équipes et à poser les conditions d'une reconnaissance mutuelle 2009) tout en assurant leur (Lépine, collaboration au sein de l'organisation et en cohérence avec le projet du pôle ou du service.

Bien que la culture des échanges de travail à l'hôpital repose majoritaire sur l'oralité les

cadres se sont engagés dans un processus de formalisation qui va bien au-delà des prescriptions induites par les démarches Qualité mises en œuvre dans les années précédentes. La formalisation des activités managériale se traduit par la création d'outils, de documents écrits qui ont pour fonction d'objectiver et de rendre visibles une multitude de tâches mal identifiées par les équipes car elles ne relèvent pas directement du cœur de l'activité des services de soin. Un effort particulier est donc consenti par les cadres pour « rendre compte » de leur professionnalisme : production et réécritures multiples des organigrammes de services et des fiches de poste dans un contexte de turn over important, création de fiches d'objectifs et d'évaluation pour les entretiens annuels, écriture systématique d'ordres du jour et de compte-rendus pour toutes les réunions, mise en place de fiche-type pour la transmission des informations indispensables pour la relève, présentations power point pour communication des nouveaux projets, tableaux de bord et de reporting sur les taux d'occupation des lits, le taux d'absentéisme, les ratios patients/ soignants / aide soignant, les indicateurs Qualité, etc. Pour assurer efficacement ces activités, la compétence de communication organisationnelle s'appuie sur des ressources telles que la maîtrise des dispositifs informationnels et des outils techniques de conception et de diffusion ou de partage d'informations. Ces aspects sont cependant plus rarement formalisés.

A un autre niveau, la formalisation de la compétence des cadres hospitaliers par la communication se concrétise aussi par la mise en place, plus ou moins officielle selon les établissements, de collèges de cadres de santé ou de collectifs de cadres qui œuvrent à faire reconnaître la contribution spécifique de l'encadrement à la définition des orientations stratégiques, aux côtés du corps médical d'une part, des personnels techniques d'autre part. De telles instances, où se joue la légitimation de la prise de parole des différents acteurs sur la scène institutionnelle, butent cependant sur les écarts de culture, de formation et même de vision, extrêmement importants entre professionnels d'encadrement issus de la filière soignante et cadres administratifs (RH, gestion financière, SI, etc.) issus du corps des attachés

administratifs et adjoints hospitaliers. Sur le terrain de la communication à un niveau institutionnel, les cadres de santé semblent dans une position fragile en particulier parce que leur statut et leur position dans l'échelle sociale et hiérarchique de l'hôpital sont encore faiblement reconnues face à la prééminence historique et culturelle du corps médical.

### Formation et professionnalisation des cadres de santé

L'accès à la fonction de cadre de santé est conditionné par la délivrance d'un diplôme créé en 1995 au moment où l'action des pouvoirs publics se focalise modernisation de l'hôpital public et sur la rénovation d'une nomenclature d'emplois qui témoignait de l'héritage à la fois religieux et disciplinaire du système hospitalier français. Avec la création de diplôme l'appellation « cadre de santé » remplace officiellement celle, désuète et négativement connotée, de « surveillante-chef ». Cette étape marque un des moments importants du processus de professionnalisation des cadres qui, sous l'impulsion des pouvoirs publics, quittent leur rôle de contrôle d'exécution pour endosser le projet, inscrit dans l'esprit de la « Nouvelle Gouvernance » hospitalière, d'un management centré sur l'animation, la mobilisation, la coopération d'une part: la gestion, l'optimisation, la rationalisation, des ressources, humaines, matérielles et financière d'autre part.

Nous avons vu que les récits de présentation de soi comme cadre de santé et comme manager font apparaître des compétences communicationnelles extrêmement importantes pour l'efficacité de l'activité de management d'équipes. Certaines de ces compétences sont aussi fortement mises en valeur par les cadres formateurs interviewés! : « On insiste beaucoup sur les qualités relationnelles pour le manager, sur la gestion de conflits et les interactions quotidiennes » (CSup Formation 75L)

1

Les ressources cognitives étayées par la transmission de savoirs disciplinaires sont présentes : quelques cadres de formation font implicitement référence aux travaux de la psychologie sociale des années 60 sur la dynamique de groupe et sur les typologies reprises dans les manuels concernant les styles de management (autoritaire, participatif, affectif). Mais elles sont jugées insuffisantes : « on peut trouver des éléments dans la psycho... mais je ne suis pas sure que les qualités relationnelles s'apprennent car on est dans le savoir-être » (CSup Formation 75L).

Il semble pourtant que les cadres formateurs des écoles de cadres intégrées aux Centres Hospitaliers Universitaires ou des Instituts de Formation des Cadres de Santé (IFCS) éprouvent des difficultés à appréhender la complexité compétences des communicationnelles mobilisées dans l'activité managériale. Ainsi les dimensions organisationnelles et institutionnelles de la communication sont largement ignorées, au profit des seules compétences Parent 2010). relationnelles (Lépine & Cependant celles-ci sont rejetées soit du côté des qualités professionnelles afférentes à l'univers du soin (le care), soit du côté des recettes comportementales managériales du « savoir-être », soit encore (sur un versant dévalorisé) comme une disposition proprement féminine. De sorte que même les compétences développées dans la relation de soin, fréquemment revendiquées comme constitutive de l'identité des professionnels de santé (Sainseaulieu, 2008), sont parfois vécues par les cadres eux-mêmes et présentées par les formateurs, comme un obstacle pour accéder au positionnement de manager.

De même les enjeux de production, de diffusion et de valorisation des activités infocommunicationnelles des cadres, de plus en plus liés à la maîtrise technique et éditoriale des Tics, sont, semble-t-il, totalement absents des représentations de la compétence professionnelle de l'encadrement hospitalier et largement minorés dans les apports pédagogiques et pratiques des IFCS.

A l'inverse, les IFCS s'efforcent d'outiller les cadres en formation sur le versant administratif et gestionnaire de leur fonction.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Une dizaine de cadres de formation a été interviewée au cours de l'année 2010. Les éléments présentés ici prennent en compte l'analyse des discours et non l'analyse des programmes de formation, les éléments recueillis étant parcellaires.

Les outils de gestion des plannings, les outils de méthodologie de gestion de projet (parfois sous forme de « kit projet ») incluant des fiches de recension des ressources et des fiches-types de reporting sont largement utilisés en formation. Il s'agit d'accompagner les cadres en cours de professionnalisation à « agir dans une situation donnée et produire un résultat visible » (CS formation 75S).

#### Conclusion

Cette contribution a mis l'accent sur l'importance et la diversité des compétences communicationnelles mobilisées dans l'activité des cadres de santé et sur la place que ces derniers leur accordent dans représentations qu'ils se font de leur mission et de leur identité de managers. Ce faisant, une partie de ces compétences (celles au-delà des « qualités relationnelles » spontanément évoquées) apparaissent le plus souvent en creux ou sur relance au cours de l'entretien. En effet, les cadres ont fortement intégré la contrainte d'efficience productive et les dimensions proprement gestionnaires ou comptables Ces de leur fonction. compétences gestionnaires sont reconnues en premier lieu par les directions d'établissement engagées dans la course au « retour à l'équilibre ». Mais face à la pénurie de moyens au malaise social des personnels hospitaliers, à la crise des valeurs de service public largement relayée par les médias, ce qui rend possible (faut-il dire acceptable ?) la mise en œuvre des logiques de gestion (Tarification à l'activité, réduction des temps d'occupation des lits, etc.) - et donc l'action efficace des cadres - ne relève-t-il pas de compétences communicationnelles, pourtant méconnues ?

#### Références bibliographiques

Bonnet R., Bonnet J. (2007). « L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre 'l'effet manager' comme production de sens », Communication & Organisation, N°31, pp 247-263.

Bourret P. (2006). Les cadres de santé à l'hôpital. Un travail de lien invisible, Paris, Seli Arslan.

Burdoncle R. (2000). « Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs », Recherche et formation, N°35, pp 117-132.

Courpasson D. (1996). « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », Revue d'économie industrielle, vol 75, pp 239-256.

Divay S. et Gadea C. (2008). « Les cadres de santé face à la logique managériale », Revue française d'administration publique 2008/4, N° 128, p. 677-687.

Dubar C. & Tripier P. (1998). Sociologie des professions, Paris, Armand Colin.

Dugué E. (1994). « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », Sociologie du Travail, N°3, pp 273-292.

Hillau B. (2006). Un lexique raisonné de la compétence: fragments de praxéologie, Paris, L'Harmattan, Action et savoir.

Lépine V., Parent B. (2010). « La trajectoire de (trans)formation des compétences comme condition d'accès à une nouvelle professionnalité », XVIIème Congrès Mondial de l'Association Internationale de Sociologie, Sociology on the move, Göteborg, II-I7 juillet 2010.

Lépine V. (2009). « La reconnaissance comme condition de la collaboration au sein des unités de soin : les cadres de santé entre intuition et raison », Actes du colloque Organisation et communication au sein des systèmes de santé, 77ème Congrès de l'ACFAS, Ottawa, 11-15 mai 2009, p.132-142.

Lépine V. (2009). « La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante : la communication des cadres de santé », *Communication et Organisation*, N°36, pp 97-108.

Maingueneau D. (1999). « Ethos, scénographie, incorporation », in Amossy R. (dir.), *Images de soi dans le discours. La construction de l'ethos*, Lausanne – Paris, Delachaux et Niestlé, coll. Sciences des discours.

Sainsaulieu I. (2008). (dir) Les cadres hospitaliers : représentations et pratiques, Paris, Lamarre.

Vergnaud, G. (1994). « Le rôle de l'enseignant à la lumière des concepts de schème et de champ conceptuel. In M. Artigue, R. Gras, C. Laborde et P Tavignot (dir.), Vingt ans de didactique des mathématiques en France Grenoble: La Pensée sauvage, pp 177-191.

Wittorski R. (2003). « Analyse de pratiques et professionnalisation », in Blanchard-Laville C. & Fablet D. (ed.), *Travail social et analyse des pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan, Savoir et Formation, pp 69-89.

#### « Observation de » et « participation à » l'organisation : tensions entre le chercheur et le manager

#### Elise MAAS

elise@maas.cc

Doctorante, laboratoire Larequoi, université de Versailles Saint Quentin

#### Résumé:

de cette communication. aborderons notre cheminement du métier de communicant vers la recherche et une thèse en sciences de l'information et de la communication sur une approche communicationnelle de la culture dans les organisations. Nous présenterons alors nos terrains et notre positionnement original qui allie une approche critique de chercheur et des fonctions de manageur. Puis, nous expliciterons nos choix de méthodologie: interactionnisme et ethnométhodologie. Nous étudierons en quoi ces choix sont en rapport à la fois avec notre parcours et notre sujet de recherche.

#### Mots clés:

Interactions, Observation participante, Culture organisationnelle, Anthropologie de la communication, Ethnométhodologie

de Lors cette communication. nous interrogerons la méthodologie de rechercheintervention et d'observation participante utilisée pour mener notre travail de thèse. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes attachés à appréhender dans une perspective scientifique le concept « culture d'entreprise », ce qui nous a conduits à le mettre en relation avec les rationalisations des organisations productives. Comment, « imprégné » par la culture telle que nous la définirons, ses normes, ses rites et ses références... l'acteur évolue, dans une certaine mesure, d'une logique d'actions individuelles logique d'actions collectives permettant ainsi la réalisation de la mission de productivité de l'organisation ?

Ce travail trouve son origine et s'appuie sur quinze années de pratique professionnelle de la communication dans l'entreprise. C'est en effet un questionnement de nos pratiques qui nous a amenés vers la recherche. Cela explique que nous partions le plus souvent d'une approche pratique vers une théorisation et que nous allions du particulier au général soit une démarche inductive qui, à notre sens, participe de l'originalité de notre recherche. Notre position actuelle nous permet également de combiner un rôle de manager dans un grand groupe et une position nécessairement critique vis à vis l'organisation qu'implique la recherche en sciences sociales.

Une première partie détaillera comment les pratiques utilisées dans le cadre de la communication en entreprise, nous ont poussés à nous interroger et ont provoqué un « besoin » de compréhension des processus de changements organisationnels et des logiques d'interactions reliant individus et groupes. Nous préciserons également comment à partir du terme professionnel de « culture d'entreprise », nous avons abouti à une problématique scientifique.

Dans un deuxième temps, nous présenterons nos principaux terrains et nos missions dans ces organisations. Nous reviendrons sur cette « double casquette », son intérêt et ses contraintes dans le cadre d'une recherche. Dans une troisième partie, nous expliciterons la construction de notre méthodologie à partir de ce contexte original. Nous présenterons notre méthode d'analyse qui, par

son fondement empirique inclut l'observation des « rites du quotidiens » (Goffman) et leur production dans le cadre de nos missions en tant que manager opérationnel. Cependant, notre pratique professionnelle et scientifique, apparentée à la recherche-action et à l'observation participante, entre en tension avec les positions « non-interventionnistes » de l'ethnométhodologie. Nous préciserons en quoi ce courant qui analyse la culture comme lien social et sous l'angle complexe des interactions, nous a paru être adapté à l'analyse de la « culture organisationnelle », liée à l'agir professionnel des membres de l'organisation.

# D'un questionnement professionnel à une problématique scientifique

Le métier de consultant en agence de communication donne accès dans un temps relativement rapide à un nombre certain d'organisations et permet par là d'avoir des intuitions, de constater des récurrences ou, au d'observer contraire les singularités. Cependant, la temporalité des missions et leurs objectifs, le plus souvent strictement opérationnels, ne permettent pas de pousser plus avant les observations. Cette temporalité et le rythme des agences rendent également difficile l'accès à la littérature scientifique afin de répondre aux questions qui se posent.

# Remise en cause de pratiques professionnelles et besoin de compréhension :

Alors consultante en agence, nous avions aue stratégies « l'intuition » les communication professionnelle déclinées en outils (mise en place de valeurs fédératrices, journaux internes...) que nous proposions à nos clients ne correspondaient pas vraiment aux besoins et aux attentes des collaborateurs auxquels ils étaient censés s'adresser. Cette intuition s'est renforcée lorsque l'une de nos entreprises clientes, grand groupe d'origine américaine qui venait de racheter une société française, a vu une augmentation forte des arrêts de travail et des démissions au sein de la dite entreprise récemment acquise ; et ce malgré une campagne de communication interne dédiée à la fusion et censée « créer du lien social et fédérer autour d'une culture commune » (journal interne, visites en régions des équipes de direction...). Nos expériences en agence et chez l'annonceur nous ont confirmé que les directions communication (ou les consultants agences) ont pour missions, entres autres, de produire un discours visant à « donner du sens » voire même à faire agir dans le même « sens ». L'AFCI (Association Française de la Communication Interne) association référence pour les professionnels de la communication interne (400 membres), dans et « Référentiel d'activités compétences du responsable de communication interne » précise qu'une des activités de la communication interne est de « développer la dynamique collective », et que le communicant « fait vivre et évoluer la culture interne ». Dans la pratique et sur le terrain, un des objectifs majeurs du management et donc de la communication interne est de faire adhérer l'ensemble des salariés au projet de l'entreprise et au-delà de les faire se comporter comme défini par positionnement de marque », « la charte des valeurs », ou tout autre référentiel comportements, en d'autres termes une « culture d'entreprise » prédéterminée. Ce type de culture, construit dans un objectif fonctionnaliste (Thévenet, 2003) et que nous appellerons culture managériale, est souvent considéré comme un message top down voir manipulateur par les collaborateurs (Maas, 2011). C'est à partir de ces constations que nous nous sommes intéressés au sujet de ce que les professionnels appellent « la culture d'entreprise ». L'utilisation managériale du terme est en opposition avec compréhension de la notion de culture dans les organisations. Une définition générale de la culture servira de point de départ à nos propos : elle est « ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société. » (2001, Cuche)1. La culture nous paraît produire, et à la fois,

-

<sup>1</sup> Cette définition donnée par Edward B. Tylor en 1871, en première page de « La civilisation primitive » est jugée canonique par Nicolas Journet dans son introduction « Que faire de la culture » (2002, p 2) et citée comme première définition scientifique et classique par D. Cuche (2001, P 16).

être le produit des interactions (Winkin, 2001), nous la nommerons « culture en action ».

## Approche communicationnelle de la culture dans les organisations

Nous avons donc en présence deux conceptions de la culture qui entrent en tension l'une avec l'autre : d'une part, la « culture managériale » avec sa volonté de rationalisation des dimensions humaines des organisations, la rigidité et le performatif et d'autre part la « culture en action », culture inhérente à toutes communautés dont nous travaillons une définition communicationnelle. Or, le fonctionnement des organisations repose sur une cohérence du lien social, des cultures métiers, des manières de travailler et la formation d'un système collectif sur le long terme. Comment, dans ses conditions de tensions, voire dans ces contradictions. peut-on considérer dimensions culturelles de l'organisation ? A partir de ces constatations, il nous est apparu indispensable d'aller au-delà de ces deux entendements de la notion de culture, de les définir en les conceptualisant. Nous nous sommes intéressés à la manière de vivre et de travailler collectivement et. au-delà. aux tensions entre les discours managériaux instrumentalisant la culture et la réalité des cultures organisationnelles, qui structurent des collectifs dans l'action. Il nous est alors paru d'aller indispensable vivre ลน d'organisations qui seront nos terrains afin de nous mêler aux acteurs et d'observer leur mode d'interactions pour en comprendre les dimensions culturelles.

# Une méthodologie qui s'affine avec les terrains

Notre pratique, nous a permis d'avoir un accès facilité aux organisations afin d'effectuer des missions longues (environ 8 mois) de recherche-action. Une première étude de cas, un travail de diagnostic culturel réalisé pour le groupe Areva en 2004, est uniquement consacrée à de l'observation de type ethnographique. Une deuxième étude de cas, un audit de communication interne réalisé en 2009 pour une SSII française qui venait d'être intégrée à groupe international un s'accompagne d'une mission de management d'une équipe de cinq personnes et d'un département à gérer au quotidien.

### Areva: fusion, réorganisation et évolution culturelle

Créé en septembre 2001, Areva est leader dans le domaine du nucléaire dans le monde. L'entreprise regroupe 48 000 collaborateurs et est présente dans une trentaine de pays. Elle est issue du regroupement de plusieurs entreprises en particulier COGEMA et Framatome ANP. Ce projet de rapprochement était porté par Anne Lauvergeon, alors Présidente de COGEMA. Ces entreprises existaient depuis plusieurs dizaines d'années (1958 pour Framatome et 1976 pour COGEMA) et possédaient chacune une culture forte, ancrée dans l'histoire du développement de l'industrie nucléaire française. Initiée en 2004, la recherche action Areva est fondée sur une méthodologie de anthropologique (observation participante et entretiens). Elle consiste en la réalisation d'un diagnostic culturel, soit :

- Quelles sont les caractéristiques culturelles des filiales à l'origine d'Areva, en tenant compte des différentes branches d'activités et des différents pays, soit de sa multiculturalité ?
- Comment ces caractéristiques vont-elle évoluer et quelle est/sera la culture Areva avec la mise en place du groupe : nouveau management, nouvelle organisation, nouveaux processus...?

Ce diagnostic tient compte de la complexité de la culture au sein d'une organisation et s'appuie pour ce faire sur la notion d'antagonismes adaptatifs<sup>2</sup>. Il s'inscrit dans la réalisation d'un objectif de recherche d'une identité commune et dans la prise en compte l'interculturalité levier de comme communication interne. Les interviews en face à face ont concerné 70 collaborateurs en France et une dizaine en Allemagne. L'échantillon allait de top managers du comité de direction à des managers d'équipes opérationnels dans les usines (La Hague :

-

<sup>2</sup> Antagonismes adaptatifs: les interactions entre les hommes et leur environnement se construisent à partir de choix qui se réfèrent à des antagonismes: ouverture/fermeture, masculin/féminin... La diversité des cultures peut se percevoir pour l'essentiel à partir des oscillations et des positions différentes de ces antagonismes.

retraitement des déchets et Chalons : métallurgie pour les réacteurs). Des entretiens de groupe ont également été menés auprès de salariés ouvriers « postés » en usines. Le questionnaire portait sur les habitudes de travail. l'histoire et les traditions, la représentation de leur métier et de leur entreprise et sur la mise en place d'une dizaine de projets nouveaux lancés par le groupe. Cette mission nous a permis d'avancer dans notre recherche de thèse en nous donnant un libre accès au terrain, à des processus structurants pour l'entreprise, à des réunions de travail afin d'observer et d'identifier les interactions, les rites, les régulations et d'en déterminer l'origine organisationnelle, stratégique ou culturel. Dans le même temps, nous nous étions engagés à l'issue de notre étude à rendre une recommandation de type consulting demandant une approche plus « managériale » et utilitariste des caractéristiques culturelles observées. Lors de cette recommandation détaillée dans notre travail de thèse, nous estimons avoir réussi justement en nous appuyant sur une méthodologie scientifique analyse des caractéristiques culturelles par le biais d'antagonismes adaptatifs découlant des méthodes interactionnistes - à allier une approche scientifique et un côté pratique et métier répondant à la demande l'organisation. Ce travail nous a préparés au cas SSII lors duquel la fonction de manager et celle d'observateur objectif et critique se mêlaient.

# SSII France: principes d'interactions et organisation de la fonction communication interne

Le Groupe SSII, spécialisé dans les services informatiques (conseil en management, intégration de systèmes et outsourcing) est présent dans 36 pays et réunit 39 000 collaborateurs à travers le monde. Sa filiale française acquise en 2005 compte 9000 salariés répartis sur une vingtaine de sites en France. En février 2008, la marque Groupe, peu connue sur le territoire français et auprès de son secteur de marché a remplacé la marque France, très bien implantée et reconnue sur le secteur IT. Au siège, dans un anglo-saxon, un département communication corporate chapeaute les départements communication (externe et interne) des filiales et conçoit différentes actions de communication, politique marque, storytelling... que les départements communication des pays doivent mettre en place. C'est dans ce contexte et lors d'une mission réalisée en 2009 de remplacement de la responsable de la communication interne France de SSII<sup>3</sup>, que le DRH France nous a demandé de mener un diagnostic communication interne. Des outils communication sélectionnés et construits à un niveau « corporate » au siège et déployés par le département communication France auprès de l'ensemble des salariés en France ont été analysés. Nous avons également observé et analysé le type d'interactions liant les différents acteurs de SSII dans leurs relations hiérarchiques et dans le fonctionnement de leur mission professionnelle au quotidien. Pour cette recherche action, 27 managers ont été interviewés dont 4 membres du comité exécutif, 23 managers des fonctions supports et opérationnelles et la directrice de la communication au niveau corporate. 8 entretiens de groupes (environ 10 personnes par rencontre) ont eu lieu avec des collaborateurs (jeunes recrutés, managers de proximité, ingénieurs) répartis dans les différentes entités en France. Cette mission nous a permis d'approfondir le lien que nous développons dans notre thèse entre culture et régulation en relation avec les théories de la régulation sociale (Reynaud, de Terrsac). La difficulté majeure à cumuler les fonctions de manageur et une approche critique a concerné principalement le déploiement de certain outils de communication professionnelle en particulier des outils de storytelling et de stratégie de marque réalisés par le siège en Grande Bretagne adaptés ni à la culture française ni à celle de SSII en France (Maas, 2009). La fin de la mission est venue à point nommé pour nous éviter d'être trop en contradiction avec nos convictions.

## La culture dans les organisations : la définition des praticiens

En parallèle, afin de recueillir et d'analyser ce que les professionnels entendaient par les termes « culture d'entreprise », Nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens spécifiques

115

<sup>3</sup> Lorsque nous emploierons SSII, nous parlerons de la filiale Française et nous spécifierons groupe SSII pour évoquer l'ensemble de l'organisation.

(entretiens semi-directifs, questions ouvertes, approche inductive) auprès de managers et de communication consultants en organisation. Nous avons également animé quatre ateliers de 3h, via L'Association Française de la Communication interne (AFCI), réunissant une dizaine de directeurs et responsables de la communication interne de grandes entreprises (Coface, IBM, Ikéa, Renault, Société Générale...). Ces entretiens comme les ateliers étaient centrés autour de la notion de culture : définition, comment estelle utilisée par les équipes de communication, comment peut-on l'identifier, comment la vivent les collaborateurs, etc.?

Notre approche scientifique méthodologie se sont nourries de terrains et ont été construites en même temps que nous réalisions ces missions chez AREVA, SSII et Comme les sociologues d'autres. l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie, nous nous intéressons à ce qui se joue entre les acteurs dans la détermination mutuelle de leur comportement. Nous nous attachons également au lien entre le sens et les actions au sein des organisations. Nous souhaitons comprendre les mécanismes culturels en les vivant de l'intérieur. Dans la partie suivante, nous détaillerons le rapport entre dynamiques culturelles et interactions et nous reviendrons sur nos choix méthodologiques.

# Interactionnisme et ethnométhodologie : analyser le quotidien

Notre méthodologie, tant au niveau de la manière de vivre sur le terrain que dans l'analyse que nous faisons des résultats de nos observations s'apparente à l'interactionnisme et à l'ethnométhodologie : observation et compréhension des scènes du quotidiens, mise en perspectives des routines...toujours par le prisme d'une recherche de signification de l'élaboration des logiques d'action des acteurs de l'organisation. Ce choix de méthodologie s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, notre sujet de recherche, la notion de culture, peut difficilement être appréhendée « de l'extérieur » et est fortement lié aux processus d'interactions à l'œuvre dans les organisations. Mais également, un facteur opportuniste d'accès à l'organisation au

travers de notre expérience en tant que professionnelle de la communication. Nous l'évoquerons dans le deuxième paragraphe de cette partie. Pour nous et dans la tradition de l'École de Chicago, nous considérons l'organisation dans laquelle nous agissons comme un laboratoire et notre analyse est pertinente à l'instant T de sa réalisation et en tenant compte des influences de nos propres interactions avec notre environnement.

#### **Culture et interactions**

Afin de définir les phénomènes culturels, à l'exemple de Jean Caune pour qui « En réalité, culture et communication forment un étrange couple. L'une ne va pas ni ne s'explique sans l'autre.(...). Aucune figure de la dualité (...) ne satisfait le rapport d'inclusion réciproque qui fait qu'un phénomène de culture fonctionne aussi comme processus de communication, qu'un mode communication soit également manifestation de la culture » (2006, p. 18), il nous paraît indispensable de questionner le rapport culture/interaction. Il apparaît qu'une culture, processus social complexe et dynamique ne se « décrète » pas, ne se « cascade » pas de haut en bas de l'organisation mais qu'elle émerge d'une construction des acteurs. Dans le fonctionnement des rapports de travail, il entre une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes dont l'origine est culturelle. Pour Winkin, « L'interaction accomplit l'institution tandis que l'institution permet à l'interaction de s'accomplir » (2001, p 125). C'est en inventant les réponses aux problèmes quotidiens que les salariés sont « créateurs de culture ». Les acteurs de l'organisation que nous avons rencontrés, dans chacune de leurs expériences professionnelles, ont identifié une culture singulière propre à leur organisation d'appartenance qui ne correspond pas forcément à la culture véhiculée par les outils de communication. Pour eux, elle permet l'interaction et dans le même temps s'acquiert par l'interaction aussi bien dans les contextes formels qu'informels : ils citent un langage commun comme élément révélateur de la d'une organisation. Culture et culture interaction évoluent l'une par l'autre au fil des événements de l'entreprise : « La culture est liée à la manière dont sont formalisées les relations au sein de l'entreprise 4». La culture est aussi

<sup>4</sup> Cette citation et celles qui suivent sont issues des

présentée comme un élément qui lie les salariés au sein d'un même groupe, qui permet de partager les mêmes manières de travailler, des valeurs communes, les connaissances liées au métier... « Des méthodes de travail se dégagent des liens formels et informels, c'est ce qui fait la culture ». La culture se compose, entres autres, de normes, de rites construits par le collectif. Elle est une sorte de référentiel conscient et mais aussi inconscient d'où la difficulté de la mettre en mots, des comportements à tenir par l'acteur dans l'organisation. En nous référant à Mead, nous avons souhaité appréhender les acteurs de l'organisation et les dimensions culturelles qui participent de l'action collective « à travers les événements de la vie courante » (Le Breton. 2008, p 38). Pour Ray Birdwhistell cités par Winkin, la culture se fonde sur l'acceptabilité et la prévisibilité que doivent offrir en toute situation les membres d'une culture donnée : « la culture c'est tout ce qu'il faut savoir pour être membre » (2001, p. 14). C'est pour cette raison que nous nous sommes engagée comme « membre » du groupe dans les organisations pour et sur lesquelles nous avons travaillé.

## Interagir avec les acteurs de l'organisation

Participer aux interactions

Nos missions, dans leurs dimensions managériales et de recherche-action, nous ont permis de vivre le quotidien de l'entreprise et de baser nos analyses sur l'observation des comportements concrets et naturels de collaborateurs ; de comprendre leur contexte. En agissant avec eux, en percevant leurs contraintes, en mettant au jour les logiques de pouvoir, les habitudes..., nous avons la volonté de comprendre les logiques et les processus qui sous-tendent les actions des acteurs. Notre regard est un « microsociologique » tel qu'Erwin Goffman l'a pratiqué. Comme Goffman, nous avons l'ambition d'étudier notre propre milieu professionnel et de l'intérieur. Pour lui, « il n'est pas de groupe (...) où ne se développe une vie propre qui devient signifiante, sensée et normale dès qu'on la connait de l'intérieur ; c'est même un excellent moyen de pénétrer ces univers que de se soumettre au cycle des contingences qui marquent

entretiens réalisés sur le sens du mot « culture d'entreprise ».

l'existence quotidienne de ceux qui y vivent. » (1968, 39).

Pour en comprendre la symbolique

Vivre la vie des acteurs de l'organisation nous d'atteindre leur univers significations partagées (Simmel, 1988). Pour Garfinkel, la pensée se concrétise dans l'action de manière immédiate : « La compréhension commune en tant que processus temporel interne d'interprétation a nécessairement une structure opérationnelle » (1984, p 94). Nous avons cherché à découvrir le lien entre le sens et les actions et l'influence des facteurs culturels. Pour Weick et les interactionnistes, pour lesquels l'individu produit son environnement autant que celui-ci le produit : « La vie sociale doit se combrendre comme un brocessus continu communication, d'interprétation d'adaptations mutuelles. » (2006, p. 19). Pour lui, si la réalité organisationnelle peut exister, c'est parce les acteurs sont engagés collectivement production dans une de sens construisent par leurs interactions. La culture d'une organisation se compose d'éléments normatifs, rites, règles... créés et intégrés inconsciemment ou non par les membres de l'organisation. Lardellier présente les « rites d'interaction » tel que les a définis Goffman, comme « situations rituelles » des conduisent les individus « à se comporter d'une certaine manière, et à se conforter à des codes d'attitudes et de comportements prédéterminés socialement et culturellement » (2004, P 81). Le concept de typicalité tel que l'a développé convient parfaitement Garfinkel dynamiques culturelles. Quels sont donc les processus pour l'élaboration raisonnements et des règles ? Comment les de l'organisation recréent repensent en permanence leur organisation dans ses dimensions culturelles?

#### Conclusion

Lors de cette communication, nous avons exposé notre cheminement pour aller d'un questionnement professionnel problématique de recherche en mettent en avant la tension entre les discours s'appuyant sur une certaine vision de la culture visant à reconstruire symboliquement et à diffuser une réalité organisationnelle managériale et la dont la culture manière se « vit » quotidiennement et localement et

matérialise dans des normes et des règles. Nous avons questionné les choix méthodologiques qui nous permettent d'analyser les organisations à partir des phénomènes culturels qui les traversent et les structurent. Ce choix de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie s'inscrit dans un parcours qui nous permet aujourd'hui d'avoir une double vision de l'organisation : celle du manageur avec ses perspectives de production et celle du chercheur, placé dans une temporalité différente, qui peut se permettre une analyse distanciée et critique. Bien que subissant forcément une forme d'acculturation, deux raisons nous paraissent nous permettre de garder le recul et l'objectivité nécessaires au travail du chercheur. D'une part, la durée de nos missions en tant que manager de transition sont courtes et s'inscrivent dans une période définie : savoir que nous « n'appartenons » pas vraiment l'organisation nous permet de garder une distance par rapport à ses rites, ses processus, les différentes communautés qui la constituent, les jeux de pouvoir qui s'y exercent... D'autre part, aussi bien chez AREVA que chez SSII, nous avions un travail d'analyse à réaliser avec un accès aux collaborateurs de départements et de régions variés. D'autres missions purement opérationnelles et managériales nous ont montré la quasi impossibilité à voir et à comprendre les systèmes d'interaction et les dynamiques culturelles sans avoir ni l'accès à un échantillon de collaborateurs pour des entretiens et ni la distanciation et la mise en perspective qu'implique la recherche.

#### Références bibliographiques :

Caune, J. (2006). Culture et communication, Convergences théoriques et lieux de médiation. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Cuche, D. (2001). La notion de culture dans les sciences sociales. Paris : La Découverte.

Garfinkel, H. (2007). Recherches en ethnométhodologie. Paris : Presses Universitaires de France.

Goffman, E. (2003). Les rites d'interaction. Paris : Minuit.

Goffman, E. (1968). Asiles: Etudes sur la

condition sociale des malades mentaux. Paris : Minuit.

Journet, N. (2002). Que faire de la culture. In La culture de l'universel au particulier. Auxerre (France) : Sciences Humaines.

Lardellier, P. (2004). *Théorie du lien rituel.* Paris : L'Harmattan.

Le Breton, D. (2008). L'interactionnisme symbolique. Paris : Presses Universitaires de France

Maas, E. (2011). Culturelle Managériale versus communication organisationnelle: une tension contre-productive. In Communication interne et changement sous la direction de Kaciaf N. & Legavre J. B.. Paris: L'Harmattan

Maas, E. (mai 2009). Approche scientifique de la notion de « culture d'entreprise » par une définition communicationnelle de la culture dans les organisations. Communication présentée au 77ème Congrès de l'ACFAS « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », université d'Ottawa.

Reynaud, J. D. (1993). Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale. Paris : Armand Colin.

Terssac (de) G. (2003). La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat. In Terssac (de) G. La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements. Paris : La Découverte.

Thévenet, M. (2003), La Culture d'entreprise. Paris : Presses Universitaires de France.

Weick, K. (2006). Le Sens de l'action, Paris : Vuibert.

Winkin, Y. (1981). La Nouvelle Communication. Paris : Le Seuil.

Winkin, Y. (2001). Anthropologie de la communication. Paris : Le Seuil.

#### De la traçabilité à la mappabilité : discussion de ces notions autour de l'informatisation du dossier du patient.

Isabelle BAZET,

isabelle.bazet@iut-tarbes.fr,

bazet@univtlse2.fr

Maître de Conférences, IUT de Tarbes,
Université de Toulouse.

CERTOP UMR 5044 – équipe Ecorse

#### Résumé:

Cette communication tente d'éclairer les distinctions entre traçabilité et mappabilité (Cochoy et de Terssac, 1998, 2000) afin d'envisager en quoi ces éléments peuvent se révéler dialectiques dans le cadre de l'approche communicationnelle des organisations (Bouillon, Bourdin, Loneux; 2007). Notre démarche s'appuiera sur l'informatisation du dossier du patient dans un établissement de santé.

**Mots-clés**: santé; rationalisation; territoires professionnels; coordination; situations de communication

Nous souhaiterions dans cette communication revenir sur les formes qu'empruntent la rationalisation dans les établissement de santé. Pour donner à voir les modalités de mise en œuvre de cette rationalisation. interrogerons la façon dont les contraintes. notamment de qualité (accréditation) et budgétaire (T2A) s'articulent pour prendre forme et s'actualiser dans le cadre de l'outil logiciel qui permet l'informatisation du dossier du patient. Pour éclairer ce qui se « trame » au travers de ces codifications successives nous reviendrons sur l'intérêt qu'il peut y avoir à mobiliser les notions de traçabilité et de mappabilité telles que définies par Cochoy et de Terssac (1998, 2000) et nous envisagerons en quoi ces éléments peuvent se dialectiques dans le cadre de révéler l'approche communicationnelle organisations (Bouillon, Bourdin, Loneux; 2007).

#### Terrain et méthodes

Le terrain investi est constitué établissement de santé qui a engagé depuis 2004 un projet d'informatisation du dossier de soins. Ce projet d'informatisation est conséquent en ce qu'il touche ce qui fait centralement le métier des médecins, des infirmières et aides soignantes; il concerne l'activité de soins. Il s'est concrétisé par une mise en œuvre à partir du printemps 2009, soit un retard conséquent dont les causes peuvent être principalement imputées à une évolution relativement chaotique de l'offre de logiciels. Nos investigations ont été initiées dès l'été 2008 pour les synchroniser avec l'avancement du projet. Elles sont fondées sur des entretiens auprès des porteurs du projet (14 entretiens) suivis de réunions régulières de mise en discussion des résultats d'analyse et d'actualisation des informations sur la conduite du projet (10 réunions) ; sur l'étude du document-clé que constitue le cahier des charges préalable ; sur dix entretiens ex ante auprès d'infirmiers ; et sur l'observation des séances de formation puis du déploiement de l'application, et enfin de sa mise en pratique six mois et un an après le déploiement (100h d'observations). Ceci inclut l'observation des relèves, considérées comme moment-clé de coordination entre professionnels et équipes (Grosjean, Lacoste, 1999). C'est à partir de la récolte, de l'analyse et de la mise en

perspective de ces éléments que nous allons traiter de l'informatisation du dossier du patient.

# La traçabilité: principes et équipement

Les systèmes de santé, tout comme nombre d'organisations privées avant elles, se voient traversées par la question de la qualité. Le principe central sur lequel repose cette rationalisation - que nous pouvons associer à une « technologie méthode » - consiste à développer un système de management basé sur la formalisation des procédures visant à responsabiliser les salariés et ce faisant à réduire, voire éliminer l'incertitude (Olivesi, 2002). La question de la rationalisation des organisations par la qualité surgit en s'adossant aux notions de traçabilité et de sa mise en œuvre, notamment ici au travers de l'informatisation du dossier du patient.

