# Colloque International

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

# Communications Organisationnelles et Management en Contexte Numérique Généralisé

ACTES du Colloque International

3 4 5 OCTOBRE 2013

Organisé par :

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

Direction scientifique :

Sylvie Parrini-Alemanno
Université Nice Sophia-Antipolis

Actes disponibles sur www.org-co.fr

ISEM Campus de St Jean d'Angely
24, avenue des Diables Bleus
À Nice, France

iMMM INFORMATION MEDIAS MILIEUX MEDIATION LABORATOIRE I3M RECHERCHE EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Université Nice Sophia Antipolis

SFSIC

# COLLOQUE INTERNATIONAL Org&Co

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

avec la participation de
**Laboratoire Information, Milieux, Médias, Médiations** (I3M)
**Université de Nice Sophia-Antipolis** (UNS)
**Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication** (SFSIC)

## du 3 au 5 octobre 2013

**ISEM Campus de St Jean d'Angély**
**24, AV. des Diables Bleus, Nice**

## *COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES ET MANAGEMENT EN CONTEXTE NUMERIQUE GENERALISE*

# SOMMAIRE

Argument du colloque ..... 1
Le Comité Scientifique ..... 4
Le Comité d'Organisation ..... 5
Le Programme détaillé ..... 6
Les Conférences ..... 12
Les Communications par Atelier et par jour ..... 40
Liste des Auteurs par ordre alphabétique ..... 260

# Colloque International

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

# Communications Organisationnelles et Management en Contexte Numérique Généralisé

ACTES du Colloque International

3 4 5 OCTOBRE 2013

Organisé par :

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

Direction scientifique :

Sylvie Parrini-Alemanno
Université Nice Sophia-Antipolis

Actes disponibles sur www.org-co.fr

ISEM Campus de St Jean d'Angely
24, avenue des Diables Bleus
À Nice, France

iMMM INFORMATION MEDIAS MILIEUX MEDIATION LABORATOIRE I3M RECHERCHE EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Université Nice Sophia Antipolis

SFSIC

# Argument du colloque International Org&Co[1] 2013

Les constats et les recherches sur les informations et communications organisationnelles se sont depuis une vingtaine d'années, nourries des débats et des observations concernant le déploiement des technologies numériques, phénomènes nouveaux et intéressants à observer et à conceptualiser. Les technologies numériques, dans leurs multiples actualisations, comme dans leur perpétuelle émergence, bouleversent les procès de production et les modalités antérieures de travail, de relations aux temporalités, aux territoires, aux objets. Elles affectent les frontières entre sphères publique, privée, professionnelle, les formes sociales et les imaginaires.

Dans ce contexte, qu'en est-il du management organisationnel et de ses relations avec les pratiques et dispositifs d'information-communication, avec les nouveaux collectifs à présent traversés et travaillés par les réseaux et leurs protocoles, les interfaces, les terminaux nomades, les applications logicielles, les bases de données, les algorithmes etc. ainsi que de leurs formes variées : groupes projets, forums, réseaux sociaux d'entreprises, etc. ?

Comment penser le management dans ses différentes dimensions, comme « ensemble de conceptions, de décisions et d'actions visant à structurer des formes organisationnelles efficaces compte tenu de leurs buts » par exemple, ou comme « ensemble de méthodes de gestion des ressources humaines, matérielles et financières par les directions d'entreprises et, par extension ou imitation, par les directions de différentes autres organisations », ou bien encore comme ensemble de conceptions et de techniques porteuses d'une « idéologie managériale de la rationalité des méthodes organisationnelles » telles que critiquées par Max Weber et Cornélius Castoriadis ? Et qu'en est-il de l'extension de la dimension managériale à tous les niveaux d'échelle organisationnelle, depuis le « top-management » en charge de la mise en œuvre des stratégies d'information et de communication institutionnelle, jusqu'au management de proximité en charge de la mise en œuvre des stratégies de communication organisante dans un contexte de recomposition générale des formes organisationnelles selon des logiques et modèles normatifs internationaux ?

Comment se pense le management au regard de narrations organisationnelles qui se démultiplient et intègrent plus que des discours et des échanges linguistiques (novlangue) témoignant du fantasme managérial de maîtrise des évolutions techniques alors même que ces dernières imposent leurs accélérations non contrôlées. Les communications qui se font et se défont et recomposent la conception d'un collectif marqué par les tensions du couplage sociotechnique où circulent affects et désirs, raison techniciste et innovatrice n'ouvrent-elles pas sur de nouveaux modes managériaux ? L'explosion des communications organisationnelles n'est-elle pas le symptôme d'une profonde crise du management et des conceptions antérieures des formes organisationnelles, des frontières des entreprises, des logiques d'efficacité et d'évaluation ?

[1] 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.
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.

En effet, le numérique contribue à réorganiser le travail et les communications qu'il « équipe ». Ces dispositifs interviennent dans les processus de collaboration, de coopération et plus généralement de contrôle et de surveillance accrus des activités qu'ils encadrent et règlementent. Ils sont nécessairement porteurs de nouvelles formes sociales et de nouveaux rapports au travail révélant d'autres formes de tensions et de relations au pouvoir. Les mouvements de reconfiguration des territoires organisationnels accentués par le numérique nous amènent à repenser les processus et formes organisationnels comme des systèmes instables, perpétuellement recomposés et éphémères, aux relations internes et aux frontières "engagées" dans des économies politiques de la mémoire et de l'information qui tendent à être massivement dominées par la saturation en cours des marchés

Ce colloque, le dixième qu'organise le groupe d'études et de recherches « Org&co », labellisé par la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC), vise à ouvrir un débat fondamental sur l'ensemble de ces questions et à les mettre en perspective avec le développement mondial des dispositifs numériques. En les mettant également en relation avec la mise en œuvre, à des niveaux inconnus jusqu'à ce jour, de dispositifs de surveillance et de contrôle, de traçage et de profilage des populations et des logiques d'actions individuelles et collectives. Il s'agit au fond de revenir sur une question majeure qui a alimenté les débats théoriques sur les communications d'entreprise : s'agit-il de l'extension de modèles d'action et de catégorisations issus du marketing, ou des relations publiques, ou plutôt de la généralisation des textes et des narrations, ou encore du développement des normes techniques et de pilotage par les « instruments » (injonctions et prescriptions) de l'état ?

Dans cette perspective, des contributions extrêmement ouvertes se situent dans les deux grands domaines suivants :

## 1. Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux et performativité des discours managériaux

• **La transformation organisationnelle** qui se fait dans de multiples directions est surdéterminée par les critères de performativité néo-libéraux et les manières dont les technologies numériques sont mises au service du capitalisme mondial. Ceci concerne toutes formes d'organisations, entreprises du commerce, de l'industrie, des services, mais aussi les grandes institutions de la santé, de l'éducation, les collectivités, l'armée…
• **Les modèles coopératifs** déployés par le management, en général comme horizon enchanté, le sont sur le fond d'une arène conflictuelle marquée du sceau de "la pacification". L'obsession **innovatrice** (la compulsion qui la porte) doit être interrogée à partir de l'émergence d'économies politiques alternatives.
• **Les dimensions polycentriques des gouvernances** nous semblent mériter une attention toute particulière.
• **Les paradoxes managériaux** qui découlent du nouveau monde numérique organisationnel, la potentielle restriction des libertés et l'extension de la participation.
• Les formes de **narrations managériales** hybrides émergent du numérique, les traces, traçabilité et évaluation en relation avec les politiques managériales et les nouvelles formes de pouvoir quelquefois bien plus coercitives que la violence d'une autorité.
• **L'utopie communicationnelle** numérique, d'une « organisation transparente », ou « fluide » ou encore « interactive », dans une fascination sans cesse renouvelée de technicité et la complexité managériale à gouverner aussi de l'imaginaire.
• La fabrication des nouveaux **modes de gouvernance** et la fabrique du consentement avec les questions narratives dont elles sont l'expression et l'exprimé. (formes collectives nouvelles du procès de travail, des intelligences collectives).

• L'évolution du salariat et les formes syndicales de **contre-pouvoirs** (soumises à la variation que l'on peut qualifier d'anthropologie des agencements politiques dans le cadre des "sociétés performatives" et des sociétés d'abondance peuvent être abordées de manière frontale).
• La production de **nouvelles subjectivités** étant en particulier liée de manière essentielle, aux nouvelles écritures informatiques couplées à l'axiomatique capitalistique.
• Le développement du marketing et la **recomposition des logiques marchandes dans le contexte de la numérisation,** à partir d'une traçabilité étendue, par le profilage.

**2. Reconfiguration des espaces-temps organisationnels et collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail**

Le basculement vers des logiques de flux ainsi que les reconfigurations des espaces professionnels doivent être analysés dans leurs origines, effets, perspectives, en relation avec les processus de reterritorialisation et de recomposition (couplage technogenèse / sociogenèse).

• **L'hyperconnectivité professionnelle et privée** suscite des analyses qui ne prennent pas suffisamment en compte les enchevêtrements des territoires et qui montrent très vite leurs limites quant aux transformations des pratiques professionnelles et plus largement du monde du travail. A ce titre elles doivent être reprises et éclaircies.
• **Les intranets** comme lieu central et zone frontière comme émergence de nouvelles temporalités au cœur des pragmatiques socio-cognitives, des routines intellectuelles et / ou physiques pourront être réinterrogés. (Processus de synchronisation et processus de diachronisation subissant là aussi des transformations relativement importantes.)
• **Les nouvelles formes de mobilité** au cœur des organisations et les bouleversements managériaux engendrés. Les notions de pouvoir hiérarchique, de contrôle, de subordination s'accordent difficilement de ces mutations spatio-temporelles.
• **Les réseaux sociaux d'entreprise** avançant masqués mais à grands pas, vers des utilisations et exploitations des données produites par eux et dédiées à la production de boîtes noires (indicateurs, cartographies des flux sémantiques...).
• La question des **collectifs** et des modes d'organisations suppose d'être pensée comme processus de différenciation qui fait cohabiter le plus archaïque et le plus novateur selon les intérêts et les finalités des forces économiques et politiques dominantes.
• **L'emballement des dynamiques** et des addictions associées pose problème alors que le management tente de produire les conditions de la métastabilité des collectifs entre impératif capitalistique et procédures disciplinaires parfois violentes, entre systèmes a-centrés et systèmes centrés, entre modes de **surveillance** et de « sous-veillance » (shadow identity, avatar)
• Le problème récurrent de **la souffrance au travail,** perte d'identité dans l'élaboration contrainte des subjectivités pourra être abordée et plus généralement des relations à un pouvoir managérial modifié.

# COMITE SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL

Alemanno Sylvie P., Université de Nice Sophia Antipolis, France
Amsidder Abderraman, Université Ibn Zohr, Maroc
Batazzi Claudine, Université de Nice Sophia Antipolis, France
Bernard Françoise, Université de Provence, France
Bonneville Luc, Université d'Ottawa, Canada
Bourdin Sylvie, Université Paul Sabatier Toulouse 3, France
Bouzon Arlette, Université de Toulouse, France
Carayol Valérie, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, France
Catellani Andrea, Université catholique de Louvain, Belgique
Cordelier Benoit, Université du Québec à Montréal, Canada
D'Almeida Nicole, Université Paris 4 Sorbonne, France
Delcambre Pierre, Université Charles-de-Gaule Lille 3, France
Douyere David, Université de Paris 13, France
Durampart Michel, Université du Sud Toulon Var, France
Frandsen Finn, HEC Aarhus, Danemark
Gramaccia Gino, Université Michel Montaigne Bordeaux 3, France
Grosjean Sylvie, Université d'Ottawa, Canada
Johansen Winni, HEC Aarhus, Danemark
Lalanda Rolando, Université de Ponta Delgada, Portugal
Lali Pina, Université de Bologne, Italie
Le Moënne Christian, Université Européenne de Bretagne-Rennes 2, France
Lepine Valérie, Université Pierre Mendès-France Grenoble 2, France
Loneux Catherine, Université Européenne de Bretagne-Rennes 2, France
Martin Juchat Fabienne, Université Stendhal Grenoble 2, France
Mayère Anne, Université Paul Sabatier Toulouse 3, France
Meyer Vincent, Université de Lorraine, France
Parent Bertrand, EHESP et Université Européenne de Bretagne-Rennes 2, France
Rasse Paul, Université de Nice Sophia Antipolis, France
Zacklad Manuel, CNAM, Paris, France

# COMITE D'ORGANISATION

- Sylvie P. Alemanno : Sylvie.Parrini-Alemanno@unice.fr
  Laboratoire I3M – Université de Nice Sophia-Antipolis

- Claudine Batazzi : Claudine.Batazzi@unice.fr
  Laboratoire I3M – Université de Nice Sophia-Antipolis

- Lorrys Gherardi : Lorrys.Gherardi@unice.fr
  Docteur du Laboratoire I3M - Université de Nice Sophia-Antipolis

- Thibault du Couédic : thibault.ducouedic@gmail.com
  Etudiant de la Licence Professionnelle Communication Evénementielle Université de Nice Sophia-Antipolis

- Zineb Charaï : charaizineb@gmail.com
  Doctorante du Laboratoire I3M - 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 2 Master 2 CCOSII - Communications, Cultures Organisationnelles, Stratégies d'Image et Internet*

*Les étudiants du département Techniques de Commercialisation de l'IUT Nice Côte d'Azur*

# PROGRAMME
# du Colloque International Org&Co 2013

***COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES***
***ET MANAGEMENT***
***EN CONTEXTE NUMERIQUE GENERALISE***

## Jeudi 3 Octobre 2013

**Salle 202**

**09h00 à 10h00** Accueil des participants (inscription, café, documents du colloque)

**10h00 à 11h00** **Ouverture institutionnelle du colloque :**
- **Professeur Eric Nasica,** Doyen de l'ISEM, Université de Nice Sophia-Antipolis,
- **Professeurs Paul Rasse,** Directeur et **Michel Durampart**, Co-Directeur du laboratoire I3M, Nice-Toulon, Université de Nice_Toulon
- **Sylvie P. Alemanno,** animatrice scientifique du groupe Org&Co.

### Conférences plénières

**11h00 à 11h30** **Ouverture scientifique du colloque :**
**Conférence du Professeur Christian Le Moënne,**
Président de la SFSIC **:** « *Transformations des communications organisationnelles en contexte numérique* ». PREFICS, Université de Rennes 2

**11h30 à 12h30** **Conférences-débat des Professeurs**
- **Arlette Bouzon :** « *La décision à l'épreuve de la communication. Vers une intelligence collective ? », LERASS, Université de Toulouse III*
- **Manuel Zacklad :** « *Paradigmes de la coopération pour l'action collective médiatisée », DICEN, CNAM*

Modérateur **: Professeur Paul Rasse**, I3M, Université de Nice Sophia-Antipolis

**12h30 à 14h00** Déjeuner sur place

## Ateliers thématiques en parallèle

**14h00 à 17h30** **Atelier 1 : Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux et Performativité des discours managériaux**

**Salle 306**

***Présidents : Paul Rasse et Arlette Bouzon***

**14h00 à 14h30** Les machines à écrire et décrire l'organisation – la question du pouvoir à partir des formats communicationnels (Isabelle Bazet)

**14h30 à 15h00** La performativité des discours managériaux : apports de John Searle (Zoubir Belhouchet, Kamel Boukerzaza)

**15h00 à 15h30** Les réseaux sociaux de femmes dans les entreprises : une nouvelle façon de percevoir le management organisationnel (Audrey De Céglie)

**Pause-café**

**16h00 à 16h30** La supervision du travail et la super-vision des comportements (Bruno Girard)

**16h30 à 17h00** L'impact de la visualisation de l'information sur le processus de prise de décision dans le contexte organisationnel (Marina Palakartcheva)

**17h00 à 17h30** L'impact d'une politique volontariste de l'usage des TICE sur l'organisation de la formation professionnelle dans la Marine Nationale (Ludovic Sar)

**14h00 à 17h30** **Atelier 2 : Reconfiguration des espaces-temps organisationnels et Collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail**

**Salle 309**

***Présidents : Valerie Lépine et Manuel Zacklad***

**14h00 à 14h30** De l'hyper-connexion à la déconnexion chez des cadres. Les TIC comme facteur de risques psychosociaux (Valérie Carayol, Nadège Soubiale, Cindy Félio, Feirouz Boudokhane-Lima)

**14h30 à 15h00** De l'évolution des dispositifs d'information-communication : concurrence et coordination des temps dans les activités de la navigation aérienne (Marie Benejean)

**15h00 à 15h30** Les TICE au travers du C2i2e outils de managérialisation globaux : dispositifs, usages professionnels, politique publique (Dominique Bessières)

**Pause-café**

**16h00 à 16h30** Émergence d'une communauté virtuelle de pratique : regards croisés sur les dispositifs et les récits (Julie Boéri)

**16h30 à 17h00** Vers une meilleure connaissance des attentes et pratiques des usagers dans un contexte technologique innovant par un dispositif de co-conception : une illustration via le projet Ecofamilies (Franck Debos)

**17h00 à 17h30** Un espace de coworking à l'université comme nouvel espace d'interactions entre acteurs ? (Claudie Meyer, Ingrid Fasshauer, Christian Bourret)

## Conférences plénières

**Echanges et débats avec des professionnels**

**Salle 202**

**18h00 à 19h00** « *Les mutations professionnelles à l'heure du numérique* »

- **Régis Hugues**, *Consultant pour les CCI de la région PACA*
- **Serge Chaudy**, *Directeur, SEMA Formation & Fourmi Volante Interactive*
- **Frédéric Bossard**, *Directeur associé de l'agence WACAN, Consultant NTIC*

Modérateur **: Valérie Lépine**, *GRESEC, Université Grenoble III*

**21h00** Dîner de Gala

# Vendredi 4 octobre 2013

## Conférences plénières

**Salle 202**

**09h30 à 11h00** **Conférences-débat des Professeurs,**

- **Françoise Bernard :** « *Engagements, actions et significations : regards croisés», IRSIC, Aix Marseille Université*
- **Gino Gramaccia :** « *L'acteur adhocratique – L'avatar numérique du salarié flexible », MICA, Université de Bordeaux 1*
- **Catherine Loneux :** « *Usages organisationnels des chartes et débats autour de l'éthique : quelques nouveaux espaces et outils pour ces stratégies* », *PREFICS, Université de Rennes 2*

Modérateur **: Pierre Delcambre**, *GERIICO, Université Lille III*

## Ateliers thématiques en parallèle

**11h00 à 12h30** **Atelier 1 : Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux et Performativité des discours managériaux**

**Salle 306**

***Présidents : Françoise Bernard et Michel Durampart***

**11h00 à 11h30** Bizprojet : un outil d'aide à la décision pour les patrons (Sophie Arvanitakis)

**11h30 à 12h00** Utopie d'une communication relation « transparente » : comment caractériser les actions et discours d'organisations observées par des réseaux sociaux numériques ? (Bruno Asdourian)

**12h00 à 12h30** La « communication engageante » des fournisseurs d'énergie en jeu dans la relation-client digitalisée (Claire Burlat)

**11h00 à 12h30** **Atelier 2 : Reconfiguration des espaces-temps organisationnels et Collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail**

**Salle 309**

***Présidents : Catherine Loneux et Céline Lacroix***

**11h00 à 11h30** Forger des discours managériaux « capitalistes-humanistes » : la communication évènementielle et sur twitter des *business think tanks* (Lucile Desmoulins)

**11h30 à 12h00** Technologies d'information et de communication et risques psychosociaux : une approche par les processus organisationnels et par la médiation (Mikaël Gleonnec)

**12h00 à 12h30** Usages affectifs des Tics par la jeune génération. Le numérique pour tromper l'ennui au travail (Fabienne Martin-Juchat, Julien Pierre)

**12h30 à 14h00** Déjeuner sur place

## Ateliers thématiques en parallèle

**14h00 à 15h30** **Atelier 1 : Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux et Performativité des discours managériaux**

**Salle 306**

***Présidents : Nicolas Pélissier et Elisa Rafitoson***

**14h00 à 14h30** Le rôle de communicologue dans le processus de co-construction de nouvelles pratiques de veille à l'aide d'une plateforme numérique (Tatiana Domingues-Aguiar, Manuel Zacklad)

**14h30 à 15h00** Environnement organisationnel sollicitant, management des pratiques professionnelles et rapport au travail : le cas des communicants internes (Olivia Foli, Gérald Gaglio)

**15h00 à 15h30** Numérisation des processus organisant et paradoxes managériaux : biographie d'une feuille de transmission, entre texte local 'sauvage' et texte autorisé (Philippe Marrast, Anne Mayère)

**14h00 à 15h30** **Atelier 2 : Reconfiguration des espaces-temps organisationnels et Collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail**

**Salle 309**

***Présidents : Vincent Meyer et Jean-Jules Harijaona***

**14h00 à 14h30** Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial (Géraldine Guérillot, Jean-Luc Moriceau, Paes Dos Santos)

**14h30 à 15h00** Traçabilité de l'activité par des systèmes automatiques de notification : mise en controverse des discours managériaux dans le contexte d'expansion des technologies numériques (Karolina Swiderek)

**15h00 à 15h30** "Manager" la "communauté" des réseaux sociaux ? (Gaëlle Baudry, Laurent Morillon)

## Conférences plénières

**Salle 202**

**16h00 à 17h00** **Conférences des Professeurs :**

- **Fabienne Martin-Juchat :** « *Socio-économie des émotions : enjeux et pratiques dans les organisations* », *GRESEC, Université Grenoble III*
- **Michel Durampart :** « *L'organisation apprenante face aux enjeux de l'intégration des dispositifs numériques* », *I3M, Université du Sud Toulon Var*

Modérateur **: Professeur Christian Le Moënne**

**17h00 à 17h30** **Synthèse des ateliers** : **Professeur Gino Gramaccia** et **Sylvie P. Alemanno**

**17h30 à 18h00** **Conclusion du colloque** : **Claudine Batazzi** et **Sylvie P. Alemanno**

## Samedi 5 octobre 2013

**08h30 à 09h30** **Réunion Org&Co 2014**

- Bilan du colloque Org&Co 2013
- Prochaines journées d'étude Org&Co
- Projet éditorial de l'ouvrage du colloque 2013
- Travaux Org&Co au Congrès de la SFSIC

**09h30 à 11h00** **Visite du Vieux Nice**

# Les Conférences

## Jeudi 3 Octobre 2013 – Salle 202

### 11h00 à 11h30

**Professeur Christian Le Moënne :** *Président de la SFSIC, Université Rennes 2, PREFICS*
*« Transformations des communications organisationnelles en contexte numérique »*.....14

### 11h30 à 12h30

Modérateur **: Professeur Paul Rasse** : *Université de Nice Sophia-Antipolis, I3M*

**Professeur Arlette Bouzon :** *Université de Toulouse III, LERASS*
*« La décision à l'épreuve de la communication. Vers une intelligence collective ? »*.....15

**Professeur Manuel Zacklad :** *CNAM, DICEN*
*« Paradigmes de la coopération pour l'action collective médiatisée »*.....18

### 18h00 à 19h00

Modérateur **: Valérie Lépine** : *Université Grenoble III, GRESEC*

*« Les mutations professionnelles à l'heure du numérique »*

- **Régis Hugues**, *Consultant pour les CCI de la région PACA*
- **Serge Chaudy**, *Directeur, SEMA Formation & Fourmi Volante Interactive*
- **Frédéric Bossard**, *Directeur associé de l'agence WACAN, Consultant NTIC*

# Les Conférences

## Vendredi 4 octobre 2013 – Salle 202

### 09h30 à 11h00

Modérateur **: Professeur Pierre Delcambre :** *Université Lille III, GERIICO*

**Professeur Françoise Bernard :** *Aix Marseille Université, IRSIC*
*« Engagements, actions et significations : regards croisés»* ..... 27

**Professeur Gino Gramaccia :** *Université de Bordeaux I, MICA*
*« L'acteur adhocratique – L'avatar numérique du salarié flexible »* ..... 30

**Professeur Catherine Loneux :** *Université de Rennes 2*, PREFICS
*« Usages organisationnels des chartes et débats autour de l'éthique : quelques nouveaux espaces et outils pour ces stratégies »* ..... 33

### 16h00 à 17h00

Modérateur **: Professeur Christian Le Moënne :** *Président de la SFSIC, Université Rennes 2, PREFICS*

**Professeur Fabienne Martin-Juchat :** *Université Grenoble III, GRESEC*
*« Socio-économie des émotions : enjeux et pratiques dans les organisations »* ..... 34

**Professeur Michel Durampart :** Université du Sud Toulon Var, I3M
*« L'organisation apprenante face aux enjeux de l'intégration des dispositifs numériques »* ..... 39

***Ouverture scientifique du colloque : Conférence***
*Jeudi 3 octobre 2013 – 11h00 à 11h30*

**Christian Le MOENNE**
Professeur des Universités
Université Européenne de Bretagne
Rennes 2 - EA 4246 PREfics
Président de la SFSIC
christian.lemoenne@wanadoo.fr

## *« Transformations des communications organisationnelles en contexte numérique »*

***Conférence-Débat***
*Jeudi 3 octobre 2013 – 11h30 à 12h30*

**Arlette BOUZON**
Professeur des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication
Université Toulouse III, 115B route de Narbonne, F-31077 Toulouse Cedex 9
arlette.bouzon@iut-tlse3.fr

**Thèmes de recherches** :
Communication, interaction, intelligence collective, décision, conception, expertise, représentation sociale

**Références de publication** :
Bouzon A., A comunicação na sociedade do risco: algumas considerações. Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, (Revue scientifique Brésil), n°18, 2013 (sous presse).
Morillon L**.,** Bouzon A**., Lee C.,** Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations. Etudes de communication, numéro 40, 2013 (sous presse)

# La décision à l'épreuve de la communication. Vers une intelligence collective ?

Confrontées à diverses crises (économique, écologique, politique…) dans un univers globalisé, les organisations (marchandes ou non marchandes) cherchent à s'adapter en innovant tout en maîtrisant les risques associés (sécurité, coûts, délais…). Pour ce faire, elles ont à gérer la dispersion spatiale de leurs activités et la virtualisation des interactions dans des agencements organisationnels complexes où l'expertise se trouve distribuée dans l'espace mondial.