#### L'aptitude au traçage

Mais qu'entend-on par traçabilité ? A partir des travaux de Cochoy et de Terssac (2000), portant sur l'analyse du cahier des charges des normes Iso 9000, on peut résumer la traçabilité à « l'opération qui consiste à affecter à un produit physique ou à une action de travail une ou plusieurs informations, ces informations devant bermettre. le cas échéant, de suivre le produit et les actions associées « à la trace », de remonter dans le temps du process et de rapporter les caractéristiques du produit aux différentes étapes / aux différents responsables de sa fabrication ». Cette définition, dans les principes qu'elle identifie conduit à la consignation écrite d'actions singulières, écriture par ailleurs répartie auprès de tous ceux qui contribuent à l'activité quelque soit sa nature. Nous assistons ainsi à un travail de production d'informations cadré par des méthodes intellectuelles. Les traces établies par les consignations successives doivent permettre de « savoir qui fait les choses et quelles sont les choses faites », (Cochoy, de Terssac, 1998) et ce faisant de pouvoir en cas de défaut ou d'incident identifier les actions en cause et par extension les personnes qui en sont responsables. Comment ce principe de tracabilité se met-il en œuvre dans le cadre des établissements de santé?

Dans le cadre des établissements de santé, la traçabilité est adossée à un cahier des charges proche de celui des normes ISO 9000 : il est établi par l'HAS et requiert l'élaboration d'un rapport d'auto-évaluation à partir duquel l'établissement se verra ou non accrédité (Jolivet, 2010). L'analyse du 'manuel de certification des établissements de santé V 2010', daté de Novembre 2008 | fait de la gestion du dossier du patient et de l'accès du patient à son dossier deux de ses treize 'pratiques exigibles prioritaires' (p8), et introduit un nouvel indicateur relatif à la gestion du dossier. Dans le tableau relatif au dossier du patient (p 53), il est précisé, dans la colonne dédiée aux consignes de mise en œuvre, que « les éléments constitutifs des étabes de la prise en charge du patient sont tracés en temps utile dans le dossier du patient ». Qui plus est, la loi du 4 mars 2002 est venue réaffirmer « le droit du patient d'être informé, associé à toutes les décisions de prévention, de diagnostic et gui le concerne » (manuel d'accréditation, p 48). Elle renforce les exigences en termes d'accès du patient à son dossier, qui doit être organisé, et « assuré dans des délais compatibles avec ses besoins » (p 53). Cette démarche s'appuie par ailleurs sur la mise en place d'une traçabilité 'zéro papier' : ce positionnement est relayé par les instances spécifiques de régulation des activités de santé, en l'occurrence la Haute Autorité de la Santé et les experts qu'elle envoie dans les établissements pour leur accréditation. Dans l'établissement étudié, les experts en charge de l'audit de la dernière visite, en 2008, ont relevé des risques associés aux prises de notes intermédiaires sur des supports papier divers. Les risques ainsi désignés concernent la possible déperdition d'information ou la saisie différée. La synchronisation de l'activité et de sa trace fait partie des exigences renforcées que l'équipement est censé faciliter, une saisie différée (en fin de service, en fin de semaine...) pouvant entraver le travail de la preuve en cas de contestation de la qualité ou de la sécurité des soins. La mise en garde des experts, consignée dans rapport d'évaluation, a été mobilisée par l'équipe projet pour revenir sur le veto posé par les médecins lors de l'annonce du déploiement, en argumentant sur le risque de non

٠

<sup>1</sup> version opérationnelle lors de nos observations

accréditation : c'est dire si l'autorité de l'instance nationale et de ses préconisations a pu ainsi s'imposer, moyennant un compromis sur l'écoute des retours de professionnels et l'engagement d'une adaptation aussi étendue que possible.

Ces éléments nous donnent à voir la facon dont le territoire de la traçabilité est construit à partir des « pré-textes » du cahier des charges de l'accréditation, en passant par les décrets et de comprendre les raisons qui ont présidé, à quelles fins mais aussi comment cette traçabilité se voit équipée par le biais de l'informatisation du dossier du patient. Il s'agit de quantifier en quelque sorte la performance des stratégies de qualité. La nécessité du recours à l'informatisation s'est faite, dans la situation étudiée, sous la double impulsion de l'accréditation et de l'impérieuse nécessité de pouvoir tracer la prise en charge médicale afin de la valoriser dans le cadre de la T2A (Tarification à l'Acte de l'Activité). « La modification du financement des hôpitaux via le T2A a constitué selon Cap Gémini – leader français de l'expertise SI et de l'intégration de Progiciel de Gestion Intégré (PGI) - « le premier moteur de la mutation de l'organisation sanitaire ». L'intégrateur de logiciel poursuit, en précisant la nomenclature productiviste et technocratiques des actions à mener pour remplir les exigences en matière de SIH imposées par la T2A: (circuit du patient, comptabilité analytique, tableaux de bord, contrat de performance), toutes ces actions étant soutenues et facilitées par l'utilisation d'outil de gestion intégrés associés à l'accompagnement de la gouvernance hospitalière », (Marrast, p.22, 2010).

Plus largement, ce maillage et articulation contraintes (qualité – des accréditation // budgétaire - T2A) nous de permettent lire « les communicationnelles (...) en ce qu'elles intègrent le traitement et la transmission d'informations, la production et la mobilisation de connaissances, la production d'un cadrage symbolique (...) mais aussi en ce qu'elles relaient des discours, des représentations sociales, (et) mettent en œuvre des dispositifs qui influent sur les activités et les individuelles. » représentations (Bouillon, Bourdin, Loneux; 2007).

L'informatisation du dossier de soins prolonge le cadre de la loi, des décrets, du manuel d'accréditation, la réforme de financement des hôpitaux en leur donnant forme dans un outil ; elle les équipe, et permet un contrôle renouvelé de ces traces. Mais de quelles traces parle-t-on? Les activités qui se déploient dans un établissement de santé se laissent-elles aussi facilement codifier?

En effet, Cochoy et de Terssac (2000) nous invitent à la plus grande prudence dans la mobilisation du terme de traçabilité : la définition proposée en amont de cette partie n'est pas suffisante. En l'espèce, la traçabilité entendue en son sens trivial mêle deux processus qu'il s'agit de distinguer : d'une part, le traçage et de l'autre, l'aptitude au traçage. En conséquence, il s'agit de distinguer la traçabilité en termes d'aptitude au traçage qui « désignerait le caractère plus ou moins traçable des éléments gérés, c'est-à-dire l'adéquation plus ou moins grande existant entre ces éléments et le dispositif que l'on mobilise pour le recueil des traces » ; du traçage effectif qui « est le résultat du premier terme » (ibid). C'est dans cette distinction que l'on peut, toujours selon les auteurs, interroger les limites de opérations et leurs éventuelles conditions d'exercice. Se pose en creux le lien entre les leur recueil et surtout intelligibilité. En somme, la question soulevée ici est celle de la codification des actions et leur intégration dans une modélisation et de l'autre, le résultat de cette mise en relation. Ce qui par prolongement nous interroge sur la qualification des activités répertoriées dans un établissement de santé et ensuite sur la capacité à codifier ces actions; ce qui en d'autre termes nous conduit à questionner le nœud de l'intrigue que constitue l'orchestration proposée par l'informatisation. Certes, l'activité de soin recèle des régularités mais parce qu'elle s'inscrit dans ce que Demailly (2008)nomme un « travail relationnel » elle draine aussi son lot de révisions tout simplement parce que ces métiers « se distinguent des autres en ce que leur objet est l'humain et non la matière (...). Il s'agit donc des métiers du « travail sur autrui », bour reprendre l'expression de Dubet (2005). » Travail avec le patient, ses variations d'état; travail plus largement avec la famille, les proches voire les associations de malades; travail qui suppose de reconstruire une continuité dans le récit au travers d'éléments qui se donnent comme épars. Comment dans le cadre spécifique des métiers de la santé faire rentrer dans la logique des outils une formalisation et une objectivation de ce travail communicationnel ?

Le nœud de l'intrigue pour dépasser la seule traçabilité serait de passer, selon Cochoy et de Terssac (1998, 2000), de « qui fait les choses? » à « comment les choses sont faites ?» et glisser ainsi du côté de la mappabilité. Informatiser suppose construire une modélisation. Ce point de bascul dans le raisonnement du « qui fait les choses? / quelles choses sont faites? » à « comment les personnes font ? / comment les choses sont faites? », nous paraît devoir être investi tant on se retrouve de fait confronté aux questions qui se sont posées lors de l'informatisation. Dès lors, nous soutiendrons que les conditions de l'informatisation requièrent un travail de mappabilité. Mais en quoi consiste-t-il?

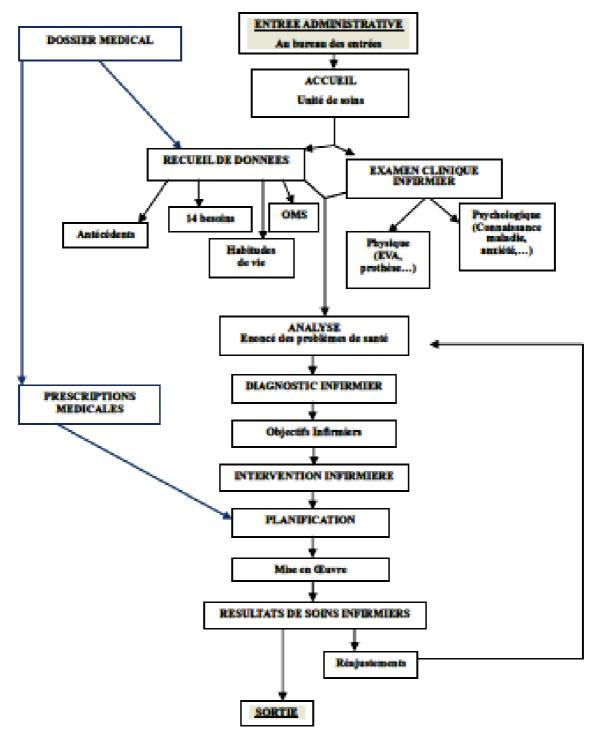
# Le synoptique organisationnel : quelle conception de l'informatisation du dossier de soin ?

« Retracer les traces » constitue un résumé du déplacement proposé par la mappabilité : il ne s'agit plus « d'observer la personne et l'objet qui sont au bout de la ligne, mais (de) prendre de la hauteur, pour étudier la forme de la ligne que dessinent cette personne et cet objet », de mettre à jour « le chemin parcouru par ces choses et ces hommes » (Cochoy, de Terssac, 2000). Le sens se construit alors, pour les auteurs, « dans le graphe », dans la carte des chemins empruntés. Ce regard porté sur l'activité - en l'occurrence ici sur les activités de communication - au travers de la mappabilité permettrait de saisir d'un seul coup d'œil un ensemble d'informations liées à un système complexe. Nous proposons à la suite de suivre les graphes produits lors de l'informatisation du dossier du patient afin d'éprouver la mappabilité et par extension, les conceptions qui y sont associées.

Dès 2003, la rédaction du cahier des charges a été confiée à la direction des soins en coopération avec des personnels référents paramédicaux ; elle a été validée par la commission des soins infirmiers. Cette première définition fonctionnelle a ensuite été

amendée par l'ajout de contraintes techniques et architecturales liées au Système d'Information de l'établissement (Marrast, 2010).

La vocation de cet outil est de produire de l'information sur la trajectoire : trajectoire du patient d'un côté et trajectoire du personnel soignant de l'autre. L'outil devait aussi formaliser les processus intellectuels infirmiers permettant l'évaluation de la situation du patient, son suivi, la réalisation des rôles prescrits et des rôles propres, la coordination médecins et paramédicaux avec les (synchronisation des rendez vous, prescription d'actes, fiches de suivi, fiches de spécialités). Cette activité a été représentée dans le cahier des charges selon un schéma de « workflow » des soins au patient spécifique l'établissement et qu'on retrouve reproduit ciaprès. Le synoptique ainsi établi, permettrait de voir en un même ensemble l'étendue de l'activité communicationnelle, les voies qu'elle emprunte, les acteurs qui la produisent. On parvient ainsi à « la mise à plat du syntagme : on visualise l'articulation des unités tracées, le bon enchaînement des choses et des gens, les conditions objectives de cette « solidarité technique » qui fait tenir ensemble « les hommes et les machines » (Dodier, 1995) l'organisation devient aussi et surtout intelligible » (Cochoy, de Terssac, 2000).



FigI - Worflow du soin au patient.

Que constate-t-on lorsque l'on regarde le graphe élaboré suite à l'analyse des soins au patient ?

#### Le corps « manageable » du patient

Le graphe établi, donne à voir une mise en scène de ces caractéristiques et il les

opérationnalise. Le travail de communication ainsi modélisé s'avère a) descendant, b) linéaire et sans itération, c) limité à une partie des acteurs — les infirmières - qui interviennent dans la prise en charge du patient et qui de fait les cloisonne complètement des autres spécialités. Ces éléments d'analyse nous conduisent à interroger la représentation de l'organisation qui a présidé à un tel agencement et plus largement ce que cela nous apprend sur le

modèle de l'activité. Pour éclairer les termes du débat ainsi posé, nous nous appuierons sur la controverse qui a suivi la publication de l'article de Jean Peneff à propos du travail du chirurgien, dans la revue Sociologie du travail, (1997). Dans cet article. Peneff défendait l'idée qu'il existe peu de différence entre le travail du chirurgien et celui de l'ouvrier : l'activité pour l'un comme pour l'autre est assimilée à une série d'actes techniques sériables et reproductibles sans variation. Ajoutons que cet article dépeint l'activité entre les différents professionnels dans le bloc comme un découpage fonctionnel. Le patient devient alors « la matière première » de ces actions. Callon et Rabeharisoa (1999) reviennent sur ce positionnement et montrent en mobilisant notamment les travaux de Hirshauer, que l'on est au contraire sur une activité collective qui s'élargit jusqu'au patient au travers de ce que Hirschauer nomme « le corps étendu », le corps équipé et relié aux machines et aux regards des autres membres de l'équipe. Les compétences sont distribuées et les auteurs décryptent le jeu des interactions médiées ou non qui se déploient pour mobiliser ces compétences et construire l'intelligence de la situation. Cette intelligence consiste d'une part à construire le corps médical du patient en le ramenant à des « cas » (Berg, 1996) tout en ouvrant la porte d'autre part, à d'éventuelles reconsidérations. L'informatisation du dossier du patient, telle que mise en œuvre, donne à voir une représentation de l'activité infirmière analogue à celle décrite par Peneff, à propos des chirurgiens.

En conclusion, la traçabilité est purement technique et opère par prélèvement de tâches unitaires : « elle assure la visibilité des actes et des acteurs » (Cochoy, de Terssac, 1998). La mappabilité quant à elle rend « visible la façon dont les actions organisées s'ordonnent [ital. dans le texte] (s'articulent/sont prescrites) » (ibid.) et dans le cas présent renvoie à l'organisation en projet et à son adéquation avec l'organisation en actions. Dans le cas que nous venons d'évoquer, la mappabilité est portée par une rationalisation qui donne à voir une organisation en projet - tournée vers des principes de pilotage - et très éloignée dans les faits de l'organisation en situation. Ce qui prévaut, c'est « le corps manageable » du

patient (Berg, 1996) rabattu sur les items à instruire de son dossier. L'analyse des situations de communication des infirmières, des internes, des aides soignantes et des patients dans le cadre du soin ouvre des pistes intéressantes. Pour une part, l'activité communicationnelle est inscrite dans la map du workflow mais on constate d'autre part, l'ouverture d'espaces qui remettent à jour cette carte selon différentes échelles. Il y a un double intérêt à mobiliser les notions de traçabilité et de mappabilité. Le premier est d'ordre théorique puisqu'il permet d'articuler les niveaux meso et micro tels que développés dans le cadre des ACO. Il y a ensuite, un intérêt méthodologique qui nous invite, pour opérationnaliser ces notions, interroger sur la nature des observables sur les deux niveaux pré-cités afin de générer une intelligibilité des pratiques communicationnelles.

#### Références bibliographiques :

Bouillon, J.L, Bourdin, S., Loneux, C., (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. Communication et Organisation, n°31, pp. 7-25.

Berg, M., (1996). Practices of reading and writing: the constitutive role of patient record in medical work. Sociology of Health & Illness, Vol 18, n°4, Blackwell Publishers.

Callon, M., Rabeharisoa, V., (1999). De la sociologie du travail appliquée à l'opération chirurgicale : ou comment faire disparaître la personne du patient ? Sociologie du Travail, n° 41, pp 143-162.

Cochoy, F., Terssac de, G., (1998). Les enjeux organisationnels de la qualité: une mise en perspective, Sciences de la société.

Cochoy, F., Terssac de, G. (2000). Au-delà de la traçabilité: la mappabilité. Deux notions connexes mais distinctes pour penser les normes de management. In E. Serverin & A. Berthoud (Eds), La production des normes entre Etat et société civile, L'Harmattan, pp. 239-249.

Demailly, L. (2005). Pour une représentation politique de l'acteur au travail. Les mutations des métiers relationnels. In N. Postel & R. Sobel (Coord.), Action et domination dans les relations de travail. Cahier Lillois d'économie et de sociologie, n° 45, l'Harmattan, pp. 153-174.

Demailly, L. (2008) Politiques de la relation : approche sociologique des métiers et des activités professionnelles relationnelles, Presses Universitaires du Septentrion.

Dodier, N. (1995). Les hommes et Les machines. Métaillé, Paris.

Dubet, F. (1995). Sociologie de l'expérience, Seuil, Paris.

Grosjean, M., Lacoste, M., (1999). Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital, PUF.

Marrast, Ph., (2010). Equipement des productions d'information et recomposition des activités de communication : le cas du dossier de soin dans un établissement hospitalier, Mémoire Master2 Information, communication et médiations sociotechniques, Toulouse 3.

Olivesi, S., (2002), La communication au travail, PUG.

Peneff, J. (1997) Le travail du chirurgien : opérations à cœur ouvert. Sociologie du travail, vol. 39, n° 3, p. 265-296.

#### LE LIPDUB, UN GENRE NARRATIF EN DEVENIR?

#### Isabelle COMTET

isabelle.comtet@univ-lyon3.fr
Maître de Conférences
Université Jean Moulin Lyon 3
Laboratoire SICOMORE

#### Christelle FOURRIER

christelle.fourrier@iut2.upmf-grenoble.fr
Maître de Conférences
Université Pierre Mendès France Grenoble 2
Laboratoire du GRESEC

#### Résumé:

Apparu depuis trois ans dans les organisations, le lip dub bouscule les codes de la narratologie. Conjuguée sur un mode qui se veut spontané, immédiat, et volontaire, cette nouvelle pratique sociale soulève questions bien plus complexes que le simple exutoire pour salariés auguel elle s'apparente première vue. Simple support communication? Nouvelle forme médiation entre l'organisation et ses acteurs ou l'organisation et ses publics externes ? Répondre à ces questions supposerait de savoir dans quelle mesure le lipdub est abordé par l'organisation comme un produit fini ou comme un acte de communication, c'est-àdire un processus qui génère de la cohésion et de l'action collective au sein de l'organisation. Avant de l'étudier de manière empirique, il paraît donc pertinent de questionner cette pratique sociale sur un plan théorique. Sur le plan épistémologique, cette communication se situera clairement à l'intersection des Sciences de l'Information et des Sciences de Gestion.

**Mots-clés :** récit d'entreprise, médiation sociale, communication institutionnelle, communication interne, pratique sociale

#### INTRODUCTION

Depuis son apparition grâce à la société Connected Ventures en 2007 jusqu'aux productions à succès plus récentes d'AOL, de Cegetel<sup>1</sup>, le lipdub se développe sur la toile. Il gagne ses galons<sup>2</sup> auprès des agences de communication qui tentent professionnaliser sa mise en œuvre sur le plan technique et de l'intégrer dans une véritable stratégie de communication<sup>3</sup>. Ce type de récit est un clip vidéo dans lequel les membres chantent organisation sur composition originale ou une reprise, conjugué sur un mode qui veut apparaître comme spontané (le lip dub suggère l'imperfection pour ne pas tomber dans le paradigme publicitaire), immédiat (il veut « saisir » un instantané sur le lieu de travail) et placé sur le mode du volontariat (ceux qui osent l'extraversion).

La réalité est multiple (Bernard, 20094) et offre, sur le plan scénographique, des chorégraphies qui ne doivent rien l'improvisation. Si toutes les organisations peuvent prétendre à leur lipdub (l'effet de mode suscite la tentation), deux catégories principales émergent : les entreprises (particulièrement dans le secteur tertiaire avec une sur-représentation du secteur des médias et de la communication<sup>5</sup>) et les établissements d'enseignement supérieur de l'autre. Nous considérons ici prioritairement la première catégorie car c'est la tension entre le cadre de travail normatif et un mode d'expression rompant avec les codes habituels en vigueur dans l'entreprise qui nous interpelle. Le lipdub n'est pas seulement une énième forme de récit dont la principale qualité serait d'être nouveau. En effet, il repose sur une distribution assez singulière du couple « réalité versus fiction » en montrant les locaux d'une organisation réelle avec de vrais salariés mais

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Dans le secteur de l'enseignement supérieur, sensible à cette nouvelle pratique, quelques productions ont donné lieu à des buzz qui n'ont rien à envier à ceux de entreprises privées, citons notamment le cas de l'IUT SRC de Rouen.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Le festival sera organisé à Nice cette année pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Un prix pour le lipdub du meilleur teambuilding est par exemple attribué.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Bernard B., 2010, Le lipdub, entre réalité et fiction, CNR-IUT 2010, Angers

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Observation réalisée à partir des lipdub présentés au festival du lipdub à Nice en 2008, 2009, et 2010.

dans une mise en scène qui évoque plus la fiction que le documentaire. Il soulève donc des questions en tant que genre narratif bien plus complexe que le simple exutoire pour salariés auguel il s'apparente à première vue. Dans cette perspective, il ne s'agit pas ici de rendre compte des résultats d'une étude empirique, mais bien d'envisager un cadre théorique possible pour construire scientifiquement cet objet. Dans un premier temps, nous évoquerons les problématiques liées à cet objet d'étude qui s'inscrit clairement dans le champ de la communication des organisations. Dans un second temps, nous ouvrirons le paradigme de la narratologie répondre aux interrogations épistémologiques que soulève l'étude du le lipdub en tant que pratique sociale. Nous conclurons avec les éléments de méthodologie que nécessiterait une étude empirique.

#### De l'objet au processus

Si les commentaires qu'il suscite à l'extérieur conduisent à présenter le lipdub comme l'étendard d'une organisation dont il serait un miroir communicationnel, on ne raisonnablement pas exclure qu'il soit instrumentalisé par les ressources humaines ou clairement utilisé comme un outil de marketing corporatif. On hésite à l'envisager comme un simple support de communication, mais on peine aussi à le présenter comme une nouvelle forme de médiation l'organisation et ses acteurs, ou l'organisation et ses publics externes. S'agit-il d'un récit considéré comme une alternative à des prises de parole institutionnelle sanctionnées par le scepticisme et la désillusion ? Ou faut-il y voir une tentative de récupération par les individus de bulles « espace-temps », « de lieux de interstitielle6 », l'organisation, afin de combler des besoins que l'organisation ne peut plus ou ne veut plus satisfaire?

La production narrative des organisations a été largement étudiée (Greimas<sup>7</sup> Ricoeur<sup>8</sup> 1985, D'Almeida9 2004)

envisageant la plupart du temps deux types de récit différents. Le premier est destiné à un public interne et a pour mission de souder ou de mettre en scène une communauté fantasmée. Le second met en scène des valeurs auxquelles un public externe se voit presque contraint d'adhérer compte tenu de leur universalité au nom d'un principe de consonance cognitive. Si l'organisation ressent tout à la fois le besoin de créer un Nous organisationnel dont la légitimité ne va pas de soi a priori et le besoin de s'ouvrir vers l'extérieur pour obtenir d'un public confiance ou sympathie, il faut noter que les deux formes se succèdent en général dans le temps. le lipdub semble vouloir Aujourd'hui, bousculer les codes de la narration.

Selon Bruner (1996), « la narration est le mode privilégié de création de sens des gens ordinaires 10 ». La grande force de la narration serait de faire appel à la raison et à l'émotion et de mobiliser simultanément plusieurs de nos sens. Le mélange « réel-fiction » que le lipdub nous donne à voir n'échappe pas à ce constat. Il se réfère tout autant à des valeurs qu'à des faits. Ce serait donc à travers les narrations que les individus établiraient pour eux- mêmes et pour les autres la signification du monde dans lequel ils vivent<sup>11</sup> (Fisher, 1984-1989), raison suffisante pour expliquer que les sciences humaines s'en soient emparées pour analyser nombre de situations vécues dans le quotidien des organisations.

Cependant, des zones d'ombre sources de confusion doivent être levées : le lipdub peut être abordé comme un produit fini mais peut aussi s'appréhender comme un acte c'est-à-dire communication, comme processus qui génère de l'action collective au sein de l'organisation. Pour avancer sur ce questionnement, il faut donc entrer dans l'organisation en passant par le paradigme de la narratologie et penser cet objet d'étude par rapport aux perspectives épistémologiques qu'il peut engager. Notre objectif n'est pas tant de privilégier une approche théorique

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Carayol, V., 2003, Parlez moi d'humour : rire et parodie dans les organisations, in co-exister dans les mondes organisationnels, l'Harmattan Paris.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Greimas A.J., 1983, Du sens, Le seuil, Paris

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Ricoeur P., 1985, Temps et récit, Editions du seuil, Paris

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> D'Almeida N., 2006, Les organisations entre projets et récits, in La communication organisationnelle en débat, pp. 145 à 157, L'Harmattan, Paris.

10 Bruner, J., L'éducation entrée dans la culture, Paris,

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Fisher W.R., 1984, Narration as human communication paradigm, the case of the pubic moral argument, in Communication Monographs, 51, mars, p1-22.

particulière mais plutôt de prolonger le questionnement que nous avons débuté précédemment en envisageant dans quelles mesures certains postulats épistémologiques pourraient nourrir une recherche plus pointue sur cette pratique sociale naissante.

#### Le paradigme de la narratologie pour entrer dans l'organisation: regards croisés entre Sciences de l'Information et de la Communication et Sciences de Gestion

A l'instar d'autres recherches menées sur des sociales ancrées dans organisations, nous sommes convaincues au'une approche interdisciplinaire nécessaire. La possibilité qu'offrent de l'Information Sciences et Communication, en tant qu'interdiscipline, d'élaborer une problématique à partir de plusieurs axes théoriques, favorise clairement une compréhension plus complète des pratiques sociales au sein des organisations professionnelles (Comtet, 2007)12. première approche retenue, la mise en scène des individus dans une organisation sociale en référence à Erwing Goffman, prend appui sur une théorisation, plus ancienne, mais très pertinente au regard de notre objet, complétée par un questionnement sur le rôle de l'illocutoire (ici remis en question de fait) dans le récit d'organisation.

La seconde approche, développée en lien avec les sciences de gestion mais néanmoins très teintée SIC dans ses questionnements, donne accès aux dimensions organisationnelles associées au lipdub (reflet de la culture et instrument de gestion) et renvoie au mécanisme de construction collective de la réalité.

#### Le lipdub, comme forme langagière

Notre questionnement sur le lipdub a mis en avant le rôle de ce dernier comme objet de

 $^{\rm 12}$  Comtet, I., 2007, De l'usage des TIC en entreprise : analyses croisées entre sciences de l'information et Organisations, Numéro spécial

sciences de gestion, in Revue Communication & « Migrations conceptuelles », Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux.

l'organisation qui a choisi ce vecteur de communication langagière en souhaitant donner du sens à des images, du son et des acteurs. Dès lors, ce sont bien les pratiques sociales qui rendent, à travers le langage employé, le monde mutuellement intelligible. L'activité de langage, de récit, qu'elle soit verbale et/ou non-verbale, est présente dans nos pratiques quotidiennes, a fortiori au sein

communication externe, mais également

comme outil de communication interne. Dans

ces deux perspectives, il est l'expression de

activité professionnelle. d'une Notre compréhension partagée des situations est ainsi due en grande partie au rôle du langage verbal et non-verbal qui est le moyen de

contextualisation le plus efficace.

C'est d'ailleurs bien sous cet angle que nous proposons d'aborder le lipdub, à partir du regard de Goffman. Lorsque ce dernier explique ce que sont les « représentations » (Goffman, 1973)13, il propose de comparer la vie quotidienne (ce peut être une vie quotidienne professionnelle) à une mise en scène avec une référence au théâtre dans le sens où sont présents des acteurs, une mise en scène et un public.... Nous retrouvons tous ces éléments dans le lipdub : les acteurs sont les acteurs sociaux de l'organisation; la mise en scène est celle définie par les concepteurs du projet qui souhaitent souligner entre leur réalité de la vie le lien professionnelle et la fiction (qui représentent l'imaginaire collectif<sup>14</sup> que l'entreprise veut donner à voir) ; le public est également présent qu'il s'agisse de « clients internes » comme le veut le vocable actuel qui montre bien que l'organisation se place dans une approche marketing de la communication, et/ou clients externes, qui consiste à promouvoir l'organisation sous un angle plus « corporate ». Dans cette vie professionnelle (qui s'apparente au théâtre), l'objectif des acteurs (et surtout de la direction?) est de donner un reflet assez fidèle d'une réalité jugée valorisante à leurs yeux. Dès lors, leurs

<sup>13</sup> Goffman, E., 1973, La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi, Les Editions de Minuits. 255p, Paris.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Nous prenons ici le sens de l'imaginaire collectif au sens d'Eugène Enriquez qui a étudié l'imaginaire managérial notamment, et pour qui un imaginaire social (chaque groupe humain construit un imaginaire qui lui est propre) peut être moteur comme il peut être leurrant ou source d'illusions.

présentations (ici présentation de la vie de l'entreprise) doivent être « gérées » (au sens de l'ensemble des techniques de l'organisation de ressources qui doivent mener à la performance de l'organisation) pour que le public soit convaincu. In fine, il s'agit de donner la meilleure image de soi.

Se pose donc la question de la vraisemblance du récit proposé, mais également de la pertinence de l'outil utilisé pour narrer la supposée vie de l'entreprise. Sommes-nous dans une forme de récit où l'illocutoire disparaît au profit d'une communication basée sur le non-verbal et les représentations, ou peut-on considérer que les paroles des chansons choisies constituent un illocutoire organisationnel qui produit du sens? Le problème est bien là. La communication est principalement basée sur le non-verbal et les représentations. Nous savons avec Gramaccia (2001)<sup>15</sup> que les actes de parole produisent ce que l'on peut appeler un « illocutoire organisationnel » entre acteurs dans lequel les procédés langagiers sont au fondement de l'organisation elle-même. Si, d'une façon générale, le narratif construit la cohésion entre les individus, leur fait revivre les succès et les échecs pour renforcer l'esprit d'équipe, c'est bien parce que l'illocutoire permet ainsi donner du sens à l'histoire l'organisation. Or, dans une communication basée essentiellement sur les représentations, quel sens « vrai » donner au récit de l'organisation ? Quelle importance (quel sens attendu) donner aux paroles accompagnant les images? Quelle appréhension et quelle compréhension de la réalité avons-nous ? Ou alors, devons-nous, dans le cas du lipdub, envisager d'emblée ce récit comme un « produit » issu d'une construction en grande partie fictive?

Dans le même ordre d'idée, nous savons que la conversation génère l'organisation (Taylor 1993)<sup>16</sup>. Si Taylor se place plus particulièrement dans le cadre de changement organisationnel, il n'en reste pas moins que c'est l'ensemble des acteurs de l'organisation

qui structure l'organisation, par et dans la communication Ainsi, la construction du sens elle-même passe par la situation sociale d'interaction. Suivant cette idée, et dans la perspective du lipdub, de quelle interaction parlons-nous? S'agit-il d'éventuelles interactions entre l'organisation et les clients (internes ou externes) après le récit ? S'agit-il d'interactions entre les acteurs pendant la création du récit ? Peut-on encore les qualifier d'« interaction » au sens d'Edgar Morin : les interactions sont-elles des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence (Edgar Morin, 1977)17?

## Le lipdub, comme instrument de gestion ou comme reflet de la culture ?

Il s'agit ici d'évoquer le lipdub sous l'angle de performance de l'entreprise, communication étant considérée alors comme un des facteurs qui y contribue. Dans cette perspective gestionnaire, pour être réussi, le lipdub doit plaire aux publics externes et mobiliser les salariés en interne. La narration est envisagée comme un outil de gestion symbolique et sans aller jusqu'à la présenter comme l'expression de l'idéologie l'entreprise, elle est bel et bien destinée à orienter les comportements. Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse qu'elle rend plus concrète une vision de l'entreprise qui pourrait paraître trop abstraite à certains publics. Dans cette perspective gestionnaire, la narration est qualifiée d'efficace lorsqu'elle est persuasive et qu'elle peut favoriser l'implication de celui qui en est le destinataire. Pour ces gestionnaires, le lipdub serait un outil d'intervention parmi d'autres : on est donc clairement dans une acception utilitariste et instrumentale de la narratologie, la question de la réception devant être conjuguée sur le mode interne comme sur le mode externe, par exemple dans les questions de réputation ou de capital-image de l'entreprise. Le lipdub serait alors un outil de relations publiques, au sens où Bernard Floris l'évoquait déjà au début des années 2000 en identifiant la communication des entreprises développement relations publiques des

120

1

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Gramaccia, G., 2001, Les actes de langages dans les organisations, in Communication des Organisations, Travail social, Paris.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Taylor, J.R., 1993, La Dynamique de Changement Organisationnel, une Théorie Conversation/Texte et ses Implications, in Communication & Organisation, n°3, Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Morin, E., 1977, La Nature de la nature (t. 1), Le Seuil, Nouvelle édition, coll. Points, Paris.

généralisées (Floris, 2001). Soulignons que nous retrouvons dans une certaine mesure une perspective fonctionnaliste bien connue en SIC qui légitime notre souhait d'une approche croisée.

Dans une perspective interprétative où l'organisation est entendue comme un univers subjectif, le lipdub peut alors être décodé comme un cadre d'interprétation à travers lequel les actions prennent sens. Les chercheurs qui ont adopté cette posture dans l'étude de la narration se sont intéressés principalement aux valeurs et aux significations partagées par les membres de l'organisation (Jones, 1991, Meyer, 1995). Notons ici que deux pôles opposés peuvent être identifiés 18. D'un côté, les partisans d'une approche où la narration est ce qui crée l'unité au sein de l'organisation. De l'autre, ceux qui contestent cette vision unitaire de la culture (tant en sciences de gestion qu'en sciences de la communication l'information et de d'ailleurs) et qui voient dans la narration le reflet de conflits ou de contradictions internes à l'organisation. Dans cette perspective, le lipdub peut servir de support à la représentation des fantasmes d'un groupe.

### Le lipdub comme mode d'action collective

Envisager la communication dans sa dimension instituante, c'est délaisser modèle traditionnel qui liait processus efficacité communicationnel et organisationnelle dans une vision mécaniste et c'est donc, relativement à notre objet, considérer que la communication est ce processus organique et dynamique à travers lequel la construction sociale se produit, se co-construit. Toutes les études sur la narration et le travail ont donné à voir l'importance du langage dans la construction de l'apprentissage. Pour Holt (1989)<sup>19</sup>, les organisations sont continuellement en train d'être produites et la narration joue un rôle important dans les périodes charnières pour faciliter ou inhiber le changement.

 $^{18}$  Giroux, N., Marroquin L., 2006, l'approche narrative des organisations, n°159, in Revue Française de Gestion, pp 15-42, Paris.

<sup>19</sup> Holt, RC., 1989, Talk about acting and contraints in stories about organisations, in Western journal of speech communication, n°53.

# Posture méthodologique pour l'étude du lipdub

Une définition double du lipdub, comme produit et comme processus, pourrait faire l'objet d'un consensus si elle n'impliquait pas des postures d'observation bien différentes sur lesquelles le chercheur ne peut rester silencieux. En effet, aborder la narration sous l'angle du produit supposerait relativement à notre objet de se focaliser sur la forme discursive du lipdub (choix de la chanson, paroles) et sur le « monde intérieur » des protagonistes, la narration racontant une histoire qui se déroule dans un cadre physique mais aussi mental. A l'opposé, décider d'envisager le lipdub comme une performance en situation nous obligerait à porter une attention particulière au contexte spécifique de sa réalisation ainsi qu'aux différents partenaires impliqués (rôles, statuts).

Par ailleurs, les questions que nous avons soulevées en amont nous amènent à envisager l'étude des lipdub dans des temporalités différentes, éventuellement successives.

Un premier travail serait de réfléchir au lipdub à partir de l'objectif que se fixe l'organisation. En fonction de ce dernier (lipdub comme objet social, marketing, de gestion, économique etc..), on chercherait comment la stratégie de mise en œuvre se définit. Nous nous situerions plus ici du point de vue de la construction audio-visuelle du récit par rapport à la représentation que l'organisation souhaite donner d'elle-même.

Un second point pourrait être d'étudier le lipdub dans ce qu'il génère (ou non) de liens sociaux entre les acteurs (au sens propre et figuré) de l'organisation. Nous nous placerions dans ce cas dans une optique beaucoup plus socioconstructiviste liée à la création et/ou au développement d'un collectif organisé.

Un dernier axe de travail serait de travailler sur la perception que les clients internes et externes ont de l'organisation sociale au travers de ce récit. L'objectif serait alors d'essayer de quantifier les effets de ce dernier sur les comportements. Nous nous situerions donc dans une perspective fonctionnaliste.

Ces trois points supposent des postures méthodologiques différentes. Dans le cas de la dernière approche (considérer le lipdub du point de vue des relations publiques), nous sommes clairement en aval de la création et de la visualisation de ce type de récit, avec un

recueil de données qui peut être fait par questionnaires et entretiens auprès des « lecteurs » du récit.