Dans ce contexte économique en évolution permanente, le travail en équipe visant la conception de nouveaux produits pose la difficile question de l'alignement entre des activités (supposées générer l'innovation en maîtrisant l'incertitude) et des individus aux expertises plurielles disposant d'une inévitable autonomie d'action. Qu'est-ce qui leur permet de travailler ensemble et de participer activement à une production collective innovante « sans risque » ? Qu'est-ce qui détermine l'action de chacun dans un tel processus de conception à plusieurs ? Comment se combinent ces deux types de temporalités bien différentes, à savoir des temps courts de coordination entre des acteurs devant respecter des contraintes de coût, délai, sécurité et des temps plus longs de coopération entre spécialistes/experts (personnels de recherche, commerciaux, ingénieurs, techniciens) dont la « créativité collective » (au sens de Shapira, 1995) est une des conditions de la prise de décision et, in fine, de la pérennisation de l'organisation ?

Pour tenter d'y répondre, les membres de l'équipe Organicom du Lerass effectuent une analyse scientifique communicationnelle des interactions professionnelles « en train de se faire » au sein d'équipes de conception oeuvrant en univers incertain (dans plusieurs secteurs économiques). Les situations correspondantes sont analysées à l'aune de la prise de décision, qui intervient au terme d'un processus de communication plus ou moins long, et qui, source d'irréversibilité, marque l'engagement à venir dans un cours d'action. Les chercheurs concernés sont ainsi amenés à se confronter à cette fabrique de la décision (decision-as-practice) en tentant d'aller bien au-delà des focalisations scientifiques portant sur le contenu ou sur le contexte (interne ou externe), bien plus fréquemment menées. Leurs recherches s'inscrivent dans la lignée des travaux récents, encore rares, de la « la décision en situation », dite NDM « Naturalistic Decision Making » qui se focalisent sur des équipes d'individus observés en situation réelle. Leurs décisions, prises dans des conditions complexes, doivent être rapides et efficaces, prendre en compte des logiques contradictoires et non hiérarchisées, un horizon temporel limité et atteindre avec succès des objectifs souvent flous, évolutifs et/ou multiples.

Dans cette conférence, nous mobiliserons le concept de « collective mind » (au sens de K. E. Weick et K. Roberts, 1993) issu de l'hypothèse connexionniste pour signifier la prise en charge de la cognition par le collectif d'acteurs considéré, en considérant que l'intelligence devient une propriété émergente du collectif, à travers les interactions que chacun entretient avec les autres. La qualité de la réflexion d'un individu est en effet stimulée ou inhibée par l'activité des personnes avec lesquelles il entre en relation, la construction du sens progressant au fur et à mesure de la mise en contact de différentes ressources.

A partir d'une approche compréhensive de recherche de longue haleine, fondées sur des enquêtes de terrain en situation, menées auprès d'entreprises du secteur aéronautique et spatial, du secteur touristique et dans un centre de sécurité sociale (cf. thèse Ivanov, 2013), les recherches correspondantes cherchent à expliquer la décision à partir du sens exprimé par chacun dans l'action et tel qu'il est reconstruit à partir de la myriade d'informations repérées par les chercheurs tant chez les individus que dans les contextes dans lesquels ils évoluent et qu'ils participent à constituer.
Dans cette conférence, nous rappellerons les types d'intervention de chacun des spécialistes et/ou experts dans le processus innovant de la conception, en différenciant co-conception et conception distribuée. Nous poursuivrons notre propos par l'étude de quelques objets

intermédiaires spécifiques analysés lors de nos enquêtes, car ils constituent des analyseurs de l'activité de conception et contribuent, à des titres divers, à la définition des caractéristiques du produit à concevoir. Nous terminerons par la présentation de résultats de recherche relatifs à des situations de conception « en train de se faire », dans lesquelles les théories de la démarche rationnelle (comportant définition du problème, recherche de solutions puis sélection de la meilleure solution en partant du général vers le particulier) et celles de l'action située et de la cognition distribuée se révèlent complémentaires et non contradictoires.

Les situations de conception collective nous offrent un champ privilégié d'étude de la coopération dans les organisations en nous permettant d'approcher l'intelligence collective, qui reste une énigme. Nous l'étudions ainsi comme une propriété émergente du collectif dont le fonctionnement dépend du réseau de connexions entre acteurs nécessaire pour construire collectivement un sens à la situation. Les cas de conception présentés dans cette conférence se caractérisent par des résultats inattendus, pointent une pluralité de savoirs à partager entre acteurs indépendants divers et des processus où la dimension communicationnelle, souvent oubliée en NDM, se révèle pourtant omniprésente. Ces résultats demanderaient cependant à être confortés par des enquêtes comparatives effectuées dans d'autres domaines et étendus à d'autres types d'activité.

***Conférence-Débat***
*Jeudi 3 octobre 2013 – 11h30 à 12h30*

**Manuel Zacklad** est professeur du CNAM, directeur du laboratoire en Sciences de l'Information et de la Communication DICEN (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique, EA 4420). Auparavant il a créé et dirigé le laboratoire pluridisciplinaire Tech-CICO (Technologies de la Coopération pour l'Innovation et le Changement Organisationnel) à l'Université de Technologie de Troyes. Ses domaines de recherche couvrent (1) les transformations de la culture numérique liées aux évolutions du système d'information semi-structuré des organisations et à la généralisation des documents pour l'action (intranet, gestion documentaire, messagerie, écriture collaborative, réseau sociaux d'entreprise, écriture en mobilité, etc.), (2) les évolutions actuelles des Systèmes d'Organisation des Connaissances (métadonnées) qui sont une des infrastructures majeure du SI semi-structurée et particulièrement l'approche du web socio-sémantique qui permet le développement d'outils d'intelligence qualitative (3) et enfin la définition de nouvelles théories et méthodes d'analyse de l'activité permettant la prise en compte des performances immatérielles dans les domaines des services relationnels et de l'innovation, la sémiotique des transactions coopératives et son application dans différents domaines : recherche et développement, entreprises de services, institutions culturelles, etc.

**Manuel ZACKLAD**
Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Laboratoire DICEN EA 4420 – 16DP30 — 292, rue Saint Martin — 75141 Paris Cedex 03
manuel.zacklad@cnam.fr

**Résumé** :
Les théories de la coopération ont un rôle de performation majeur dans la conception et le déploiement des TIC. Elles sont néanmoins souvent difficiles à articuler par les chercheurs comme par les praticiens parce qu'elles s'enracinent dans des paradigmes relativement étanches qui dialoguent peu les uns avec les autres. Dans cette conférence, nous décrirons ces trois paradigmes puis nous présenterons un cadre théorique en mesure de les faire dialoguer, la Sémiotique des Transactions Coopératives. Enfin nous soulignerons certains paradoxes de leur application au web 2.0.

**Thèmes de recherche** :
Communication organisationnelle, théorie du document, théorie de l'activité, sémiotique des transactions coopérative, pragmatisme

**Mots-clés** :
Coopération, théories de l'activité, performation, web social.

# Paradigmes de la coopération pour l'action collective médiatisée

## Introduction

Dans cette conférence nous présenterons les trois grands paradigmes utilisés pour conceptualiser la coopération qui ont un rôle clef dans l'introduction des infrastructures numériques collaboratives aujourd'hui associées au web social ou 2.0. En effet, comme le soulignent de nombreux auteurs, ces discours ont un rôle de performation qui se décline selon différentes dimensions : performation théorico-doxique, machinique, expérimentale, expérientielle et désirante chez M. Carmes (2010). Par ailleurs ces effets de performation sont présents dans les entreprises utilisatrices comme chez les éditeurs où ils interviennent dans les processus de conception. Les chercheurs engagés dans l'intervention sont bien sur partie prenantes de cette performation. En effet, selon la vision pragmatiste dont nous nous réclamons (cf. infra) toute action envisagée comme une transaction transforme simultanément les personnes et leur environnement, la performation étant ainsi une propriété intrinsèque de l'action.

Les théories de la coopération ont donc un rôle de performation théorico-doxique majeur quand la conception et le déploiement des TIC est accompagné par des chercheurs engagés dans des pratiques de recherche-intervention réflexives. Elles sont néanmoins souvent difficiles à articuler par les chercheurs comme par les praticiens parce qu'elles s'enracinent dans des paradigmes relativement étanches qui dialoguent peu les uns avec les autres. Dans cette conférence, nous décrirons ces trois paradigmes puis nous présenterons un cadre théorique en mesure de les faire dialoguer, la Sémiotique des Transactions Coopératives.

## Trois paradigmes de la coopération

Ces trois paradigmes sont le paradigme productif, ancré dans la tradition économique et dans les sciences du travail, le paradigme altruiste, ancré dans l'anthropologie et la sociologie politique et le paradigme interactionniste ancré dans les sciences du langage, la psychologie sociale et les sciences de la communication.

Le **paradigme productif** a une importance particulière parce qu'il est celui qui domine la recherche scientifique européenne dans le domaine du CSCW dans le sillage des travaux de K. Schmidt & Simone (1996) et L. Bannon (1991), qui se revendiquent clairement de cette approche et des origines « marxiennes » de la notion de coopération. Chez Schmidt, la coopération est définie de manière stricte comme correspondant à la production collective et coordonnée de produits tangibles : « Le travail coopératif émerge quand plusieurs acteurs engagés dans la réalisation d'une tâche commune, sont mutuellement dépendants dans leur travail et doivent se coordonner et rassembler leurs productions individuelles pour être en mesure d'effectuer la tâche qui leur a été confiée » (K. Schmidt & Simone, 1996). Pour cet auteur, toute considération qui ferait référence aux « motivations » des acteurs et notamment à de possibles motivations altruistes devrait être écartée de l'analyse. Si K. Schmidt revendique une approche ethnographique dans l'analyse détaillé qu'il réalise des situations de travail, il écarte également le recours aux perspectives interactionnistes. Les interactions sont essentiellement prises en charge par des « mécanismes de coordination » plus ou moins explicites pour les acteurs dans le contexte de l'analyse de situations de travail assez fortement standardisées. On trouve des représentants important de ce paradigme dans le domaine de l'ergonomie et notamment quand elle est inspirée par la théorie de l'activité (Vygotsky 1997, Engeström 1999). Nous avons-nous même été dans nos premiers travaux un tenant de cette approche (p.e. Zacklad & Rousseaux 1996) comme l'ont été la plupart des théories d'inspiration cognitive ou marxiste (cognition distribuée, Hutchins 1995, théorie de l'activité).

Le **paradigme altruiste** se réclame souvent d'une autre tradition issue de l'anthropologie et notamment de la référence à la théorie du don contre-don (Mauss 1973) auquel font référence certaines théories économiques hétérodoxes comme l'économie des conventions. Ce paradigme a aussi des relations avec la

sociologie politique, en lien avec le domaine de l'économie sociale et solidaire. En France, il est bien incarné dans le domaine du management par les travaux de N. Alter (2009). Il a connu un renouveau important avec la généralisation du web social ou web 2.0. Les références à la participation et à la contribution y sont centrales, comme la notion de communauté, un concept qui permet d'établir un lien avec certaines approches se réclamant de la théorie de l'activité plutôt liée au paradigme productif (Lave et Wenger 1991). Les travaux de socio-économistes et de philosophes comme Benkler (2006) ou Stiegler (2009) font aussi le lien entre paradigme altruiste et paradigme productif en insistant sur la notion de contribution.