En revanche, si nous envisagions de travailler le lipdub sous l'angle d'un langage qui favorise une cohésion interne, il nous semble que la méthodologie la plus probante serait celle de l'observation distanciée qui nous permettrait de déterminer le rôle social du lipdub dans l'organisation, partant du principe que ce qui est donné n'est jamais réellement ce qui est. Cela faciliterait l'accès à des informations directement observables (et non pas issues d'un recueil a postériori). Il est bien entendu peu pertinent d'observer des pratiques qui seraient dites « non formelles » dans la mesure où la réalisation d'un lipdub est théâtralisée.

Enfin, dans le cas de la réflexion sur la création d'un lipdub pour une organisation sociale, nous nous positionnerions probablement comme observateur distancié, usant également d'un recueil d'informations qualitatives en ce qui concerne la réalisation audio-visuelle dans ce qu'elle porte d'envies, de volonté de mises en œuvre et de réalisation pour les acteurs du projet.

Au-delà des postures méthodologiques, il est important de rappeler qu'un récit comme le lipdub est une forme originale de construction de la réalité. C'est pourquoi il ne nous semble pas pertinent de comparer des lipdub entre eux, si ce n'est dans la construction audiovisuelle pure ou l'esthétique générée par ce genre de récit.

Par contre, il est possible et peut-être même souhaitable, de comparer et/ou compléter des lipdub dans leur phase de création (déroulement du projet, implication des acteurs etc...), et surtout dans leur phase de réalisation (moment du tournage) avec les acteurs afin d'étudier la co-construction d'une réalité fictive commune au sein d'une organisation sociale bien réelle. Nous intégrerions dès lors une double perspective : gestionnaire et communicationnelle, pour la compréhension d'une pratique sociale en devenir.

#### **B**ibliographie

Bernard B., 2010, Le lipdub, entre réalité et fiction, CNR-IUT 2010, Angers

Bruner, J., 1996, L'éducation entrée dans la culture, Paris.

Carayol, V., 2003, Parlez moi d'humour : rire et parodie dans les organisations, p 69-85, in coexister dans les mondes organisationnels, Harmattan, Paris.

Comtet, I., 2007, De l'usage des TIC en entreprise : analyses croisées entre sciences de l'information et sciences de gestion, in Revue Communication & Organisations, Numéro spécial « Migrations conceptuelles », Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux.

D'Almeida N., 2006, Les organisations entre projets et récits, in La communication organisationnelle en débat, pp. 145 à 157, L'Harmattan, Paris.

Fisher W.R., 1984, Narration as human communication paradigm, the case of the pubic moral argument, in Communication Monographs, 51, mars, p1-22.

Floris B., 2001, Communication et gestion symbolique dans le marketing, les Enjeux, Gresec.

Giroux, N., Marroquin L., 2006, l'approche narrative des organisations, n°159, in Revue Française de Gestion, pp 15-42, Paris.

Goffman, E., 1973, La mise en scène de la vie quotidienne. Tome I : La présentation de soi, Les Editions de Minuits. 255p, Paris.

Gramaccia, G., 2001, Les actes de langages dans les organisations, in Communication des Organisations, Travail social, Paris.

Greimas A.J., 1983, Du sens, Le seuil, Paris

Holt, RC., 1989, Talk about acting and constraints in stories about organisations, in Western journal of speech communication, n°53.

Jones M.O, 1991, What if stories don't talk with the culture?, Journal of Organizationnal Change Management, vol 4., n°3, p27-35.

Morin, E., 1977, La Nature de la nature (t. I), Le Seuil, Nouvelle édition, coll. Points, Paris.

Ricœur P., 1985, Temps et récit, Editions du seuil, Paris

Taylor, J.R., 1993, La Dynamique de Changement Organisationnel, une Théorie Conversation/Texte et ses Implications, in Communication & Organisation, n°3, Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux.

# Questionner le changement : leitmotiv des organisations ET un objet de recherche transdisciplinaire en sciences sociales

#### **Michel Durampart**

michel.durampart@iscc.cnrs.fr Professeur de SIC Université du Sud Toulon Var Laboratoire I3M

#### Françoise Bernard

francoise.beranrd@univ-provence.fr Professeur de SIC Université de Provence Laboratoire IRSIC

#### Mots-clés:

Changement, organisation, institué, dynamique instituante, dynamique culturelle et sociotechnique

Comment penser le changement sans évoquer cette contradiction qui s'établit, depuis des décennies, à savoir que le changement est devenu une injonction au quotidien dans un ensemble d'organisations. Il se présente comme nécessité impérieuse, une permanente, qui rythme la vie quotidienne des organisations jusque dans l'organisation du travail. Or, d'un autre côté, le changement ne peut correspondre précisément qu'à des moments de rupture, à une mise en forme d'événement, à une modification de nature ou de structure dans les organisations considérées. Il est difficile, quel que soit le type de changement considéré, d'échapper à cette tension entre un changement qui devient une condition même de l'évolution des organisations et, donc, inscrite dans le quotidien et des moments de changement qui reconfigurent la réalité vécue dans les organisations.

Invocation, injonction, détermination, le changement se décline à présent comme un

imperium incontournable. Le changement s'il est permanent, s'il ne se fond plus avec un temps de rupture, s'il n'est plus événement, qu'est-il ?

Le premier temps de cette proposition est de regarder à partir de quels champs de savoirs est abordée la question du changement.

La littérature consacrée à l'histoire et à la sociologie des organisations montre que celles-ci sont traversées par l'évolution des cultures, des structures, qu'il s'agisse des organisations privées ou publiques, qu'il s'agisse de l'économie marchande ou de l'économie sociale. Le changement semble être un objet de préoccupation permanent qui conduit à soupeser les conditions de traduction du changement, d'acceptation, d'appropriation mais aussi les conditions et ferments qui favorisent sa venue.

Pourtant, les sciences sociales (sociologie, psychologie, anthropologie, SIC notamment) qui interrogent fréquemment les conditions liées aux propositions de changement, leur origine, leur légitimité, le passage effectif de ce changement dans la mouvance sociale, sont peu convoquées en amont par les mêmes acteurs qui vont leur demander des études d'usages, des enquêtes pour mesurer le succès ou l'échec des transformations et des études représentations. Comment interpréter ce contournement des savoirs en SHS par les « décideurs-entrepreneurs » ? Se méfient-ils de leur dimension critique ? Ignorent-ils les apports des SHS à ce domaine d'études ? Y aurait-il une doxa du changement d'un côté et des savoirs constitués de l'autre ? Quelle communicationnelle approche peut-on proposer pour mieux saisir cette fracture?

Le deuxième temps est, de mettre en regard domaines de recherche communication des organisations : d'une part, les travaux consacrés à l'étude des dispositifs infocommunicationnels, et au d'acteurs impliqués dans ces dispositifs (ceux qui produisent, et/ou utilisent ces dispositifs), et, d'autre part, les travaux consacrés à l'émergence du « paradigme du DD » et de l'écoresponsabilité dans la communication organisationnelle et institutionnelle. auteurs prennent appui sur des projets de recherche qu'ils ont conduits dans ces deux domaines et mettant en cause la question du

#### changement.

Cette mise en regard des deux domaines, posée comme heuristique, conduit à questionner le changement dans deux cadres : le changement saisi par les discours et le changement saisi par les actes. Ainsi sont mis à jour les écarts, décalages, tensions, contradictions, entre le dire et l'agir.

Ces décalages ouvrent un ensemble de questions qui sont reformulées avec le projet d'interroger la notion de frontières : entre savoirs, entre cadres théoriques, entre méthodes mais surtout entre savoirs et pratiques organisationnelles au sens large, c'est-à-dire impliquant épaisseur culturelle et sociétale.

La réflexion conduit à montrer que tout se passe comme si l'institutionnalisation du changement permanent, faisant fi des apports des SHS, produit des effets, apparemment paradoxaux, de stabilisation d'un ordre sociétal, économique dont la prétention est d'invalider l'idée même d'une possibilité de changement au sens de l'émergence du principe d'altéralité épistémique et praxéologique et d'une autre voie de civilisation.

# Comment un objet intermédiaire peut ne pas devenir communicationnel ? Etude de cas du dossier de soin informatisé

#### Philippe MARRAST

philippe.marrast@iut-tlse3.fr

Doctorant, Université de Toulouse Laboratoire CERTOP, UMR 5044, Université de Toulouse, équipe Ecorse Laboratoire IRIT, UMR 5505, équipe SMAC

#### Résumé:

Nous envisageons la récente informatisation du dossier de soins infirmiers d'un hôpital régional dans un contexte global de rationalisation des activités hospitalières. Nous voyons ce logiciel de soin comme un objet intermédiaire pris dans une écologie d'artefacts. La théorie de l'instrumentalisation nous permet de montrer que l'atrophie des moments de systématisation et de médiation, amène à disqualifier cet objet intermédiaire du travail collectif d'organisation et de dialectique organisationnelle.

#### Mots clefs:

Rationalisation, instrumentalisation, objet intermédiaire, dialectique organisationnelle, travail d'organisation, approche communicationnelle des organisations

 Tenue du dossier de soin informatisé : une activité collective d'écriture numérique au cœur d'un entrelacs de tensions organisationnelles.

L'activité infirmière se situe au confluent de plusieurs tensions organisationnelles différents appartiennent communicationnels (M. Grosjean & Lacoste, 1999). Les tensions qui nous intéressent particulièrement dans cet article sont celles qui affectent l'organisation et l'effectuation des soins que l'on peut répartir dans deux registres, les soins techniques (« to cure ») et les soins relationnels (« to care »). Nous invoquons par ailleurs les tensions liées à la rationalisation de l'activité hospitalière que nous circonscrivons pour cet article, à la gestion de la qualité, notamment instrumentée par une traçabilité accrue de l'information médicale et soignante, à l'informatisation des systèmes d'information hospitalière et à l'évolution des modalités du financement des activités hospitalières.

Au cœur de cet entrelacs de forces parfois contradictoires, le travail infirmier se caractérise par la prise en charge du patient dans toutes ses dimensions tel que le définit l'article R 4311-2 du code de la santé publique

Les soins [...] sont réalisés [...] dans le respect des droits de la personne, dans le souci de son éducation à la santé et en tenant compte de la personnalité de celle-ci dans ces composantes physiologiques, psychologiques, économique, sociale et culturelle.

L'activité infirmière se retrouve ainsi en prise directe avec la situation singulière de chaque patient dans les services de soin, entre prise en charge technique et relationnelle et les contradictions organisationnelles du secteur hospitalier non résolues au niveau supérieur et qu'elle doit tâcher de résoudre localement (Dujarier, 2008).

La tenue du dossier de soin du patient est une activité collective d'écriture qui relève du rôle propre infirmier tel qu'indiqué dans Article R. 4311-3 du code de santé publique : [L'infirmier] est chargé de la conception, de l'utilisation et de la gestion du dossier de soins infirmiers.

La constitution de ce dossier doit permettre :

- la confidentialité des données du patient,
- le recueil centralisé de toutes les pièces du dossier du patient,
- d'avoir une vision globale du patient,
- de constituer la trace écrite des observations et des actes en cas de faute et risque de poursuites judiciaires,
- le suivi du patient dans sa dimension médicale (feuille de surveillance, résultats d'examens, transmission infirmière, etc.) et psychologique,
- le regroupement des observations et du travail de tous les autres membres de l'équipe soignante (kinésithérapeute, orthophoniste, assistante sociale, etc.).

La constitution du dossier de soin conformément aux « règles de l'art », requiert donc de l'organisation, des savoirs faire en termes de sécurité, de contextualisation de différentes sources d'information, de traçabilité et de diagnostic. Par l'information qu'il contient, ce dossier a aussi vocation à coordonner l'activité des différents collectifs qui interviennent dans la prise en charge des patients (Berg, 1996).

Comme l'indique Browning dans son approche dialectique de l'organisation (Boudès & Browning, 2005), cette liste énumérative est dans son principe même, très adaptée à l'informatisation. Elle correspond à ce qu'il appelle le mode paradigmatique [...] qui repose sur des argumentations logiques et des modèles explicatifs étayés. Ce mode se prête idéalement approches gestionnaires l'organisation et à un traitement informatique de l'information; il véhicule un idéal type organisationnel qui voudrait pouvoir induire l'organisation collective de l'activité par un traitement computationnel de l'information contenue dans le dossier numérique.

Pourtant, cette check-list de l'organisation des soins telle qu'elle se donne à voir dans la règlementation et telle qu'elle se décline dans les organisations hospitalières ne va pas sans quelques ajustements de forme et de fond, quand on observe de plus près l'activité des soignants, la production de l'information et son traitement, les processus communicationnels nécessaires à la coordination de l'activité.

Nos observations de terrain menées depuis plus de 2 ans dans différents services de soin spécialisé. établissement régional montrent que ce travail permanent d'ajustement entre l'activité en situation et la tenue du dossier de soin informatisé, ne s'opère pas dans une « salle blanche » artefactuelle comme le voudraient les injonctions managériales au « zéro papier » (Mayère, Bazet, & Roux, A paraître), (Harper, O'Hara, Sellen, & Duthie, 1997). L'activité de soins se déroule dans une écologie construite, dynamique et très peuplée d'artefacts individuels, collectifs et organisationnels. Ces artefacts viennent équiper tout à la fois l'activité de soin aux patients, l'organisation des collectifs dans la prise en charge pluridisciplinaire des pathologies, et la gestion globale des services et de l'établissement.

Nous envisageons à la suite d'Orlikowski (2007) que le changement est le régime ordinaire de l'organisation et que compréhension des phénomènes organisationnels doit particulièrement s'appuyer sur l'analyse de la matérialité artefactuelle autant que sur les processus dont sont issus ces artefacts. En nous plaçant dans approche communicationnelle l'organisation, nous pensons que cette « sociomatérialité » peut être considérée partie comme faisant intégrante dynamiques de résilience organisationnelle. Nous lui reconnaissons une agentivité dans la construction, la transmission et l'apprentissage de savoir-faire organisationnels.

« Specifically, I propose that we recognize that all practices are always and everywhere sociomaterial, and that this sociomateriality is constitutive, shaping the contours and possibilities of everyday organizing » (Orlikowski, 2007).

Dans cette perspective, nous envisageons l'analyse de ce terrain de recherche à travers l'observation des processus communicationnels médiés par ces écologies artefactuelles, qui s'établissent diversement dans ce réseau sociotechnique complexe, hétérogène voire parfois hétéroclite.

Notre entrée sur ce terrain de recherche se situe autour d'un logiciel commercial de gestion du dossier de soins permettant à l'établissement d'informatiser les prescriptions médicales et infirmières, d'en organiser la

planification et d'en déclarer l'administration. Ce logiciel a été introduit dans l'activité des soignants depuis 2 ans et nous avons pu suivre les phases de conception, de paramétrage, de mise en production dans différents services puis d'ajustement à l'usage. Nous avons aussi tracé les artefacts qui persistaient ou qui émergeaient à la suite de ce déploiement logiciel et nous avons travaillé à identifier les rapports de force qui se sont installés autour de ces artefacts, particulièrement entre l'encadrement et les soignants.

Nous nous plaçons dans une perspective dialogique de l'organisation en empruntant à Browning son approche de la dialectique entre liste et récit dans les organisations. Nous envisageons ce logiciel comme un objet intermédiaire tel que le définit D. Vinck (Vinck, 1999) et nous proposons d'analyser les tensions organisationnelles suscitées par son apparition à travers le cadre d'analyse de la théorie de l'instrumentalisation de la technique proposé par Feenberg (2004).

Nous interrogerons la capacité limitée du collectif en charge de l'intégration de cet outil à travailler sur le cadre de référence de l'activité et à orienter au mieux le sens organisationnel inscrit dans l'outil, pour montrer que cette limitation n'a pas permis au logiciel de soin de se concrétiser dans l'organisation.

Nous nous situerons dans une logique classique de controverse technique et de construction socio-historique de la technique, où ce travail d'in-scription doit répondre à de multiples contraintes de traçabilité et de contextualisation de l'information, tarification de l'activité, de prescription, de coordination de l'activité hospitalière de soin de support la dialectique de organisationnelle.

# 2. Cadre théorique: objet intermédiaire, théorie de l'instrumentalisation de la technique

Nous envisageons ce logiciel de soin comme un objet intermédiaire. Nous nous intéressons particulièrement dans cette communication à la tension qui existe entre les logiques de reconception des processus organisationnels liées à l'introduction de cet objet

intermédiaire dans l'activité et les *mécanismes* d'adoption des ERP (Grabot, 2009) propres à cette organisation. Pour analyser en détail le rôle médiateur de ce logiciel dans les dimensions d'intentionnalité, de cadrage et d'usage que Vinck attribue aux objets intermédiaires, nous proposons de mobiliser la théorie de l'instrumentalisation de Feenberg.

### 2.1. Le logiciel de soin comme objet intermédiaire

Nous voyons ce logiciel comme un dispositifartefact, dont le coût élevé trace et ancre l'engagement de l'institution. Cet outil essentiellement prescripteur des modalités de l'activité agrège et polarise des activités plurielles de l'organisation. Afin de le caractériser comme objet intermédiaire nous avons suivi sa trace et l'usage qu'en avaient les professionnels durant nos observations dans différents contextes et dans des situations variées.

Ces nombreuses observations de terrain nous ont permis de mesurer l'agentivité de cet outil dans la réalisation des activités médicales et son rôle de médiateur affectant les modalités de coordination.

# 2.2. Conception et usage d'un Objet intermédiaire, théorie de l'instrumentalisation de la technique.

Le cadre de la théorie de l'instrumentalisation d'Andrew Feenberg nous permet d'envisager l'intégration de ce logiciel dans l'organisation, comme la résultante de deux phases d'instrumentalisation technique (2004). L'originalité de cette théorie réside dans le cadre d'analyse très détaillé et opératoire des différents moments de cette instrumentalisation.

La phase primaire de conception produit une démondanisée, technique générique, fonctionnalisée et finalement différenciée de tout environnement sociotechnique. La phase secondaire d'instrumentalisation détaille les systématisation étapes de dans l'environnement technique, d'appropriation sociale de la technique pour qu'elle se concrétise dans un contexte particulier. Dans cette approche, Feenberg considère que la technique n'est ni déterminée par sa conception, ni déterminée par son usage, mais qu'elle est le résultat d'une

hybridation du sens à travers des processus d'ingénierie hétérogène, fruits de controverses et de négociations sociotechniques. Cette hybridation, Vinck la décrit à propos des objets intermédiaires, comme constitutive d'un nouvel être sociotechnique dont l'identité ne se réduit pas à un mélange.

Ce cadrage théorique entre objet intermédiaire et instrumentalisation nous paraît être fécond dans une perspective communicationnelle des organisations. Nous proposons de l'utiliser afin de pointer la capacité des mondes sociaux, qui agissent et interagissent dans, sur et à travers ce dispositif-artefact organisationnel, de travailler à rendre cet objet intermédiaire suffisamment malléable pour le concrétiser au niveau de l'organisation et lui permettre d'atteindre le statut d'objet communicationnel capable d'absorber la controverse sociotechnique.

# 3. Le projet de dossier de soin informatisé pris dans une logique globale de transformation du système d'information: l'instrumentalisation primaire de l'objet intermédiaire.

Ce dispositif informationnel est étudié dans le contexte d'un établissement spécialisé qui l'a adapté puis déployé sur une période de 3 ans. Nous avons observé et interviewé sur cette période, porteurs de projet, informaticiens et praticiens dans les services directement concernés par cette informatisation pour un total de plus de 70 heures. Notre matériau est constitué d'enregistrements audio, de prises de notes, de vidéos et de photographies des scènes interactionnelles et des divers artefacts impliqués dans l'organisation du travail.

Le système d'information de cet établissement est informatisé depuis 1975. Le déploiement historique de l'informatique s'est effectué dans une logique *médico-intégrative* (S. Grosjean & Bonneville, 2007), portée par une équipe de développement et d'intégration des outils interne à l'établissement.

En 2000, un cabinet spécialisé dans l'audit des systèmes d'information, dénonce la pertinence de cette approche. Ce cabinet va préconiser le

passage à une informatique intégrée de type ERP, et à une urbanisation du système d'information qui est à voir selon nous comme une approche gestionnaire et techno-centrée du SIH<sup>1</sup>.

C'est dans ce contexte de transformation radicale de l'approche sociotechnique de l'informatique hospitalière que le projet d'informatisation du dossier de soin a débuté en 2004. Ce projet d'informatisation a été appréhendé comme ne concernant que la partie des soins infirmiers. Malgré les consultations pluridisciplinaires, les propositions, la rédaction et l'orientation du cahier des charges ont principalement été le fait de quelques cadres infirmiers sous l'impulsion directe de la direction des soins.

Ce cahier des charges met notamment l'accent sur trois points relatifs à l'exercice de l'activité infirmière. Le point essentiel concerne la dimension réglementaire très forte et contraignante pour l'exercice des soins, la traçabilité et la confidentialité de l'information, et les questions juridiques. Vient ensuite une volonté affichée d'adosser cette informatisation à une standardisation des pratiques et des langages des soignants, qui apparait notamment à travers la référence à un protocole opératoire établi comme standard pour la réalisation des diagnostics infirmiers. Le dernier point concerne la formalisation de la coordination entre soignants, médecins et paramédicaux dans la prise en charge des patients, qui se matérialise dans un schéma qui rappelle les logiques de modélisation par workflow.

Suite à la rédaction de ce cahier des charges, un appel d'offre est lancé, mais à cette époque, le marché des éditeurs de logiciels de soin n'est pas encore très structuré (Eurasanté, 2004). Un accord est passé avec un petit éditeur étranger composé de 3 développeurs. Cet éditeur a été rapidement racheté par un important acteur du marché de l'imagerie médicale qui par ailleurs, équipait déjà l'établissement sur toute une partie du SIH.

L'étude nationale menée par le groupe Eurasanté en 2004 montre que ce choix n'a pas été une situation isolée. La perspective de la modernisation de l'informatique hospitalière au niveau national a été le moteur du

.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> SIH: Système d'information hospitalier

déploiement de différentes stratégies de prise de marché déployées par les géants de l'informatique intégrée, les opérateurs de l'informatique décisionnelle et ceux de l'informatique médicale.

Finalement, les étapes d'adaptation du logiciel aux exigences réglementaires françaises, aux demandes spécifiques de l'établissement et à l'infrastructure de son SIH, puis son déploiement ont duré plus de 4 ans. L'équipe en charge du projet qui avait initialement prévu un « big bang » organisationnel étendu à tous les services simultanément, a vu la mise en production du logiciel retardée de plus d'un an et demi. La mise en œuvre effective s'est déroulée dans un seul service de soin pour un test en production de quelques mois avant la généralisation progressive à tous les services qui est toujours en cours 2 ans après. Nous faisons donc le constat que les conditions dans lesquelles ce logiciel a été déployé ont mis en scène une logique de colonisation techno-économique qui s'est avérée assez éloignée des préoccupations des acteurs de terrain. Nous allons maintenant montrer comment nos observations de terrain ont permis d'éclairer les phénomènes d'appropriation sociale et de détournement du sens pré-câblé dans l'outil.

# 4. L'activité soignante : entre travail d'organisation, travail d'information et narration organisationnelle

L'activité des infirmières peut être considérée comme un travail aux multiples facettes lorsqu'on le regarde du point de vue de la communication organisationnelle. Il nous apparait qu'il est à la fois un travail d'organisation dans l'acception pris développée par M.A. Dujarier (2008) et un travail très particulier d'information, de lecture et d'écriture autour du dossier de soin que nous assimilons à un processus de condensation et de contextualisation de la narration, tel que Browning les définit (2005). Nous rejoignons l'analyse que Berg fait du dossier de soin en considérant sa tenue comme constitutive de l'organisation de l'activité : Through practices of reading and writing, it is argued, the medical record figures as

a fundamental, constitutive element of medical practice. (Toussaint & Berg, 2000)

Pour caractériser l'activité en situation et l'importance prise par le logiciel de soins dans les reconfigurations organisationnelles, nous nous situons dans une approche narrative de l'organisation. Cette approche nous permet de voir l'organisation dans une perspective processuelle de sa construction, dans laquelle la narration se définit autant comme le processus que son résultat (Giroux & Marroquin, 2005).

# 4.1. Narration, travail d'information et négociation pragmatique

En reprenant la typologie que fait Browning des éléments narratifs, nous considérons que le logiciel de soin sert essentiellement de support aux listes prescriptives de l'activité et aux chroniques liées à la planification des soins ; il est également le lieu d'exercice d'un pouvoir qui vient prescrire l'activité et son organisation à travers des processus de rationalisation et de standardisation.

Nous avons pu constater à travers diverses situations dans les différents services observés, que le caractère prescriptif et programmatique de ces listes est relativement faible puisque des ajustements permanents sont nécessaires pour les adapter aux évolutions de l'état d'un patient, à une surcharge temporaire du service, à une urgence, etc. Ces ajustements rendent régulièrement caduque la planification des prescriptions. Nous avons, par exemple, pu observer dans l'organisation des aides soignantes, des tactiques collectives de déclaration informatique déléguée de l'activité « en temps différé » par rapport à la planification.

Entre listes prescriptives et contingences de l'activité, intervient la mise en quotidienne de l'histoire du service qui prend notamment durant transmissions infirmières. Dans la perspective dialectique de Browning, nous voyons ces moments de récits, comme la mise en cohérence entre la perturbation et le canonique, le nécessaire comme travail contextualisation et de synthèse des divers éléments informationnels dont nous avons pu mesurer le caractère plurisémiotique et disloqué. Ce travail routinier permet d'intertextualisation rendre de

acceptable et cohérente l'organisation passée de l'activité à travers la mise en concurrence et la synthèse des récits, et de procéder à la négociation du sens, de la décision et de l'organisation à venir qui viennent se condenser sur différents artefacts matériels, malgré l'injonction managériale du « zéro papier ».

Nous avons régulièrement pu constater durant les transmissions auxquelles nous avons participé, que le logiciel est faiblement impliqué dans ce travail narratif. Il est parfois invoqué dans la remémoration des prescriptions médicamenteuses et il est très rarement mis en scène physiquement.

### 4.2. Travail d'organisation et chorégraphie organisationnelle

Nous reprenons la définition que Dujarier (2008) propose de ce concept de travail d'organisation développé par De Terssac pour caractériser les tensions organisationnelles autant que les processus d'organisation du travail. Elle définit ce travail d'organisation comme une activité de médiation des contradictions entre prescriptions formelles et contingences de l'activité en situation, qu'elle situe dans le contexte particulier des organisations qui produisent des services de masse. Ces apories organisationnelles, dont hospitalière, relève l'activité intrinsèquement en tension du fait de leur structure hybride entre une organisation industrielle du travail s'appuyant sur des standards et une rationalisation de l'activité, et une organisation de service dont la valeur réside dans la personnalisation et la qualité relationnelle.

Nous avons relevé des signes de ce travail d'organisation dans toutes les situations et tous les contextes que nous avons observé. Ce travail d'organisation, opère au travers d'une véritable chorégraphie organisationnelle (Bruni, 2009) qui se déroule dans une mise en scène et un décor spécifique à chaque service. Elle émerge d'un compromis entre règles formelles, règles tacites et composition des collectifs de travail. Elle se perçoit dans les mimiques des soignants qui cherchent à expliquer telle ou telle situation matérielle, lors des transmissions ou encore dans les relations de corporéité aux différents artefacts des scènes interactionnelles, et en particulier le logiciel de soin.

Nous voyons dans cette mise en scène chorégraphique du travail d'organisation l'expression quotidienne du travail imaginatif des différents collectifs pour gérer les contradictions politiques, gestionnaires, opérationnelles, relationnelle, subjective afin de bâtir une organisation fonctionnelle qui est socialement et subjectivement acceptable. (Dujarier, 2008)

Nous pensons que ces négociations quotidiennement répétées ont permis aux petits papiers dans les poches (Mayère et al., A s'institutionnaliser de paraitre) indépendamment du logiciel de soin comme supports sémio-pragmatiques nécessaires au bon fonctionnement des services. Nous faisons aussi l'hypothèse que le logiciel a été partiellement disqualifié des négociations pour la construction du sens organisationnel, du fait de son incapacité relative à intégrer les transformations qu'il avait suscité chez le personnel durant le moment de réflexivité de la technique dont nous parle Feenberg. Nous arguons cela en nous basant sur le constat d'une atrophie du moment de médiation qui accompagne ce travail réflexif des utilisateurs et des collectifs de travail.

# 5. Négociation du sens organisationnel : Instrumentalisation secondaire de l'objet intermédiaire

Feenberg détaille en 4 moments distincts ce qu'il appelle l'instrumentalisation secondaire technique. Le moment systématisation dans le réseau technique, le moment de médiation qui confère à l'objet simplifié de nouvelles secondaires qui l'intègrent durablement dans son nouveau contexte social. Le moment de vocation correspond à l'usage réflexif des utilisateurs qui se familiarisent avec la technique et évoluent en interaction avec elle ; le moment d'initiative correspond au détournement de l'intentionnalité primaire de l'artefact à des fins tactiques individuelles ou collectives.

Il ne faut pas voir dans ces moments une séquence linéaire et planifiée d'évolution d'un objet technique. Il convient de les lire comme un travail circulaire d'ajustements et de feedbacks qui rend robuste le changement d'état de la technique vers une plus grande intégration à un contexte sociotechnique particulier. Ces moments inscrivent des irréversibilités dans l'objet technique et scandent le passage d'un état organisationnel à un autre.

# 6. Conclusion: L'objet intermédiaire partiellement disqualifié du travail d'organisation et de la narration organisationnelle.

Cette communication a présenté un cas d'étude lié à la conception et à l'intégration d'un artefact organisationnel considéré comme un objet intermédiaire dans un environnement de travail soumis à de multiples tensions et dont l'activité est médiée par une écologie d'artefact. Nous avons proposé la théorie de l'instrumentalisation comme cadre d'analyse et ainsi opérer une déconstruction socio-historique afin d'analyser les logiques de reconception des processus et les mécanismes d'adoption des ERP dans cette organisation.

Nous avons identifié une logique technoéconomique d'instrumentalisation primaire qui prescrit l'effectuation des soins, que nous avons tâché de contraster avec l'organisation en action de l'activité de soins dans les services.

Nous avons ensuite montré que cette activité est soutenue par un travail narratif et un travail d'organisation des soignants dont l'objet est de résoudre les contradictions entre les prescriptions enregistrées dans le logiciel et les contingences de l'action par le moyen de la narration et de la réponse imaginative et chorégraphique aux situations réelles.

L'introduction de cet objet intermédiaire dans l'organisation a amené un travail de réflexivité des acteurs qui a conduit à négocier la place de cet objet prescriptif dans cet entrelacs de contraintes organisationnelles que les collectifs doivent résoudre quotidiennement.

Nous faisons l'hypothèse que l'atrophie des moments de systématisation et de médiation a limité la capacité de l'objet à « entrer en communication » avec les acteurs pour travailler collectivement à résoudre les contradictions. L'absence d'intelligence

organisationnelle de l'objet l'a relativement disqualifié des situations communicationnelles d'organizing alors que nous constatons sa bonne intégration dans l'effectuation de l'activité.

Finalement, notre objet intermédiaire est pris dans une écologie d'artefacts et de routines mais il ne les circonscrit pas dans l'action. Nous faisons le constat que l'équipement secondaire du logiciel s'est fait à travers un travail collectif et quotidien d'ingénierie hétérogène, résultat des négociations propres au travail d'organisation et à la dialectique organisationnelle. Loin de s'intégrer dans l'objet intermédiaire, cette ingénierie est venue se condenser dans une écologie artefactuelle globale et des routines de travail. quotidiennement renégociées dans processus circulaire et réflexif de construction communicationnelle de l'organisation.

#### Références bibliographiques :

- **Berg M.**, (1996), Practices of reading and writing: the constitutive role of the patient record in medical work, Sociology of health & illness, n°4(18), pp.499–524
- Boudès T., Browning L. D, (2005), La dialectique entre listes et récits au sein des organisations, Revue française de gestion, n°6, pp.233–246
- Bruni Attila, (2009), organizational safety: between institutional and sociomaterial practices, 25eme EGOS Colloquium, Barcelona, Spain
- **Dujarier Marie-Anne**, (2008), « Prendre sur soi »: l'individualisation du travail d'organisation Dans La précarité: Une relation entre travail, organisation et santé, Octarès, Toulouse
- eurasanté, (2004), Les logiciels a destination des établissements de santé un marché en mutation, eurasanté, http://www.eurasante.com/fileadmi n/web/pdf-publications/Leslogiciels-a-destination-des-etabsante-un-marche-en-mutation.pdf
- **Feenberg Andrew**, (2004), (Re)penser la technique, La Découverte
- Giroux N., Marroquin L., (2005), L'approche narrative des organisations, Revue française de gestion, n°6, pp.15–42
- **Grabot Bernard**, (2009), Reconception des processus et adoption des ERP, *CIGI* 2009
- Grosjean M, Lacoste M., (1999),

  Communication et intelligence
  collective: le travail à l'hôpital,
  Presses universitaires de France

- Grosjean S, Bonneville L., (2007), Logiques d'implantation des TIC dans le secteur de la santé, Revue française de gestion, n°2007/3, pp.145–157
- Harper R. H., O'Hara K. P., Sellen A. J., Duthie D. J., (1997), Toward the paperless hospital?, British journal of anaesthesia, n°6(78), pp.762
- Mayère Anne, Bazet Isabelle, Roux Angélique, (A paraitre), « Zero papier » et « penses-betes » à l'aulne de l'informatisation du dossier de soins
- Orlikowski Wanda J, (2007), Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work, Organization Studies, n°9(28), pp.1435-1448
- **Toussaint P., Berg M.**, (2000), The electronic patient record as an organizational artifact, *Strategies for healthcare information systems*, pp.76–89
- Vinck D., (1999), Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique: Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales, Revue française de sociologie, n°2(40), pp.385–414

#### La dynamique du texte pour saisir le changement organisationnel : l'université française écrit sa copie

#### Sylvie BOURDIN

sylvie.bourdin@iut-tlse3.fr Université de Toulouse CERTOP UMR 5044

La communication propose de suivre et de rendre compte d'un processus de recomposition de la gouvernance et des pratiques professionnelles.

L'organisation envisagée est l'Université française qui connaît, depuis 2007 et la LRU, des transformations accélérées. L'observation porte sur l'opération des Investissements d'Avenir (IdA) lancée en juillet 2010 et dont les résultats sont en cours de réception!

La proposition s'inscrit dans la perspective ouverte par les spécificités de ce chantier de recherche. Il s'agit d'interroger théoriquement la place et le rôle des textes pour saisir le changement organisationnel et de discuter les questions méthodologiques que le cadre de l'enquête a imposées.

# Un problème méthodologique, un corpus contingent

Dans le cadre d'un processus de changement « en train de se faire », l'observateur est conduit à suivre un processus -continu, autonomequi excède largement disponibilité d'un chercheur qui ne dispose pas du don d'ubiquité. Aussi, l'accès au terrain et aux données est-il toujours partiel (en termes de données collectées et de présence sur le terrain) et permet rarement de constituer un corpus idéal. La tension qui se fait jour entre d'une part la volonté de décrire et comprendre le changement, et d'autre part, les difficultés pratiques à saisir la totalité du processus, est une contrainte et une

<sup>1</sup> A la date de la rédaction de la proposition seuls les résultats des Equipex ont été diffusés. Ceux des Labex et des IdEX sont attendus et seront intégré au corpus, selon les modalités présentées dans la partie méthodologie.

frustration familières aux chercheurs en sciences sociales. Parce que l'opération des IdA apparaissait comme une étape importante dans le changement j'ai choisi d'explorer le processus malgré un corpus idéalement incomplet. Il me semble que ce qui apparaît à première vue comme une limite, permet finalement d'interroger les pratiques de recherche des chercheurs en changement organisationnel. La communication vise donc aussi à éprouver la plasticité des théories et méthodes et à tester les limites de leur opérationnalisation dans une situation de recherche réelle.

Le corpus rassemblé comprend différents types de textes émanant de la tutelle ministérielle : les textes présentant l'opération IdA et les textes d'appel à projet des différents projets². J'ai également rassemblé des dossiers de réponses aux appels à projet ³. Ce cœur de corpus est complété par différents textes de réactions (motions, analyses) produits lors des conseils, Universités, CNRS) ou dans le cadre des débats syndicaux sur les IdA.

### Le cadre théorique texte/conversation

L'approche théorique dans laquelle je m'inscris, les Approches Communicationnelles des Organisations, me conduit à envisager l'organisation, et a fortiori le changement organisationnel à partir des phénomènes de communication qui traversent et structurent une organisation. Les ACO nourrissent de fortes proximités avec la théorie dite de la Communication Constitutive de l'Organisation, la CCO<sup>4</sup>. Ainsi, à l'instar de Taylor et Van Every (2000), Cooren et al. (2006) et Vasquez et Marroquin (2008), je considère que l'organisation émerge de la communication, qu'elle est écrite par et réalisée dans la communication. L'organisation passe ainsi de l'émergence, du processus (la conversation) à une stabilisation, qui s'incarne dans un texte qui sert de référentiel d'action, et est, luimême ensuite, soumis à la conversation.

<sup>3</sup> soit 1 Equipex lauréat, 1 projet de Labex et 4 projets d'Idex.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> http://www.enseignementsuprecherche.gouv.fr/pid23961/investissementsavenir.html ,

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Voir à ce sujet la proposition pour ce colloque de Bouillon, Vasquez sur ACO et CCO.

La théorie texte/conversation est stimulante dans la mesure où elle permet de sortir de l'aporie constituée d'une part par les approches essentialistes -l'organisation est envisagée comme une donnée- et d'autre part les approches constructivistes radicales l'organisation est le produit d'interactions. Elle apparaît intéressante pour rendre compte du dans changement tant sa dimension processuelle que dans ses effets (Vasquez, Marroquin ; 2008). L'opération des IdA invite à explorer le potentiel heuristique de cette théorie. Le programme consiste à sélectionner, par la voie de plusieurs Appels d'Offre lancés sur tout le territoire français, des projets qui bénéficieront de très importants financements sur plusieurs années et de l'effet d'image de cette sélection.