Dans le **paradigme interactionniste**, le concept de coopération est moins central mais les notions de de groupe restreint et de conversation occupent une place déterminante et ont eu des effets de performation essentiels sur le développement des offres de groupware et leur déploiement dans les entreprises comme sur certaines recherches en CSCW. Ce paradigme se divise lui-même en deux courants : un courant issu de la psychologie sociale qui inclut, par exemple, des travaux expérimentaux sur les groupes restreints et un courant issu des sciences du langage et particulièrement du champ des interactions conversationnelles, avec des extensions dans le domaine des sciences de la communication ou des sciences cognitives (p.e Clark 1996). Alors que les travaux sur les groupes restreints mettent, par exemple, l'accent sur les relations entre structure des communications, structure sociale et performance dans la réalisation de tâches en suivant des méthodes souvent expérimentales et behaviouristes, les travaux sur les interactions langagières insistent sur la synchronisation et l'intercompréhension comme moteur de l'action collective et de la coopération en insistant, par exemple, sur les notions de cadre interactionnel (setting, Goffman 1973) et de conscience mutuelle (mutual awareness, Heath & Luff, P, 2000). La théorie de la cognition située (Suchman, 1987) et l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967) peuvent être considéré comme se situant dans ce paradigme.

Certaines théories qui ne conceptualisent pas la coopération mais qui thématisent l'activité collective se situent à l'intersection de ces paradigmes. C'est le cas de la théorie de l'acteur réseau (Akrich et al. 2006), qui traite de manière symétrique les artefacts et les acteurs humains comme des nœuds d'un réseau en empruntant à la fois à la vision matérielle que l'on trouve parfois dans le paradigme productif et à une vision communicationnelle qui souligne l'importance de la circulation des informations et des engagements entre les nœuds du réseau par un travail de « traduction » et « d'intéressement ». A ce titre, elle pourrait présenter des similitudes de point de vue avec le paradigme interactionniste tant la référence implicite au travail langagier est omniprésente (notion de traduction, d'actant, de performation). Mais la théorie de l'acteur réseau ne s'intéresse pas aux interactions langagières en situation (Licoppe 2008) la langue étant en quelque sorte son « point aveugle » malgré ses emprunts constants et souvent dissimulés à la linguistique et à la sémiotique.

## Problèmes posés par la séparation entre ces paradigmes et possibilités de la dépasser dans la STC

Si l'existence séparée de ces paradigmes peut se comprendre sur un plan analytique dans le cadre d'études orientées par une question précise relevant de telle ou telle perspective, leur séparation étanche est dommageable à la fois sur un plan scientifique, parce qu'elle obère la compréhension approfondie des processus en jeu et sur un plan pratique, les praticiens étant renvoyés à des modèles et des propositions qui ne sont pas coordonnés. Nous présenterons ici certaines propositions de la Sémiotique des Transactions Coopératives qui permettent de dépasser ce cloisonnement (Zacklad 2013). La STC est un cadre d'analyse de l'activité et de l'action qui se situe sur le même plan que les principales théories et modèles actuellement en présence, cognition distribuée, cognition située, ethnométhodologie ou théorie de l'acteur réseau (Zacklad 2003, Licoppe 2008). Les caractéristiques principales de la STC sont les suivantes :

1) Une vision de l'action et de l'activité qui considère celle-ci comme dépendant de

procédés d'interprétation dont la narrativité est une structure majeure ce qui est une des justifications de la référence à la sémiotique. Selon cette approche, les notions de valeur, de performance, de compétence, d'instrument, n'ont rien d'intrinsèque aux artefacts et aux acteurs mais dépendent des schémas narratifs conventionnels qui permettent d'interpréter les actions dans une communauté donnée.

2) Un traitement original de la notion d'artefact médiateur qui inclut aussi bien la médiation instrumentale mise en avant dans la théorie de l'activité que la médiation opérée par les artefacts porteurs de valeur qui correspondraient à « l'objet » de l'activité dans la théorie de l'activité. Les artefacts médiateurs incluent aussi bien les artefacts à dominante tangible que les artefacts à dominante sémiotique dont la parole et la gestualité, une distinction qui est souvent mal appréhendée dans la plupart des théories de l'action et de l'activité. La STC est compatible avec une vision forte de la distribution de l'action entre les acteurs et les artefacts. Certains artefacts ayant un statut d'autonomie par rapport au corps des sujets, ils sont en mesure de contribuer à « programmer » leur action et ce d'autant plus qu'ils sont eux-mêmes parfois le résultat d'une activité de programmation informatique assurant des « mouvements » automatiques simulant le geste, l'écriture, la parole. Cela n'implique pourtant pas selon nous qu'il faille leur accorder un statut symétrique à celui des acteurs vivants.

3) Sur la base de ce traitement élargi des artefacts, la STC s'appuie sur une vision transactionnelle de l'activité qui se différencie de la vision interactionniste en considérant que les transactions sont toujours l'occasion d'une double transformation, des selfs dans leur dimension individuelle et collective et des artefacts dans leur dimension tangible et sémiologique ou matérielle et immatérielle (immatériel au sens des économistes, c'est-à-dire ne pouvant pas faire l'objet d'une mesure au sens strict). Ce principe de la transformation réciproque sujet-objet s'articule avec la dualité situation-contexte, en ligne la théorie de la dualité de la structure de Giddens (1984). Si au niveau de la situation transactionnelle, la démarcation entre le self et les artefacts qui médiatisent la relation à l'environnement et aux acteurs se réajuste de manière fluide et rapide en fonction notamment des processus d'apprentissage, la prise en compte du contexte et du temps long associé à son développement invite à distinguer deux milieux, un milieu « social » et un milieu « technique ». Sur ces deux plans, les acteurs bénéficient de ressources qui alimentent les transactions et ils les transforment en retour dans le sens d'un enrichissement ou d'un appauvrissement.

4) Sur la base de ces principes, la STC identifie trois formes de régulation ou de cadrage qui définissent aussi trois perspectives sur la coopération :

a. Un cadrage temporel et motivationnel qui rythme l'action selon les étapes d'un programme narratif alternant virtualisation, compétence, performance et évaluation ;
b. Un cadrage lié aux principes de justification ou de rationalisation qui met l'accent sur la relation à l'objet de valeur (rationalité substantive), sur les manières de faire et les connaissances associées (rationalité procédurale) ou sur la manière dont la transaction reconfigure les systèmes d'acteur interne et externe (rationalité agentive) ;
c. Un cadrage lié aux modalités de contrôle de l'expérience, sur la base d'expériences singulières, de règles génériques, ou de principes universels qu'il faut actualiser.

Chacune de ces formes de cadrage à des conséquences sur les modalités de coopération. Selon le cadrage temporel, la coopération est inscrite dans le temps et correspond à différentes étapes qui structurent les relations entre les sujets et le rôle des artefacts médiateurs tantôt virtualisants, instrumentaux, porteurs de valeur ou évaluatifs. De même, les relations entre les actants sont des relations de réalisateur-bénéficiaire, réalisateur-auxiliaire ou opposant, mandant-réalisateur, etc (Zacklad 2013). La coopération est d'abord cadrée selon ces modalités.

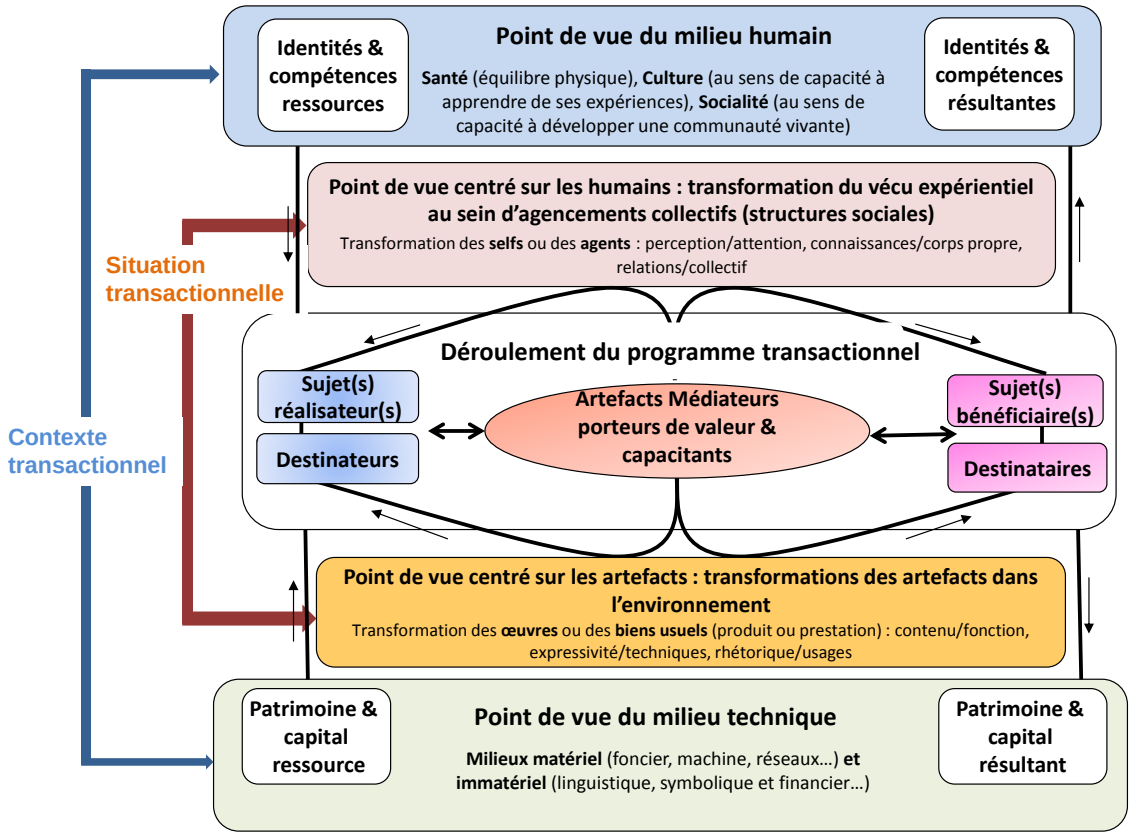



*Fig. 1 Représentation de la structure des transactions coopératives (Zacklad 2013)*

Selon le cadrage en rationalité, l'action est principalement polarisée par une forme de justification dominante qui peut être aussi appréhendée comme liée à la mobilisation d'un système de valeur. En rationalité substantive, l'action est polarisée par les buts à atteindre, c'est-à-dire que c'est la performance qui est le critère ultime. Dans un contexte organisationnel cette polarité pourrait correspondre à une focalisation sur les résultats financiers, la qualité des produits ou la satisfaction des clients. En rationalité procédurale elle est polarisée par les compétences ou les connaissances, les apprentissages étant le critère ultime. Dans un contexte organisationnel cela correspond une focalisation sur le métier, les compétences ou la qualité des processus.

En rationalité agentive, l'action est polarisée sur le système de relations entre destinateur, qui initie l'action et destinataire, qui l'évalue comme entre les relations entre ces actants, le réalisateur, qui accompli la performance et le bénéficiaire à qui elle est destinée. Dans un contexte organisationnel cela correspond à une focalisation sur le système des acteurs internes et externes, qui au-delà de la performance elle-même, souvent focalisée sur le réalisateur et le bénéficiaire, considère la chaine des intervenants qui participent à la conception de la performance et a son évaluation en révélant, le cas échéant, ses différentes externalités positives ou négatives. Les modalités de rationalisation qui sont la deuxième forme de régulation et de cadrage de l'action correspondent ainsi à la définition d'un ensemble de valeurs partagées qui orientent l'action, valeurs qui peuvent faire l'objet de négociations répétées entre les acteurs et sont partie prenante de la coopération.

Dans le troisième type de cadrage et de régulation, basé sur les modalités de contrôle de l'expérience, la coopération et les mécanismes de coordination associés sont examinés sur trois plans. Le premier est celui des pratiques en situation, du régime de l'habitude et de la familiarité, très dépendant de l'environnement matériel local, de la position des corps, de l'ajustement mutuel. Il correspond notamment à la problématique de la conscience mutuelle (mutual awareness) dans les recherches en CSCW. Sur la base de ces

expériences, de manière réflexive, ou au contraire sur la base d'une analyse systématique de la pratique, un système de règles est souvent élaboré qui correspond à la mise en place de « mécanismes de coordination » au sens du CSCW (C. Schmidt & Simone 1996). Enfin, le troisième niveau est celui de la définition de principes généraux, de cadres théoriques ou doctrinaires ou si l'on veut de métarègles, qui tout en s'appuyant sur des principes explicites impliquent des procédés d'interprétation potentiellement riches et controversés de la part des acteurs pour pouvoir être mis en œuvre.

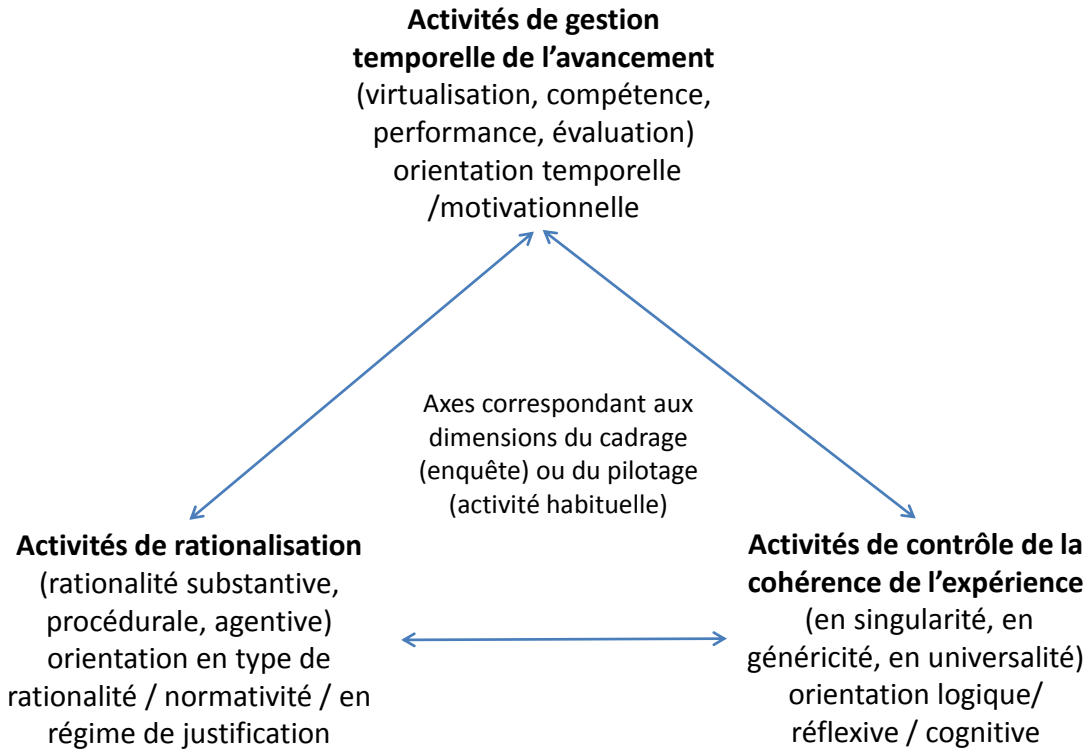



*Fig. 2. Trois modalités de cadrage et de régulation de l'activité transactionnelle (Zacklad 2013)*

Ainsi, la STC permet de rendre compte de la manière dont les différents paradigmes de la coopération peuvent s'articuler sans jamais devoir être envisagés comme constituant des sphères étanches. Le paradigme interactionniste correspond à une vision centrée sur la situation, un niveau d'analyse au sein duquel la description des acteurs et des artefacts est fortement intriquée. Le paradigme productif correspond à une prise en compte du contexte de l'action, qui fournit des ressources essentiellement techniques tout en bénéficiant en retour de l'effort productif engagé. Symétriquement, le paradigme altruiste correspond à une prise en compte du contexte dans lequel le milieu social joue un rôle simultanément habilitant, contraignant et transformé par l'action des sujets. Donner et recevoir permet de créer les selfs individuels et collectifs ce qui peut apparaitre comme étant la première motivation de l'action. Mais la STC montre aussi les limites actuelles des paradigmes de la coopération dont la prise en compte de certaines modalités de cadrage et de régulation de l'activité collective apparait comme insuffisante pour rendre compte de l'ensemble de ses déterminants.

## Application aux interactions médiatisées par les TIC

En conclusion, nous aborderons la question de l'impact de ces modèles sur l'ingénierie et le déploiement des TIC selon les trois paradigmes en présence. Le plus difficile selon cette perspective est d'articuler les approches théoriques de l'activité et celles des artefacts. Dans les travaux de sciences humaines, à l'exception des recherches en SIC et dans une certaine mesure de certains travaux de la théorie de l'activité et de la sociologie des

sciences, la théorie des artefacts fait souvent défaut. Si les SIC font exception, c'est grâce à l'apport des sciences de l'information qui se donnent précisément comme objet de montrer, dans le cadre d'une classe d'artefacts spécifiques, comment les nouvelles médiations s'inscrivent dans le prolongement des médiations antérieures. C'est précisément l'objet de la théorie du document et de l'organisation des connaissances à laquelle nous contribuons par ailleurs que d'expliciter cette continuité.

Les discours d'accompagnement du web 2.0 semblent assez emblématiques de la manière dont les différents paradigmes de la coopération performent de manière dé-corrélée les propositions le déploiement de ces solutions dans l'organisation. Dans les discours de promotion enthousiastes comme de critiques à priori, la prise en compte élargie de l'ensemble des dimensions que le corpus théorique invite à considérer fait défaut.

1) Selon la perspective interactionniste, le 2.0 est souvent présenté comme facilitant des rencontres conviviales et égalitaires y compris dans la sphère de l'entreprise. La médiation offerte par les TIC, que celles-ci empruntent à l'écriture dans une logique de document pour l'action ou relève des interactions synchrones via la visiophonie, est assez paradoxale. En effet, cette extension des possibilités d'interaction présentée comme permettant d'échapper à la lourdeur du contrôle hiérarchique, a comme contrepartie une traçabilité sans commune mesure avec celle des rencontres en présentielle et ce d'autant plus que les résultats de la documentarisation manuelle et automatique (production de métadonnées) peuvent être stockés sur de longues durées permettant des accès très précis aux contenus échangés. Cette traçabilité s'exerce au bénéfice des participants mais également d'autres observateurs qui, s'ils ne sont pas les responsables hiérarchiques directs, n'en sont pas moins susceptibles d'exercer un contrôle insidieux. Cette problématique justifierait l'intérêt pour des solutions techniques relevant d'un « web éphémère », garantissant l'absence de traçabilité des échanges tels que décrits par la blogueuse journaliste Sarah Perez (2013), y compris dans la sphère de l'organisation.

2) Selon la perspective altruiste, le web 2.0 s'appuie sur la participation volontaire et gratuite des participants qui développent des relations et des savoirs originaux. Les TIC offriraient de nouveaux espaces de contribution altruiste qui échappent à la standardisation de l'informatique de processus et à son organisation des connaissances contraignante, tant du point de vue de la représentation des acteurs que de celle des productions. Cependant, la greffe est là aussi porteuse de paradoxes dans l'environnement de l'entreprise dans lequel, par définition, le rapport salarial dissymétrique est omniprésent. Il faut un fort degré de confiance et de connivence pour susciter ce type de coopération si elle ne s'instaure pas à l'initiative des acteurs dans le cadre des mécanismes de don-contre don spontanés décrit par N. Alter (2009). Si elle fait l'objet d'incitations explicites, la coopération altruiste parfois promue dans les projets de déploiement, surtout de type quasi-anonyme, ne saurait être réellement équivalente à celle qui est en vigueur hors du monde l'entreprise du fait de l'importance des relations contractuelles préexistantes.

3) La perspective productive met l'accent sur les procédés originaux de création « d'objets » dans une logique similaire aux approches cognitives. Selon cette perspective, les dispositifs 2.0 permettent la construction ascendante de textes ou de systèmes d'annotations qui rassemblent de manière rapide et dynamique toutes sortes de contributions. La discussion des avantages et inconvénients des approches ascendantes et participatives a, par exemple, été menée dans le cadre de l'analyse du fonctionnement des systèmes d'annotation collaboratifs (tagging). Dans le tagging collaboratif, le logiciel permet d'agréger automatiquement les contributions des acteurs et de créer un langage possédant une large couverture thématique. Mais ce gain en efficacité du point de vue de la couverture thématique peut conduire à une diminution de la qualité de point de vue de la cohérence. Celle-ci pourrait être accrue en laissant la place à d'autres acteurs en mesure d'assurer des formes de médiation ou de régulation complémentaires. Cet exemple montrerait que les contributions productives associées au 2.0, si elles peuvent remettre en cause les « hiérarchies cognitives » traditionnelles, ne

provoquent pas soudainement l'émergence d'une nouvelle intelligence collective au sein des organisations mais sont à l'origine de réaménagements subtils des modalités de régulation collective, comme le suggère la STC.

## Conclusion

Dans cette conférence, nous avons expliqué pourquoi le déploiement des TIC dans les organisations nous semblait profondément dépendant des paradigmes de la coopération sous-jacents qui performent de différentes manières leur conception et leur déploiement. Nous avons également expliqué pourquoi l'ignorance réciproque entre ces paradigmes induisait des difficultés à la fois théoriques et pratiques. Celles-ci ont notamment leur origine dans le fait que les théories et modèles de l'activité collective, dont la coopération n'est pas toujours un concept central, peinent à intégrer simultanément la perspective productive, liée à la construction des objets et la perspective sociale et relationnelle liées à la construction des selfs. De même, elles articulent difficilement une perspective située ou micro et une perspective plus contextuelle selon laquelle les ingrédients de la situation sont appréhendés comme des « données » de l'environnement et du milieu sur lesquelles les acteurs n'ont pas de prise directe. Dans l'approche transactionnelle, ces données sont le résultat d'autres transactions antérieures à la transaction courante mais pas essentiellement différentes dans leur nature.

Ces difficultés plaident pour de nouvelles théories et modèles de l'action collective dont la sémiotique des transactions coopérative est un candidat qui trouve au sein des sciences de l'information et de la communication un espace de développement pertinent. En effet, celle-ci se situe au carrefour des théories de l'activité, qui dans ses dimensions immatérielles et relationnelles renvoient aux enjeux communicationnels et des théories des artefacts médiateurs, qui renvoient aux recherches sur les supports documentaires et l'organisation des connaissances au sens large.

### Bibliographie


- Akrich, M., Latour, M. & Callon M. eds, (2006), Sociologie de la traduction : textes fondateurs, Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales ».
- Alter, N., (2009), Donner et prendre. La coopération en entreprise, Paris, La Découverte.
- Bannon, L., (1991), From Human Factors to Human Actors. The Role of Psychology and Human-Computer Interaction Studies in System Design. In: Greenbaum, J., Kyng, M. (Eds.), Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 25–44.
- Benkler, Y. (2006), La Richesse des réseaux, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 2009, 603 p
- Carmes, M. (2010), L'innovation organisationnelle sous les tensions performatives : Propositions pour l'analyse d'une co-construction conflictuelle des politiques et pratiques numériques, in Piloter l'entreprise numérique, *Les Cahiers du Numérique*, n° 4/2010, p15-36
- Callon, M., (1986.) Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. L'année sociologique 36, 169–208.
- Clark, H. H., (1996). Using Language. Cambridge University Press
- Engeström, Y., (1999). Expansive Visibilization of Work: An Activity-Theoretical Perspective. Computer Supported Cooperative Work 8, 63–93.
- Garfinkel, H., 1967. Studies in Ethnomethodology. Polity Press, Cambridge. (Traduction par Barthélémy, M., Dupret, B., Queiroz de, J.-M., Quéré, L., 2007. Recherches en Ethnométhodologie. Presses Universitaires de France, Paris.).
- Giddens, A. (1984), *La Constitution de la société*, (1984), trad. par Audet M., Paris, PUF, 2004
- Goffman, E., (1973), La Mise en scène de la vie quotidienne, t. 1 La Présentation de soi, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun ».
- Heath, C., Luff, P., 2000. Technology in Action. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hutchins, E. (1995), Cognition in the Wild, Cambridge, MA, MIT Press.
- Lave, J & Wenger E (1991), Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge: Cambridge University Press.
- Suchman, L. (1987), Plans and Situated Actions: the Problem of Human Machine Interaction, Cambridge University Press.