L'opération est donc constituée d'une cascade de textes qui se répondent et s'imbriquent les uns dans les autres, tant sur la forme -un Appel à projet est un formulaire à remplir, un cadre au sens fort- que sur le fond : le cadrage général du programme, les attendus de chaque opération, les conditions de recevabilité, les critères de sélection.

Tous, constituent des états de stabilisation de conversations. Pour exemple, chaque réponse à un appel d'offre est gagée sur un nombre important d'échanges entre les partenaires Appels d'Offres exigent que les rassembler: chaque projet doit rendre compte de la convergence de plusieurs équipes, de plusieurs projets et renvoyer à une anticipation collectivement élaborée de l'avenir par l'identification d'une thématique innovante. Or, pour des raisons qui ne sont pas tout à fait anodines ni extérieures à la logique de l'opération - calendrier très court, logique de concurrence exacerbée- tout un l'appareillage pan de théorique texte/conversation –les échanges constitutifs de l'élaboration et de la rédaction desdits projets- n'a pas pu investi.

le dispose donc essentiellement de textes agissants (destinés à faire agir et cadrant en retour l'action ultérieure). Ces textes constituent d'importantes scansions processus de changement. C'est explicite pour les écrits de ministère qui sont une expression textuelle des attentes en matière de changement cadrent le changement, l'argumentent, le justifient, en présentent les objectifs et les bénéfices à venir. Ils revêtent,

compte tenu du poids de la tutelle, une injonction fortement structurante, renforcée par le planning très court et l'importance de la rémunération attribuée à chaque lauréat.

Les réponses aux Appels à projets sont eux des engagements à changer, attestent d'd'une acceptation implicite à s'inscrire dans le changement attendu par la tutelle. Ceci confirme le fait que le texte est bien un cadre de l'action, qu'il stabilise à un moment contraint par le calendrier de l'appel à projet, toute une série de conversations et rend compte d'un enrôlement réussi, une acceptation collective à s'inscrire dans le changement.

Or, les travaux produits dans le cadre théorique texte/conversation, l'article de Vasquez Marroquin (2008), celui de Cooren (2009) suivent la dynamique qui permet de passer de la conversation au texte en partant des conversations –réunions, interactionscœur de l'observation, afin de montrer comment un texte –référent, déjà là- est mobilisé, éprouvé.

Je propose ici de centrer l'étude sur les seuls textes en les considérant comme le fruit de conversations qui ont conduit les acteurs à s'entendre sur le sens du changement, à y inscrire leur activité future et à accepter de s'y engager. Il s'agit donc de montrer comment l'opération des IdA, par le relais de textes qui l'initient et qui sont exigés en retour, catalyse le processus de changement organisationnel. En effet, les projets lauréats doivent en toute logique être ceux qui sont parvenu à mettre en adéquation les objectifs scientifiques avec les orientations du changement que le ministère veut mettre en place.

J'analyserai et mettrai en regard les différents textes afin de reconstituer -à partir du cadrage ministériel et des réponses des projets lauréats- la dynamique textuelle du changement et montrerai son efficace. Je prolongerai l'analyse en montrant comment l'opération IdA recompose fortement la gouvernance des universités, des unités de recherche et introduit des modifications dans l'activité scientifique.

#### **Bibliographie indicative**

Bouillon, J-L., Bourdin, S., Loneux, C., 2007, « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des

organisations: glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication* et organisation, n°31, pp 7-25.

Bourdin S. 2010, « Les transformations du statut de l'enseignant-chercheur entre politiques publiques et pratiques pédagogiques », Colloque Didactique et TICE, Université Antonine, Beyrouth.

Cooren, F., Taylor, J.R. Van Every, E.V., 2006, Communication as organizing: Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation, Mahwa, NY, Laurence Erlbelmaum Associates.

Taylor J;R. et Van Every E.V. 2000, The emergent organization: communication as sites and surface, New Jersey, Laurence Erlbaum Associates, Inc.

Vasquez et Marroquin, 2008, « A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ? », Sciences de la Société, n° 74, p. 27-41.

Le réseau comme outil de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable : le cas du club développement durable des établissements et entreprises publics

#### Akila NEDJAR-GUIR,

anedjarg@u-cergy.fr

Maître de conférences, Université de Cergy-Pontoise, Laboratoire MRTE (Mobilités Réseaux Territoires Environnement),

#### Anne GAGNEBIEN,

anne.gagnebien@gmail.com

Doctorante et ATER, Université Paris 13,Villetaneuse, LabSic (Laboratoire des sciences de l'information et de la communication),

#### Résumé:

L'analyse du club du développement durable en tant que réseau nous permet de comprendre les modes de communication, de circulation des savoir-faire opérés par les relations déployées, adhérents. les dispositifs techniques favorisant ces échanges. Paradoxalement, l'innovation engendrée par les pratiques et les approches des problèmes environnementaux et sociaux actuels que le club cherche à promouvoir repose sur des méthodes traditionnelles de transmission et de circulation de l'information, réservées à un club fermé.

#### Mots-clés:

Réseau, club, développement durable, entreprises publiques, bonnes pratiques, outils de gestion, innovation

#### Introduction

Le terme de « club » est un terme qui est couramment employé pour désigner une structure collective regroupant des personnes physiques s'investissant dans une thématique particulière. Les clubs sont assez souvent des réseaux professionnels ou réseaux d'experts permettant l'échange et la transmission d'informations, de savoirs, de pratiques, de réflexions sur un sujet particulier qui est à l'origine de cette entité.

Les formes d'organisation de ces réseaux n'entrent pas systématiquement dans des cadres administratifs et juridiques qui leur donneraient un statut institutionnel de groupement d'organismes. Ils n'existent que par la volonté des membres de se constituer en tant que réseau et surtout par la présence d'un administrateur principal qui apporte au club toute la logistique dont il a besoin.

Notre recherche porte sur le club du développement durable (DD) des entreprises publiques, réseau dépendant du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (MEDDTL)<sup>1</sup>. Notre intérêt est à la fois motivé par la compréhension du réseau professionnel, en tant qu'outil de gestion de l'information et du contenu à destination d'organisations publiques dépendantes de l'État et d'autre part par les pratiques du développement durable et leurs formes de circulation des savoirs et savoir-faire au sein du réseau.

C'est ainsi que nous souhaitons interroger la manière dont le club du DD en tant que réseau constitue une forme de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable auprès des organismes censés mettre en application les grandes orientations de la de l'État en matière développement durable. Ce réseau constitue alors un lieu d'expression des directives de l'État, et du ministère de l'écologie en particulier dans un objectif de planification des actions et de mise en pratique de celles-ci par les entreprises publiques.

Pour mieux comprendre les formes de contrôle des actions de développement durable, nous partons de deux postulats permettant d'expliquer ces processus de mise en réseau des acteurs publics autour de cette

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>http://www.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/4 - Point Sur Club DD.pdf (consulté le 1 mai 2011)

thématique et les raisons qui contribuent à son existence.

Tout d'abord, le développement durable comme ľa souligné Nicole d'Almeida (D'Almeida, 2006), est une notion complexe et mouvante qui est passé d'un idéal normatif à un objet comptable où les indicateurs chiffrés de performance des actions donnent à cette notion une visée plus technique au débat public. Le reporting et la notation résument les tendances à la performance et contribuent, l'auteur. transformer selon à communicationnel en activité instrumentale.

Ces indicateurs de performance et les méthodes pour les atteindre peuvent ainsi constituer en partie les raisons qui motivent l'adhésion au club par les organisations publiques ainsi que la prise en charge par l'administrateur du club de la diffusion des pratiques et de la réglementation développement durable. Quelles sont en quelque sorte les « bonnes pratiques » qu'il faut mettre en place pour atteindre les résultats demandés ? Question qui justifie les engagements des membres et leur inscription réseau. Ce concept de « bonnes pratiques » est récurrent dans les discours institutionnels et amène à nous interroger sur la sémantique du terme et sur son appropriation par les membres du réseau.

Ce qui nous conduit à notre deuxième postulat selon lequel le développement durable est un concept « lisse » tel qu'il est présenté dans les discours publics de l'État relevant d'un consensus général sur les enjeux de cette thématique. Alice Krieg-Planque a montré que la formule « développement durable » était un opérateur de neutralisation de la conflictualité et que « l'on peut appréhender "développement durable" comme un syntagme qui, du fait de ses fonctionnements en discours, tend à esquiver les divergences de points de vue, à dépolitiser les thématiques dont il effectue le cadrage, à dénier les conflits d'intérêt, à constituer un opérateur de neutralisation de la conflictualité ». (Krieg-Planque, 2010)

Cette absence de conflit dans la formule est révélatrice de l'absence de débat sur les approches institutionnelles du développement durable et la discussion sur les orientations politiques de cette thématique est effacée au profit des modes d'action et des pratiques à planifier pour répondre à la stratégie nationale du développement durable impulsée depuis le Grenelle de l'environnement.

L'existence du club est ainsi cautionnée par ces deux postulats qui renforcent plus fortement les motivations du ministère pour la prise en compte du réseau professionnel comme outil de gestion de l'information et des pratiques de développement durable, par la nécessité d'une conception collective d'outils d'organisation et de structuration incitant les différents membres qui la composent à rendre compte de leurs actions et à partager leurs savoirs, savoir-faire et leurs « bonnes pratiques ».

Notre analyse porte donc sur les formes d'organisation de ce réseau et les dispositifs auxquels il recourt pour transmettre les directives du développement durable. L'analyse du club en tant que réseau nous permet de comprendre les échanges et les modes de communication opérés par les adhérents, les modes de circulation des savoir-faire, les types de relations déployés pour rendre compte de ces pratiques et repérer les dispositifs techniques mis en place pour favoriser au mieux ces échanges. Quels dispositifs de communication et de transmission et quels modes de relation ce réseau privilégie-t-il pour mettre en application les « bonnes pratiques » du DD auprès des entreprises publiques?

Pour cela, nous partons de l'idée que le réseau, au sens bourdieusien du terme, contribue au capital social des membres qui le composent, représente «l'ensemble capital qui ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance» (Bourdieu, Autrement dit, les ressources qui participent à la constitution du capital social dont les formes seront à analyser dans cette étude sont de manière consciente ou inconsciente mises en valeur pour expliquer l'intérêt des membres à adhérer au club. Ils nous permettent de comprendre les motivations d'adhésion au club par les membres outre les objectifs de connaissances des « bonnes pratiques » recherchés par les acteurs du club. Les travaux, par ailleurs, de Christian Marcon (2007) sur la gestion des réseaux nous apportent un éclairage méthodologique sur les dynamiques comportementales, à savoir la clarté des règles comportementales telles que la gouvernance, la confiance ou encore

l'effectivité de la matière à échanger entre les membres (information, soutien, conseils...).

Notre recherche repose sur un corpus issu du terrain et composé de l'entretien mené auprès de l'administratrice du club, de l'analyse du site internet et des résultats d'un questionnaire (questions fermées et ouvertes) soumis aux membres du club en janvier 2011. Par ailleurs, des entretiens semi-directifs d'une heure trente ont été menés de novembre à décembre 2010 auprès de 4 membres du réseau.

## I Le club du DD, un réseau professionnel d'acteurs publics engagés pour le DD

Le club CDDEEP représente un réseau de relations entre individus qui constituent une famille informelle au sein de leur milieu professionnel. La « mise en réseau est la création d'une culture commune avec des valeurs et des idées partagées (c'est là le « génotype » d'un réseau), la génération d'une dynamique d'actions collectives « réseautage » est alors indispensable à l'échange d'informations), la conception collective d'outils d'organisation et de structuration pour la mise en œuvre de principes communs autour d'un acteur dominant (Gagnebien, Nedjar-Guerre, 2010). Nous définissons l'innovation alors pour reprendre Everett Rogers comme « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par une partie des individus ou groupes sociaux susceptibles de l'adopter » (Rogers, 1995 p.11). Les membres sont habitués à mobiliser ainsi des savoir-faire et savoirs théoriques pour poursuivre l'expérimentation de solutions souvent techniques (comme réaliser le bilan carbone de son entreprise par exemple). Rappelons par ailleurs que ce club n'a aucun statut juridique et que c'est un groupe de travail qui n'a pas de moyens propres.

Créé en octobre 2006, le club du DD regroupe une soixantaine d'organismes publics (dont La Poste, l'ANDRA, la Française des Jeux, le musée du Louvre) avec pour objectifs la mutualisation, l'échange et la confrontation des expériences et des pratiques autour du développement durable. Son action s'inscrit dans les engagements du Grenelle de l'environnement et dans une démarche d'exemplarité des pouvoirs publics. Le club a ainsi élaboré une « Charte développement

durable des établissements et entrebrises publics<sup>2</sup>», incitant les organismes publics à mettre en œuvre la Stratégie Nationale de Développement Durable et à prendre en compte sur le long terme les exigences du développement durable, en les intégrant dans leur stratégie globale<sup>3</sup>. Les membres du réseau semblent vouloir partager une culture commune naissante et une volonté de faire reconnaître par l'ensemble des membres (qu'ils soient chefs de projets dans un musée, responsable DRH dans une entreprise publique, etc.) cette qualité de formation dans le milieu de leur profession. Nous analysons le réseau comme forme d'adaptation des acteurs (qui, dans ce cas, sont des agents travaillant au service de l'état) à de nouveaux contextes. Nous convoquons une démarche bourdieusienne dans le but de comprendre les raisons d'intégration du réseau en référence aux travaux sur le capital social. Ce réseau, dans ce cadre, est déterminé par des liaisons permanentes et utiles entre les différents agents appartenant au groupe. Nous pouvons l'illustrer par les réponses de notre panel. En effet, quand nous demandons aux membres ce que leur apporte le club et les avantages qu'ils en tirent, la majorité répond: des idées, des méthodes de travail, des méthodes de communication, des critères d'analyses et le fait de pouvoir porter cette parole critique de positionnement, ainsi qu'une application plus aisée d'une démarche dans l'entreprise :

Apports: »Un élargissement du champ des actions d'exemplarité. Un partage des expérimentations positives et négatives et une recherche d'actions complémentaires. Recherche d'actions reproductibles et structurantes. Amélioration de la connaissance, des idées, des réflexions sur le DD dans tous les domaines.

Avantages »« »Une meilleure communication entre les personnes qui concourent à un objectif commun qui n'est pas lié à la profession exercée, mais au fait de travailler ensemble sur un site. » (Chargée de mission Ademe depuis 2005, membre du Club DD depuis 2007, Q.12)

Ce travail sur site dont parle cette personne se réalise au cours de réunions. Au niveau de l'organisation territoriale du club, les membres

148

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>http://www.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/Charte-3.pdf <sup>3</sup>L'ANDRA et sa stratégie de DD http://www.andra.fr/download/siteprincipal/document/strategie DD.pdf

se déplacent beaucoup. En effet, les lieux de réunions ou séances plénières mensuelles varient à chaque fois (10 séances plénières par an), tantôt à la Bibliothèque nationale de France (BNF), tantôt au Ministère. Ces déplacements, ces visites organisées par l'administratrice ont pour finalité de connaître au mieux les institutions associées, leurs positions ainsi que leurs propres outils et appareillages stratégiques en faveur du développement durable.

## 2 Communication descendante à visée symétrique dans un cadre prédéfini

Le principe du club repose sur trois composantes communes : une base la stratégie nationale de développement durable, une charte qui les regroupe, ainsi que l'information recueillie entre eux par une mise en forme des documents stratégiques et prescripteurs. Le club est un groupe reconnu qui se reconnaît comme un ensemble stabilisé autour d'un administrateur qui est au centre du dispositif. Cette seule personne manage et organise les séances de travail et se charge de mettre en relation les membres et les informations ressources pour le réseau.

Le mode de coordination, de processus de communication entre les membres du réseau, est de type descendant, institutionnel, ce qui se traduit par une transmission d'outils et de documents écrits depuis le Ministère vers les adhérents. Bien que la communication dans le cadre des groupes de travail montre un aspect collaboratif fondé sur les échanges, la communication par Internet est plutôt de type unidirectionnel, à travers l'usage du mail. Celuici reste l'outil indispensable de coordination et d'information des membres du club. Le site Web4, espace collaboratif, uniquement destiné aux membres et intégré au site du MEDDLT, est réalisé principalement par l'animatrice du club avec les moyens matériels, les ressources et les compétences dont elle dispose. Le résultat traduit donc sa capacité d'engagement, ses compétences et les moyens dont l'administratrice dispose pour sa réalisation.

Ce réseau est surtout un outil créé ad hoc au Ministère pour faciliter l'intégration et les échanges chez les membres sur les « bonnes

pratiques », tels le respect de la biodiversité ou la « socioresponsabilité » qui n'existaient pas encore avant sa création. Les membres les définissent chacun à leur manière, tour à tour comme « des actions efficaces, innovantes, reproductibles », « guidelines », « des expériences mises en place dans des entreprises qui vont dans le sens d'un DD ». Elles concernent pour eux « tous les domaines: de la gouvernance, l'organisation à la gestion des déchets. Elles permettent d'optimiser les ressources tout en restant acceptables au niveau de la pratique quotidienne ». Surtout celle « qui nous engage sur une trajectoire vertueuse. » (Chargé de mission, Agence de l'Eau Seine Normandie Etablissement Public à caractère administratif, membre depuis 2007, O.10). Mais ces bonnes pratiques « individuellement ne portent pas à conséquence, mais qui respectées par un ensemble portent des fruits. C'est également des gestes reproductibles dans sa vie citoyenne.» (Chargée de mission Ademe depuis 2005, membre du Club DD depuis 2007, Q.12). Pour leur ministère de tutelle, les bonnes pratiques sont « des expériences qui forment un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables pour prendre en compte l'accessibilité dans tous les domaines de l'espace public. »5

Bref, c'est en fait la profondeur de l'intégration de la démarche « vertueuse de valeurs » de développement stratégique qui est ici questionnée, loin des approches ponctuelles. C'est une réelle vision stratégique qui semble désormais la seule efficace (Libaert, 2011) et devenue également une formule consensuelle comme le développement durable.

Ces valeurs sociétales se transmettent aujourd'hui avec la création d'outils et de formations (façon de faire traditionnelle) avec l'exemple des chartes ou stratégies proposées dans les groupes de travail. Ces « bonnes pratiques » permettent aussi de mettre en valeur les membres du réseau. Leurs actions en faveur du développement durable peuvent être à leur tour valorisées et diffusées dans le cadre de rencontres partagées et de groupes de travail. Les formations proposées par le club permettent aussi une circulation interne au groupe de l'information autour de ces bonnes pratiques où les formateurs sont aussi

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>http://extranet.cddep.developpementdurable.gouv.fr/?page=acces-club

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Cf. site du MEDDTL, <a href="http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Bonnes-pratiques,2214-.html">http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Bonnes-pratiques,2214-.html</a>. (Consulté le 26 avril 2011)

des membres du réseau. Ces pratiques d'autoformation par des outils, des stratégies et des ressources humaines communes au club sont justifiées par la mutualisation et donc l'économie des moyens. L'accessibilité à des informations réglementaires récentes qui incitent les acteurs publics à mettre en place une stratégie développement durable au sein de leur entreprise est l'une des raisons qui incitent de nouveaux membres à intégrer le club. Les échanges fructueux induits par les groupes de travail, la valorisation de l'appartenance à un club réservé aux adhérents du Ministère de l'écologie et la professionnalisation ou spécialisation de leur profession dans le domaine du développement durable peuvent constituer, dans un second temps, des motifs motivant leur fidélisation. Concernant les rapports des membres du club, nous ne relevons pas d'asymétrie nette, de distinction ni de hiérarchisation, mais plutôt une déconstruction voulue des rapports hiérarchiques. Le réseau est une forme d'organisation sociale qui permet une reconnaissance : le Club a donné naissance à spécialisation « DD »comme forme d'expertise professionnelle. En phase avec ses représentations culturelles, les conçoivent des outils stratégiques ; ils adoptent une démarche pragmatique et opérationnelle, avec un projet qui « fait réseau » : le club, où les interactions avec autrui sont renforcées sur les questions de développement durable, à cause de la vulnérabilité des individus et des entreprises à faire face à ce défi.

### 3 Entre innovation sociale et transmission traditionnelle

L'innovation sociale est fortement présente dans les discours sur le développement durable. L'une de ses caractéristiques est de remettre en cause la notion de capital et de favoriser le mieux-être des individus et des organisations. Comme le souligne Julie Cloutiet (Cloutier, 2003), l'innovation sociale se « caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs, que par les résultats obtenus, immatériels et tangibles ». Autrement dit et selon l'auteur, les innovations sociales dépasseraient le cadre des projets initiaux pour questionner les enjeux des grands équilibres sociétaux. Elles pourraient être la

source des transformations sociales et des nouveaux modèles de développement.

C'est ainsi que ce concept de développement durable, via le spectre de l'innovation sociale, se définit entre autres dans l'action et le changement durable avec la participation des usagers (ici dans notre cas, ce sont les membres du réseau) dans un processus collectif d'apprentissage et de construction de connaissances.

Or, dans le cas du club du développement durable, nous constatons que cette idée sousde l'innovation sociale dans le discours sur le développement durable est en complet décalage avec les d'organisation et de transmission l'information au sein du réseau. En effet, le fonctionnement du réseau constitué en cercle effectifs réduits (soixantaine d'entreprises publiques) renvoie à la définition même du club et aux conditions d'intégration du réseau reposant parfois sur les contacts pris en amont ou sur le « bouche à oreille » entre les membres prenant parfois la forme de parrainage pour les acteurs extérieurs au réseau. Ce club ne se donne pas à voir, ne cherche pas de visibilité particulière afin de faire adhérer tous les organismes publics qui souhaitent y participer.

D'autre part, la force de l'oralité et des échanges lors des rencontres organisées par le club constituent l'essentiel de la communication et de la circulation des savoirs et savoir-faire entre les membres du réseau. Les réunions de travail facilitent ainsi la transmission des « bonnes pratiques » que seuls les échanges physiques permettent de restituer.

La place laissée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication est réduite alors que ces techniques peuvent contribuer selon les discours publics à promouvoir l'innovation sociale. Il n'y a pas de structures collaboratives via le développées par l'administratrice du réseau telles qu'on pourrait l'entendre à travers le concept de réseau social. Ainsi, si les échanges dans le cadre des groupes de travail et des réseaux de partage sont de nature collaborative entre les différents membres, le média informatisé n'est pas l'outil préférentiel pour la construction de ces échanges. L'accent est davantage mis sur l'animation physique du réseau que sur la compétence technique et communicationnelle du média informatisé.

Dans le cas de notre corpus, il n'y a pas de site internet propre au club, donc pas d'existence individuelle et autonome sur la toile. La partie relative au réseau est intégrée dans le site internet du ministère de l'écologie et du développement durable et se compose d'un accès grand public et d'un accès privé. Cet « encastrement » est symbolique et significatif de la gestion étatique des pratiques du développement durable telles qu'elles sont exposées au sein du réseau. La partie du club sur internet qui est principalement alimenté par l'administratrice du réseau et dont l'usage par les membres est très partiel et aléatoire montre que la notion de gouvernance, idée principalement développée dans le concept d'innovation sociale, n'est pas appliquée dans les types de relations déployées au sein du réseau

Le réseau professionnel n'est ici qu'un outil de gestion des pratiques du développement durable dont les formes d'organisation traditionnelles ne sont pas remises en cause par un questionnement des pratiques de la communication et de la transmission des savoirs.

Nous avons démontré que le club du DD était un outil de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable mais qu'il se distinguait, en revanche par la valorisation de ses membres et de leurs actions via une volonté d'échanges, de savoir-faire et de « bonnes pratiques » primordiales pour eux. Ces « bonnes pratiques » et leur dimension didactique nous permettent d'ouvrir sur deux interrogations pour ouvrir le débat :

Ces bonnes pratiques ne font-elles pas partie des dimensions stratégiques de légitimité de l'entreprise. N'y a-t-il pas derrière elles un intérêt communicationnel ? (Libaert, 2011)

Le club serait-il alors une stratégie certes altruiste et sincère mais surtout un avantage pour leur tutelle pour les convaincre plus que de les mettre sous pression ?

#### Références bibliographiques

BOURDIEU, P (1980). « Le capital social. Notes provisoires »in Actes de la recherche en sciences sociales, vol. °31, N1 :2-3

CLOUTIET, J (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ? , Cahier du Crises,

collection Etudes Théoriques, n°ETO314, Bibliothèque Nationale du Québec.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1997) L'acteur et le système, Paris : Seuil

D'ALMEIDA N. (2006) Le développement durable entre temps court et temps long, entre principe de gestion et principe de discussion, *Communication & Organisation*, Bordeaux, n° 29

GAGNEBIEN A., NEDJAR-GUERRE A. (2010) Le réseau du club du développement durable des établissements et entreprises publics: une innovation sociale ?, *Le Prisme*, n°3, Editions ENS. 2010

KRIEG-PLANQUE A. (2010) « La formule "développement durable": un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société* 4/2010 (n° 134), p. 5-29.

LIBAERT T. 2010, Communication et environnement, le pacte impossible, Paris, PUF MARCON C., (2007) Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique, *Market Management* 2007/4, n° 8, p. 110-134.

ROGERS E. (1995), Diffusion of innovation, New York, The Free Press

#### Management de l'information et évanescence de la communicationrelation dans les organisations?

#### **Patrick-Yves BADILLO**

<u>badillo@ejcm.univmed.fr</u>
Professeur, Aix-Marseille Université,
Directeur de l'IRSIC

#### **Dominique BOURGEOIS**

dominique.bourgeois@unifr.ch
Professeur, Chaire des Sciences de la
Communication et des Médias
Université de Fribourg, Suisse
Professeure Détachée Aix-Marseille Université
Laboratoire IRSIC

#### Résumé:

Dans le domaine du management l'informatique s'est généralisée avec l'essor des systèmes d'informations. Nous montrons que la communication est fondement de l'organisation. Or. communication-relation est devenue évanescente. L'exemple de France Telecom illustre la dangereuse dérive d'une organisation « informatisée » et négligeant la dimension humaine. La communication-relation n'aurait iamais dû être évanescente dans les organisations habituelles. Elle est d'autant plus importante dans les organisations du savoir.

**Mots-clés :** management, information, connaissance, communication-relation, organisation

Entre le « management » de l'information et la communication-relation, l'écart s'est creusé. Nous souhaitons montrer que, dans organisations, la logique managériale largement aujourd'hui sur les systèmes d'information (SI) (et donc aussi sur les l'information) technologies de est insuffisante. Une nouvelle communicationrelation doit apparaître au premier plan, au cœur de la dynamique de toute organisation. Par communication-relation on fait référence à l'École de Palo Alto, et notamment à Watzlawick (1972), selon lequel « toute communication (...) suppose un engagement et définit par là la manière dont l'émetteur voit sa relation au récepteur ».

L'hypothèse de travail que l'on testera est la suivante : au fur et à mesure que s'est développé un management de l'information (notamment fondé sur des SI de plus en plus coûteux), la communication-relation est évanescente. Pourtant, dans certaines grandes entreprises leaders auiourd'hui. communication-relation de aualité est recherchée. Dans un contexte ωù connaissance est cruciale, la communicationrelation ne serait-elle pas en train de devenir la nouvelle clé du succès des organisations ? Notre théorique s'appuiera réflexion aussi différents exemples (France Telecom. Google...).

Nous montrerons d'abord que l'information et la communication constituent le fondement des organisations. Nous verrons ensuite que la communication-relations est devenue évanescente. C'est un paradoxe dans la mesure où elle devrait avoir une importance croissante dans les organisations.

# L'information et la communication, fondement des organisations

L'information est le fondement du système économique contemporain, à travers le système des prix qui joue un rôle essentiel pour l'ensemble des activités au niveau mondial. Une relecture de la théorie des coûts de transaction montre que la nature de la firme repose intrinsèquement sur une logique de communication.

#### L'information-prix comme fondement du système économique contemporain

Hayek apparaît le prix comme l'information qui oriente l'ensemble du système économique. Dans un article de 1945, il indique que la connaissance n'existe jamais sous une forme concentrée ou intégrée, mais seulement sous la forme de fragments dispersés de connaissances incomplètes et fréquemment contradictoires que les individus possèdent séparément. Les prix peuvent jouer un rôle de coordination des actions séparées des différents individus : le système de prix est bien "un mécanisme pour communiquer l'information (...) c'est seulement l'information la plus essentielle qui passe et qui passe seulement à ceux qui sont concernés." (Hayek, 1945, p. 526-527, notre traduction).

L'idée de prix-information donnera lieu à différents développements importants dans la science économique. Les organisations économiques ont été, depuis plusieurs décennies, modelées par une logique d'efficience devant répondre aux signaux envoyés par le marché, c'est-à-dire les prix.

#### Une relecture de la théorie des coûts de transaction : la communication comme facteur essentiel de la logique des organisations

La théorie des coûts de transaction va permettre de mieux comprendre les limites du marché et du rôle des prix, et simultanément l'importance des échanges internes l'organisation comme fondement même de l'organisation. En 1937, Coase introduit le concept de coût de transaction qui explique l'existence même des firmes, contribuant à la réduction des coûts de transaction: « La principale raison qui rend plus avantageuse la création d'une firme paraît être qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix » (Coase 1937, p. 390, notre traduction).

Pour bien expliquer la raison pour laquelle nous considérons qu'avec cet auteur (Coase a été prix Nobel en 1991) la communication est devenue un facteur essentiel de la logique des organisations nous devons préciser le contexte du développement de la théorie de Coase. La question qui préoccupait les économistes dans l'entre-deux-guerres était la suivante : pourquoi le système économique américain avait-il

développé des grandes entreprises, finalement, semblaient s'inscrire dans la même logique que les grandes entreprises de l'union soviétique. En effet, dans une pure logique de marché on aurait dû constater l'existence d'un pur marché où les individus échangeraient des informations, noueraient des contacts et des contrats pour une certaine période, le temps de réaliser un projet ou une opération donnée. Or tel n'est pas le cas. L'explication réside donc dans la théorie des coûts de transaction : la grande entreprise internalise de tels coûts de transaction. La grande entreprise permet aux individus de contribuer à une production sans être sur un marché où interviennent des échanges et une négociation permanente. Pour notre part, nous étendons cela à la logique de la communication : la grande entreprise sera celle qui, au-delà des coûts de transaction, assure une communication-relation de qualité qui permet un développement harmonieux.

Bien évidemment, il existe de nombreux travaux dans le domaine de la communication des organisations. Nous reviendrons sur la nécessité s'intéresser aux processus communication, aux interactions entre les acteurs, à la « communication relation ». Nous voudrions souligner aussi qu'en théorie des organisations, divers auteurs, notamment ceux de l'école des relations humaines (Mayo...) et théories psychologiques des organisations (Lewin...), ont bien montré l'importance des relations humaines à l'intérieur des groupes et leur impact potentiel sur la productivité du travail. En outre, diverses études se sont penchées sur les conséquences d'une communication associée à une plus ou moins grande centralisation (communication du haut vers le bas), une plus ou moins forte hiérarchie, etc. Cependant, la montée en puissance des systèmes d'information dans les organisations au cours des trente dernières années s'est accompagnée d'un management de l'information très éloigné d'une vision en termes de relations entre les hommes.

#### L'informatisation généralisée

Les travaux fondateurs concernant l'information s'inscrivent dans une logique qui est celle de la mécanique de l'information : l'information est alors avant tout une donnée que l'on cherche à transmettre. La pyramide ci-dessous indique la progression intervenue au cours du temps. Dans la foulée des travaux de Shannon et du premier

essor de l'informatique et des télécommunications, dans les années 1960, tous les efforts ont porté sur les transferts à distance des données (les data). Par la suite, vers la fin des années 1970 se met en place l'informatisation généralisée (voir le rapport Nora Minc de 1978).

Cette informatisation généralisée débouche sur un traitement de plus en plus efficace de l'information. L'information et la communication (communication au sens de Shannon) deviennent l'affaire des spécialistes de l'information. « Techniquement, un système d'information se définit comme un ensemble de composants inter-reliés qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traite, la stocke, et la diffuse afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation. Les d'information contiennent informations sur des personnes, des lieux et des objets importants dans l'organisation, dans son environnement. Le terme « information » recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes. Les données, au contraire, sont des valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations. Elles n'ont pas encore été organisées de façon à ce que les utilisateurs puissent les comprendre et s'en servir. » (Laudon et Laudon, 2006, pp. 13-

Par la suite la logique informatique est devenue de plus en plus puissante, et depuis une dizaine d'années nous sommes entrés dans l'ère des ERP (Enterprise resource planning). Un ERP est un ensemble de modules logiciels intégrés autour d'une base de données unifiée pour des applications comme les ventes et la distribution, la comptabilité financière, la gestion des investissements, la planification de la production, la maintenance des installations et ressources humaines. En résumé, il s'agit de bases de données inter-reliées qui produisent des données qui permettent le contrôle et le de l'entreprise de façon quasi automatisée. Nous verrons ci-après que ce pilotage automatisé et probablement l'une des causes de l'échec désormais tristement célèbre de l'entreprise Orange France Telecom qui parfaitement l'évanescence illustre communication-relation.

### L'évanescence paradoxale de la communication-relation

L'évanescence de la communication relation s'explique d'abord par le fait que les processus d'information communication sont devenus quasi exclusivement des processus de contrôle qui ont été décrits par le philosophe Gilles Deleuze dans le cadre de sa thèse célèbre sur la société de contrôle : « la communication est la la propagation transmission et. information. Or une information c'est quoi? Ce n'est pas très compliqué, tout le monde le sait, une information est un ensemble de mots d'ordre. En d'autres termes, informer c'est faire circuler un mot d'ordre. Les déclarations de police sont appelées à juste titre des communiqués. On nous communique de l'information, on nous dit ce que nous sommes censés devoir ou être tenus de croire. On ne nous demande même pas de croire mais de nous comporter comme si nous croyions. C'est cela l'information, la communication indépendamment de ces mots d'ordre il n'y a pas d'information, pas de communication. Ce qui revient à dire que l'information est exactement le système du contrôle » (Deleuze, 2003, pp. 298-299). L'évanescence de la communicationrelation est parfaitement observable dans le cas d'une entreprise telle que France Telecom. Malheureusement ce cas est loin d'être isolé et s'inscrit dans le mouvement général d'un pilotage des entreprises par les systèmes comptables, financiers et informatiques.

Nous indiquons que cette évanescence est paradoxale dans la mesure où, au contraire, dans une société du savoir et de la connaissance, l'avenir appartient à des modes d'organisation nouveaux qui en aucun cas ne sauraient être pilotés par des systèmes informatisés et des variables imposées depuis la sphère gestionnaire et comptable.

#### Les processus d'informationcommunication en échec : le cas de France Telecom

Le cas de France Telecom est très intéressant pour observer comment la citation de Gilles Deleuze s'applique. L'ouvrage de Diehl et Doublet (2010) présente une analyse détaillée du déchirement d'Orange. Cette analyse nous a paru d'autant plus intéressante que d'une part nous avons connu l'entreprise de l'intérieur, et d'autre part nous avons eu de nombreuses relations contractuelles avec cette entreprise.

Cette connaissance du terrain nous incite à penser que l'ouvrage cité présente un historique pertinent de l'évolution de l'entreprise. Dans un premier temps, après que France Telecom soit devenu un exploitant autonome de droit public assujetti aux règles de droit commercial et non plus administratif (à partir du ler janvier 1991), l'entreprise engage un projet pour introduire de nouvelles logiques d'organisation. Le projet en question est assez lourd, et conçu au sommet de la hiérarchie. Mais « les acteurs du terrain trouveront les solutions d'organisation les mieux adaptées aux conditions locales »...« France Telecom (réussit) à effectuer le passage des collaborations tacites installées précédemment à une logique d'organisation, structurée autour de schémas et de processus » (p. 35). Prévaut alors une communication interne satisfaisante. Lorsque Michel Bon arrive en 1995 « un sondage réalisé à l'initiative de la direction de la communication fait ressortir un taux de 70 % de compréhension de sa politique !.(...) quinze ans plus tard, les équipes ne comprennent plus rien à la stratégie! » (p. 38). Conformément au schéma général que nous avons présenté dans le paragraphe précédent, c'est notamment l'ensemble de l'informatique qui évolue et change à la fin des années 1990. Est créée une informatique de gestion qui a pour objectif d'exercer une pression financière. « Le choix de doter le groupe d'une nouvelle comptabilité, avec les outils référentiels de comptabilité analytique (les ERP), permet à la filière comptable, contrôle et finance de passer aux commandes dans la conduite du groupe. Sa fonction de contrôle budgétaire se transforme en « controlling », contrôle de gestion nécessaire à sa privatisation. » (p. 42). Cependant, l'évolution des ressources humaines de la fin des années 1990 « s'effectue sans heurts *importants* grâce un dispositif d'accompagnement conséquent » (p. 45). En revanche, à partir de 1999, on constate une fuite une logique purement financière par acquisitions concrétisée des discernement. C'est à cette époque que France Telecom rachète Orange. L'objectif premier devient la croissance du cours de l'action : est consacré au premier plan le management par la valeur avec une primauté des logiques de la finance. Lorsque Thierry Breton est nommé en octobre 2002 France Telecom est face à un gouffre financier : l'entreprise doit rembourser 15 milliards d'euros en 2003 et renégocier 50

milliards de dettes sur trois ans ! Très rapidement, Thierry Breton impose un nouveau style de communication. Il s'appuie sur la logique du story telling et apparaît comme l'acteur d'une histoire autocentrée sur son rôle de leader : « il met l'accent sur sa volonté, ses émotions, sa pratique du sport en salle ». (p. 62). En parallèle, le cabinet Mac Kinsey arrive avec une armée de consultants pour recueillir le maximum d'informations dans l'entreprise. Les consultants de Mac Kinsey jettent les informations dans moulinettes. produisent photographie, une projection financière cadrée sous forme de tableaux puis procèdent à la finalisation avec Thierry Breton et son étatmajor. Ce sera pour le groupe le programme TOP, « Total Operating performance », qui doit produire 15 milliards d'économies sur les coûts opérationnels du groupe en trois ans. » (p. 63). Les cadres sont mis sous une très forte pression qui devient brutale : « brutalité et déloyauté envers le management participe d'un nouveau style, étranger à la culture de l'entreprise et à ses modes de régulation. Des cadres, pourtant hommes solides, perdent leurs repères. » (p. 66). Les méthodes sont inspirées par celles d'entreprises étrangères importantes au niveau mondial (comme le Lean management de Toyota). Le Lean management est basé « sur l'idée du zéro défaut et d'un individualisme forcené ». Ces méthodes « ont un effet destructeur sur les modes d'entraide et de coopération prévalant jusque-là l'organisation du travail chez France Telecom. Ils constituaient des mécanismes souples de régulation et jouaient le rôle d'avertisseurs des tensions organisationnelles humaines. » (p. 68). Thierry Breton est remplacé par Didier Lombard en 2005. Didier Lombard s'occupe principalement des questions d'innovation et délègue l'assainissement financier de ressources humaines à deux collaborateurs. Le plan NeXT reconduit les principes du plan TOP, « l'innovation en plus, un certain tact managérial en moins » (p. 80). L'objectif de la DRH est alors de favoriser les départs par tous les moyens et de faciliter les réorganisations. La culture de la transformation invente « le concept *Time To* Move (TTM), visant à accélérer l'éveil des démissions volontaires. « Manipulation et communications perverses résument cette nouvelle étape de la transformation de France Telecom » (p. 85). L'entreprise dérive sous la pression de cette nouvelle logique, très

centralisée, tandis que « Didier Lombard ne gouverne plus l'entreprise France Telecom » (p. 87). On connaît la suite en ce qui concerne cette entreprise, avec la multiplication des suicides.