- Schmidt, K., Simone, C. (1996). Coordination mechanisms: Towards a conceptual foundation of CSCW systems design, *Journal of Computer Supported Cooperative Work*, vol. 5, no. 2-3.
- Licoppe, C. (2008), Dans le « carré de l'activité » : perspectives internationales sur le travail et l'activité, Sociologie du travail, 50 (2008) 287–302
- Mauss, M. (1973), Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques In Sociologie et Anthropologie, PUF, Collection Quadrige.
- Perez S. (2013), The Rise Of The Ephemeralnet, in Techcrunch.com,
- http://techcrunch.com/2013/06/30/the-ephemeralnet/ (consulté le 09/09/2013)
- Stiegler, B. (2009), Pour une nouvelle critique de l'économie politique, Galilée.
- Vygotsky, L.S., (1997), Pensée et langage. La Dispute, Paris.
- Zacklad, M., Rousseaux, F. (1996), Modelling Co-Operation in the Design of Knowledge Production Sytems: The MadeIn'Coop Method, Journal of Computer Supported Cooperative Work, p.133-154.
- Zacklad, M. (2003), Communities of Action: a Cognitive and Social Approach to the Design of CSCW Systems. GROUP'2003, 09-12 November 2003, Sanibel Island. ACM, 2003, 190-197 p.
- Zacklad, M. (2013). Le travail de management en tant qu'activité de cadrage et de recadrage du contexte des transactions coopératives. Activités, 10(1), 192-220,
- http://www.activites.org/v10n1/v10n1.pdf

***Conférence-Débat***
*Vendredi 4 octobre 2013 – 09h30 à 11h00*

**Françoise BERNARD**
Aix-Marseille Université, Ecole de Journalisme et de la Communication d'Aix-Marseille (EJCAM). Professeur des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication depuis 2000. Directrice de l'Institut de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication (IRSIC - EA 4262), www.irsic.fr, Responsable du Master Mention Information-Communication, spécialité Communication des organisations et Développement Durable. Vice-présidente du Conseil National des Universités, section 71. Présidente puis Présidente d'honneur de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC).

**Domaine et thèmes de recherche en groupes mots-clés** :
Communication des organisations - communication d'action et d'utilité sociétales - communication, santé et prévention - communication, environnement et Développement Durable - innovation infocommunicationnelle - changements - dispositifs engageants et engagement des publics- communication engageante et instituante - action et imaginaire - méthode expérimentale - recherche-action participative et coopérative.

**Publications** (*sélection*) :

**Bernard F.**, (2010). « Pratiques et problématiques de recherche ET communication environnementale : explorer de nouvelles perspectives », *Communication & Organisation*, GREC/O, Université Michel de Montaigne, n°37, 31-43.

**Bernard F.** (2010). La communication environnementale : discours et engagements. In Postel N., CazalAZ D., Chavy F., Sobel R. La Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises : Une nouvelle régulation du capitalisme ?. Lille : Presses Universitaires, Eds du Septentrion, 117-128.

**Bernard F.,** Courbet, D. & Halimi-Falkowicz S. (2010). Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante. In Courbet, D. (dir.), *Communication et Expérimentation*, Editions Hermès Lavoisier (Collection Ingénierie représentationnelle et construction de sens, Objectiver l'Humain ? (Volume 2), 71-113.

**Bernard F.** (2011), Communication environnementale et action : enjeux théoriques et pratiques. *Recherches en Communication*, Dossier thématique communication et environnement (sous la dir. de Cattelani A. et Libaert T.), n° 35, 171-184.

**Bernard F.** (2012). Entreprise et environnement : enjeux et questions autour d'une perspective de ré enchantement. In Lardellier P. et Richard Delaye R. (sous la dir. de), *Entreprise et sacré, regards transdisciplinaires*, Paris, Hermès-Lavoisier.

**Bernard F.** (2012). Environnement- communication- organisations-institutions : Quels apports et approches critiques ?. In Heller T., Huet R., Vidaillet B. Communications-organisations et pensées critiques. Lille : Presses universitaires de Lille Septentrion, 447-457.

**Bernard F.** (2013, sous presse). Savoirs et actions : vers une culture de l'écoresponsabilité en Méditerranée. In Bernard F. & Durampart M. (sous la dir. de). *Savoirs en action, cultures et réseaux méditerranéens*. Paris : Hermès, CNRS.

# Engagements, actions et significations : regards croisés

**Françoise Bernard**
IRSIC EA 4262 – Aix-Marseille Université
francoise.bernard@univ-amu.fr

L'engagement des acteurs et partenaires est une idée fortement présente dans les différentes sphères, privée, publique et professionnelle.

Dans la sphère privée, le mouvement associatif et les réseaux sociaux témoignent de différents régimes d'engagement autour d'enjeux très diversifiés.

Dans la sphère publique, l'engagement des citoyens marque une nouvelle étape dans l'approfondissement de la question médiatique et démocratique, notamment avec les pratiques « d'auto journalisme » liées au présupposé selon lequel nous pourrions tous être journalistes (Mathien, 2010) avec le web 2.0, les blogs, forums et autres pratiques numériques. Par ailleurs, l'engagement écocitoyen est sollicité par les pouvoirs publics pour résoudre certaines questions nécessitant la participation des populations (déchets, mobilité, économies d'énergie, etc.).

Dans la sphère professionnelle, l'engagement des salariés est recherché par les DRH mais également par les responsables de projet et le management de proximité de manière générale et dans l'ensemble des organisations. L'engagement des parties prenantes est aussi présenté comme une nécessité dans le cadre de la RSE.

Nous proposons de revenir sur cette notion d'engagement et d'associer à notre réflexion la question de la production et de la circulation des significations à partir d'un cadre de référence issu de la psychologie sociale. Nous compléterons notre réflexion en ouvrant un questionnement sur la relation entre engagements, significations et imaginaire.

## 1- Engagement par les idées et engagement par les actes

La notion d'engagement présente dans un ensemble de discours, de déclarations, de textes est une notion peu théorisée en sciences humaines et sociales comme le souligne Howard Becker (2007).

Nous proposons de reprendre certaines des définitions formulées par les auteurs qui se sont intéressés à cette notion (Thévenot, 2006 ; Becker, 2007) et de les mettre en regard avec la théorie de l'engagement issue de la psychologie sociale (Lewin, 1947 ; Kiesler, 1971 ; Joule et Beauvois, 1998, 2002). Fondamentalement, notre projet est d'ouvrir une réflexion sur le continuum actions, émotions, cognitions, significations qui est central en communication, en montrant la place structurante de l'action. Nous soulignons également la place spécifique du corps dans la question de l'engagement en actes en nous inspirant de la réflexion proposée par Pierre Livet (2002).

## 2- Engagements et significations : approches plurielles

Le présupposé pourtant très largement partagé, de filiation platonicienne, selon lequel les idées conduisent aux actes, est mis en cause de manière expérimentale dans un ensemble de travaux qui ont un rapport direct avec la communication (cf. notamment Ennet & alii, 1994 ; Peterson & alii, 2000). Ces auteurs soulignent qu'informer, argumenter, sensibiliser, persuader influence la sphère des idées mais a peu d'effet sur les actes et les comportements des sujets sociaux. Prenant appui sur ces résultats, nous formulons une question de recherche en communication : si l'action peut être à la source des cognitions et des significations, quels sont les processus cognitifs et psychosociaux à l'œuvre et quels sont les travaux qui peuvent nous aider à mieux les comprendre. Les chercheurs en psychologie sociale nous proposent des travaux particulièrement pertinents pour répondre à ces questions. Nous retiendrons dans le cadre de cette conférence plus particulièrement trois notions, celle de la rationalisation en actes, celle de la consistance et celle de l'identification de l'action.

## 3- La relation entre engagement et imaginaire

Une autre question forte pour quiconque s'intéresse à l'engagement dans la durée est celle du passage des processus de production des significations individuelles -ou en groupe- à une autre dimension, celle d'un imaginaire partagé. L'hypothèse est qu'un engagement durable traduit en actes serait en résonance avec un imaginaire socio historique (Castoriadis, 1979) soit institué soit en cours d'émergence et d'institutionnalisation.

L'exemple des thématiques et problématiques environnementales et du DD pour les organisations sera présenté en référence à un ensemble de travaux conduits par l'auteure.

## Références


- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (éd.), (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales ».
- Amselle J. L. (2001). *Branchements. Anthropologie de l'universalité des cultures.* Paris : Flammarion.
- Becker H. S. (2007). « Sur le concept d'engagement », *SociologieS*, Howard Becker, mis en ligne le 22 octobre 2007. URL : http://sociologies.revues.org/document642.html.
- Bernard F. (2013, sous presse). Formes et frontières organisationnelles en mouvement : quelques repères, questions et expérimentations. In Lardellier P. (sous la dir.). *Les Formes de la communication. Quand Protée rencontre Hermès*. Paris : Hermès Lavoisier.
- Bernard F., Courbet, D. & Halimi-Falkowicz S. (2010). Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante. In Courbet, D. (dir.), *Communication et Expérimentation,* Paris : Editions Hermès Lavoisier, 71-113
- Callon, M. (1999), Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement, *Sociologie du travail*, 41, 65-78.
- Castoriadis C., (1979). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Ed du Seuil.
- Christian D. (2011). *Philosophie pour la crise du management*. Paris : Hermès Lavoisier.
- Ennett, S., Tobler, N., Ringwalt, C., & Flewelling, R. (1994). How effective is drug abuse resistance education ? A meta-analysis of project DARE outcome evaluations. *American Journal of Public Health, 84,* 1394-1401.
- Joule R.V. & Beauvois J.-L. (1998, 2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : PUG.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief.* New York: Academic Press.
- La Boétie E. (1574, 1993). *Discours de la servitude volontaire*. Paris : Flammarion.
- Le Champion R. (sous la dir.), (2012). "Journalisme 2.0 : Nouvelles formes journalistiques, nouvelles compétences". La Documentation Française. Version numérique :
- http://www.ladocumentationfrancaise.fr/ouvrages/3303331953562-journalisme-2.0
- Lewin K. (1947). Group decision and social change. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*, New York, Holt.
- Livet P. (2002). *Emotion et rationalité morale*. Paris : PUF.
- Mathien M. (2010). "Tous journalistes" ! les professionnels de l'information face à un mythe des nouvelles technologies, *Quaderni* 2/2010 (n° 72), p. 113-125. URL : www.cairn.info/revue-quaderni-2010-2-page-113.htm.
- Peterson, A.V., Kealey, K.A., Mann, S.L., Marek, P.M. & Sarason, I.G. (2000) Hutchinson Smoking Prevention Project: long-term randomized trial in school-based tobacco use prevention-results on smoking. *Journal of the National Cancer Institute 92,* 1979-1991.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris : La découverte.
- Zaidman C. (2007). « Engagement et sociologie », *Les cahiers du CEDREF* [En ligne], 15 | 2007, mis en ligne le 21 octobre 2009, URL : http://cedref.revues.org/367

***Conférence-Débat***
*Vendredi 4 octobre 2013 – 09h30 à 11h00*

**Gino GRAMACCIA**
Professeur des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication
Université Bordeaux 1
Laboratoire MICA, Bâtiment MSHA - 10 Esplanade des Antilles - 33607 PESSAC
gino.gramaccia@u-bordeaux1.fr

**Thèmes de recherche** :
Les propriétés performatives de la communication dans les structures d'organisation conçues pour l'innovation. Dans de telles structures, l'action organisée doit moins se plier à des procédures qu'à des conjectures qui puisent leur "force organisante" dans certaines propriétés langagières de la communication. Ces propriétés sont illocutionnaires, pour reprendre la terminologie d'Austin. Et il est manifeste que les projets d'innovation révèlent cette dimension.
La création de systèmes de coordination ou "réseaux" pour la construction de savoirs transdisciplinaires. De tels réseaux se présentent comme des systèmes de relations complexes, des organisations hybrides ou intermédiaires "qui surmontent les limites habituelles de la coordination par le marché ou par la hiérarchie" (Callon, 2000) et au sein desquels circulent des objets hétérogènes : connaissances codifiées, objets techniques, monnaie, individus.
Les logiques de transfert des connaissances pour la diffusion et l'exploitation de connaissances selon une logique d'innovation incrémentale.