Une double inquiétude apparaît à l'issue de cette présentation. D'une part, France Telecom a connu la spirale de l'informatisation généralisée, de l'informatique des données à l'essor des ERP. Or cette dynamique est aujourd'hui à l'œuvre dans bien des organisations. D'autre part, non seulement une telle spirale est négative pour la dynamique des organisations, mais, de surcroît, elle est orthogonale à la logique des organisations intelligentes, qui doivent être communicantes, dès lors qu'elles sont fondées sur les secteurs stratégiques du futur où prévaudra non plus l'information mais la connaissance.

## Le paradoxe: la dynamique de l'organisation intelligente et « communiquante »

Durant la dernière décennie, les enjeux de la connaissance sont devenus de plus en plus importants (sur le rôle de la technologie vis-à-vis de la connaissance voir par exemple Badillo et Bourgeois, 2008). La distinction connaissance tacite et connaissance explicite est féconde. La connaissance tacite n'est pas « communicable » facilement. Nonaka Takeuchi ont étudié l'exemple du four à pain. Une grande firme japonaise essayait de concevoir un four à pain qui proposerait des pains d'une qualité équivalente au meilleur boulanger de Tokyo. La tentative infructueuse : il s'avéra que le meilleur boulanger compétence particulière, une « incommunicable » à la machine à travers des processus automatiques. La connaissance tacite du boulanger ne pourra être transmise de génération en génération qu'à travers des processus de « compagnonnage », au cours desquels s'exerce une communication-relation approfondie.

En réalité, il y a déjà longtemps qu'un auteur aussi connu (et aussi classique) dans le domaine du management que Peter Drucker (1999) a décrit dans quelles conditions émergerait la nouvelle organisation. Pour lui les organisations seront « des organisations du savoir » (p. 13). « (Elles) ont besoin de bien plus de spécialistes que ce à quoi nous avaient habitués les entreprises gérées sur le mode hiérarchique. De

plus, ces spécialistes se trouvent sur le terrain et non pas au siège. En fait, l'organisation opérationnelle tend à devenir une organisation de spécialistes en tout genre. » (p. 16). « Dans les organisations du savoir, la connaissance viendra surtout d'en bas, du cerveau des spécialistes qui réaliseront de multiples travaux en s'auto-gérant. Aussi les organisations caractéristiques de notre époque, où le savoir tend à être concentré par le personnel administratif, dangereusement à cheval entre la haute direction et les opérationnels, seront sans doute considérées au regard de l'histoire comme une étape où l'on on essayait d'inculquer la connaissance d'en haut au lieu d'obtenir de l'information d'en bas » (pp. 16-17).

Certaines de ces idées se retrouvent à travers l'exemple de Google (ne connaissant pas l'entreprise de l'intérieur il convient cependant de rester prudent sur ce « modèle » qui pourrait aussi probablement être critiqué sous certains angles). Parmi les nouvelles méthodes de management que Google promeut, on retiendra quelques règles originales. Par exemple, Google fait une large confiance à la motivation intrinsèque des salariés. Ainsi l'entreprise a introduit une organisation du temps de travail des ingénieurs et des développeurs en deux parties :

« -80 % de leur temps de travail est consacré à la mission qui leur a été confiée pour laquelle ils sont officiellement payés,

-et 20 % est dédié à des recherches personnelles. » (Girard 2006, p. 67)

Un autre principe mis en avant par Google est de s'appuyer sur des petites équipes. Par ailleurs l'entreprise insiste sur le rôle des utilisateurs. L'intérêt des utilisateurs est placé au premier plan. Comme le précise Bernard Girard, ce n'est pas la finance qui dicte la stratégie.

#### Conclusion

« Ce qui semble arriver, ce n'est pas seulement une mutation de l'information à la connaissance, mais de la connaissance à la créativité. En vérité, compte tenu du pouvoir des réseaux, la connaissance devient progressivement une marchandise. Ce qui devient précieux, c'est l'objectif authentique du management qui motive l'engagement et la passion des employés » (notre traduction, à partir de Nahon et Plakias, 2009). On retrouve ici les thèmes qui sont devenus centraux dans la communication des

organisations, comme, par exemple, approches en termes de communication engageante (voir sur ce point Françoise Bernard 2010). Ainsi, de notre point l'informatisation généralisée connaît actuellement un point d'orgue avec l'extension des ERP. Cela a peut-être permis, dans un premier temps, de rationaliser et de rendre plus efficiente les organisations. Mais, aujourd'hui, dans le contexte des réseaux généralisés et des médias sociaux, il apparaît que les techniques de management fondées sur des dispositifs informatiques contraignants ont atteint leurs limites. On peut même aller plus loin : de telles techniques sclérosent les entreprises, écartent la communication-relation et conduisent à des situations catastrophiques dont Orange est une illustration. Il est extrêmement intéressant de noter que Peter Drucker mentionne comme d'organisation du savoir l'orchestre type symphonique : l'exemple de l'orchestre symphonique « est encore plus instructif, puisque pour certains morceaux il peut y avoir jusqu'à plusieurs centaines de musiciens à jouer ensemble sur scène. Selon la théorie de l'organisation il devrait y avoir alors plusieurs vice- présidents/chefs d'orchestre et peut-être demi-douzaine de vice-présidents divisionnaires/chefs d'orchestre. Mais ce n'est pas ainsi que cela marche. Il n'y a qu'un seul chef d'orchestre/dirigeant et des musiciens jouant directement avec lui sans intermédiaire. Et chacun d'eux est un spécialiste de haut niveau, disons-le un artiste. » (p. 19). Evidemment, nous n'avons pas repris cet exemple par hasard. Il est parfaitement cohérent avec la théorie de la communication-relation qui a souvent repris l'exemple du chef d'orchestre. Les organisations innovantes créatrices d'aujourd'hui et de demain seront incontestablement non pas celles qui disposent du système d'information le plus performant, mais celles au sein desquelles la communication relation la plus attentive motivera et engagera tous les acteurs dans des orientations stimulantes.

#### Références bibliographiques

Badillo, P.-Y., & Bourgeois, D. (2008). Blended learning in Universities: ICT uses, pedagogical and economic models. In W. Aung et alii (Eds.), Innovations 2008: world Innovations in Engineering Education and Research (Chap. 33, pp. 367-378). International Network for Engineering

Education, Arlington, USA: Begell House Publishing.

Bernard, F. (2010). Un exemple d'émergence et de développement de programmes scientifiques en SIC. Le programme : « la communication engageante ET instituante appliquée à la communication environnementale ». In C. Loneux & B. Parent, Communication des organisations : recherches récentes (pp. 15-27). Paris: l'Harmattan.

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Deleuze, G. (2003). Deux régimes de fous. Textes et entretiens 1975-1995. Paris: Editions de Minuit.

Diehl, B., Doublet, G. (2010). Orange: le déchirement: France Télécom ou la dérive du management. Paris: Gallimard.

Drucker, P.F. (1999). L'émergence de la nouvelle organisation. In Harvard Business Review, *Le Knowledge management* (pp. 11-33). Paris: Editions d'Organisation.

Girard, B. (2008). Une révolution du management : le modèle Google. Paris: M21 Editions.

Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, *XXXV*(4), 519-530.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2006). Management des systèmes d'information. (9° éd.). Paris: Pearson Education France.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Nahon, G., & Plakias M. (2009). The coming of porous enterprise. Document de Orange Lab San Francisco.

Nora, S., & Minc, A. (1978). L'informatisation de la société. Rapport à M. le Président de la République. Paris: la Documentation française.

Watzlawick, P., Helmick Beavin J.H., Jackson, D.A. (1972). *Une logique de la communication*. (Traduit de l'américain par J. Morche). Paris: Seuil. Réédition chez Point, 1979.

#### La professionnalisation de la communication organisationnelle publique : de la modernisation à la norme managériale

#### **Dominique BESSIERES**

dominique.bessieres@univ-reims.fr

Maître de Conférences, Université de Reims Champagne-Ardennes Responsable Master de Communication publique IEP de Lille

**Mots-clés:** Communication publique, nouvelle gestion publique, professionnalisation, norme, modernisation

La communication des organisations publiques véhiculant des informations instrumentées est vaste. D'une part, elle correspond à une communication institutionnelle publique tend à devenir une discipline en construction, produite par des acteurs divers communicants publics, chercheurs...). Elle représente également un groupe professionnel porteur d'une identité spécifique. D'autre part, c'est aussi de façon croissante un nouveau mode de gestion du travail qui repose sur une prise en compte plus poussée des supports et outils de communication de travail (TICE...). sont là autant de marques développement des pratiques instrumentées en milieux professionnels. Aussi, dans quelle mesure ces nouvelles pratiques communicationnelles peuvent-elle représenter dans leurs enjeux professionnalisation des processus de modernisation managériales des organisations publiques?

Notre objectif au cours de notre communication vise à éclairer les conditions de développement de la communication organisationnelle publique, les évolutions de sa perception, ainsi que la théorisation des pratiques que nous avons pu entreprendre au cours de nos différentes recherches. Pour étudier phénomènes, ces méthodologie repose sur des entretiens semidirectifs des acteurs et des analyses documentaires (discours institutionnels. juridiques, chartes de déontologie). Nous ne rentrons pas dans le détail de chaque corpus et renverrons à ce niveau largement à nos publications sur ces thèmes. Cette étude globale comporte des éclairages théoriques issus des sciences de l'information et de la communication. de sociologie professions, du management public. Nous voulons démontrer que les communications organisationnelles publiques constituent un vecteur d'une normalisation managériale à portée globale. Celle-ci se traduit dans des processus de professionnalisation.

# La professionnalisation croissante de la communication publique

L'émergence des communicateurs publics est un signe de modernisation des organisations publiques, mais très récemment leurs conditions d'activités sont plus normées.

### La communication publique marque de modernisation particulière

communication publique apparaît spécifique. Le modèle professionnel dominant dans le champ professionnel public est celui des fonctionnaires recrutés par concours quantitativement et symboliquement. Or, les communicateurs **publics** sont majoritairement contractuels. Les compétences requises pour ces postes étant rares, les concours sont exclus. conséquence l'insertion professionnelle dans la durée est dépendante du pouvoir politique 2009b). L'intégration (Bessières, l'organisation bureaucratique est assez récente (développement à la fin des années 80, mouvement de généralisation à compter de là fin des années 90). Dès lors les services fonctionnels transversaux de communication sont dépourvus d'une légitimité historique, à la différence des directions opérationnelles sectorielles. De plus, la communication est souvent perçue comme non directement productive, ce qui rend son évaluation, embryonnaire, difficile.

L'appellation "communication publique" regroupe une grande diversité de fonctions et professionnels (chargé communication, de relation publique et presse, journaliste...), de diplômes (droit, science politique, communication...) si bien que l'on ne trouve guère d'enjeux communs entre tous les communicateurs en dehors d'une quête constante de reconnaissance (Pailliart 1993). La recherche reconnaissance des communicateurs publics correspond à une culture duale du métier et organisations publiques. reconnaissance interne dans l'organisation est d'abord recherchée d'aobord (Fourdin instruments de communication 1994), jusqu'à des positionnements de "clientfournisseur" internes (Bessières & Grima, 1999). En ce sens, l'enjeu pour les acteurs

repose dans la légitimité de l'instrument communicationnel, c'est-à-dire par légitimité professionnelle, puis "un modèle professionnel" de façon à consolider une place dans le champ social. Le flou des activités de communication permet de dissimuler la diversité de la profession et professionnels. Devant ces spécificités fragilisantes, pour pérenniser leur champ d'activité, les stratégies des acteurs visent à s'instituer en groupe social au moyen de stratégies interactionnistes de représentation d'unité pour imposer ce nouveau groupe professionnel en construction.

### Une professionnalisation interactionniste

Il est frappant d'analyser que les critères professions<sup>1</sup> classiques des paraissent scrupuleusement observés et mis en pratique pour offrir une image proche et décalquée des reconnus modèles en la matière (« publicitaires » Neveu, 2006; « conseils en communication politique », Champagne, 1990).. Une telle perspective collective induit des conséquences en terme de définition de la communication publique. Nous avons pu le mesurer au travers d'entretiens longitudinaux<sup>2</sup> d'acteurs du champ et d'analyses de discours.

Les communicateurs publics, acteurs de la constitution d'un groupe professionnel (Gadéa 2003; Dubar & Triper 2005) s'insèrent dans différents niveaux d'échelles sociologiques dans leur quête de reconnaissance (Walter 1995). Ces revendications de distinction visent obtenir une reconnaissance professionnalisme particulier, les traits d'un professionnel à part entière. Construire une représentation globale du groupe est un moment classique, c'est affirmer une définition. Pour y parvenir, le groupe doit se faire représenter en se dotant de porteparole (associations professionnelles, salons, code de déontologie...) qui fonctionnent comme des supports d'objectivation en

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Nous utilisons dans cette communication le mot profession dans un sens proche de l'anglais « occupation », mais avec des éléments inspirés des professions établies (proche du sens anglais de « profession »)

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Ils prennent source dans un travail de thèse de science politique de l'auteur jusqu'à des entretiens effectués en septembre 2007-2009. Cette étude se poursuit encore.

donnant à voir comme une réalité tangible le champ des professionnels qu'ils ont pour charge de promouvoir. "En effet, un modèle est le produit d'expériences, d'observations, de réflexions sur le réel... Bref, il est un mode d'organisation de la réalité, qui oriente les représentations et les conduites sociales" (Walter 1995). Ces visions unificatrices sont de nature interactionniste.

L'association "Communication Publique" est de loin la plus importante dans le champ professionnel<sup>3</sup>. Constituée en 1989, elle regroupe principalement 3 catégories d'institutions publiques : les administrations étatiques, les établissements publics, les collectivités locales. Quelques organismes relais regroupant des décideurs sont cooptés<sup>4</sup> à des fins de confortement dans la sphère publique. Elle compte environ 170 membres hors réseaux territoriaux. À l'instar de la des autres associations plupart professionnelles, elle constitue un lieu d'échanges entre professionnels, d'apprentissage<sup>5</sup>, d'études et de lobbying<sup>6</sup>. De telles associations ont pour dénominateur commun l'objectif de promotion de la profession et d'être des organes de liaison entre praticiens.

La professionnalisation pour le groupe des communicateurs publics correspond à la consolidation d'une nouvelle profession, une socialisation socle d'un développement de carrière. C'est un processus de légitimation de la spécialisation des fonctions professionnelles de communication. En ce sens, elle est un facteur d'identité professionnelle (Dubar & Tripier, 2005). Mais, la professionnalisation est aussi aujourd'hui fortement concernée par une dimension managériale.

### La managérialisation des communications publiques

Les mutations organisationnelles liées aux communications des organisations publiques sont révélatrices d'une visée managériale englobante. On note en particulier que la perspective gestionnaire sous-jacente à ces évolutions professionnelles organisationnelles traduit une préoccupation sociétale tant de la communication publique (thème de la société de communication) que des TICE (thème de la société connaissance). Leur intégration organisationnelle est assez récente, de sorte que leur institutionnalisation est toujours en consolidation.

### Une normalisation par répertoires et référentiels

Proches des démarches de répertoire de compétences des entreprises, les répertoires métier et les référentiels de compétences introduits dans le secteur public contribuent à stabiliser la vision de ce que doit être un professionnel dans ses compétences nécessaires à l'efficacité organisationnelle. Ces de normalisation mouvements concernent, toute choses étant égales par ailleurs, les communicateurs publics et les formateurs d'IUFM.

#### Le RIME

La normalisation légitimatrice des communicateurs publics est visible dans les répertoires officiels des métiers des 3 fonctions publiques.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> On pourrait citer d'autres associations plus spécialisées pour les acteurs de la communication locale (Fourdin 1994)

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Service d'Information du Gouvernement pour l'Etat, l'Association des Maires de France, ou l'Association des Présidents de Conseil Général pour les collectivités locales

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Elle est ouverte aux communicants publics et fermée aux agences

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Entretien de l'auteur

#### Les activités communication dans les répertoires des métiers des 3 fonctions publiques

Fonction publique d'État	Fonction publique territoriale	Fonction publique hospitalière
10 fiches métier	6 fiches métier	7 fiches métier
Directeur de la	Directeur de la communication	Attaché de presse
communication	Chargé de communication	Chargé de communication
Chargé de communication	Chargé de publication	Cinéaste-Vidéaste
Chargé de presse	Photographe-Vidéaste	Maquettiste-infographiste
Chargé de la communication	Chef de projet multimédia	Photographe
événementielle	Créateur de support graphique	Webmestre
Responsable des campagnes	et audiovisuel	Technicien audiovisuel
Responsable audiovisuel		
Chef de projet multimédia		
Chargé de publication		
Graphiste		
Chargé de promotion et de		
diffusion commerciale		

Sources : Répertoire interministériel des métiers de l'État, Répertoire des métiers de la fonction publique territoriale, Répertoire de la fonction publique hospitalière

Le Répertoire Interministériel des Métiers de l'État (RIME) de 2006, pendant du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) pour le secteur privé, fait suite aux référentiels métiers des fonctions publiques territoriales et hospitalières. Il traite des emplois titulaires et contractuels. Il s'inscrit dans l'air du temps des référentiels de compétences courants dans les entreprises. En identifiant des compétences dans le souci d'améliorer le recrutement, il assure une certaine normalisation de ces fonctions transversales. Au total, il légitime les communicateurs publics par cette référence interministérielle commune et contribue à solidifier le positionnement des acteurs.

Un membre volontaire de la commission d'élaboration<sup>7</sup> pour la communication

interviewé<sup>8</sup> souligne que le RIME consacre la communication en tant que métier<sup>9</sup>. Alors

qu'il y avait débat sur l'opportunité de l'inclure dans les emplois référence : « On contestait le métier de communicant. Est-ce que c'est une formation longue? Sinon tous les agents peuvent Mais regrette faire ». il aue communication soit considérée (activité fonction d'appui servant fonctionnement de l'État). Or, pour lui il faudrait placer « la communication en amont des décisions afin de réduire le différentiel entre les attentes et les projets ». Dans cet esprit, il remarque que la communication est la dernière famille de métiers du répertoire (le 23ème domaine fonctionnel). Néanmoins, le RIME est clairement une reconnaissance officielle de la professionnalisation des fonctions de communication qu'il énonce. Il constitue un référentiel pour l'emploi public et les parcours professionnels quels que soient le corps d'origine, le statut, le ministère d'affectation, par la définition des savoir-faire des connaissances nécessaires. compétences sont visées.

#### Le C2i2e

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Un groupe de travail dédié composé de 15 membres réunissant des représentants d'administrations centrales, sur la base du volontariat, animé par un président. Des compromis entre les membres ont permis d'élaborer le RIME sur une base de consensus.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Entretien de l'auteur d'un haut fonctionnaire spécialisé dans la communication publique, octobre 2007.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Terme choisi en dépit de ses acceptions théoriques variées pour des motifs de valorisation.

Le Certificat Informatique et Internet, niveau 2, enseignant (C2i2e) est un dispositif de certification des compétences informatiques et Internet à destination des professionnels de l'enseignement. Il comporte un référentiel de compétences 10. Expérimenté avec des IUFM11 volontaires en 2004-2005, il est suivi en 2005-2006 par une phase de généralisation dans tous les IUFM avec des stagiaires volontaires. Enfin, en 2006-2007 intervient l'obligation de passer une évaluation TICE pour les stagiaires. dispositif cristallise la institutionnelle pour les IUFM. Sa centralité structure les évolutions souhaitées dans ses effets sur la formation, les formateurs. les formés, et in fine, les usages développés en classe. Nous avons effectué une enquête nationale sur la population des formateurs (26 IUFM/ 699 réponses) puis des entretiens semi-(responsables institutionnels et directifs formateurs TICE) (Bessières 2010). Dans ce cadre, nous avons pu noter que la pression du C2i2e et des environnements informatisés présents établissements dans les d'enseignement et de formation font que les usages tendent à évoluer en prenant une dimension professionnelle proche de celle qui a cours dans les organisations privées, maintenant clairement présentes dans les établissements d'enseignements supérieurs. « Avec la formation à distance on passe à une pédagogie Toyota par rapport à la pédagogie taylorienne »: dans cette remarque d'un interviewé, on mesure que les références avancées sont issues du monde de l'entreprise. Elles concernent progressivement l'ensemble des champs sociaux, y compris celui de l'Education nationale aujourd'hui. changements organisationnels liés à la diffusion des TICE induit des modifications de perception des agents de leur condition de Elles peuvent amener travail. conséquences dans les représentations d'image du métier. Le développement des usages professionnels est ainsi lié en partie aux identités professionnelles et représentations qui en découlent.

Ces normalisations professionnelles, supports de professionnalisation, cristallisent une dimension gestionnaire.

#### Une gestion publique renouvelée

Le développement de l'e-administration est l'objet d'une politique interministérielle qui se diffuse suivant des rythmes variables dans l'administration publique (Bessières 2010). L'intégration des TICE dans les discours institutionnels du Ministère de l'Éducation révèle la prise en compte d'adaptation aux contraintes de la société 2007). (Barats Ш est patent l'administration de l'Éducation nationale n'a pas été précurseur, mais plutôt en retard, en particulier dans établissements les déconcentrés d'enseignement (universités, IUFM...). On note également l'influence du processus de Bologne<sup>12</sup>, complété par les « objectifs de Lisbonne »<sup>13</sup>. Ils visent à mettre en place en Europe l'économie de la connaissance, pour plus de compétitivité et une croissance économique durable (Bouillon, Bourdin 2005). Dès lors, l'édification de l'espace européen d'enseignement supérieur et les TICE sont percues comme un levier pour faire face aux bouleversements de la mondialisation. Les instituts de formation participent pleinement à ce programme global européen. Ainsi, maintenant, l'enseignement supérieur est percu comme un appui pour la qualité de l'enseignement et plus globalement un élément de compétitivité du pays. Grâce aux TICE, la performance est visée pour accroître des connaissances disciplinaires avec des outils communs au monde du travail, censée permettre une meilleur insertion professionnelle des étudiants à ce titre, tout accompagnant la massification l'enseignement supérieur avec des platesformes numériques (Ben Youssef & Rallet 2009). Ainsi, les TICE traduisent des enjeux de politique publique, mais constituent aussi une nouvelle forme de professionnalité pour les formateurs.

Suivant de Coninck (2005), les nouveaux mots d'ordre managériaux entrepreneuriaux, à l'exemple des TIC, fonctionnent comme des injonctions qui amènent à mettre les individus

http://www2.c2i.education.fr/sections/c2i2e/referentiel/>

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Institut universitaire de formation des maîtres

 $<sup>^{12}</sup>$  Cf. la convention de Bologne du 18 juin 1999 entre 29 pays signataires

<sup>&</sup>lt;a href="http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/ehea20">http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/ehea20</a> 10/bolognapedestrians FR.asp>

<sup>13 &</sup>lt;a href="http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28\_fr.htm">http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28\_fr.htm</a>

sous pression parce que le management ne délivre pas de modèle à suivre d'organisation du travail. Les personnels peuvent ainsi être soumis à une double injonction, c'est-à-dire des mots d'ordre contradictoires (ex. utiliser TICE et garantie de la liberté d'enseignement). Ces mots d'ordre aboutissent à une multiplication des exigences. Dès lors, l'ensemble des personnels, salariés et enseignants, sont concernés par une pression à la performance devenue un critère commun du fonctionnement des organisations, d'abord au sein du secteur concurrentiel et maintenant l'ensemble des organisations est touché. A leur tour, les organisations d'IUFM (Bessières, 2010) sont concernées par la généralisation des TIC dans les processus de travail, pour des soucis d'efficacité, de décloisonnement, voire de productivité à l'instar des administrations centrales. Les TIC sont, en ce sens, révélatrices des mutations de la société qui se généralisent dans les organisations. Elles sont un dénominateur nouvelles commun des formes professionnalisation et des normes d'efficacité.

L'ensemble de ces évolutions sont au centre d'un changement des paradigmes dominant le fonctionnement des organisations publiques (Bessières, 2009a). Le management constitue un nouveau langage de l'Etat (Floris 1996) qui se développe depuis la fin des années 70 en direction des organisations. Tout cela change l'image de l'administration. Elle doit alors mobiliser ses publics (agents internes et publics externes). Ainsi, l'administration est amenée à rechercher un renouvellement de sa légitimité en permanence, en favorisant un consensus des usagers sur les fins et les résultats (Laufer, Paradeise, 1982) au moyen de la communication. Progressivement, mais rapidement, on juxtapose au classique schéma bureaucratique d'organisation webérien, critiqué pour son manque d'adaptation lié au respect de règles impersonnelles, celui de la publique<sup>14</sup>, nouvelle gestion nouveau paradigme en cours. Il se traduit par l'introduction d'instruments gestion inspirés du secteur privé. Le service public se voit ainsi transformé en une organisation entrepreneuriale recherchant l'efficience, tournée vers la performance (output) et non

plus sur les ressources (input) (Finger & Ruchat, 1997). Ce mouvement prend place dans un contexte de mondialisation, fortement présent en Europe depuis les années 90 au travers des principes du new management public<sup>15</sup>. Leur adaptation au sein de chaque Etat en Europe, par une logique modernisation, vise à accroître la productivité, administrative, l'efficience par décloisonnement, la possibilité de fonctionner en réseau. Ce discours de modernisation légitimateur d'e-administration se développe depuis la fin des années 90. Il a des effets organisationnels au niveau des administrations centrales (Alcaud, & Lakel 2004). Technologies de l'Information et de la Communication, puis la LOLF<sup>16</sup> et aujourd'hui la Revue Générale des Politiques Publiques 17 concourent à solidifier ce changement de paradigme.

#### Conclusion

Au total, la modernisation des organisations publiques s'illustre par le développement de nouveaux modes de management (nouvelle gestion publique, e-adminitration, TICE...) qui influence les contextes d'action. On mesure le conditionnement des formes d'organisation du travail et les dynamiques de réorganisations professionnelles. Tout se passe comme si on assistait au sein du champ des organisations publiques à l'émergence d'une normalisation les outils qualitative axée sur communication de source professionnalisation. Un tel mouvement est manifeste auprès des communicateurs publics (répertoires des métiers), émergent auprès des formateurs de l'Education nationale balbutiant (C2i2e). concernant problématique des écrits des auxiliaires de justice formés par l'Ecole Nationale de la protection judiciaire de la jeunesse<sup>18</sup>.

La centralité de la communication dans la gestion des organisations peut ainsi être appréhendée comme la poursuite d'objectifs de modernisation. L'analyse théorique

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Numéro « La nouvelle gestion publique », *Revue internationale de politique comparée*, vol.11, n°2, 2004 édition de boeck

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Loi d'organisation de la loi de finance

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> <www.rgpp.modernisation.gouv.fr>

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Nous participons à une recherche collective qui débute sur ce thème.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> New public management

contribue à éclairer les stratégies de légitimation des nouvelles pratiques et les ressources d'acteurs pour y faire face. Cette recomposition des formes institutionnelles antérieures n'est pas encore stabilisées, mais elle ouvre déjà la question responsabilité accrue des acteurs, voire des managers publics...

#### Références bibliographiques

Alcaud, D. & Lakel, A. (2004). Les nouveaux « visages » de l'administration sur internet : l'accès à l'information publique, Revue Française d'Administration Publique, n°110, pp. 297-313.

Bachelard, G. (1993). La formation de l'esprit scientifique, Vrin

Barats, C. (2007). Pour le prix d'un café par jour. Une analyse des logiques d'institutionnalisation des TIC par le ministère de l'éducation nationale dans l'enseignement supérieur français depuis 1988, Communications (Québec), n°2, printemps-été, p.148-184

Bateson, G., (1980). Vers une écologie de l'esprit. Paris, Seuil

Ben Youssef, A. & Rallet, A. (2009), Présentation, Réseaux, n°155, p.9-20

Bessières, D. (2010). Les genèses d'usage professionnel TICE des formateurs d'IUFM : l'impact des dispositifs technologiques sous contraintes ?", in *Communications des organisations Recherches récentes*, Tome I, Loneux, C. & Parent, B. (dir.), L'Harmattan, pp.49-59

Bessières, D. (2009a). La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels, *Communication & organisation*, n°35 décembre, pp. 15-28

Bessières, D. (2009b). La quête de professionnalisation des communicateurs publics entre difficulté et stratégie, *Formation Emploi*, n°108 octobre, décembre, pp.39-52,

Bessières, D. (2008). Le modèle des professions, enjeu de légitimation étatique pour la communication publique : simulacre ou effet de réalité", Colloque international, ISA International Sociological Association / Association Internationale de Sociologie 5ème Conférence intermédiaire du Comité de recherche 52 Sociologie des groupes professionnels, "Le modèle des professions en question: apports et limites du professionnalisme", Oslo University College, Norvège, 12-13 septembre 2008

Bessières, D & Grima f. (1999). Quelles légitimités pour les services fonctionnels de la communication et de la formation dans les collectivités locales", *Politiques et Management Public*, n°4 décembre

Bessieres, D. & Ollivier-Yaniv C. (1997). La communication départementale : constat d'une arlésienne ou processus de légitimation?, *Quaderni*, n° 31

Bessières, D. (1998). L'institutionnalisation de la communication locale : le cas des échelons décentralisés départementaux, régionaux, parisiens franciliens. Thèse de science politique, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 531 p.

Boltanski, L. (1982). Les cadres, la formation d'un rôle social, Paris, les Éditions de Minuit

Bourdieu, P. (1982). Ce que parler veut dire -L'économie des échanges linguistiques, Fayard

Bouillon, J.-L. & Bourdin, S, (2005). La réduction de la « fracture numérique » aux prises avec le pilotage d'un projet : les TICE entre rationalisation économique et rationalisation pédagogique, Colloque Institut Supérieur de la Documentation (ISD) "L'information numérique et les enjeux de la société de l'information" Université La Manouba, Tunis 14-16 avril

Bourdin, S. (2008). Les TICE comme dispositif: contribution à une approche communicationnelle du changement organisationnel, colloque Laboratoire I3M-SFSIC, Les Dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations, Nice les 4 et 5 décembre 2008 (actes, pp.290-295).

de Coninck, F. (2005). Les organisations fragiles, in Durand, J-P & Linhart, D, Les ressorts de la mobilisation au travail, Octarès, coll. Le travail en débats

Champagne, P. (1990). Faire l'opinion, Paris, Édition de minuit

Douay, P.-A. (2008). « Carrières et formation », in La communication publique en pratiques, sous la direction de Lemaire M. et Zemor P., La Documentation française

Dubar, C. & Tripier P. (2005). Sociologie des professions, 2e ed, Armand Colin

Finger, M. & Ruchat, B. (1997) Le New Public Management: Etat, administration et politique, pp33-56, in *Pour une nouvelle approche du management public* (réflexions autour de Michel Crozier), Finger, M. & Ruchat, B. (dir.), Ed. Seli Arslam.

Flichy, P. & D'Iribarne A. (2001). Internet en entreprise, *Réseaux* vol.18 n°104

Floris, B. (1996). La communication managériale – La modernisation symbolique des entreprises, PUG

Foudriat, M. (2007). Sociologie des organisations, Pearson France

Fourdin, M. (1994). La professionnalisation de la communication locale : un paradoxe ?, Réseaux n°64, mars-avril

Gadea, C. (2003), Les cadres en France, Paris, Belin

Laufer, R, & Paradeise, C. (1982). Le prince bureaucrate, Flammarion

Miège, B. (1989). La société conquise par la communication, PUG

Neveu, E (2006). Une société de communication ?, Montchrétien

Pailliart, I. (1993). Les territoires de la communication, PUG,

Walter, J. (1995). Directeur de communication -Les avatars d'un modèle professionnel, L'Harmattan

Winkin, Y. (2000), La nouvelle communication. Seuil

#### Le manager d'unité de travail au cœur de l'évolution des organismes de Sécurité sociale vers une culture du service

#### **Christian BOURRET**

bourret@univ-mlv.fr

Maître de conférences HDR, Université Paris-Est Marne-la-Vallée – IFIS Equipe DICEN (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique) – CNAM.

#### Résumé:

En privilégiant la notion de situation, nous étudierons le positionnement du manager opérationnel dans le contexte de l'évolution des organismes de Sécurité sociale vers une culture du service et de la performance, en variant les regards (des agents encadrés et des managers opérationnels eux-mêmes). Nous analyserons son rôle difficile, entre autonomie proclamée et normes souvent subies, avec un important besoin de reconnaissance. Ce métier de médiation, à fortes compétences informationnelles et communicationnelles, est représentatif de l'évolution de tout notre système de protection sociale.

**Mots-clés:** manager opérationnel, médiation, service, situations, normes, valeurs, identité.

#### Introduction

Avec la crise de l'Etat providence dans tous les pays développés, crise à la fois en termes de financement (la question récurrente des déficits), mais aussi crise de légitimité et de sens, les organismes de Sécurité sociale sont pleine évolution. Cette évolution correspond notamment, dans le cadre de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) à une nouvelle culture du service et de la performance. Nous proposons d'aborder cette évolution à travers l'analyse du positionnement et du rôle du manager d'unité de travail, appréhendé dans des situations d'information et de communication. Il s'agira de montrer toute son importance, mais aussi ses difficultés, et de proposer, à partir de ces analyses, des pistes pour redonner sens à l'activité au travail, notamment à travers une nouvelle approche de la notion de qualité.

Nous nous situons dans une approche SIC, en variant les regards et en articulant les problématiques du sens, du lien, du savoir, de l'action, de l'identité et du pouvoir (Bernard, 2006; Ollivier, 2000) en utilisant notamment la grille de lecture de la sémiotique situationnelle (A. Mucchielli, 2010) pour appréhender la situation de l'activité pour les acteurs : positionnement des acteurs, contexte spatio-temporel, enjeux, normes, valeurs, qualité des relations. Nous nous placerons également entre projets et récits (N. D'Almeida, 2006), en concevant la communication comme permettant d'analyser le changement (Carayol, 2004) dans un contexte de tension entre normes (Le Moënne, 2004) et valeurs.

Ce travail repose sur une méthodologie qualitative correspondant à une étude de cas construite à partir d'entretiens semi-directifs centrés, de participations à des réunions, séminaires, d'encadrement d'étudiants (projets tutorés, rapports d'activités, mémoires de masters, de dossiers de VAE (validation des acquis de l'expérience), favorisés par l'existence d'une licence professionnelle et d'un master. Nous nous intéresserons tout

.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Licence professionnelle *Management d'unité de travail dans les organismes de protection sociale* mise en place en partenariat avec l'UCANSS (Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale) et la MSA (Mutualité Sociale Agricole) et Master *Ingénierie de la Protection sociale* en partenariat avec l'EN3S (Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale). Ces deux formations

d'abord au positionnement global des managers opérationnels dans les grandes évolutions de la Sécurité sociale. Nous présenterons ensuite différents regards sur ce métier. Nous analyserons enfin ce métier de médiation important, son difficile positionnement, le besoin de reconnaissance et les attentes des managers opérationnels.

#### I – Les managers opérationnels dans les organismes de protection sociale

## I.I - Crise de financement et de légitimité et évolution vers une culture du service

En France, le budget social de la nation dépasse celui de l'Etat 2, représentant environ 30 % du PIB. La crise du modèle social français est à la fois une crise de financement (question des déficits) et aussi une crise de légitimité. Y. Algan et P. Cahuc (2007) ont évoqué cette crise du « modèle social français s'autodétruit », en le replaçant dans le contexte général de la « société de défiance ». Une évolution très nette s'est produite depuis 1996 dans les relations entre l'Etat et les organismes de Sécurité sociale avec la mise en place de COG (conventions d'objectifs et de gestions) dans une logique contractuelle d'objectifs / résultats, relevant de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques). Un forum des COG est organisé tous les 4 ans. Le thème de mars 2011 a été Acteurs d'une protection sociale durable, nouveaux défis, nouveaux rôles. Les acteurs de la Sécurité sociale sont revenus sur les défis qu'ils doivent relever pour réaliser des économies sans entamer notre modèle de protection sociale, les notions d'efficience et de performance étant au cœur des débats. La diminution des effectifs avec la réorganisation des réseaux, la dématérialisation et les téléservices sont les principaux leviers de cet effort d'économie.

sont délivrées au sein de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée. Les effectifs du régime général <sup>3</sup> sont quasiment revenus aujourd'hui à leur niveau de 1976, autour de 158 000 agents. Ils avaient atteint un pic de 173 000 en 1981 (Annuaire Sécu n° 445 du 27 mars 2011).

Cette évolution correspond développement d'une nouvelle culture du service relevant de démarches qualité. Cette nouvelle approche s'appuie sur une volonté fortement affichée de « management des risques » (en particulier le risque financier) qui se traduit, comme la logique de service à un « usager » devenu « client » sans l'avoir demandé (Jeannot, 2010), par des récits très souvent incantatoires et souvent perçus par les salariés des organismes comme en décalage avec la réalité vécue (Bourret, 2010). Ces évolutions provoquent donc des tensions, notamment entre nouvelles managériales et valeurs traditionnelles de service public et d'intérêt général auxquelles est attaché le personnel. Le métier de manager opérationnel ou d'unité est au cœur de toutes ces évolutions.

### I.2 – Les managers opérationnels ou d'unité de travail

Le dossier Les Métiers de la Sécurité sociale (UCANSS, 2005) fait référence à « près de 180 000 personnes réparties en plus de 500 organismes sur tout le territoire français ». Il précise que leur statut n'est pas différent de celui de salariés d'autres entreprises : ils ne sont pas fonctionnaires mais relèvent du droit privé. La référence à la notion d'entreprise est nette. Le document précise que « travailler à la Sécurité sociale, c'est faire le choix de s'investir dans une entreprise où l'on développe une activité au service de ses concitoyens, fondée d'abord sur des valeurs de solidarité, d'égalité de traitement, de transparence, de respect de la personne ». De ce fait, l'ouverture sur l'extérieur et la qualité de service offert aux divers publics sont des priorités ». Les notions de valeurs et de qualité de service sont proclamées, avec les risques de tensions déjà évoquées.

Dans les organismes de sécurité sociale, on distingue 3 principaux niveaux hiérarchiques : 1) celui de la direction des organismes au niveau national, régional et départemental et

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Il s'élevait à 560 milliards d'euros en 2009 contre 420 milliards en dépenses pour celui de l'Etat. Le budget de la seule Sécurité sociale correspondant à celui de l'Etat.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Auquel il convient d'ajouter la MSA (Mutualité Sociale Agricole) et le RSI (Régime Social des Indépendants).

des cadres de direction (encadrement dit stratégique), 2) celui du management intermédiaire : manager opérationnel ou cadre de proximité ou manager d'unité de travail, 3) celui des agents d'exécution (techniciens, agents ...).

Au nombre d'environ 15 000 sur les 158 000 agents du régime général et de 18 000 si l'on intègre la MSA et le RSI, les managers opérationnels sont ainsi dans un positionnement d'interface, de médiation, de traduction, entre l'encadrement supérieur (stratégique) et les agents des équipes qu'ils encadrent (de 5 à 30 agents).

Leurs activités peuvent se déployer dans des secteurs divers (de front ou de back office), mais avec assez souvent de forts enjeux relationnels et notamment d'accueil du public, avec l'utilisation de nouveaux outils relevant des TIC, avec, en particulier, la spécificité des centres d'appels (dénommés plateformes de services).

#### 2 - Regards et représentations du rôle et du positionnement du manager d'unité de travail

Les différentes coopérations mises en place avec les organismes de Sécurité sociale nous ont permis de varier les regards : de la direction des organismes, des agents, et des managers de proximité eux-mêmes sur leur activité<sup>4</sup>.

### 2.1 – La définition du poste par la Sécurité sociale

Le métier de manager opérationnel constitue un des 74 métiers de la Sécurité sociale répertoriés et décrits par l'UCANSS, répartis en 17 familles professionnelles. Le document Zoom sur les métiers. Les métiers de la Sécurité sociale définit rôle du le manager opérationnel: « A la tête d'une équipe de techniciens, le manager opérationnel organise et gère les moyens, en fonction des objectifs fixés par la direction. Le poste nécessite des qualités d'initiative, d'autonomie et une grande capacité d'écoute ainsi qu'une bonne maîtrise de la législation » (2006, p. 24).

<sup>4</sup> Nous n'avons pas eu l'occasion d'aborder la perception que des usagers devenus clients pouvaient avoir du rôle et du positionnement du manager d'unité de travail.

Cette définition met bien en relief le positionnement entre agents et direction et les aspects d'initiative, d'écoute, mais aussi l'importance des compétences techniques (législation). La référence à l'autonomie est également forte.

### 2.2 – Le regard des agents sur le manager d'unité

Dans le cadre d'un projet tutoré, les étudiants de licence professionnelle (septembre 2008) ont interrogé les agents encadrés sur leur vision du manager d'unité « idéal ». Ces résultats ont été résumés sous la forme des « 10 commandements des agents pour être un manager »: Tu transmettras informations, tu coordonneras le travail, tu feras en sorte que l'équipe soit soudée, tu seras efficace et connaîtras ton travail, tu écouteras les besoins du personnel, tu conseilleras efficacement, tu sauras prendre des décisions justes, tu seras cohérent, tu iras vers les collaborateurs et auras ta porte ouverte, tu seras disponible ».

Les questions de la compétence, de l'équité entre agents (crainte du favoritisme) de l'écoute et de la disponibilité, de la transmission des informations, de savoir développer un esprit d'équipe sont donc essentielles pour les agents pour définir un « bon » manager d'unité.

### 2.3 – La vision de leur rôle par les managers opérationnel

Les managers opérationnels interviewés par l'UCANSS (2005) ont précisé les principales composantes de leur « métier » : en fonction des objectifs fixés par la direction, organiser et gérer les moyens matériels confiés, animer les équipes placées sous leur responsabilité et évaluer leur performance, en cas problèmes, aider son équipe à trouver des solutions. Pour eux, ce métier « n'est pas évident tous les jours », car il faut « prendre des décisions délicates ». Mais il est « gratifiant de réussir collectivement à atteindre des objectifs » et « motivant de contribuer à la progression de son équipe ». Les qualités essentielles pour réussir sont : « dynamique et réactif », savoir « hiérarchiser les priorités et faire face aux imprévus », « savoir expliquer les objectifs fixés ».

Des entretiens réalisés moins officiellement (notamment dans le cadre d'entretiens de suivi

de démarche de VAE) nous ont permis de compléter les représentations que les managers opérationnels ont de leur activité. Ils se qualifient souvent de « chef d'orchestre ». Ils insistent sur la nécessité de « savoir tirer son équipe vers le haut », de « faire grandir l'équipe et atteindre les objectifs », de « savoir mobiliser et motiver son équipe », d'être « exemplaire », de savoir « reconstruire tous les jours le relationnel de l'équipe », de « savoir donner du sens ». Pour les qualités à avoir : il faut « être juste », « avoir des convictions », être « dynamique, compétent, humain » et « savoir s'adapter changements », « avoir le goût de faire réussir ». D'autres insistent sur « reconnaître le droit à l'erreur », « juger mais ne jamais condamner », « tirer le meilleur parti de chacun ». « savoir déléguer et confiance », « savoir construire un collectif (une équipe n'est pas seulement la somme d'individus) », « savoir donner du sens », « savoir hiérarchiser les problèmes », « savoir gérer les conflits ».

Le manager d'unité est à la fois un « leader » et un « référent ». Il doit aussi être « force de proposition », doit « savoir écouter », « tirer le meilleur parti de chacun », « savoir communiquer et adapter son management à chacun ». Le manager opérationnel a donc un rôle de traducteur, de médiateur, de facilitateur, de négociateur et de création de sens, aspects impliquant d'avoir des compétences informationnelles et communicationnelles.

L'analyse de situations problèmes de dossiers de VAE a aussi mis en évidence l'aspect écoute et proposition de solutions, mais aussi de savoir prendre des initiatives, d'être opérateur de cohérence pour savoir faire remonter à la direction des dysfonctionnements observés, comme par exemple entre les données recueillies par le service d'accueil et celles contenues dans le système d'information. Cette situation-problème a mis en évidence l'importance du réseau relationnel personnel constitué par les managers opérationnels (dans le cadre de réunions, de formations). Nous retrouvons là la notion de « bricolage organisationnel » analysée par B. Vacher (2004).

Malgré le caractère relativement formel des situations de collectes de données (jurys de

VAE, projets tutorés), un certain mal-être a pu s'exprimer. Certains managers opérationnels se considèrent comme de simples « courroies de transmission » des consignes de la direction, voire comme des « grands cobayes de l'organisme ».

### 3 – Un métier d'intermédiation difficile et essentiel

### 3.1 - Un positionnement de médiation difficile

Le positionnement des acteurs est un des d'analyses cadres de la sémiotique situationnelle. Le métier de manager opérationnel est avant tout un métier de médiation et de traduction avec toute la difficulté d'un positionnement entre direction, agents et usagers de plus en plus exigeants. Il est représentatif du malaise du management intermédiaire, fréquemment analysé. malaise est souvent lié au fossé existant entre le discours officiel de la direction sur la performance et la qualité de service et la baisse des moyens (notamment réduction des effectifs) ce qui, pour les managers, peut impliquer dans la réalité quotidienne une baisse de la qualité de service perçue par les usagers (différence entre qualité proclamée et qualité percue).

Dans Manager par le sens, D. Autissier et F. Wacheux (2006, p. 30-31) ont insisté sur le rôle de l'encadrement intermédiaire pour « créer un climat favorable ». Or « le manager opérationnel n'y parvient plus dans un univers en perpétuelle reconfiguration » (avec le « bougisme » ou changement pour le changement, dénoncé par N. Alter et H. Mintzberg).

Le positionnement difficile des managers opérationnels et l'impression d'être coincés entre les injonctions de la direction et les difficultés accrues du travail quotidien (« faire toujours plus avec moins ») peut impliquer certaines formes de souffrance au travail, dénoncées par C. Dejours (1998) ou par V. de Gaulejac dans la « société malade de la gestion » (2005), et relever de la « misère de position » par opposition à celle de « condition », analysée par P. Bourdieu (1993).

### 3.2 – Entre autonomie proclamée et normes souvent subies

L'analyse du positionnement des acteurs par rapport aux normes est un des éléments majeurs de la sémiotique situationnelle. L. Thévenot a montré l'évolution progressive vers un « gouvernement par les normes » (1997). C. Le Moënne (2004) a insisté sur l'importance des changements provoqués dans l'évolution des organisations par cet essor des normes.

Le manager opérationnel est au centre d'une tension entre l'autonomie de son activité, proclamée dans les discours de la direction, et les contraintes par les normes vécues au quotidien, dans un contexte d'injonction à la performance, avec l'incantation permanente de l'idéologie du « service client ». En évoquant la « fatigue d'être client », en parodiant A. Ehrenberg, G. Jeannot (2010) a bien montré que, y compris, et peut-être même davantage dans les services publics, ces clients qui n'ont jamais demandé à l'être, sont souvent instrumentalisés.

En insistant sur le « défi d'augmenter la productivité», les managers opérationnels sont conscients d'une tension entre qualitatif et quantitatif: « ceux qui ont le plus de productivité font aussi souvent d'erreurs ». La logique de la performance (objectifs / résultats) des COG avec un risque « quantophrénie » (Gaulejac) particulièrement visible dans l'évolution des services d'accueil. avec l'utilisation nouveaux outils relevant des TIC comme les logiciels Sirrius (gestion de l'accueil / files d'attente) ou Médialog (traçabilité de l'usager : visites, courriers, appels téléphoniques ...). Il faudrait être sûr que les « clients » soient réellement « satisfaits » de ces évolutions comme de la nouvelle médiation par l'outil mise en place à travers les centres d'appels ou « plateformes de services ». Comme l'a souligné Y. Chevalier (Séminaire DICEN / CNAM, 24 mars 2011), les TIC et les systèmes d'information constituent bien le support de nouvelles normes managériales et de toute une idéologie.

Nous retrouvons aussi les analyses de D. Autissier et F. Wacheux pour qui, les cadres intermédiaires se démotivent parce qu'ils ont le sentiment de « perdre la maîtrise de leur environnement de travail ». Il y a une diminution très forte du sentiment de fidélité

et un raisonnement plus opportuniste notamment chez les jeunes. Ces nouvelles normes imposées par les TIC modifient les stratégies de pouvoir et les marges d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977).

Elles posent aussi la question du bricolage organisationnel (Vacher, 2004) et, surtout, de la désobéissance aux normes imposées parfois au détriment des objectifs et du sens, en prenant ainsi le risque de la sanction (Dejours). C'est toute la question des rapports toujours difficiles entre la *mètis* grecque (art du pilotage, de l'adaptation) avec le *logos*, assimilé aux normes.

Certes, le malaise est moins fort dans les organismes de Sécurité sociale que chez France Telecom ou à Pôle Emploi, mais les agents et, en particulier les managers opérationnels, vivent souvent mal le culte de la rentabilité et de la norme qui, pour les plus anciens, peut entrer en conflit avec leurs valeurs fondamentales de service public d'intérêt général et de solidarité.

### 3. 2 – Un besoin de reconnaissance

D. Autissier et F. Wacheux (2006) ont souligné que les cadres intermédiaires se sentent aussi « déconsidérés », posant la question de la reconnaissance de leur activité. R. Sainsaulieu avait évoqué le malaise de l'encadrement intermédiaire, notamment en termes de stratégies de promotion personnelle (1988, p. 223).

Cela pose aussi la question de l'identité au travail, évoquée également par R. Sainsaulieu et rappelée notamment par Florence Osty dans Le désir de métier (2003), où elle « interroge la capacité des politiques de gestion à proposer de nouveaux espaces de reconnaissance des compétences et de l'engagement au travail ». Cette question de la reconnaissance, essentielle dans l'évolution de toute notre société (Caillé), est déterminante. Elle est inséparable de la question de la confiance (Ogien): des agents de base envers leurs managers opérationnels mais, peut-être encore davantage, des managers opérationnels direction. envers leur Reconnaissance, confiance, crédibilité et légitimité étroitement imbriquées.

#### **Conclusion et perspectives**

Le métier de manager opérationnel est « hologrammatique » des enjeux, et des évolutions nécessaires du management intermédiaire (sous contraintes budgétaires de rentabilité) et pas seulement dans les organismes de Sécurité sociale. Dans ces analyses des nécessaires évolutions management, V. de Gaulejac (2011) insiste sur l'importance de « cultiver, avant tout, l'art de la médiation : sa fonction première étant de permettre aux salariés de travailler le mieux possible » (2011, p. 314). C'est le premier défi des managers opérationnels que nous avons rencontrés.

Le défi central est, à tous les niveaux du management, celui de la construction de sens, d'amélioration du service à l'usager (pas seulement dans les discours de la direction ...) et, pour cela, de la construction de compétences collectives (que l'on ne peut avoir tout seul).

Nous retrouvons la notion de management situationnel, en sachant tenir compte des contextes avec la communication pour gérer le changement (Carayol) et pour savoir construire un collectif dans le respect de certaines valeurs fondamentales.

C'est finalement le concept de « coopformance », articulant à la fois coopération et performance (Rousseau, 2011) et, plus globalement de « qualité 2.0 » ou de « qualité soutenable » (Bourret, Caliste, Larrasquet & Zacklad, réunion de recherche, mars 2011). Il s'agit plus simplement, de revenir au sens initial du mot performance (vieux français « parformer ») : mener à bien, accomplir. Il s'agira en particulier d'aller plus loin dans l'approche du langage au travail (Borzeix & Fraenkel, 2005) pour mieux analyser la partie cachée de l'iceberg de l'activité des managers opérationnels.

Leur rôle de « traducteurs », de « médiateurs » est essentiel pour aider les organismes de Sécurité sociale à améliorer leur légitimité, en continuant à participer à la construction du lien social pour refonder l'Etat providence (Rosanvallon).

#### Références bibliographiques

Algan Y., & Cahuc P. (2007). La société de défiance : comment le modèle social français

s'autodétruit. Paris : Ed. de la rue d'Ulm – Cepremap.

Autissier D., & Wacheux F. (2006). Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail. Paris: Eyrolles – Ed. d'Organisation, 246 p.

Bernard F. (2006). Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement. In Bouzon A. (Ed.), La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives (pp. 33 – 46). Paris : L'Harmattan.

Borzeix A., & Fraenkel B. coord. (2001, rééd. 2005). Langage et Travail. Communication, cognition, action. Paris: CNRS Editions, 379 p.

Bourdieu P. dir. (1993). *La misère du monde*. Paris : Le Seuil, 960 p.

Bourret C. (2010, octobre). Le Management des risques dans les organismes de Sécurité Sociale: propositions s'appuyant sur l'interdisciplinarité des Sciences de l'Information et de la Communication. Colloque VSST, Toulouse, CD Rom.

Caillé A. dir. (2007). La quête de reconnaissance nouveau phénomène social total. Paris : La Découverte, 303 p.

Carayol V. (2004). Communication organisationnelle. Une perspective allagmatique. Paris: L'Harmattan, 235 p.

Crozier M. & Friedberg E. (1977, rééd. 1992), L'acteur et le système, Paris : Ed. Points-Seuil, 497 p.

D'Almeida N. (2006). Les organisations entre projets et récits. In Bouzon A. (Ed.), La communication organisationnelle en débats. Champs, concepts et perspectives (pp. 145 – 158). Paris : L'Harmattan,.

Dejours C. (1998, rééd. 2009). Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. Paris : Le Seuil, Points-Essais, é38 p.

Gaulejac V. de, (2011). Travail, les raisons de la colère. Paris : Le Seuil, 335 p.

Jeannot G. (2010, mars-avril). La fatigue d'être client. Les services publics face à leurs usagers.

Informations sociales (n° 158, pp. 34 - 41). Paris : Ed. CNAF.

Le Boterf G. (2001). *Ingénierie* et évaluation des compétences. Paris : 3<sup>e</sup> éd., Ed. d'Organisation, 539 p.

Le Moënne C. (2004). La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises. La mutation des formes organisationnelles, *Sciences de la Société*. In Chessel M. E., & Cochoy F. (Eds.), *Marché et politique. Autour de la consommation engagée* (n° 62, pp. 209 – 224). Toulouse: LERASS, Presses Universitaires du Mirail.

Les métiers de la Sécurité sociale (2005), dossier UCANSS, Paris : UCANSS.

Mucchielli A. (2010). *Situation et communication*. Nice: Les éditions Ovadia, 170 p.

Ogien A., & Quéré L. (2006). Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements. Paris : Economica, Collection Etudes Sociologiques, 232 p.

Ollivier B. (2000). Observer la communication. Naissance d'une interdiscipline. Paris : CNRS Editions, 184 p.

Osty F. (2003). Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail. Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Rosanvallon P. (1998). La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat-providence. Paris : Le Seuil, Points-Essais.

Rousseau J. –M. (2011, April). Would the World to Recovery be blocked by Negative development Boulders?, *IVth Symposium of Competitive Intelligence*, Bad Nauheim, Germany.

Sainsaulieu R. (1988, rééd, 2000). L'identité au travail. Paris : Presses FNSP. Zoom sur les métiers, Les métiers de la Sécurité sociale (2006), Paris : ONISEP – UCANSS, 32

p.

Thévenot L. (1997). Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information. In Conein B., & Thévenot L.

(Eds.), Cognition et information en société (pp. 205 – 242), Paris : Editions de l'EHESS.

Vacher B. (2004). Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique. In Le Moënne C. coord., « Systèmes d'information organisationnels ? » Sciences de la Société (n° 63, pp. 132-149). Toulouse : LERASS, Presses Universitaires du Mirail.

#### Sites consultés

Annuaire Sécu (portail des agents de la Sécurité sociale) : <a href="https://www.annuaire-secu.com">www.annuaire-secu.com</a>

Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale (UCANSS) : www.ucanss.fr

#### Le discours pro-nucléaire : analyse d'une forme rhétorique émergente

#### Andrea CATELLANI

andrea.catellani@uclouvain.be

Université Catholique de Louvain – COMU Laboratoire LASCO (Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations)

#### Résumé:

L'article propose une analyse d'orientation sémiotique des sites Internet des « forum nucléaires » italien et belge en tant que organisations « porte-parole » et acteurs d'un réseau organisationnel complexe. L'analyse se focalise sur les aspects énonciatifs et interactifs des sites, pour identifier les stratégies à l'œuvre, en les mettant en relation avec les orientations axiologiques de base (pro ou contre l'énergie nucléaire). Les résultats portent sur les différentes façons de gérer la coprésence d'énonciations qui proposent des orientations axiologiques différentes dans un contexte électronique, en mettant en évidence prédominance du « monologisme » axiologique. L'analyse empirique montre à l'œuvre une approche à la communication des organisations (présentée au début du texte) fondée sur une épistémologie constructiviste modérée et sur une méthodologie sémiotique qui intègre la prise en compte du contexte organisationnel et politique. Le texte propose donc l'analyse de la vie des signes comme moyen pour analyser la communication et la vie sociale.

**Mots-clés :** Environnement – nucléaire – sémiotique – rhétorique – persuasion

Notre intervention présente quelques réflexions sur la communication nucléaire sur Internet en Italie et en Belgique, dans le cas spécifique des textes proposés sur les sites des « forums nucléaires ». Cette analyse, exploratoire et qualitative, montrera à l'œuvre une approche qui propose de garder une place importante pour l'analyse des textes dans l'interdiscipline des SIC. Nous affirmons en effet que l'analyse des signes ne signifie pas une clôture par rapport à l'observation de la dynamique communicationnelle. La focalisation sur « l'immanence » du texte, chère à Hjelmslev et à l'école de Paris, peut être réinterprétée comme étant une « épochè » provisoire, qui permet de ne pas perdre de vue les configurations textuelles et leur capacité à garder en mémoire et à préfigurer les actes de communication et la dynamique sociale. Cette « épochè » sémiotique peut constituer un moment important de l'analyse de la dynamique organisante<sup>1</sup>.

Notre vision des organisations s'inspire d'une constructiviste approche « modérée » (Fairclough 2005). Même si on accepte une ontologie du concret individuel, il faut distinguer trois niveaux d'analyse : celui des événements et processus, celui des structures de base (les institutions, les langages, etc.) et, entre les deux, des configurations récurrentes, ce que Fairclough appelle (avec Foucault) les « ordres du discours » et les pratiques sociales. Les acteurs mobilisent/incarnent structures et pratiques, et peuvent donc les faire évoluer; d'autre part, les structures n'existent que comme « résiliences », régularités, tendances possibles. L'analyse des textes (documents, récits de vie, conversations, etc.), qui sont les aspects sémiosiques (liés à la production de sens) des événements et processus sociaux, permet de remonter au niveau des régularités, habitudes et stratégies<sup>2</sup>. Il s'agit donc d'une épistémologie double, de l'organising et de (Grosjean-Bonneville 2011). l'organisation Taylor et Van Every (2011) rappellent de leur

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Sur le thème de la relation entre sémiotique et SIC, voir entre autres Boutaud 2004, Ablali et Mitropulou 2007, Jeanneret 2007 et le numéro 39 de *Communication et organisation*, Catellani et Versel 2011, en préparation.

De façon similaire, l'anthropologie de la communication (Winkin 2001), mais aussi par exemple un auteur d'orientation systémique-pragmatique comme P. de Saint-Georges (1993), parlent du « logiciel » de la culture, qui oriente (et est influencé par) les interactions.

côté que l'organisation « existe » à travers les textes dont elle est « auteur ». Dans ce cadre, le projet de Saussure — analyse de la vie des signes dans le cadre de la vie sociale — tend à se renverser, en devenant analyse de la vie sociale et de la communication en partant (aussi) de l'analyse de la vie des signes.

**Dans** contexte épistémologique (constructionnisme modéré) se situe notre travail, qui cherche à mettre en évidence les cadres culturels et idéologiques qui se placent derrière les discours courants l'environnement et le développement durable 2010. 2011). Les (Catellani stratégies identifiées dans les textes permettent d'avancer des hypothèses sur le « logiciel » culturel et sur les « ordres de discours » subjacents.

Les « forums nucléaires » que nous analysons ici sont des objets sémio-organisationnels très intéressants. Nous observerons avant tout le contexte politique de leur constitution et les formes organisationnelles qu'ils assument, en nous basant sur un recueil documentaire et sur des demandes d'information réalisées auprès de ces institutions. Notre interrogation portera après sur le type d'interaction permise par les deux sites Internet (liens, options de publication de commentaires, etc.), et sur l'« énonciation énoncée ». c'est-à-dire sur les dispositifs de construction d'une relation inscrits dans le texte sous forme d'embrayeurs visuels et verbaux (regards dans les yeux, pronoms, formes verbales, etc., Magli 2004, Meunier-Peraya 2004). Cette analyse se basera sur l'ensemble des pages des sites tels qu'ils étaient en ligne entre moitié mars et le 10 avril 2011.

Nous mettrons en relation les modèles énonciatifs et interactifs identifiés avec les perspectives axiologiques en place: l'option favorable au nucléaire, d'un côté, et celle hostile à la conservation (en Belgique) ou à la réintroduction (en Italie) de cette source d'énergie. Les conclusions porteront donc sur les modalités de construction d'un espace discursif « orienté », par un dispositif qui matérialise/incarne une organisation en tant qu'auteur et agent de valorisation. Notre analyse ne touchera pas directement les effets communicationnels de la catastrophe de Fukuyama, événement majeur pour l'industrie nucléaire mais qui ne change

fondamentalement les dispositifs interactifs et énonciatifs des deux sites.

# Le forum nucléaire belge : ventriloquie, pédagogie et psychagogie

Les forums nucléaires belge et italien apparaissent tous les deux comme des acteurs qui parlent par procuration, porte-paroles de la filière nucléaire. Le mécanisme de la « ventriloquie » (Cooren 2010, Grosjean-Bonneville 2011) est donc redoublé: les employés du forum parlent en son nom, et le forum à son tour acteur communicationnel délégué de la filière. Le forum belge, asbl constituée en 1972, est expression de la filière nucléaire belge, y compris les acteurs français et anglais actifs en Belgique: entre autres, Areva, Electrabel, Westinghouse, Tractebel. Le forum prévoit une structure très légère : un président, un secrétaire général, et une équipe opérationnelle de 3 personnes<sup>3</sup>. Ce groupe opère comme « hub » d'un réseaux d'acteurs qui inclut les membres, les « leaders d'opinion » pro-nucléaire qui interviennent sur site, et une série d'agences communication4.

Le contexte politique récent du forum est lié à deux événements : la promulgation de la « loi de Phase-out » (2003), qui a établi un plan de sortie progressive du nucléaire à compléter en 2025, et la décision en 2009 de repousser la première phase de cette sortie de 10 ans. Le site fait partie d'un dispositif plus large, qui comprend en particulier des campagnes de communication : les dernières ont eu lieu en 2009 et été 2010. Au centre de ce dispositif communicationnel, le site assume entre autres la fonction de « mémoire » : une section du site propose des images et des vidéos des stands réalisés à l'occasion d'un festival rock, et une autre (« messages ») reprend les spots télé.

L'objectif du forum est d'être « la référence par excellence en matière d'applications pacifiques du nucléaire »<sup>5</sup>. Le forum

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Une directrice et porte-parole francophone, un porteparole néerlandophone et une personne chargée du site Internet et des événements.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Saatchi & Saatchi, Emakina, Akkanto, Space.

http://www.nuclearforum.be/fr/forum-nucleaire, consulté le 10 avril 2011.

« informe » et « sensibilise » les citoyens, pour « contribuer au dialogue sociétal sur l'énergie ». Comment cet acteur prend position concrètement, à travers son site Internet, et en particulier comment il construit des relations avec les internautes? Selon Johannes (2009, 74), le dispositif construit sur le site du forum montre une évidente contradiction entre une logique d'image, dominée par l'« intention d'orienter favorablement les opinions », et une logique relationnelle, « qui laisse la place à l'écoute et à la prise en compte des avis contestataires ». Le site se présente en 2011 comme un ensemble de pages qui proposent des contenus sur l'actualité du nucléaire (dominée à partir du début du mois de mars 2011 par le désastre de Fukuyama), sur l'activité et l'identité du Forum, et sur une série de thématiques liées au nucléaire. La composante d'interactivité est apparemment présente, sous forme de liens pour « lire plus » et surtout pour « réagir ». La section « débat » s'annonce en particulier comme lieux de confrontation. Étonnamment toutefois, les liens pour réagir ne fonctionnent pas, en aucun cas : la mise en scène de l'offre de débat est niée par l'impossibilité de l'activer. Les conclusions de Johannes peuvent donc être confirmées, avec une aggravation diagnostic : le site est même trompeur dans son invitation à la conversation. En termes de modalités sémiotiques, le communiquer » de l'instance d'énonciation du site est contredit par le « non pouvoir communiquer » des internautes. Selon une interview téléphonique que nous avons de cette réalisée, la raison absence d'interaction est l'indisponibilité responsable chargé de gérer le site; nous constatons que la dernière réaction affichée remonte au 14 novembre 2010. On peut ajouter que l'outil « chat » est inactif depuis le 14 mai 2009, et que le titre « libre propos » ne correspond pas à la réalité, étant donné que cette section est réservée aux « leaders d'opinion » invités par le forum.

L'effet global est celui d'un site statique, et d'un détournement de la terminologie courante. Selon la définition (non scientifique) de Wikipedia, un forum électronique est « un espace virtuel qui permet de discuter « librement » sur plusieurs sujets divers ». Les connotations d'ouverture associées à ce

terme sont évidemment exploitées par les différentes organisations nationales pronucléaires qui ont adopté ce nom. Mais l'absence ou la limitation des possibilités d'interaction et le contrôle du contenu vident ce terme d'une partie de son signifié d'origine. Cette ambiguïté textuelle se reflète sur l'organisation qui est à l'origine du site, porteparole de la filière nucléaire.

Sur le plan de l'« énonciation énoncée », nous рu observer un ensemble phénomènes différents, liés aux types de discours proposés. La page d'accueil laisse une place au « vous » du lecteur : « les guestions que vous vous posez sur l'accident nucléaire de Fukushima... ». La section « thèmes » présente (dans cinq pages sur dix) des occurrences du « nous » inclusif; il y a aussi quelques occurrences du « vous » et de l'interpellation (« découvrez... »), dans un contexte où la construction « objective » à la troisième personne reste très présente. La section « actualité » et la section « messages » présentent le même équilibre entre discours à la troisième personne et évocation de l'interlocuteur.

Les vidéos de la section « messages » ont une configuration énonciative spécifique. Chaque vidéo présente un aspect positif du nucléaire en proposant un « raisonnement » prononcé par une voix colloquiale, qui prend en compte les arguments opposés sans imposer une réponse, mais en la suggérant indirectement<sup>6</sup>. L'énonciation propose un « nous » inclusif, très présent dans les 9 « messages » (avec quelques occurrences aussi du « vous » interpellant). L'effet est celui d'un énonciateur proche qui met en scène un raisonnement offert à la « rumination » du public et « mimétique » par rapport à un parcours rationnel réel. Il s'agit d'un exemple d'illusion énonciationnelle, de mise en scène d'un

\_

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Transcription partielle d'un de ces messages : « Pour préserver l'accès à l'énergie tout en réduisant nos émissions de CO2, il faut encourager chacun à repenser sa consommation d'énergie. Il faut également augmenter la part des ressources renouvelables dans le mix énergétique. Le problème, c'est qu'elles ne seront probablement pas suffisantes pour répondre seules aux besoins de tous. [...] On ne peut, en revanche, nier les risques inhérents à cette technologie. Des risques dont on se passerait bien volontiers. Posons la question autrement: de combien sommes-nous prêts à réduire notre consommation d'électricité pour respecter nos engagements? ».

parcours cognitif partageable par spectateur. La composante vidéo de ces « messages » propose une animation qui montre le même texte en train de se dérouler : ce dispositif, qui accouple visuel et oral, est un exemple de « psychagogie » (Foucault 2001), qui impose le raisonnement par adhésion mimétique plutôt que par dialogique. Cette sollicitation stratégie d'illusion énonciationnelle s'ajoute comme variante mineure à l'illusion (ou effet) référentielle dominante. Globalement, le site propose un modèle de communication unilatéral et didactique, un écran informatif et persuasif autonome et stable.

#### forum nucléaire italien: persuasion post-factum

L'Italie avait abandonné le nucléaire en 1987. après Tchernobyl. Pendant les dernières années, un courant pro-nucléaire s'est (incarnation locale développé « renaissance nucléaire », AA.VV. 2008), et en gouvernement Berlusconi officiellement déclaré l'intention d'ouvrir des centrales nucléaires. A l'occasion du « sommet italo-russe sur énergie et technologies » (24-25 avril 2010), Berlusconi a annoncé la nécessité de « changer l'opinion publique italienne » et de faire une « large opération de persuasion », en indiquant le modèle stratégique (paternaliste et unidirectionnel) de la communication à adopter7. L'asbl « forum nucléaire italien » avait déjà été constituée, en 2009. L'organisation de cette association porte-parole est légère, comme dans le cas de son homologue belge8: une petite hiérarchie (assemblée des associés, un conseil directif, quelques organes de support scientifique et économique), un staff opérationnel, un ensemble varié de consultants. La liste des présente ensemble associés un protagonistes de la filière nucléaire, en commençant par les « associés fondateurs »

Enel et Edf. Le discours d'inauguration9 du président Chicco Testa (ancien nucléariste converti) et le statut du forum annoncent la volonté de « promouvoir l'information et le débat » sur le nucléaire, et de « soutenir » comme énergétique: exemple de mélange entre information et persuasion. Le forum a lancé une importante campagne de communication en décembre 2010, avec la constitution du site et une campagne télévisuelle 10.

Le site se présente comme une plateforme riche et continuellement mise à jour, qui offre des contenus différents : informations sur le nucléaire, lois et documentation légale, interventions d'experts pro ou contre le nucléaire, vidéos, actualité journalistique, et un qui concentre les possibilités blog, d'interaction. Le site globalement présente une énonciation institutionnelle, sérieuse, orientée à la construction d'une confiance fondée sur l'effet référentiel et sur le rationnel : le modèle d'énonciation énoncée dominant est celui de la troisième personne. en excluant quelques vidéos. Dans la section vidéo (et dans le canal YouTube) nous retrouvons en effet une vidéo qui propose le contenu d'un dvd envoyé par courrier aux italiens, et qui propose un « voyage à la découverte d'une nouvelle énergie ». le nucléaire. Dans la vidéo, le conducteur, un journaliste scientifique, interpelle directement le spectateur (« vous », regard direct dans les yeux), et puis explore avec lui le monde de l'énergie (« nous », reprise en subjective). Par rapport au reste du site, il s'agit d'un « reembrayage » énonciatif sur l'interaction directe je-vous11. Une autre exception est représentée par le spot télé, que l'on retrouve

et pour éviter un referendum abrogatif.

avec un décret législatif, suite au désastre de Fukuyama

solutions argumentatives qui ont un effet idéologique évident. Par exemple, l'affirmation que le nucléaire est une « nouvelle énergie », ou que « l'énergie, toutes formes d'énergie, est vie » (donc, le nucléaire aussi) ; le fait que les « combustibles... s'épuiseront », sans parler du fait que l'uranium s'épuisera aussi ; l'inclusion du nucléaire dans la catégorie des « énergies alternatives », qui exclut l'opposition avec les renouvelables ; etc.

http://www.youtube.com/forumnucleare#p/u/22/RAVk X3Glvso, consulté le 10 avril 2011.

<sup>11</sup> Une étude pourrait être conduite sur certaines

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Cette décision politique a été annulée le 18 avril 2011

http://www.forumnucleare.it/index.php/ilforum/missione/organi, consulté le 10 avril 2011. Nous avons aussi demandé des informations directement au secrétariat du forum.

Le spot télé a été jugé non conforme par le jury d'autodiscipline publicitaire italien dans sa première

<sup>176</sup> 

aussi sur le site<sup>12</sup>. Ce spot montre une partie d'échecs entre un nucléariste et un antinucléariste : à chaque coup les deux énoncent des raisons pro et contre, et terminent en interrogeant le spectateur<sup>13</sup>. La mise en scène du débat veut évidemment « légitimer » la thématique par rapport au « tabou » précédent, en mobilisant des mécanismes « psychagogiques » comme dans le cas belge. Le blog, au nom évocateur de « Newclear », permet aux internautes de poster leurs réactions, et dans quelques cas les auteurs du blog interviennent dans les discussions : en mars 2011 on peut repérer par exemple quelques interventions de « pat », animateur du blog, qui corrige des informations ou répond aux questions 14. Le blog n'est pas un « forum », avec une structure idéalement paritaire entre les différents participants, mais ouvre en tout cas un espace de réelle discussion<sup>15</sup>. Les messages postés sont toujours construits à la troisième personne : le blog se propose comme lieu de débat sur des informations ou opinions présentées de façon détachée, rationnelle, objective.

Le modèle interactif et énonciatif du site est donc globalement plus équilibré que celui de l'homologue belge : les objectifs pédagogiques se conjuguent avec une logique de relation, avec des espaces d'interaction (limités et encadrés). Persuasion et interaction ne sont donc pas opposées, comme dans le cas belge, mais combinées. Le « vouloir communiquer » de l'instance d'énonciation du site s'unit de

partie façon plus harmonieuse au « pouvoir anticommuniquer » de l'usager. Selon nous, l'activation des raisons contraires a une fonction pédagogique, en permettant de scène déployer des parcours personnels de r » la « conversion » (à l'image de celui du président bou » Testa) et en permettant de construire une issmes image d'ouverture et de bonne volonté du forum.

### Conclusions: monologisme axiologique dominant

Les forums nucléaires italien et belge présentent des différences, sur le plan énonciatif et interactif. Le forum belge représente surtout une vitrine monologique qui présente un discours à vocation pédagogique, avec une composante interactive très limitée voir absente dans la période considérée (mars-avril 2011). Le site italien se présente comme un dispositif plus riche et interactif, avec son blog vivant, les mises à jour fréquentes sur l'actualité, la richesse d'informations et de documents. Notre analyse permet aussi de voir comment certains choix énonciatifs et de gestion de l'interactivité se conjuguent aux différentes positions axiologiques (pro et contre le nucléaire). Les deux sites oscillent en effet entre différents modèles de prise en compte du discours anti-nucléariste. Ces différentes positions dérivent de la combinaison entre l'axe oppositif « monologue vs. dialogue » (un seul énonciateur ou plusieurs dans le même dispositif textuel) et l'axe « uniformité vs. multiplicité axiologique ».