# L'acteur adhocratique – L'avatar numérique du salarié flexible

La flexibilité de l'emploi et des organisations, dans l'ordre nouveau de la mondialisation des marchés et des flux numériques, se résume aujourd'hui à cette conception dualiste du travail : d'un côté, un plaidoyer de l'employeur réclamant plus de souplesse pour affronter un environnement instable, de l'autre, des réquisitoires syndicaux et politiques censés dénoncer les effets pervers de la dérégulation du travail comme la précarité, par exemple. Ce dualisme peut faire l'objet de déclinaisons théoriques variables dans la littérature scientifique, des sciences de gestion, en quête de modèles opérationnels, à une sociologie de type critique.

## Le collaborateur sans statut

Mais il faudrait également s'intéresser aux discours qui prônent, sans équivoque, que rien de bon ne peut se faire sans une bonne dose de flexibilité. Faut-il, ces discours, les rechercher du côté d'une certaine doxa politique justifiant, au prétexte de la survie de l'entreprise et du maintien de l'emploi, le recours à la flexibilité du temps de travail et de sa localisation, à la flexibilité contractuelle, salariale, fonctionnelle (polyvalence et mobilité), bref, à tout ce qui peut remettre en cause les droits sociaux collectifs ? De son côté, la presse du management tient – et c'est son rôle – un discours assurément plus consensuel sur le collaborateur de demain (on ne parle plus de salarié) [1]. Sur ce point, l'utopie est la règle : il convient de promouvoir les innovations technologiques, les nouvelles compétences, les logiques de flux, les formes émergentes de la collaboration numérique (le *cloud working*, par exemple). Doxologique ou technologique, ce discours de l'enchantement managérial se résume finalement à l'idéalisation d'un acteur qui n'aurait d'autre statut que celui de collaborateur. C'est cette dernière hypothèse que nous examinerons dans cette contribution.

## L'*imago* managérial

Dans la pragmatique managériale, et pour emprunter à la littérature psychanalytique, le salarié flexible est un *imago*, ce schème imaginaire susceptible d'accompagner et de justifier de façon élective les transformations organisationnelles. Le nouveau salarié de l'organisation flexible doit se conformer à cet *imago* que constitue le collaborateur aujourd'hui détaché des contingences du salariat traditionnel et de ses statuts professionnels[2]. La sémantique de la collaboration au travail repose, dans le discours de l'engagement pour la survie de l'entreprise, sur une symbolique de la présence de l'acteur collaborateur. Puisqu'il est convenu que le travail se dématérialise, que les organisations se fragmentent, que leurs activités productives se délocalisent, il s'agit maintenant de promouvoir un nouveau personnel à la fois mobile, agile, polyvalent, et donc flexible. Allégorie numérique, personnage de réseau, figure de l'expert auto-programmable, il peut interagir dans son espace de travail avec ses propres clones, les nouvelles machines de l'ergonomie high-tech (écrans tactiles, lunettes intelligentes, bureaux tactiles…). Interactif, expert toujours déjà disponible, apprenant permanent, multiculturel, mais aussi bien narcissique puisqu'il saura exploiter son image sur les réseaux sociaux[3], cet acteur aurait pour propriété d'être adhocratique.

## L'adhocratie numérique

La notion d'adhocratie, développée par Alvin Toffler, puis par Henry Mintzberg, désigne la gestion optimale des expertises au sein de structures d'organisation ajustables et favorables à la prise de décision rapide. Au fond, l'adhocratie n'est pas une forme organisationnelle imposée, prescrite, décidée *a priori* : elle est au contraire négociée selon des règles et des valeurs conçues et mises en œuvre dans le temps réel de ce qui surgit dans l'interaction, de l'événement cognitif, de la demande client, de l'offre commerciale, des opportunités du réseau. La forme émergente de cette nouvelle collaboration est sans doute ce qu'on appelle aujourd'hui, sur Internet le *cloud working*. Ces nouveaux professionnels du Web – auto-entrepreneurs et free-lances, spécialistes du web-marketing, programmateurs ou graphistes, sont ces

[1] Cf. la revue *Management*, septembre 2013.

[2] Jacques Cotta, *Un CDD sinon rien*, Jean-Claude Gawsewith Editeur, Paris, 2012, p. 24.

[3] Id., p.52.

solitaires de la Toile dont le statut d'expert se résume à leur *e-réputation*[4].

## La solidarité paradoxale

Une telle évolution technologique et professionnelle donnerait raison aux promoteurs d'une flexibilité « décomplexée », d'un collaborateur hyper présent, au narcissisme réduit à sa réputation numérique mais surtout sans statut et sans attache sociale. Ce personnage mythique n'aurait pas d'épaisseur psychologique, pas d'inconscient, pas de mémoire sociale, pas d'attaches collectives. Voilà ainsi le prototype du collaborateur idéal pour la nouvelle stratégie d'entreprise. Cet *imago* forme le modèle de référence pour justifier les impératifs de flexibilité dans « l'ère des entreprises « hub » et des salariés nomades [5]». La nouvelle doxa managériale invoque une solidarité d'un nouveau type unissant un employeur aux statuts juridiques multiples[6] au salarié au statut individuel qu'on sait maintenant fragilisé. Dans cette solidarité paradoxale, favorable à l'employeur, le salarié doit maintenant renoncer aux solidarités anciennes, qu'une gouvernance néo-libérale, hantée par la stratégie commerciale et fiscale[7], juge non conformes aux exigences du temps. L'ancien adversaire, le salarié syndiqué, par exemple, n'a maintenant plus de sens, plus de nom, plus de camp et ne doit donc plus constituer un facteur de risque à prendre en compte dans la conception de la stratégie. On aura assisté, en près de trente ans, à la contraction, mais aussi à l'euphémisation de la sphère de négociation opposant employeurs et salariés. Tel est l'enjeu, lui-même paradoxal, de cette adhocratie d'un nouveau type conçue sur le modèle numérique.

## Bibliographie


- AURAY Nicolas, « Le travail en réseau : de linux à Wikipédia », in *L'évolution des cultures numériques*, FYP Editions, 2009
- CARDON Dominique, LEVREL Julien, « La vigilance participative. Une interprétation de la gouvernance de Wikipédia », *Réseaux*, n°154, 2009, p. 51-89.
- COTTA Jacques, *Un CDD sinon rien*, Jean-Claude Gawsewith Editeur, Paris, 2012.
- MOULIER BOUTANG Yann, *Le capitalisme cognitif*, Paris, Editions Amsterdam, 2007.
- TAPSCOTT Don, WILLIAMS Anthony D., *Wikinomics*, Paris, Pearson Education France, 2007.
- WILLEMEZ Laurent, *Le droit du travail en danger*, Editions du Croquant, 2006


[4] Cf. http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/01/21/berlin-se-met-au-cloud-working_1819911_3234.html

[5] Cf. la revue Management, septembre 2013, op. cit., p. 43.

[6] Antoine Lyon-Caen, « Retrouver l'entreprise ? », in *Le droit ouvrier,* mars 2013, n0 776, p. 196.

[77] Nathalie Micault, « Construction des groupes : à la recherche du responsable », in *Le Droit ouvrier*, mars 2013, n° 776, p. 164-168.

***Conférence-Débat***
*Vendredi 4 octobre 2013 – 09h30 à 11h00*

**Catherine LONEUX**
Professeur des Universités
Université Européenne de Bretagne
Rennes 2 - EA 4246 PREFICS

# « Usages organisationnels des chartes et débats autour de l'éthique : Quelques nouveaux espaces et outils pour ces stratégies »

**Conférence-Débat**
*Vendredi 4 octobre 2013 – 16h00 à 17h00*

**Fabienne MARTIN-JUCHAT**
Professeur des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication
Université de Grenoble-Alpes, Gresec
Fabienne.martin-juchat@u-grenoble3.fr
http://u-grenoble3.academia.edu/FabienneMartinJuchat

**Biographie** :
Après un début de carrière dans le consulting, Fabienne Martin-Juchat est actuellement professeure des universités en sciences de l'information et de la communication. Elle développe une anthropologie par la communication affective. Elle est docteure en sciences du langage, spécialiste de la nouvelle économie de l'affectivité et de la gestion sociale des émotions. Elle est membre du Gresec et responsable d'un programme de recherches sur la communication des organisations, elle est également directrice du département des sciences de l'information et de la communication (ICM) et chargée de la valorisation de l'Université Grenoble 3.

**Recherches récentes** :
Martin-Juchat, F., 2013, « Communication et culture marchande : l'illusion structurelle des logiques modernes d'enchantement affectif », in, Y. Citton, dir. (2013), *Puissance de l'illusion*, PUG, à paraître.

Martin-Juchat, F., Fourrier, C., Lépine, V., 2013, (dir.), *Les acteurs de la communication des entreprises et des organisations : pratiques et perspectives,* PUG dans la collection « La communication en question », à paraître.

Fourrier, C., Martin-Juchat, F., Lépine, V., 2012, « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », in *Revue Internationale de Communication sociale et publique n°6*, UQAM, Canada, en ligne.

Martin-Juchat, F. 2011, « Acquis scientifiques sur la communication organisationnelle. Repérage de points de convergence entre disciplines », in B. Miège, D. Vinck (dir.), *Les masques de la convergence : enquêtes sur sciences industries aménagements*, Paris, édition des archives contemporaines : 181-196.

# Socio-économie des émotions : enjeux et pratiques dans les organisations

Il nous appartient en quelques pages de démontrer que la question de l'émotion est centrale pour comprendre les pratiques sociales de notre société contemporaine, en particulier celles des organisations. À partir de la Renaissance (XVe siècle), l'émergence du modernisme (XVIIIe), puis au XXe siècle celle du capitalisme ont pu se faire par le biais d'une institutionnalisation politique sociologique et économique des émotions.

Au XXe siècle, l'idéologie psychanalytique est paradoxalement devenue le terreau intellectuel qui a permis au capitalisme de se justifier (cf. Boltanski & Thévenot, 1991), mais un tel développement a laissé tout un pan de sociologues et d'économistes de côté (tels que Georges Simmel, 1917, ou encore Gabriel Tarde 1902) ou non traduits[1]. Pensons, en particulier, aux psychologues-économistes Herbert Simon (1971) et Daniel Kahneman (1973), et à l'ouvrage synthétique et programmatique de Georg Franck (1998).

C'est dans un tel contexte intellectuel que l'expression *attention economy* est devenue d'usage courant à propos d'une polémique suscitée en 1996 par un article de Michael Goldhaber consacré à « *un nouveau type d'économie* » qui se trouverait induit par les propriétés du cyberespace. Il y affirmait : « *comme toute autre forme d'économie, celle-ci est basée sur ce qui est à la fois le plus désirable, mais surtout le plus rare, et c'est maintenant l'attention venant d'autres personnes qui satisfait cette double caractéristique* » (Goldhaber 1996). Selon les spécialistes du management Thomas Davenport et John Beck, « *jadis, l'attention était considérée comme acquise, et c'étaient les biens et les services qui étaient perçus comme porteurs de valeur. À l'avenir, beaucoup de biens et de services seront fournis gratuitement en échange de quelques secondes ou minutes d'attention de la part de l'utilisateur* » (2001 : 213). Au lieu que ce soient les produits de consommation, « *c'est l'attention qui fait désormais l'objet de la principale rareté* » (Lanham 2006 : xi).

Aussi, la vulgarisation médiatique d'une psychologie simplifiée a construit comme postulat que l'émotion est une affaire intime qui engage la responsabilité individuelle et ne relève pas du domaine politique ni même du registre social. Difficile, dans une société psychologisée, de reconnaître la thèse suivante : les émotions ressenties sont des permissions sociales promues par des acteurs divers, mais en particulier marchands ; le sentiment de soi est également une construction sociale, tout en étant ancrée, dans une somatique non consciente animée par des logiques éthologiques. En effet, l'opposition entre la nature et la culture, clivage encore communément admis, ne permet pas de penser l'émotion comme un objet intermédiaire de la pensée symbolique, par sa capacité à lier les constituants du signe (cf. Marc Augé).

En d'autres termes, l'enjeu de notre propos consiste à penser la société contemporaine comme traversée par des logiques émotionnelles qui structurent, grâce à des ressorts primitifs, le sociologique et l'économique (Martin-Juchat, 2006, 2008, 2013).