- Uniformisation axiologique. C'est le choix du forum belge dans sa globalité, et d'une bonne partie du forum italien. Cette uniformisation n'exclut pas la présence d'une pluralité d'énonciateurs, alignés avec l'orientation axiologique dominante. C'est la solution plus lointaine de la condition d'un réel « forum », et plus proche de la condition normale du discours institutionnel des entreprises, réticent par rapport à la controverse.
- Juxtaposition d'énonciations axiologiquement opposées. C'est le choix du forum italien dans sa section « en faveur ou contre » : plusieurs voix représentent plusieurs positions axiologiques. Les énonciateurs ne dialoguent pas, et leur présence dans le même lieu textuel valorise l'instance responsable de la

<sup>&</sup>quot;Je suis contre l'énergie nucléaire, parce que je me préoccupe pour mes enfants'. 'Moi, je suis favorable, parce que dans 50 ans ils ne pourront pas compter sur les combustibles fossiles ». Une série de solutions expressives oriente la perspective du spot en fonction pro-nucléaire: les raisons contre sont énoncées en première place, avec un ton antipathique et pédant (« disphorique »), par rapport à un ton de voix plus conciliant des raisons pro-nucléaires; les échecs du joueur antinucléariste sont noirs, ceux du nucléariste blanches; le premier a le visage en pénombre, le second en pleine lumière.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> « Et toi, tu es en faveur ou contre l'énergie nucléaire ? ».

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Dans le cas d'un post du 31 mars 2011, par exemple, « pat » intervient pour donner une mise à jour sur la communication de Tepco sur les fuites radioactives au Japon.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Sans avoir effectué une analyse quantitative, nous émettons l'hypothèse que la discussion de chaque message posté est rapidement monopolisée par un petit groupe d'internautes « habitués », pro ou contre le nucléaire.

juxtaposition comme sujet ouvert et équilibré, tout en lui permettant de montrer la légitimité des argumentations pro-nucléaires dans l'espace public italien, et donc d'opérer une hiérarchisation implicite.

- Construction axiologique « syntaxique ». Ce serait le cas d'un vrai « forum », avec des formules effectivement « conversationnelles » ou dialogiques. Les seules réalisations dans notre corpus se trouvent dans le blog du forum italien: la parole est effectivement donnée aux internautes, qui peuvent interagir librement. La limitation se fait par rapport aux énonciateurs responsables du blog : comme signalé, ils participent aux débats de façon assez limitée. La possibilité de construire vraiment une confrontation profonde entre les positions différentes est donc petite : il s'agit plutôt d'une « palestre » où un nombre assez limité d'internautes exerce son droit à la polémique, et d'une mise en scène d'une attitude d'ouverture.
- Simulation d'une construction axiologique syntaxique. Les positions axiologiques en opposition sont énoncées par la même instance (un seul énonciateur ou plusieurs mais dans un contexte fictif, comme celui d'un spot). Les argumentations pro-nucléaires sont imprégnées des raisons opposées, dont représentent en bonne partie des réponses implicites: c'est la condition normale de polyphonie du discours argumentatif (Ducrot 1984), présente donc aussi dans le discours des deux forums. lci nous soulignons plutôt les solutions adoptées dans le spot télé italien et dans les « messages » vidéos belges. Dans le premier, on met en scène un dialogue où deux énonciateurs représentent deux positions axiologiques opposées: il s'agit donc d'une simulation de construction syntaxique capable de « capturer » par dialogique, mimétisme le parcours argumentatif possible du spectateur pour le structurer selon la dominance d'une des deux axiologies. Les voix mises en scène sont simulées, résultat d'un simple « débrayage interne ». L'autre solution est adoptée dans les « messages » du site belge : ici, la même voix évoque une série de raisons pro et contre le nucléaire. L'effet mimétique pour capturer et structurer le parcours rationnel du spectateur est le même que dans le cas italien, mais le moyen énonciatif est opposé, parce que les

argumentations sont assumées par la même voix, sans débrayage interne.

En conclusion, le modèle de l'uniformisation axiologique domine, le modèle syntaxique est présent de façon très limité, et la logique « psychagogique » du mimétisme vient s'adjoindre comme appui dans le cas de textualités synthétiques plus promotionnelles). Les espaces offerts aux voix discordantes dans le cas italien sont, selon fonctionnels à la politique légitimation à l'œuvre. Les forums, acteursréseaux portes-paroles d'une filière et d'un ensemble d'intérêts organisés, apparaissent comme des machines pour produire l'uniformisation axiologique des énonciations (appuyée par des non-humaines comme le site et ses différentes textualités), et le contexte technologique du Web 2.0 change de façon marginale cette condition.

#### Références bibliographiques

AA. VV. (2008), « La renaissance du nucléaire. Un enjeu pour l'Europe », *Option* n°24 - septembre 2008.

Ablali, D.; Mitropoulou, E. (2007), « Sémiotique et communication : de cette relation, si elle existe », Semen [En ligne], 23 | 2007. URL : http://semen.revues.org/4901

Boutaud, J.-J. (2004), « Sémiotique et communication. Un malentendu qui a bien tourné », Hermès 38, Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs, 96-102.

de la Broise P., Lamarche T., Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, PUS, Villeneuve d'Asq., 2006.

Catellani A. (2010), « La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui : dissémination d'un nouveau 'grand récit' », *Communication* et organisation, n. 36, pp. 179-219.

Catellani A. (2011, à paraître), « La justification et la présentation des démarches de responsabilité sociétale dans la communication corporate : notes d'analyse textuelle d'une nouvelle rhétorique épidictique », Etudes de communication, n. 36.

Catellani, A., Versel, M. (2011, en préparation), Les apports de la sémiotique à la communication des organisations, Communication et organisation, n. 39.

Cooren, F. (2010), Action and Agency in Dialogue: Passion, Ventriloquism and Incarnation, Amsterdam/Philadelphia: Benjamins.

Cox R. (2010), Environmental communication and the public sphere, London-New York: Sage.

De Saint-Georges, P. (1993), « Culture d'entreprise, communication interne et stratégie de changement », *Communication et organisation*, n°4, 1993, pp. 71-94.

Ducrot, O. (1984), Esquisse d'une théorie polyphonique de l'énonciation, le Dire et le dit. Paris: Minuit.

Fairclough N. (2005), « Peripheral Vision : Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for critical realism », *Organization Studies*, 26(6), pp. 915–939.

Floch J.-M. (1990), Sémiotique, marketing et communication, Paris : PUF. - (1995), Identités visuelles, Paris : PUF.

Foucault M. (2001), L'herméneutique du sujet. Cours au Collège de France 1981-1982, Paris : Seuil/Gallimard.

Grosjean S., Bonneville L. (eds., 2011), *La communication organisationnelle*, Montréal : Chenelière éducation.

Jeanneret, Y. (2007), « prendre en considération l'aventure sémiologique », Hermès, 48, pp. 109-116.

Libaert T. (2010), Communication et environnement. Le pacte impossible, Paris : PUF.

Magli P. (2004), Semiotica. Teoria, metodo, analisi, Venise: Marsilio.

Meunier J.-P., Peraya D. (2004), Introduction aux théories de la communication, Bruxelles : De Boeck.

Taylor, J. R., et Van Every, E. J. (2011), The situated organization: Studies in the pragmatics of communication research, New York: Routledge.

Todorov, T. (1981), Mikhail Bakhtine, le principe dialogique, Paris: Seuil.

Winkin Y. (2001), Anthropologie de la communication, Paris : Seuil-De Boeck.

# La rationalisation des organisations entre acceptation et contrainte

#### **Bruno DAVID**

bruno.david I @wanadoo.fr

Maître de conférences Université de Toulouse Paul Sabatier CERTOP/ Equipe ECoRSE UMR 5044

Ce projet de communication s'inscrit dans le recherches du cadre des programme SoCo/TsaRa1 « Travailleurs dи savoir et rationalisation ». Certaines professions (chercheurs. médecins. consultants. journalistes...) appartiennent à cet ensemble composite des « travailleurs du savoir » qui regroupe des individus exerçant des activités focalisées sur la production, la structuration et d'informations transmission connaissances. Ce programme de recherche travaille l'hypothèse selon laquelle phénomènes contemporains de rationalisation, à l'œuvre dans les organisations, affectent ces professions de telle sorte que la recherche d'efficience entre en tension avec fondements et la finalité même de ces activités professionnelles.

\_

#### Eléments de contexte du terrain

le milieu des années développement de l'internet a favorisé une accélération des flux d'information textuelle et visuelle qui alimentent l'offre de presse mondiale et les besoins d'illustration croissants des médias en ligne. Au sein des agences de presse filaires en général et à l'AFP en particulier, le virage numérique amène aujourd'hui ces organisations a faire évolué en profondeur leur offre de services pour accompagner la dimension multimédia (textes, sons, images) qui s'imposent pour la plupart des d'information Cette actuels. évolution stratégique de la production éditoriale de l'AFP conduit aujourd'hui la direction de l'agence à repenser l'organisation fonctionnement de ses réseaux, la politique de formation de son personnel, afin de mobiliser ses équipes permanentes et pigistes sur la production de nouveaux contenus éditoriaux<sup>2</sup>.

## Questionnements explorés par ce projet de communication

le propose de regarder plus particulièrement dans cette communication comment à partir de l'exemple du tournant multimédia qu'a engagée l'AFP depuis quelques années se développe des stratégies de rationnalisation des activités journalistiques qui accompagnent dynamique de changement organisationnelle. L'idée défendue ici est que ce mouvement de rationalisation est une modalité essentielle du changement organisationnel. l'étudierai comment l'application d'un modèle gestionnaire issu de l'industrie réorganise les activités journalistiques notamment par l'imposition de nouvelles normes, une accentuation économies d'échelle. la mutualisation des ressources, l'augmentation des cadences de production. Le mouvement de rationalisation, en cours dans le travail journalistique, semble favoriser l'éclatement des formes historiques des organisations ayant structuré la presse en même temps qu'il suscite l'émergence de

éditoriale.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le programme de recherche SoCo/TsaRa vise à interroger conceptuellement et empiriquement la catégorie professionnelle multiforme des « travailleurs du savoir ». Le travail du savoir repose sur la manipulation d'abstractions, comporte une forte dimension créative (Menger, 2009), implique de manière corrélée un important investissement personnel et se caractérise par un degré d'incertitude très élevé quant à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de leurs activités. Il est piloté par le CERTOP- ECORSE UMR 5044 Université de Toulouse et associe 3 autres laboratoires impliqués dans l'organisation des séminaires de travail : GREDEG UMR 6227 Université de Nice, LAREQUOI EA 2452 Université Versailles Saint-Quentin, PREFICS CERSIC EA 3207. Université de Rennes. Il est financé dans le cadre de l'APO 2009 de l'Institut des Sciences de la Communication du CNRS. Il bénéficie également du soutien du proiet ACO (Approches Communicationnelles des Organisations), de la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord, de la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> La fabrication quotidienne d'un « journal internet » formule resserrée d'une page qui intègre textes, photos, vidéos de l'actualité du jour proposée à des sites portails comme Orange est un exemple de cette nouvelle offre

nouveaux agencements collectifs, plus informels, instables. La recherche d'une optimisation dans la réalisation des activités, la codification des méthodes et procédures qui l'accompagne, la justification de cette évolution au nom d'impératifs incontournables liés à la rentabilité, de compétitivité (Bouillon, 2009), entrent en effet à bien des égards en tension voire en contradiction avec les spécificités de l'activité journalistique. Que deviennent-elles lorsque le travail d'investigation est négligé et que l'incertitude n'est plus envisageable ? Que deviennent-elles également lorsque production d'informations devient davantage un coût qu'une finalité?

le pointerai les régulations sociales au sein desquelles s'inscrivent les journalistes dans ce contexte de rationalisation, et les formes de « travail d'organisation » (de Terssac, 2002, 2003) qu'ils mettent en œuvre. Comment, au se construisent des formes rationalisation des activités journalistiques et photojournalistiques acceptables et acceptées par les journalistes? Comment s'effectue cette mise en acceptabilité entre une résistance déclarée à toute forme d'évaluation de la performance et l'intériorisation des nouveaux impératifs de ce mouvement de rationalisation ?

#### Plan de la communication

- I. Présentation du terrain : le tournant multimédia de l'AFP, enjeux, stratégies
- Des indicateurs discrets de la performance : dispositifs
- 3. La rationalisation entre acceptation et contrainte

#### Repères théoriques et méthodologiques

Ce travail se nourrit du modèle texte/conversation (Taylor, 1993) qui nous permettra d'éclairer la question de la rationalisation à partir de la dynamique communicationnelle qui fait « émerger » l'organisation (Vasquez, Marroquin, 2008). Je me également l'Approche Communicationnelle des **Organisations** (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008) pour tenter d'appréhender conjointement les registres situationnelles, processuels et idéologiques du jeu communicationnel qui organise le mouvement de rationalisation ici étudié.

#### Corpus

l'appuierai le propos de cette communication sur une série d'investigations ethnographiques débutées en janvier 2011 dans un bureau régional et au siège parisien de l'AFP, ce travail d'observation est doublé par des entretiens en profondeur menés auprès des photojournalistes, journalistes rédacteurs, assistants de rédaction, chefs de bureau, techniciens dont les pratiques professionnelles sont actuellement étudiées<sup>3</sup>. L'étude convoque également l'analyse de documents récents de diagnostic de contractualisation concernant l'avenir du photojournalisme et de l'AFP : rapport Louette rapport IGAC « photojournalistes : constat et propositions » du Ministère de la culture » 2010, contrat d'objectifs et de moyens 2009-2013 entre l'Etat et l'AFP.

#### Eléments bibliographiques

BOLTANSKI L., 1965, « Rhétorique de la figure », in Bourdieu P. (dir.), *Un art moyen*, Minuit, Paris, seconde édition, pp. 173-198.

BOUILLON J.L., 2009, « Economie de la connaissance et rationalisations cognitives », in Craipeau Sylvie, Dubey Gérard, Musso Pierre, Paulré Bernard (dir.) La connaissance dans les sociétés techniciennes : enjeux et dangers de l'industrialisation de la connaissance, L'Harmattan, p.189-204.

CHARON J.M., 2010, « De la presse imprimée à la presse numérique : le débat français », Réseaux, n°160-161, p. 255-281.

DAVID B., 2004. Photographes de presse : de l'argentique au numérique, in Questionner l'internationalisation, cultures, acteurs, organisations, machines, Actes du I 4ème congrès national de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, Béziers, juin, p. 547-553.

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Ce travail est en cours, ce projet de communication est construit à partir d'une partie du matériel d'enquête aujourd'hui collecté.

MENGER P., 2009, Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain. Gallimard, Ecole des hautes études.

TAYLOR J.R., 1993, « la dynamique de changement organisationel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », Communication et organisation  $n^{\circ}$  3, p. 52-91.

TERSSAC (de) G., 2003, « Travail d'organisation et travail de régulation » in Terssac (de) Gilbert. (dir), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements, La Découverte, p.121-134.

VASQUEZ C., MARROQUIN L., 2008, « A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ? », in BOUILLON J.L., BOURDIN S., LONEUX C. (dir.), Approches communicationnelles des organisations, *Sciences de la société* n°74, p. 27-42.

# Coordination et intercompréhension pilotes-contrôleurs à l'épreuve de l'informatisation : le cas de l'application CPDLC

#### **Marie BENEJEAN**

mariebenejean@yahoo.fr Doctorante Université Toulouse 3, IUT A CERTOP UMR 5044,

#### Résumé:

L'évolution des dispositifs techniques participe à certaines transformations des situations de communication entre pilotes et contrôleurs aériens. Nous proposons d'appréhender les tensions qui se nouent alors autour des activités de coordination d'intercompréhension entre pilotes contrôleurs à l'aune la théorie d'Engeström (1987). Les travaux de Suchman (1987) et de **Browning** (2005)nous permettent d'interroger la dynamique entre plan-liste et récit-interaction.

#### Mots-clés:

Contradiction, action située, listes, récits, coordination, intercompréhension, informatisation

#### Introduction

La gestion de la circulation aérienne est un domaine hautement complexe qui doit allier la fluidité d'un trafic de plus en plus intense et le maintien du niveau de sécurité réglementaire jugé nécessaire. Pour ce faire, une bonne coordination et une bonne compréhension entre les personnels au sol et à bord des aéronefs est indispensable.

L'évolution et les possibilités technologiques développées en aéronautique pour permettre la réalisation du travail conjoint entre pilotes et contrôleurs aérien nous amène à interroger les éventuelles transformations des situations communication. Les radiotéléphoniques utilisées jusqu'à présent pour la transmission des données sont progressivement remplacées par des liaisons numériques. L'application CPDLC (Control Communication), Data Link spécialement conçue pour la transmission des messages entre pilotes et contrôleurs aériens, est notre objet d'étude.

Les développements technologiques en cours d'implémentation nous offrent un terrain intéressant pour questionner la façon dont se recomposent les pratiques communicationnelles. Notre intérêt se porte notamment sur la façon dont se (re)construit une intercompréhension dans la relation de coopération entre pilotes et contrôleurs aériens, en considérant d'une part des situations routinières (telles que formalisées via des protocoles), et d'autre part, des situations inhabituelles (gestion de pannes, turbulences, etc).

Au fur et à mesure du développement et de la complexification des systèmes technologiques, l'attention s'est portée sur la place et le rôle des facteurs humains. Les études consacrées à ce domaine sont autant le fait de linguistes ou psycholinguistes - telle que l'étude de Jeremy Mell (1992) qui s'est intéressé aux formes linguistiques du dialogue pilote-contrôleur et à certains éléments du contexte de l'énonciation - que d'études centrées sur les sciences de l'ingénieur et sur l'étude du contrôle aérien en tant que système complexe. Nous pouvons citer à ce titre Evelyne Morvan Kauffman (1999) qui s'est intéressée au 'rôle adaptatif de l'opérateur humain dans les grands systèmes critiques'; ou encore Pascal Salembier (2007) qui en étudiant la coopération homme-homme et la coopération homme-machine, s'est penché sur l'étude du contrôle aérien.

Dans la présente étude, nous nous attacherons à développer une approche communicationnelle de cette activité. Cette approche trouve un intérêt particulier du fait d'un changement important lié à l'évolution des dispositifs techniques en cours de déploiement et d'évolution.

Nos investigations se sont portées dans un premier temps sur l'étude de documents techniques (de l'étude des réglementations internationales à celles des captures d'écrans réalisées lors d'observations). Dans un deuxième temps, des observations ont été réalisées en centre de contrôle et en cockpit pour développer notre compréhension des dispositifs techniques et de leur mise en pratique (entrainement sur simulateur). Enfin, 25 entretiens ont été menés auprès de contrôleurs, pilotes, ingénieurs et techniciens.

Pour comprendre les situations de communication entre pilotes et contrôleurs aérien équipés de l'application CPDLC, nous proposons, dans un premier temps, de nous appuyer sur la théorie de l'activité (Engestrom, 1987, 2000a) pour positionner les enjeux contemporains tels qu'ils se nouent autour des coordination activités de et d'intercompréhension entre pilotes et contrôleurs.

Sur cette base, nous proposons, dans un deuxième temps de nous appuyer sur la théorie de l'action située (Suchman, 1987) pour considérer le caractère émergent et contingent de l'activité, ainsi que sur les travaux de Browning (2005) pour interroger la dynamique entre plan-liste et récit-interaction.

# Des activités interdépendantes en interaction

## I. La théorie de l'activité comme cadrage compréhensif

Les recherches sur les relations hommesmachines ont montré que pour comprendre comment les gens apprennent et travaillent il était nécessaire de ne pas se limiter à une unité d'observation centrée sur l'individu mais plutôt de considérer l'activité comme un « système complexe de médiations socioculturelles qui sont par nature collectives » (Engeström, Y. & Magakian, J-L, en ligne).

Engestrom (1987, 2000a) nomme activité le système minimal d'étude d'une activité professionnelle ou autre qu'il conceptualise sous la forme d'un triangle dynamique regroupant six éléments interdépendants tels que présentés dans le schéma ci-dessous : la visée (l'objet de l'activité), le sujet (les individus ou sous-groupes d'individus), les (symboliques matériels). outils et communauté (ensemble des sujets qui partage le même objet), la division du travail (l'organisation du « faire ensemble ») et les règles (l'organisation du « être ensemble »). (Voir figure I)

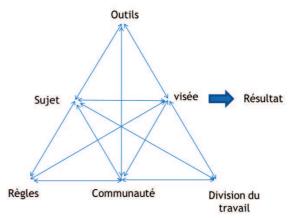


Figure I : les composants d'un système d'activité

Selon lui, toute activité est orientée vers une visée, un objet, qui détermine l'horizon des buts et actions possibles pour atteindre un objectif (ce vers quoi tend l'activité). Et la médiation qui s'opère entre le sujet et l'objet de l'activité s'effectue au travers d'outils matériels (ordinateurs, téléphone, etc) et artefacts symboliques (langage, signes, culturels, etc) permettant aux individus d'agir sur leur environnement pour arriver à un résultat. L'introduction ou la transformation des outils au sein de l'organisation peut entrainer une réactualisation des règles et une reconfiguration de la division du travail (Bonneau, 2010).

Un des concepts essentiel de sa théorie est celui de contradiction. Celui-ci vise à rendre compte de l'évolution du processus de transformation de l'activité. Selon lui, l'objet de toute activité présente des contradictions qui peuvent exercer des tensions à l'intérieur et entre les systèmes d'activité. L'identification de ces contradictions permet de rendre

compte des problèmes qui se jouent au sein des organisations.

Appréhendé comme un cadrage compréhensif, la théorie de l'activité nous a permis de mener notre travail de terrain en focalisant notre recherche sur l'objet même de l'activité et en essayant de dégager les contradictions qui la sous-tendent.

## 2. Une inter-organisation orientée objet

La gestion du trafic aérien requiert un travail conjoint qui se situe aux frontières de deux systèmes d'activité que sont l'activité de pilotage et l'activité de contrôle. Pourtant pilotes et contrôleurs ne semblent pas constituer une équipe. Il s'agit donc ici de considérer deux systèmes d'activité en interaction. Le travail qui s'effectue dans l'activité de gestion de la navigation aérienne met en relation à chaque instruction de contrôle ou manœuvre d'aéronef requise, deux interlocuteurs qui ont des tâches distinctes mais qu'ils doivent effectuer en collaboration. L'interdépendance inhérente à ces deux activités est liée au fait que pilotes et contrôleurs se partagent un même espace de travail: une portion du ciel.

La difficulté réside dans le fait que chacun des systèmes d'activité visent des objets qui peuvent être contradictoires.

Le contrôleur gère la compatibilité d'un groupe d'aéronefs dans un espace donné et est en charge de la sécurité, de l'information, de l'alerte (détresse, incident, recherche) et de la régularité de chacun des vols. Sa priorité est de prévoir les situations dans lesquelles les normes réglementaires de sécurité ne seront pas respectées; pour ce faire il doit analyser la situation des aéronefs risquant de dégrader le niveau de sécurité et résoudre la ou les situations conflictuelles. Le contrôleur dispose de trois outils principaux : la radio (pour transmettre les messages), le radar (pour visualiser les aéronefs) et le strip (petite fiche initialement cartonnée où sont renseignées les informations relatives à un avion et à sa progression dans le temps et l'espace - en cours d'informatisation).

Le pilote quant à lui est chargé de la conduite et de l'optimisation des performances de son aéronef tout en assurant la sécurité des passagers à bord. Sa priorité est de gérer les contraintes de temps, de machine, en tenant compte de l'injonction de leur compagnie (consommation de fuel, respect des horaires, etc).

L'activité de pilotage et l'activité de contrôle tendent à converger vers le même objet, la gestion conjointe d'un vol. Cependant il semblerait que la composante économique qui sous-tend l'activité de pilotage soit source de tensions dans la réalisation du travail conjoint. En effet, optimiser les performances de l'avion n'est pas toujours compatible avec la résolution de conflits (cap, vitesse altérée, etc.), de plus, l'écoulement sûr et ordonné du trafic ne s'ajuste pas toujours aux horaires et trajectoires prévues des aéronefs (partir et arriver à l'heure). Une autre difficulté se situe au niveau de la connaissance réciproque souvent imprécise ou floue des deux mondes qui coexistent et qui doivent parvenir à interagir efficacement.

Dans cette configuration du travail conjoint, qu'Engestrom (ibid) propose de nommer une « inter-organisation orientée objet », pilotes et contrôleurs aériens font état de processus de négociation pour co-construire la décision et s'ajuster sur l'action à entreprendre en fonction de la situation.

Dans l'activité aéronautique, les difficultés liées à ce que les professionnels nomment l'antiabordage se sont accrues avec l'augmentation du trafic. Cette augmentation impose de pouvoir gérer plus d'aéronef, ce qui implique d'avoir la possibilité d'envoyer et de recevoir plus de messages. Or les fréquences radios, par lesquelles transitent ces messages, sont aujourd'hui saturées. Des études menées par la DTI (direction de l'innovation et de la technologie) montré ont que communications vocales monopolisaient la fréquence jusqu'à 80% de temps sur des périodes de 5 minutes. La communication devient alors malaisée, délicate et parfois impossible. Des protocoles d'échanges de données informatiques ont donc été mis en place afin de libérer de l'espace sur les fréquences. L'objectif des liaisons informatisées est d'utiliser les canaux numériques pour faire transiter un certain nombre de données qui seront alors disponibles depuis une interface et de faire ainsi diminuer les temps d'occupation de fréquence. Le data Link permet désormais de disposer, en plus, d'une surveillance automatique de la position de l'avion (ADS), de mettre à jour des données dans le système de contrôle (strip) et de se substituer aux transmissions vocales par un système de messagerie sur la base de messages préformatés écrits : le CPDLC.

Compte tenu de l'évolution des dispositifs techniques et des configurations d'actions spécifiques à chaque système d'activité, comment pilotes et contrôleurs se coordonnent-ils et comment se construit l'intercompréhension ?

# La dimension située et distribuée de l'activité

#### I. Entre plan-liste et récitinteraction

Selon Browning (2005), la logique de prescription s'incarne sous forme de listes offrant ainsi aux individus la possibilité de se focaliser sur un nombre réduit de paramètres en délimitant les représentations d'un phénomène afin de pouvoir agir sur lui. Ce premier format de création de sens se prête bien à la transmission de consignes et à l'exercice du pouvoir.

Cependant, cette représentation de l'action planifiée accorde peu de place à l'adaptation et la créativité lors de la réalisation effective de leur activité. Or, Suchman (1987) a montré que les individus sont en mesure de produire et de réactualiser des plans en cours d'action en fonction de la situation. Par situation on doit entendre un ensemble de ressources cognitives (les plans) et communicationnelles (l'ensemble des interactions entre les individus et les ressources matérielles, sociales et culturelles à leur disposition).

De façon convergente, Browning affirme que les acteurs, pour parvenir à une compréhension globale de la situation, trouvent nécessaire de procéder à une mise en récit, ce qui inclut une prise en compte des dimensions temporelles et des liens de causalité qui combinent les éléments entre eux pour construire l'intrigue de l'histoire. Ces récits permettent d'articuler l'habituel et l'inhabituel en s'adaptant aux aléas des différentes circonstances.

L'activité de gestion du trafic aérien est complexe car constamment en lien avec une multitude de variables auxquelles pilotes et contrôleurs doivent s'ajuster pour résoudre la situation. Partant du principe que l'on ne peut connaitre totalement l'intention derrière considère l'action. Suchman communication (au sens de l'interaction, ou la va être une ressource conversation) essentielle pour faire diminuer incertitude. Il y a l'idée d'un travail ensemble qui est co-construit au fur et à mesure du déroulement de l'interaction grâce aux éléments de contextualisation. Les ressources pouvant varier d'une situation à l'autre, les acteurs vont agir différemment; leur logique d'action va donc dépendre de la situation.

#### 2. Du mode vocal au mode visuel

Lors de transmissions vocales, le 'party line' (ou écoute flottante) est considéré comme une ressource essentielle dans le processus de mise en récit de la situation en ce qu'il permet le partage d'une partie de l'environnement. Le party line désigne ' la ligne commune' - sous entendue commune à plusieurs abonnés. Il consiste pour un pilote à écouter les différents messages émis sur la fréquence radio du secteur dans lequel se situe son avion. Cela tient au fait qu'une seule et même fréquence est attribuée par secteur de contrôle. L'écoute de ces différents messages permet aux pilotes l'accès à un certain nombre de données sur le trafic environnant, leur permettant ainsi de se construire une représentation mentale de la situation à l'aide de ces éléments parcellaires. De plus, les intonations, hésitations, reprises, précisions inhérents à chaque un message vocale peuvent générer des mécanismes d'interprétation quant à l'état émotionnel de son interlocuteur: stress, urgence, etc. Le terme de party line comme désignation de l'écoute flottante n'est pas anodin ; il semble bien traduire une conscience de l'intérêt de cette configuration d'échange.

Lorsqu'ils rendent compte de leur expérience de transmissions CPDLC, les professionnels soulignent que l'écoute ne peut plus être transverse puisqu'il n'y a plus écoute mais visualisation d'un message écrit retranscrit sur l'écran du seul destinataire. Les contrôleurs, pour leur part, regrettent la disparition du

collationnement qui consiste pour le locuteur à répéter le message reçu afin d'éviter tout risque de confusion ou d'erreur. collationnement est remplacé par un simple mot 'Wilco' servant d'accuser de réception. Le système étant réputé fiable, est supposé qu'il y a intégrité de réception du message ; le message écrit et codifié n'est donc pas censé soulever de problèmes d'équivocité ou d'ambiguïté. Or, nous disent les contrôleurs, la transmission n'est pas une finalité en soi, il faut avoir la certitude que l'instruction sera comprise et permettra l'exécution effective de l'action. La perte de l'instantanéité du collationnement oral ne semble permettre cette vérification, le 'Wilco' affiché dans une liste de message en venant que confirmer la réception du message.

La tranquillité auditive qui résulte de la mise en place du CPDLC est due au caractère silencieux du message, mais elle ne permet plus l'accès aux éléments de contextualisation. La transmission est unidirectionnelle; le message s'adresse désormais à un destinataire exclusif. Il semblerait que cela participe à une forme de décontextualisation du message. Les pilotes n'auraient plus la même perception de

la densité ou de la proximité du trafic environnant.

Une autre difficulté tient au fait que les contrôleurs doivent désormais composer leurs messages depuis une interface. Celle-ci regroupe l'ensemble des applications issues du Data Link, dont notamment le système de visualisation des vols, le dispositif de strips numériques (en évolution et devant remplacer à terme les strips papiers) et les différents menus de messagerie CPDLC. Toutes ces applications sont interconnectées.

Dans la fenêtre dédiée au CPDLC, les demandes sont répertoriées et classifiées en groupes et sous-groupes (menu arborescent) et la réponse sélectionnée ne peut se trouver que dans le groupe, le sous-groupe correspondant à la demande. Ainsi, lorsqu'un message initial est émis, le système propose un menu associé: par exemple, à une demande de niveau est associé un menu contenant les éléments 'montez', 'descendez', 'maintenez', etc. (voir figure 2)

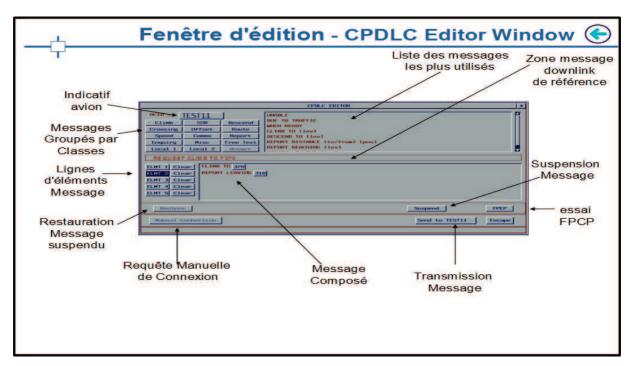


Figure 2 : fenêtre d'édition d'un message CPDLC

L'enjeu consiste à planifier et à répertorier autant que possible l'ensemble des situations prévisibles susceptibles de se produire lors du déroulement d'un vol. Il semblerait que l'on tente alors de délimiter les zones d'interprétation en postulant que tout le sens est dans la machine. La difficulté réside dans l'ajustement requis entre les capacités

technologiques du système, la conception et l'ergonomie de l'outil, et son utilisation en contexte opérationnel - c'est-à-dire son adéquation avec les contraintes spécifiques de chaque espace géré par le contrôle. La préoccupation tient au caractère imprévisible des situations dans lesquelles les défaillances et l'enchainement des situations qui en découlent ne peuvent être prédéfinis de manière exhaustive. Un chef pilote propose à ce sujet l'analogie suivante 'c'est comme un service de Windows qui propose plusieurs choix concernant le problème que l'on a et qui donne des solutions mais le problème c'est que souvent on a des problèmes qui en combinent plusieurs et aucune solution complète peut donc nous aider' (extrait du forum professionnel spécialisé étudié).

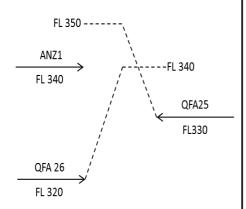
Les procédures d'utilisation associées à ce dispositif technique spécifient que les échanges CPDLC ne doivent être utilisés que dans des situations sans pression temporelle et sans caractère d'urgence du fait du délai de gestion plus long de cet outil, au regard de la radio. La notion de pression temporelle est fonction de la densité de trafic, de la performance du système et du temps nécessaire pour prendre des mesures correctives.

### Etude d'un incident de la circulation aérienne

L'analyse des éléments relatifs à un incident de circulation aérienne, peut apporter un éclairage quant à l'étude élaborée à partir des théories de Browning sur la dynamique entre listes et récits. L'étude de cet incident se base sur le rapport d'enquête du BEA (Bureau Enquête Accident) et sur les entretiens effectués auprès de professionnels concernés dans cet incident.

Il est à noter que le matériel utilisé à l'époque, (2002), était le tout premier de ce type. Il a depuis été remplacé mais le principe CPDLC reste le même.

Ainsi que le représentent le schéma et les messages ci-dessous (figure 2), trois avions espacés verticalement de mille pieds (environ trois cents mètres) vont se croiser. Deux d'entre eux le QFA26 et QFA 25 vont demander, pour des raisons de consommation, à monter à des niveaux plus élevés. Or le QFA26 est bloqué par le QFA25, lui-même bloqué par l'ANZ1.



11H14 : message radio descendant de QFA26 = pilote demande à monter au FL 340 11h17 : message descendant CPDLC de QFA26 = pilote redemande à monter au FL 340



Réponse de la contrôleuse = Maintenez le FL 320

11h27: message CPDLC descendant de QFA25 = pilote demande à monter au FL 350:

- Contrôleuse demande à quelle heure il pourra rejoindre le FL 350
- Pilote contact en HF = pourra rejoindre FL 350 à 11h40
- Contrôleuse = négatif maintenez FL 330

11h42 : message descendant de QFA26 = pilote redemande à montez au FL 340

- Contrôleuse croit que c'est le QFA25 et envoie un message CPDLC montant « CLIMB TO AND MAINTAIN FL330, DUE TO TRAFFIC »
- QFA26 répond en Data Link « WILCO » et commence sa montée.

ANZ1 voit sur son TCAS que les 2 avions vont être établis au même niveau et le leur signale par radio.

- QFA25 monte au FL 335
- QFA26 descend au FL 325

Le QF25 puis le QF26 contacte par radio la contrôleuse pour lui signaler l'incident.

Figure 2 : schéma relatif à l'incident et messages associés

#### Glossaire:

- Les messages descendants sont les messages envoyés par le pilote à destination du contrôleur.
- Les messages montant sont les messages envoyés par le contrôleur à destination du pilote.
- FL (flight level) désigne le niveau de vol
- ANZI, QFA25 et QFA26 désignent les indicatifs des vols.
- TCAS : système embarqué de visualisation des vols.

A une demande du QFA26 (stable au niveau 330), le contrôleur envoie un message de maintien du niveau FL330 mais au QFA25, celui-ci monte alors au FL330 en sens inverse du QFA26.

Comme l'indique le rapport du BEA, la contrôleuse affirme qu'elle n'a pas eu conscience de l'événement lorsqu'il s'est produit. Pour elle, la situation était claire, elle n'a pas fait de confusion de route entre les appareils. Elle était sûre d'avoir attribué les niveaux suivants : l'ANZI au niveau 340, le QFA26 au niveau 320 et le QFA25 au niveau 330. Selon elle, elle aurait confondu les indicatifs 25 et 26 lors de la composition du message.

En effet la tenue des strips papier et les annotations portées montrent que le récit était parfaitement situé et la situation intellectuellement maitrisée.

L'erreur d'indicatif n'est donc pas apparue dans le récit mais dans la liste. Le manque de collationnement complet, interactif et immédiat du mode vocal ne pouvait pas faire office de boucle de sécurité. Certes une autre boucle aurait pu être utilisée, c'était la vérification de l'association du mot 'Wilco' non pas au QFA25 mais au QFA26. Mais pour quelle raison faire une vérification de liste alors que d'autres actions sont réclamées ailleurs ? Puisque les actions en cours, l'intertextualité des récits étaient compatibles pour la contrôleuse.

#### **Conclusion**

L'activité de gestion de la circulation aérienne nécessite la mise en relation de deux systèmes d'activité au sein desquels les configurations d'action divergent. La création d'un espace de négociation semble alors nécessaire pour se coordonner sur l'action à entreprendre en fonction des variables situationnelles qui influent dans le processus décisionnel. Ce travail de coordination est à considérer comme un processus de décision et d'action située en fonction de l'occurrence de la situation à ce moment précis de l'interaction. Le caractère imprévisible et contingent des situations rend difficile la prise en compte exhaustive des défaillances susceptibles de se produire lors du déroulement d'un vol. L'enjeu pour les autorités en charge de la circulation aérienne consiste donc à répertorier et planifier le plus possible les différentes situations.

Malgré la forte procéduralisation de l'échange vocal, pilotes et contrôleurs semblent pouvoir procéder à une mise en récit de la situation par l'accès à certains éléments propres au locuteur ou à la situation dans laquelle ils se trouvent. Le *party line* semble contribuer à la construction de cette représentation de l'environnement.

Lorsque les messages sont transmis par CPDLC, nous disent les professionnels, impersonnel, l'échange devient procéduralisation et le pré-formatage des messages tendent à rigidifier communication. Le caractère silencieux et visuel de cet outil ne permet plus l'accès à environnementales certaines données annexes; l'hypothèse étant que cela participerait à une forme de décontextualisation du message. Cela semble induire une limitation de l'espace construction de l'intercompréhension jugé nécessaire dans la mise en récit de la situation.

#### Références bibliographiques

Bonneau, C. (2010). Conceptualiser l'articulation technologie-organisation dans une perspective communicationnelle: entretien avec Carole Groleau. COMMposite, 13(1)

Boudès, T., Browning, L.D. (2005). La dialectique entre listes et récits au sein des organisations. Revue française de gestion 6, (159), 233-246.

Engeström, Y. (1987). Learning by Expanding: An Activity-Theoritical Approach to user interface

to Developmental Research, Helsinky, Orienta-Konsultit Oy.

Engeström, Y. & Magakian, J-L. Interview with Yrjö Engeström, compiled by Jean Louis Magakian. (En ligne), http://www.helsinki.fi/cradle/interviewYE.html.

Engeström, Y. (2000a). From individual action to collective activity and back: developmental work research as an interventionist methodology. In P. Luff, J. Hindmarch, & C.Heath (Eds.), workplace studies: Recovering work practice and informing system design, 150-166, Cambridge: Canbridge University Press.

Mell, J. (1992). Etude des communications verbales entre pilote et contrôleur en situation standard et non-standard, Thèse de doctorat, CENA ENAC, 341p.

Morvan-kauffmann, E. (1999). Rôle adaptatif de l'opérateur humain dans les grands systèmes critiques. Thèse de doctorat, CNRS LAAS, 171p.

Salembier, P. (2007). Analyse, modélisation et instrumentation des activités coopératives situées. HDR, 149p.

Suchman, L. (1987), Plans and situated actions: The problem of human-machine communication. Cambridge, Cambridge University Press, 203 p.

# Problématiser la RSE dans les SIC : ébauche d'un état des lieux

#### **Catherine LONEUX**

catherine.loneux@uhb.fr
Université Rennes 2 - PREFics
Fonction directrice du PREFics

#### Mots-clés:

Organisation ; Ethique ; Responsabilité Sociale des Entreprises ; politique ; institution

Puisque l'ambition de ce colloque est d'essayer de poursuivre la structuration des études en communication des organisations dans le champ des SIC, nous proposons ici de tenter d'établir une typologie d'une des thématiques de notre champ, celle de la communication de la RSE.

Cet acronyme est apparu depuis peu en communication, et a fait l'objet de travaux divers, mais il peut être pertinent, à notre sens, d'essayer d'en faire un premier état de lieux.

Qu'ont à dire les chercheurs en communication sur cette thématique ? Quelles sont leurs spécificités ? Quelles définitions donnent-ils aux termes DD, RSE, RSC, etc. ? Quels concepts sont mobilisés ?

Afin d'entrer dans une telle démarche de structuration, nous avons recueilli un corpus constitué d'articles de revues, d'ouvrages, de chapitres d'ouvrages, de thèses. Ils abordent la RSE en se centrant sur divers niveaux d'études, approches théoriques et conceptuelles.

Deux axes se profilent à ce stade dans les orientations prises par les chercheurs SIC, et apportent des approches différentes de celles des autres sciences humaines et sociales.

Le premier touche aux questionnements sur les acteurs des bonnes pratiques et leurs stratégies de justification / publicisation pour un renforcement de leur légitimité professionnelle. Les professionnalismes sont ainsi reliés à des phénomènes de publicisation, oraux ou écrits, vis-à-vis des espaces de l'entreprise et de la société plus généralement. Les acteurs sont parfois regroupés en organismes corporatifs, en associations, identifiés sous des vocables professionnels tels que les « déontologues », ou bien simplement comme managers, responsables d'unités, de services dans une organisation. Ils entendent ainsi définir au mieux leur mission, leurs caractéristiques. leurs fonctions. sommes face à des stratégies et processus de rationalisation des pratiques professionnelles passant par l'éthique.

Les questions scientifiques reliées à ces phénomènes de l'expertise éthique en organisation (Walter, Meyer, Dubar) renvoient à des travaux sur l'identité de l'expert en organisation, la légitimation d'une autorité d'expertise instituante, ou encore la justification de compétences d'un groupe professionnel particulier.

Le deuxième axe touche aux enjeux de conformité sociétale des pratiques de RSE, en lien avec les recompositions des frontières de l'organisation. Les discours éthiques sont à relier au d'organisation » (Bazet, de Terssac), à leur aspect performatif, produisant une réalité particulière selon deux orientations. Une nouvelle relation au temps dans l'organisation est proposée, associée à l'idée d'héritage, de pérennité assurée par un discours de « confiance », de stabilité, de « transparence », porteur d'avenir et de permanence. Une nouvelle relation à l'espace de l'organisation est également mise en avant, qui repose sur la nécessité annoncée d'assurer un « continuum » entre sphère privée et sphère professionnelle du salarié. L'humanisation des activités entraîne un brouillage entre les mondes, l'entreprise se trouvant au final encapsulée dans ses environnements extérieurs. Le rapport entre entre phénomènes institutionnels et phénomènes organisationnels est alors abordé. L'organisation est ainsi interrogée sous l'angle de la régulation sociale, autour du lien entre communication et installation d'une « norme éthique », et de la recomposition des acteurs du jeu politique et réglementaire qui la caractérise.

Les questions scientifiques soulevées par les auteurs portent sur la dimension hétérogène et dynamique de l'organisation, sur la place de la communication dans ce rapport entreprise / société, dans cette « coupure / couture » (Walter, 1997, p. 16). Les analyses mettent en avant les implications de cette modification des frontières apportée par le travail normatif de la communication par une sorte d'ingénierie morale (Bernard, 1998 b). Ces auteurs problématisent aussi les stratégies d'auto-légitimation des entreprises en se centrant sur les représentations collectives nouvelles qui émergent et se fondent pour cela sur les imaginaires des individus par la force des récits (D'Almeida). Ces analyses proposent également d'interroger l'usage des valeurs, mises en événement par les discours éthiques de l'«ingénierie qualité», de la déontologie des pratiques professionnelles, du « Développement Durable ».

#### Le document corporatif comme espace de négociation dans la gestion de la mémoire organisationnelle

#### **Dominique MAUREL,**

dominique.maurel@umontreal.ca

Professeure adjointe École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

#### Dany BOUCHARD,

**Doctorant** 

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information,

Université de Montréal

#### Résumé:

La coexistence de pratiques informationnelles individuelles et collectives, au sein d'une organisation, constitue risque l'exploitation des documents corporatifs issus des processus d'affaires. Nous présentons un modèle conceptuel et méthodologique articulé de la notion de trajectoire documentaire qui permet de rendre compte des interactions et négociations entourant ces pratiques. Notre objectif est d'arriver à mieux comprendre de quelle manière sont posés les éléments de gouvernance stratégique de la mémoire numérique dans les organisations.

#### Mots-clés:

Mémoire organisationnelle, trajectoire documentaire, genres de documents, processus d'affaires, ordre négocié, gouvernance de l'information

#### Introduction

La coexistence de cultures informationnelles formelles et informelles, personnelles et collectives, au sein d'une organisation, constitue un risque à la gestion des traces d'information issues des processus d'affaires. Elle réduit également l'accessibilité, le partage et l'exploitation du capital informationnel nécessaire à la réalisation de ces processus et à l'atteinte des objectifs organisationnels. La constitution et la gestion de la mémoire organisationnelle consignée, presque exclusivement numérique, sont ainsi sujettes à différents niveaux de gouvernance dont l'équilibre reste à définir.

Les concepts de trajectoire et de trajectoire documentaire, dans le cadre de la théorie interactionniste de l'action, fournissent un modèle conceptuel et méthodologique pour analyser l'évolution d'un phénomène dans le temps et l'espace, de même que les interactions et négotiations qui contribuent à cette évolution, afin d'en arriver à un ordre documentaire négocié (Millerand & Bowker, 2008; Timmermans, 1998; Strauss, 1993). Dans le cadre de la réalisation des processus d'affaires, les trajectoires des documents corporatifs ne sont pas seulement modelées par les contingences de l'environnement organisationnel, mais aussi par l'interaction des travailleurs concernés et par le sens qui émerge de ces interactions dans des situations travail spécifiques. Le concept trajectoire permet ainsi d'examiner une dimension peu étudiée de la pratique des professionnels de l'information, soit que les organisationnels participent activement à la création de solutions documentaires pour l'information qu'ils créent et utilisent, en l'occurrence les documents constituant les traces des activités l'organisation. Cela a des conséquences importantes sur la constitution et la gestion de la mémoire organisationnelle, puisque l'ordre négocié qui émerge des interactions contribue à en poser des éléments de gouvernance au quotidien.

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche<sup>1</sup> qui vise à examiner la complexité trajectoires documentaires l'accomplissement des activités de gestion, et à repenser l'intégration des processus documentaires aux processus d'affaires et aux systèmes d'information qui les soutiennent (Maurel & Bouchard, 2010; Maurel & Chebbi, 2009). Dans ce contexte, nous travaillons au développement d'un modèle conceptuel et méthodologique qui permet de rendre compte des interactions et négociations entourant les pratiques informationnelles individuelles et aux collectives relatives documents corporatifs, et à comprendre les dimensions cognitives et sociales de ces actions. Nous posons tout d'abord les bases conceptuelles documentaires qui sous-tendent démarche, notamment en ce qui a trait aux genres de documents corporatifs issus de la réalisation des processus d'affaires et à leur rôle dans la mémoire organisationnelle. Nous présenterons ensuite le concept de trajectoire et la manière dont il permet de suivre l'évolution d'un processus, de même que le concept d'ordre négocié en lien avec la gouvernance de l'information. La notion négocié est particulièrement intéressante pour notre recherche puisque la gestion de l'information au quotidien fait souvent fi des politiques institutionnelles normalisées de gestion de l'information. L'équilibre des aspects individuels et collectifs, formels et informels semble essentiel dans l'élaboration d'une stratégie documentaire qui, tout en étant alignée sur les besoins d'affaires de l'organisation, devrait aussi tenir compte des dimensions sociales et cognitives des acteurs organisationnels. Il importe en effet de cerner de quelle manière poser des éléments de gouvernance stratégique de l'information dans les organisations.

<sup>1</sup>Projet de recherche soutenu financièrement par le Fonds québécois de recherche sur la

société et la culture.

# Genres de documents corporatifs et mémoire organisationnelle : le document comme trace des processus d'affaires et processus de construction du sens

Créés lors de la réalisation des processus d'affaires, documents les corporatifs constituent une partie de la mémoire des organisations. Il est ici question d'information structurée de manière logique et consignée sur différents supports, dans une perspective intégrée de la gestion de l'information qui voit dans une continuité la gestion des documents corporatifs courants (records management) et des archives définitives. Ces documents ont un caractère organique au sens de la Loi sur archives du Québec (Québec, 1983), et possèdent des valeurs administratives, financières et légales qui en font des témoins essentiels des décisions et des actions. La réalisation des processus d'affaires soutenue par des systèmes d'information qui, dans l'organisation, coexistent souvent sans conciliation apparente et entraînent ainsi un désordre informationnel (Maurel & Chebbi, 2009; Guyot, 2006). Si tous ces systèmes contiennent de l'information de nature archivistique, leur contenu informationnel est encore rarement pris en charge par les processus documentaires au moment de leur conception structurelle.

Les documents corporatifs constituent pour une organisation sa mémoire consignée unique et irremplaçable. Toutefois, la mémoire organisationnelle telle que définie archivistique ne couvre souvent que la gestion de la mémoire statique, une composante importante certes, mais partielle, de la mémoire des organisations. Deux principales conceptions de la mémoire organisationnelle émergent des écrits en sciences l'information, en technologies de l'information et en gestion. La mémoire organisationnelle est d'abord vue comme un réservoir de connaissances statiques qui sont faciles à consigner, par exemple dans des documents de type normatif et prescriptif utilisés principalement dans conduite la opérations courantes; c'est dans ce volet que généralement l'intervention archivistique (Maurel & Bergeron, 2009; Walsh

& Ungson, 1991). Dans une perspective gestionnaire, l'intérêt pour la mémoire organisationnelle vise notamment à en arriver à une meilleure exploitation de l'information, ce qui représente un des moyens de soutenir la compétitivité des organisations (Bergeron et 2009). Dans cette perspective, l'information contribue à réduire l'incertitude de l'environnement et symbolise un objectif de rationalité et de performance (Feldman & March, 1981). Une deuxième conception place organisationnelle mémoire processus cognitif dont le but consiste à faire information, connaissances partager interprétations entre les individus (Grosjean, 2007; Ackerman & Halverson, 2004; Girod-1996). Dans cette approche interactionniste, l'information participe à la construction de sens individuel et collectif (Weick, 2001; Dervin, 1992). Il n'existerait pas une seule mémoire organisationnelle, mais plusieurs mémoires interreliées appartenant aux individus, aux groupes et à l'organisation dans son ensemble. Ces mémoires sont ancrées dans le contexte socio-culturel de l'organisation et évoluent au gré des processus individuels et organisationnels (Ackerman & Halverson, 2004).

Les documents corporatifs sont caractérisés par différents genres qui réfèrent à la variété des formes de communication présentes dans les organisations. Nous nous appuyons sur l'approche selon laquelle le genre est « un modèle d'architecture informationnelle textuelle caractérisée par une récurrence d'attributs structurels (forme), une dominante thématique (contenu) et une fonction (action) » (Alberts, 2009, p. 60; Andersen, 2008). Nous nous situons dans l'approche collective des genres documentaires qui analyse les fonctions de médiation et de coordination spécifiques aux genres en tenant compte de leurs dimensions sociales, culturelles et organisationnelles. Plus que de simples conventions, les genres sont des éléments structurels de l'environnement d'action et, dans ce contexte, peuvent être mobilisés par les acteurs organisationnels dans le cadre de leurs pratiques de négociation (Yates & Orlikowski, 1992). Les concepts de systèmes de genres (Bazerman, 2004, 1994) et de répertoires de genres (Orlikowski & Yates, 1998) ont été proposés pour rendre compte

de la complexité et de l'évolution des activités. s'agit essentiellement de réseaux documentaires complexes qui favorisent la coordination et surtout la régulation du travail au sein des organisations : des genres interreliés interagissent les uns avec les autres dans un environnement spécifique, de manière à permettre l'accomplissement du travail. Si l'étude des genres et systèmes de genres révèle l'importance des documents dans les activités de gestion des organisations, elle permet également de mieux comprendre comment différents genres de documents contribuent à l'organisation et à coordination des activités, des individus et des technologies en relation avec la réalisation des processus d'affaires.

# Interactionnisme symbolique et trajectoire documentaire : le document comme espace de négociation

Avec le terme d'interactionnisme symbolique (Blumer, 1969) se forme l'idée que la société est le produit de l'action collective (joint action) et de l'interaction des individus; l'interaction est considérée comme étant symbolique dans la mesure communication, au sens de partages de significations, est le propre des individus qui ont la possibilité d'agir sur leur environnement à travers un langage et des compréhensions partagées (Bryant & Charmaz, 2007; Shalin, 1991). Dans la perspective l'interactionnisme symbolique, la société, les les organisations et conceptualisées comme le résultat toujours en évolution de l'action collective. La notion d'évolution s'accompagne de celle, essentielle, de processus. Ici, le processus implique le découpage du travail en séquences, tout comme l'idée que les conditions de l'action historiquement et socialement construites et reconstruites (ou « énactées ») par les acteurs dans le cadre de leurs activités et de leurs pratiques (Strauss, 1993).

Cette conception de l'action comme un processus structurel amènent Glaser & Strauss (1965) à formuler le concept de trajectoire afin de prendre en compte le travail d'articulation nécessaire à l'alignement

des actions et des points de vue qu'implique la réalisation d'actions collectives. La notion de trajectoire permet d'établir une distinction entre les actes et les acteurs, puisque la même tâche peut être réalisée par des acteurs différents. avec des compétences professionnelles différentes, et à des moments différents de l'évolution d'un phénomène (Strauss, 1992). Des concepts opératoires permettent d'examiner la complexité des actions et interactions qui surviennent dans le cours d'une trajectoire. Ainsi, la projection de trajectoire réfère à l'image du déroulement du phénomène et de la séquence d'activités à réaliser dans le temps, telle que les acteurs concernés par le phénomène la perçoivent. Le plan de trajectoire correspond à la vision qu'ont les acteurs des actions à entreprendre pour gérer le phénomène, c'est-à-dire leur planification de la séquence d'activités à réaliser dans le temps. La gestion de trajectoire consiste en la mise en oeuvre du plan de trajectoire, par les acteurs, selon leur projection initiale. Il s'agit ici des actions concrètes posées pour maintenir l'évolution de la trajectoire. L'arc d'action réfère aux actions et interactions des acteurs en vue d'orienter l'évolution du phénomène, mais tel que cela est perçu par le chercheur. Enfin, les phases de trajectoire réfèrent aux étapes de la trajectoire d'un phénomène, telles que cellesci sont comprises et conceptualisées par le chercheur.

Le concept de trajectoires multiples est proposé pour mieux rendre compte de la complexité du travail. Dans cette perspective, une trajectoire est perçue comme étant constituée de l'interaction de différentes trajectoires, tout en étant une composante possible d'une ou de plusieurs autres trajectoires (Timmermans, 1998). Ce concept a permis de mettre à l'avant-plan le travail d'articulation (entre acteurs, artefacts, technologies, etc.) sur l'évolution phénomène et sur le processus d'alignement de différentes trajectoires. Si cette approche permet de rendre compte de la complexité des phénomènes associés aux pratiques informationnelles dans une organisation, par exemple, elle permet également d'adopter une perspective temporelle différente dans laquelle l'évolution d'un phénomène « peut être comprise non pas en fonction d'un temps

linéaire « objectif » (par exemple selon des phases d'émergence, de maturation, d'essoufflement, etc., dans une conception évolutionniste) mais plutôt en fonction des différentes temporalités d'acteurs » (Millerand & Bowker, 2008, p. 280).

Par ailleurs, avec le concept de matrice conditionnelle, Strauss & Corbin (1998) proposent un outil analytique méthodologique qui permet essentiellement de déterminer les conditions structurelles des actions/interactions et les conséquences de ces dernières sur l'évolution du phénomène étudié. Celui-ci se voit situé dans son environnement formé tant d'un contexte immédiat de l'action (l'organisation du travail. la perspective des acteurs, les contingences du phénomène, etc.) que d'un contexte lointain (facteurs généraux qui influencent les actions) (Strauss, 1992). Les notions de contextes immédiat et lointain nous semblent pouvoir être rapprochées de celles d'environnements interne externe et en gestion. L'environnement et le contexte situationnel sont également présents dans les modèles de construction du sens (Weick, 2001; Dervin, 1992). Ils se retrouvent aussi en sciences de l'information (Choo, 2006; Fisher et al., 2005) l'étude des comportements informationnels est inscrite dans le contexte propre aux groupes d'utilisateurs examinés. De son côté, Davenport (1997) établit un d'écologie informationnelle modèle comporte trois types d'environnements : externe à l'organisation, organisationnel et informationnel.

# Ordre négocié et gouvernance de l'information

Le concept de trajectoire entraîne également celui de l'ordre négocié qui représente le résultat des actions et interactions collectives effectuées par les acteurs dans le cadre d'un phénomène (Strauss, 1993, 1992). En ce sens, il se rapproche du concept d'environnement énacté (Weick, 2001). Il existe ainsi, entre autres choses, un ordre du travail qui réfère à la manière dont les tâches sont perçues, et un ordre informationnel relatif 211 d'information dans l'organisation et à la manière dont cette information est gérée et partagée. L'ordre social (ou organisationnel) auquel en arrivent les membres d'une collectivité est nécessairement négocié et renégocié dans le temps, évoluant au rythme du phénomène en cause : les ententes sont appelées à être révisées en fonction des intérêts et des interactions des acteurs, des jeux de pouvoir, de la confrontation de pratiques individuelles et collectives distinctes, et des conditions structurelles propres au phénomène.

Dans le cadre de notre projet de recherche, les genres de documents peuvent être considérés comme la manifestation concrète des actions et interactions, des médiations et des mécanismes de coordination entre les acteurs organisationnels. L'ordre négocié des documents corporatifs produits dans le cadre des processus d'affaires se décline ici en différents dimensions : (1) leur formalisation (forme, contenu, et fonctions qu'ils jouent dans la réalisation des processus d'affaires, tant pour faire évoluer ces processus que pour en témoigner ensuite); (2) leur organisation intellectuelle et matérielle comme éléments de la mémoire organisationnelle qui doivent être gérés, rendus accessibles et partagés; (3) leur contextualisation qui permet de comprendre leur contexte de création et qui facilite leur compréhension partagée pour être réutilisés plus adéquatement dans des situations et des contextes autres.

Le concept d'ordre négocié est intéressant pour aborder la tension qui se crée, dans l'organisation, entre les différents niveaux (institution, groupe, individu) de gestion de cette mémoire qui ont parfois de la difficulté à être réconciliés. Les genres de documents corporatifs produits et utilisés dans la réalisation des processus d'affaires sont ainsi soumis à différentes couches superposées de pratiques documentaires qui amènent un déséguilibre dans leur gestion, accessibilité et leur exploitation optimale. À cela s'ajoute la variété des systèmes d'information, tant formels qu'informels, qui servent à stocker et à organiser les documents corporatifs. Une gouvernance forte de l'information corporative, au sein des organisations, apparaît d'entrée de jeu complexe. Puisque la gestion de l'information porte avant tout sur les documents qui doivent être traités intellectuellement et

matériellement, ces documents font en quelque sorte figure d'instruments coordination dans le processus d'établissement d'un ordre négocié en matière gouvernance de la organisationnelle. Cet ordre négocié est par définition en mouvance, évoluant au gré des cultures informationnelles tout comme des jeux de pouvoir qui s'établissent entre les acteurs organisationnels impliqués dans la gestion de l'information.

#### Conclusion

Le modèle conceptuel et méthodologique que nous proposons, fondé sur des concepts relevant des sciences de l'information et de la sociologie interactionniste, vise à rendre compte du processus de trajectoire documentaire en considérant la perspective de l'ensemble des acteurs engagés dans la réalisation des processus d'affaires au sein de leur organisation. Il est essentiel de prendre en compte les dimensions cognitives et sociales de la perception des acteurs. Il importe en effet de comprendre de quelle manière, dans le cadre de leurs activités de gestion, ces acteurs mobilisent différents éléments de la mémoire de l'entreprise et comment les genres documentaires contribuent ainsi à son enrichissement en tant qu'espaces d'interaction et de négociation entre acteurs. Un tel modèle permettra de mettre en relief les dynamiques de pouvoir dans les mécanismes de négociation entourant la mise en place et l'appropriation des processus documentaires.

La notion de processus est d'autant plus importante que Strauss (1993) propose de renommer le concept d'ordre négocié par celui d'ordre processuel (processual order) afin de rendre compte de la nature évolutive mais également structurante des différents niveaux d'interaction présents au sein organisations. Dans cette perspective, la notion de mémoire organisationnelle est également de nature processuelle puisqu'elle est une structure en constante évolution. Elle se transforme en relation avec les différentes trajectoires. La notion de mémoire est donc située dans le temps et l'espace et doit être mobilisée selon par les acteurs les contingences spécifiques de leur

environnement. Les différents genres de documents exercent ainsi une fonction de régulation et de coordination de l'action sociale et des pratiques collectives, et contribuent à construire et négocier l'espace social (Brown & Duguid, 1996).

La coexistence et la confrontation des cultures informationnelles représentent un frein non seulement à l'atteinte des objectifs organisationnels, mais aussi à la construction des significations participant à l'enrichissement de la mémoire collective. Il est essentiel pour professionnels de l'information de développer des stratégies de gouvernance novatrices pour enrichir et documenter la mémoire organisationnelle numérique de l'organisation non seulement aux fins de traçabilité des activités, mais également d'exploitation optimale du capital informationnel dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

#### Références bibliographiques

- Ackerman, M.S., & Halverson, C. (2004). Organizational memory as objects, processes and trajectories: An examination of organizational memory in use. *Computer Supported Cooperative Work*, 13 (2), 155-189.
- Alberts, I. (2009). Exploitation des genres de textes pour assister les pratiques textuelles dans les environnements numériques de travail: Le cas du courriel chez des cadres et des secrétaires dans une municipalité et une administration fédérale canadiennes. Thèse de doctorat en sciences de l'information non publiée, Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Andersen, J. (2008). LIS and genre: Between people, texts, activity and situation. Bulletin of the American Society for Information Science and Technology, 34 (5), 31-34.
- Bazerman, C. (1994). Systems of genres and the enactment of social intentions. In A. Freedman & P. Medway (Eds.), *Genre and the new rhetoric* (pp. 79-101). London: Taylor and Francis.

- Bazerman, C. (2004). Speech acts, genres, and activity systems: How texts organize activity and people. In C. Bazerman & P. Prior (Eds.), What writing does and how it does it (pp. 309-339). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bergeron, P. et al. (2009). La gestion stratégique de l'information. In J.-M. Salaün & C. Arsenault (Eds.), Introduction aux sciences de l'information (pp. 183-205). Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Blumer, H. (1969). Symbolic interactionism. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1996). The social life of document. *First Monday*, I (1). <a href="http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/466/3871">http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/466/3871</a>
- Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.). (2007). The Sage handbook of grounded theory. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Choo, C.W. (2006). *The knowing organization*. New York, NY: Oxford University Press.
- Davenport, T.H. (1997). *Information ecology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Dervin, B. (1992). From the mind's eye of the user: The sense-making qualitative-quantitative methodology. In J.D. Glazier & R.R. Powell (Eds.), *Qualitative research in information management* (pp. 61-84). Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Feldman, M.S., & March, J.G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 171-186.
- Fisher, K.E., Erdelez, S., & McKechnie, L.E.F. (Eds.). (2005). *Theories of information behavior*. Medford, NJ: Information Today.
- Girod-Séville, M. (1996). La mémoire des organisations. Paris: L'Harmattan.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1965). Awareness of dying. Chicago, IL: Aldine.
- Grosjean, S. (2007). Mémoires organisationnelles en action: Du sens en

- construction. In L. Bonneville & S. Grosjean (Eds.), Repenser la communication dans les organisations (pp. 143-173). Paris: L'Harmattan.
- Guyot, B. (2006). Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris: Hermès Science.
- Maurel, D., & Bergeron, P. (2009). Quel rôle pour les archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle? *Archives*, 40 (2), 27-44.
- Maurel, D., & Chebbi, A. (2009). Adéquation des processus et systèmes documentaires aux impératifs des processus d'affaires: Pour une gestion stratégique l'information. Revue l'entreprise de 24. article numérique, no <a href="http://www.cyber-">http://www.cyber-</a> gestion.com/prog/telecharge/telecharge.asp
- Maurel, D., & Bouchard, D. (2010). Repenser les fonctions documentaires selon les trajectoires des documents corporatifs. In É. Broudoux & G. Chartron (Eds.), *Enjeux politiques du document numérique* (pp. 153-173). Actes de la troisième conférence Document numérique et société, Aix-en-Provence, 15-16 novembre 2010. Paris: ADBS Éditions.
- Millerand, F., & Bowker, G.C. (2008). Metadata, trajectoires et « énaction ». In C. Rosental & B. Lahire (Eds.), La cognition au prisme des sciences sociales (pp. 277-303). Paris: Éditions des Archives contemporaines.
- Orlikowski, W.J., & Yates, J.A. (1998). Genre systems: Structuring interaction through communicative norms. Cambridge, MA: MIT Center for Coordination Science. <a href="http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP205/">http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP205/</a>
- Québec (province). (1983). Loi sur les archives, Chapitre A-21.1. Québec: Publications du Québec.
- Shalin, D.N. (1991). The pragmatic origins of symbolic interactionism and the crisis of

- classical science. Studies in Symbolic Interaction, 12, 223-251.
- Strauss, A.L. (1992). La trame de la négociation: Sociologie qualitative et interactionnisme. Paris: L'Harmattan.
- Strauss, A.L. (1993). Continual permutations of action. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Timmermans, S. (1998). Mutual tuning of multiple trajectories. Symbolic interaction, 21 (4), 425-440.
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991).
  Organizational memory. Academy of
  Management Review, 16 (1), 57-91.
- Weick, K.E. (2001). Making sense of the organization. Oxford: Blackwell Publishers.
- Yates, J., & Orlikowski, W.J. (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. Academy of Management Review, 17 (2), 299-326.

# LES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

Des concepts aux pratiques



31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au <u>CUM</u>

# Liste des auteurs (par ordre alphabétique)

Andonova Yanita, Vacher Béatrice, Wilhelm Carsten : Pratiques interculturelles et « vivre ensemble ». Analyse conjointe de trois organisations associatives	88
Badillo Patrick-Yves, Bourgeois Dominique :  Management de l'information et évanescence de la communication-relation dans les organisations ?	152
Bazet Isabelle :  De la traçabilité à la mappabilité : discussion de ces notions autour de l'informatisation du dossier du patient	119
Benejean Marie:  Coordination et intercompréhension pilotes – contrôleurs à l'épreuve de l'informatisation:  logiques socio-historiques, contradictions et tensions	183
Bessières Dominique : La professionnalisation de la communication organisationnelle publique : de la modernisation à la norme managériale	158
Bonneau Claudine : Le concept de contradiction dans la théorie de l'activité : un cadre analytique pour l'étude de la coévolution d'un outil et des pratiques de travail	14
<b>Bouillon Jean-Luc, Vasquez Consuelo</b> : Retrouver l'organisation dans la communication organisationnelle. Les « approches constitutives » en France et en Amérique du Nord : questionnements théoriques et méthodologiques	65
Bourdin Sylvie :  La dynamique du texte pour saisir le changement organisationnel : l'université française écrit sa copie	143
Bourret Christian :  Le manager d'unité de travail au cœur de l'évolution des organismes de Sécurité Sociale vers une culture du service	166
Bryon-Portet Céline:  La Pragmatique des « systèmes symboliques et corporels apprenants » : un nouvel objet de recherche pour les SIC ?	23









# LES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

Colloque International org&co



#### Des concepts aux pratiques

31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au <u>CUM</u>

Catellani Andrea : Le discours pro-nucléaire : analyse d'une forme rhétorique émergente	173
Comtet Isabelle, Fourrier Christelle : Le lip dub, récit narratif en devenir	126
David Bruno : La rationalisation des organisations entre acceptation et contrainte	180
De Céglie Audrey, Fauré Bertrand : Les réseaux féminins : une nouvelle façon d'appréhender la communication des organisations	52
<b>Douyère David</b> : Le « Réseau », navire de Thésée de l'organisation ? Mutation d'un terme ar <mark>ticula</mark> nt le métier, la communication et le social dans la fonction sécurité au travail – une étude de cas (1985-2005)	43
Durampart Michel, Bernard Françoise : Questionner le changement : un leitmotiv des organisations ET un objet de recherche transdisciplinaire en sciences sociales	133
Errecart Amaia : La communication des organisations associatives : entre exercice d'une fonction tribu <mark>nitie</mark> nne et intégration de la professionnalisation	80
Hémont Florian :         De la dynamique « organisation en action » - « organisation en projet » dans le travail de « développement fournisseur »	96
Huët Romain, Jolivet Alexia : Traje(c)t(oire) du texte : dialogue entre l'approche Montréalaise et la sociogénétique du texte	32
<b>Lépine Valérie</b> :  Le rôle des compétences communication <mark>n</mark> elles dans la construction de l'ethos et la professionnalisation des cadres hospitaliers	105
Loneux Catherine : Problématiser la RSE dans les SIC : ébauche d'un état des lieux	191
Maas Elise : « Observation de » et « participation à » l'organisation : tensions entre le chercheur et le manager	112
Marrast Philippe : Comment un objet intermédiaire peut ne pas devenir communicationnel ? Etude de cas du dessirs de soin informaticé	135









#### LES COMMUNICATIONS **ORGANISATIONNELLES**

Colloque International org&co



Des concepts aux pratiques

**31 MAI** et ler **JUIN** 2011 à **NICE au** <u>CUM</u>

Maurel Dominique, Bouchard Dany : Le document corporatif comme espace de négociation dans la gestion de la mémoire organisationnelle	193
Nedjar-Guir Akila, Gagnebien Anne :	
Le réseau comme outil de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable : le cas du club développement durable des établissements et entreprises publics	146
Patrascu Marcela :	
« L'environnement comme composante de la situation d'usage. Construction d'un dispositif communicationnel en SIC »	73
Szafrajzen Barbara, Morillon Laurent :	
Apports et limites de la méthode dite de la systémique qualitative dans les recherches sur les	
communications organisationnelles	58









# LES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

Des concepts aux pratiques

Colloque International Organo



31 MAI et I er JUIN 2011 à NICE au CUM

# Programme du COLLOQUE INTERNATIONAL Org&Co

#### Mardi 31 Mai 2011

09h30 à 10h00 Ouverture institutionnelle du colloque Professeur Jean-Marc Lardeaux, Vice-

Président du Conseil Scientifique de l'Université de Nice Sophia-Antipolis, Professeur **Norbert Hillaire**, Co-Directeur du laboratoire I3M, Nice, **David Douyère**, Vice-Président Recherche de la SFSIC, **Sylvie P. Alemanno** et **Bertrand Parent**,

animateurs scientifiques du groupe d'études et de recherches Org&Co

10h00 à 10h45 Ouverture scientifique du colloque

Conférence du Professeur **Pierre Delcambre**, Université de Lille 3 « Epistémologie des recherches en communication organisationnelle »

IIh à 12h30 Table-ronde "des concepts aux pratiques", pertinence, limites et perspectives des

recherches en communication organisationnelle avec les Professeurs Françoise

Bernard, Arlette Bouzon, Catherine Loneux, Christian Le Moënne

12h30 à 14h00 Déjeuner dans un restaurant à proximité

14h15 à 17H25 2 ateliers thématiques en parallèle

18h00 à 19h00 Conférencier invité

**21h00** Dîner de Gala à l'Hôtel Beau Rivage

#### Mercredi I er Juin 2011

**09h00 à 12h35** 2 ateliers thématiques en parallèle

12h35 à 14h00 Déjeuner dans un restaurant à proximité

14h00 à 15h00 Synthèse des ateliers en salle plénière Professeur Gino Gramaccia en séance

plénière

15h00 à 16h15 Table-ronde animée par les Professeurs Fabienne Martin-Juchat et Michel

**Durampart** 

"Des concepts aux pratiques : perspectives des recherches en communication organisationnelle » avec les interventions de Isabelle Bazet, Jean-Luc Bouillon,

Didier Chauvin, Bertrand Fauré

16h15 à 16h30 Réflexions conclusives et projectives sur la ou les communication(s)

organisationnelle(s) par Sylvie P. Alemanno et Bertrand Parent









# LES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

Des concepts aux pratiques

#### Colloque International Organo

Olg&CO Groupes d'études et de recherc

31 MAI et ler JUIN 2011 à NICE au CUM

#### **COMITE SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL**

#### Responsables :

Alemanno Sylvie P., Université de Nice, France Parent Bertrand, EHESP et Université de Rennes 2, France

Alexis Henri, Université de Nice, France Bernard Françoise, Université d'Aix, France Bonnet Jacques, Université de Dijon, France Bonneville Luc, Université d'Ottawa, Canada Bouillon Jean-Luc, Université Versailles Saint Quentin en Yveline, France Boutin Eric, Université de Toulon, France Bouzon Arlette, Université de Toulouse, France Bourdin Sylvie, Université Toulouse 3, France Carayol Valerie, Université de Bordeaux, France Cheney George, Université de l'UTAH, USA Cooren François, Université de Montréal, Canada Cordelier Benoit, Université du Québec à Montréal (UQAM), Canada D'Almeida Nicole, CELSA, Paris Sorbonne, France Delcambre Pierre, Université de Lille 3, France Durampart Michel, Université de Toulon, France Frandsen Finn, HEC Aarhus, Danemark Johansen Winni, HEC Aarhus, Danemark Galinon-Melenec Béatrice, Université du Havre, France Gramaccia Gino, Université de Bordeaux, France Grosjean Sylvie, Université d'Ottawa, Canada Guyot Brigitte, CNAM, Paris, France Heller Thomas, Université de Lille I-IUT A, France Kiyindou Alain, Université de Bordeaux, France Lalanda Rolando, Université de Ponta Delgada, Portugal Le Moënne Christian, Université Européenne de BZH-Rennes 2, France Libaert Thierry, Université de Louvain, Belgique Loneux Catherine, Université de Rennes, France Martin Juchat Fabienne, Université de Grenoble 3, France Mayère Anne, Université de Toulouse, France Meyer Vincent, Université de Metz, France Putnam Linda, Université du Minnesota, USA Rasse Paul, Université de Nice, France Richard Véronique, CELSA, Paris Sorbonne, France

#### COMITE D'ORGANISATION

Salgues Bruno, Groupe des Ecoles des Télécoms, Montpellier, France

Lorrys Gherardi, Université de Nice Sophia-Antipolis
Ondine Roubaud, Université de Nice Sophia-Antipolis
Zineb Charaï, Université de Nice Sophia-Antipolis
Lionel Messens, Université de Nice Sophia-Antipolis
Les chercheurs en Communication Organisationnelle du laboratoire I3M, Université de Nice Sophia-Antipolis et Université du Sud Toulon Var
Les Étudiants du Master I Information-Communication par Apprentissage, Université de Nice Sophia-Antipolis