Tel un effet-miroir, les pratiques du XXe siècle et surtout celles du XXIe siècle nous montrent (par le biais des exemples que nous développerons dans la conférence), qu'elles relèvent dorénavant de cette socio-économie. Mieux encore, c'est la pensée communicationnelle du XXe siècle nourrie par l'idéologie de la connaissance rationnelle pure, elle-même promue par les formes savantes et académiques de la culture occidentale, qui a érigé ce lien en principe de développement : la réflexivité et la rationalité sont les plus hautes formes de civilisation. Le système éducatif récompensera (ainsi configuré, le système éducatif a vocation à distinguer et à promouvoir) ceux qui ont réussi à intérioriser leurs pulsions, voire à les sublimer dans l'intellection. S'est par suite mis en place un système complet de formation d'élites dont le profil est appelé à alimenter des dispositifs de normalisation du rapport sensoriel au monde, comme l'éducation, le travail, et plus précisément, au sein des entreprises, comme le

[1] Lire à ce sujet en France les travaux d'Yves Citton et de Dominique Boullier.

marketing et le management. Parvenir à ériger le travail au sommet de la civilisation demandait une connivence socio-économique dans le traitement des affects des collectifs : c'est et telle fut la réussite de la société dite occidentale (Méda, 1995).

Autonomie, individualisme, réflexivité et démocratie, autant de termes qui sont inséparables dans la vulgate, mais qui d'un point de vue des pratiques affectives sont aussi à observer comme des logiques d'aliénation, de normalisation, de dogmatisation des mouvements corporels, affectifs et en conséquence cognitifs, derrière un discours qui se légitimait au nom de la revendication de libération de soi (cf. Norbert Elias).

Belle illusion produite et construite par une communication médiatique et commerciale qui associe des valeurs paradoxales et pourtant met l'anthropos en mouvement (Martin-Juchat, 2008, 2013). Tragédie moderne que ces systèmes de valeurs incarnés par des sémiotiques multimodales qui cherchent à donner du sens. Projet politique assigné à des citoyens qui consomment des relations de services et leur donnent un sentiment d'exister par procuration d'une promesse d'émancipation (cf. François de Singly).

Or, tel que nous allons le rappeler dans un premier temps, contrôler les passions a toujours été une affaire de pouvoirs politique et religieux (Aucante, 2001). L'individualisation voire l'intériorisation de la responsabilité du contrôle (« je suis ce que je mérite d'être », « je suis responsable de ce que je suis », types de slogan promus par les discours sur le bien-être) et l'idéologie d'un bonheur lié à l'invention de soi ont permis d'associer logiques d'individuation et développement économique (Ilouz, 1996). Ce procès dont on ne saurait marquer le commencement a permis à la société industrielle de se développer.

D'une corrélation historique entre les émotions et la modernité, il conviendra dans un deuxième temps d'observer en quoi l'écosystème des entreprises repose sur ces injonctions incarnées dans un système religieux archaïque, totémiste et fétichiste, dont le caractère englobant ne trouve plus aujourd'hui de limites grâce au marketing expérientiel, sensoriel et émotionnel (Martin-Juchat, 2008). Consommer plutôt que faire la guerre, pourquoi pas, tant que la société occidentale ne trouve pas mieux. Pour ce faire, une clarification des différences entre les processus de communication affective (contagion, empathie, sympathie, projection) et entre les différents types d'affects (passions, émotions, sentiments) opérant dans ce domaine s'avère nécessaire.

D'autant que le capitalisme construit, grâce à la communication émotionnelle, une figure d'un nouvel ordre moral, par le biais de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable, même si paradoxalement un système économique en tant que tel ne peut avoir de morale (Comte Sponville, 2004). La déresponsabilisation des politiques se situe dans des discours qui cautionnent par ces figures un modèle économique, en lui associant des valeurs d'innovation, de durabilité et d'éthique.

Pour clore cette argumentation, analyser des exemples concrets issus d'une nouvelle industrie des sentiments permet aisément d'appréhender que l'enjeu du nouvel esprit de capitalisme se situe bien dans l'invention émotionnelle et corporelle de soi : « je ressens donc je suis, la vérité est dans l'émotion ressentie par un corps qui sait à ma place ce qui est bon pour moi ». Tout se passe donc comme si, initialement proscrites par la civilisation occidentale, les émotions faisaient retour, désormais intégrées par le capitalisme. Cette volonté de puissance construite par les médias est nourrie par les livres de développement personnel et professionnel et renouvelle paradoxalement les moyens de contrôle. Le corps censeur, construit selon des dogmes de santé de bien-être, d'équilibre, est-il une prison que l'individu se crée et qui ira chercher des satisfactions dans l'économie de l'émotion et de l'attention ? Assouvir la quête d'une identité dont l'existence est une invention moderne, quête d'un soi à trouver, sans promesse de résultats, magnifique idéologie moderne qui occupe et met en mouvement, en agitation.

Dans un dernier temps par le biais d'autres exemples, nous allons montrer que le bien-être au travail est la dernière promesse sur lequel

s'appuient les entreprises animées par tous ces paradoxes : performance et respect de soi et d'autrui ; sécurité et dynamisme ; autonomie et contrôle.

Dans un premier temps, à partir des travaux qui associent l'histoire du corps, celle des mœurs et celle de la modernité (Levinas, Elias, Le Breton, Courtine, Vigarello) nous observerons que le contrôle des mœurs et par suite des corps a d'abord été le fait de certains pouvoirs religieux (le christianisme culpabilisateur) et politiques (la monarchie centralisatrice), avant d'être exercé par d'autres, scientifiques (le savoir académique) et politiques (la société républicaine disciplinaire puis la démocratie dans laquelle les individus intériorisent la norme. Les progrès de la technique et de la science, en particulier ceux de la médecine, ont à la fois permis la naissance de la notion d'individu (supposé doté d'une intimité, d'une destinée) et ont donc engendré une forme de progrès civilisationnel (Levinas, Le Breton) par le développement des droits de l'Homme, de la liberté, de la démocratie et surtout de la société industrielle. Cette séparation entre passions et raison, cette supériorité institutionnalisée de la raison et de ses formes culturelles associées, la science et la technique, ont promu l'esprit d'entreprise comme étant une des formes de libération de l'individu naissant. Quelle remarquable puissance de mise en mouvement que cette promesse affective d'un dépassement des déterminismes biologiques et sociaux par la force de la volonté, de la rationalité d'un individu qui peut contrôler sa destinée !

Dans un deuxième temps, après avoir présenté les différents types d'émotions et des processus de communication affective, nous observerons à partir d'exemples que l'affect, ciment de l'échange marchand, repose sur des principes religieux archaïques : le fétichisme et le totémisme.

Après la Seconde Guerre mondiale, le développement de la société de consommation (logique déjà à l'œuvre dans les supermarchés) amenant à une standardisation et une uniformisation des systèmes de représentation (cf. Louis Marin et Jean Baudrillard), le marketing, par saturation des systèmes de signes visuels, a développé des techniques de normalisation de l'expérience sensorielle et affective. La promesse qui se trouve faite n'est plus « je consomme donc je suis », mais « je consomme une expérience sensorielle et émotionnelle qui me donne le sentiment d'exister ». Il s'agit désormais de ressentir pour être.

Contrôler les mouvements affectifs et physiques est une idéologie au service de l'entreprise, non seulement marchande, mais aussi de service publics. Nous pouvons à présent qualifier le phénomène d'empire et d'emprise des marques. La logique marchande envahit l'ensemble de la sphère sociale : médias, collectivités, entreprises, monde politique, éducatif et culturel, vie quotidienne, etc. (Lépine, Martin-Juchat, Millet-Fourrier, 2012). L'emprise des marques se manifeste par la programmation de tous les contrats relationnels qu'une entreprise entretient avec ses publics : positionnement, différenciation, valeurs, identité, système valable à la fois pour les individus et les collectifs. « Je suis ce que je parais être » : le capital marque est le cœur de l'identité d'entreprise.

Le marketing est une technique au service de l'industrialisation de la puissance du capitalisme, il normalise les systèmes de représentation et d'interprétation des signes, il propose une méthodologie duplicable, quelles que soient les missions des institutions mêmes si les objectifs, les finalités ne sont pas les mêmes. Cette capacité du marketing à intégrer les missions des institutions *a priori* non commerciales : s'éduquer, se divertir, se cultiver, s'évader, se développer, génère une fusion voire une confusion des univers du loisir, de la culture, de la consommation et de l'enseignement.

La nouvelle socio-économie de l'affectivité est enfin à observer dans les TIC, par le biais de dispositifs de captation des émotions collectives : les réseaux sociaux, les médias sociaux, l'industrie de l'e-réputation qui reposent également sur l'affectif (Martin-Juchat, Pierre, 2012).
Pour achever cette présentation, nous esquisserons une analyse des limites d'un tel système en relevant la souffrance qu'il engendre et l'ennui qu'il insuffle. La quête et le développement d'un soi (*self*) par le contrôle et par la performance, et par des techniques de

lâcher prise ne suffisent plus pour certains à donner du sens, tel que nous le verrons dans une dernière étude de cas. Cependant de telles évolutions permettent également à une nouvelle économie d'émerger par le biais, par exemple, de l'industrie des imprimantes 3D en tant qu'elles sont susceptibles de permettre aux consommateurs de se réapproprier leurs mouvements.

## Bibliographie


- Aucante, F., 2001. *La démesure apprivoisée des passions*, XVIIe siècle 2001 - n° 213, PUF.
- Beck, J., & Davenport, T., 2001, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Cambridge, Harvard Business School.
- Boullier, D., 2009, « Les industries de l'attention : fidélisation, alerte ou immersion », *Réseaux, no 154*, p. 233-246.
- Citton, Y., 2013, « Le marketing entre économie de l'attention et exploitation culturelle » in Patrick Bourgne (dir.), *Le marketing : poison ou remède ? Les effets du marketing dans une société en crise*, Cormelles-Le- Royal, Editions EMS, 2013, p. 179-199.
- Citton, Y., Lordon, F., 2008, *Spinoza et les sciences sociales. De l'économie des affects à la puissance de la multitude*, Editions Amsterdam.
- Comte Sponville, A., 2004, *Le capitalisme est-il moral ?* Albin Michel, Paris, (3e édition) (1ère ed. 2004).
- Franck, G., 1998, *Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf*, Munich.
- Fourrier, C., Martin-Juchat, F., Lépine, V., 2012, « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », in *Revue Internationale de Communication sociale et publique n°6*, UQAM, Canada, en ligne.
- Illouz, E. 2006, *Les sentiments à l'ère du capitalisme*, Paris, Seuil.
- Kahneman, D., 1973, *Attention and Effort*, Englewood Cliff, Prentice Hall, 1973.
- Martin-Juchat, F., 2013, « Communication et culture marchande : l'illusion structurelle des logiques modernes d'enchantement affectif », in, Citton, Y., dir. (2013), *Puissance de l'illusion*, PUG, à paraître.
- Martin-Juchat, F., Fourrier, C., Lépine, V., 2013, (dir.), *Les acteurs de la communication des entreprises et des organisations : pratiques et perspectives,* PUG dans la collection « La communication en question », à paraître.
- Martin-Juchat, F. 2011, « Acquis scientifiques sur la communication organisationnelle. Repérage de points de convergence entre disciplines », in B. Miège, D. Vinck (dir.), *Les masques de la convergence : enquêtes sur sciences industries aménagements*, Paris, édition des archives contemporaines : 181-196.
- Martin-Juchat, F., Pierre, J., 2011, « Facebook et les sites de socialisation : une surveillance librement consentie » in B. Galinon-Mélenec (dir.), *L'Homme-trace en quête de sens*, Paris, Editions du CNRS.
- Martin-Juchat F., 2008, *Le corps et les médias : la chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux.* Bruxelles, De Boeck.
- Martin-Juchat F, Marynower, M. 2008, "The Lyon Parc Auto Case Study: a Polysensorial Approach" in P. Desmet, J. Van Erp, M. Karlsson. *Design & Emotion Moves*. Cambridge, Cambridge Scholar Press, pp. 255-269.
- Michael H. Goldhaber, « Principles of a New Economy », www.well.com/user/mgoldh/principles.html, 1996 : « The Attention Economy and the Net », First Monday, 2-4, 1997, http://firstmonday.org.
- Simmel, G., 1981, *Sociologie et épistémologie*, Paris, PUF (1ère ed. 1917).
- Simon H., 1971, « Designing Organizations for an Information-Rich World », in Greenberger, M., *Computers, Communication, and the Public Interest*, Johns Hopkins Press, Baltimore.
- Tarde, G., 1902, *Psychologie économique,* Paris, Alcan.

***Conférence-Débat***
*Vendredi 4 octobre 2013 – 16h00 à 17h00*

**Michel DURAMPART**
Professeur des universités, UFR Ingemédia en Sciences de l'information et de la communication, chercheur publiant au Laboratoire I3M Toulon-Nice,
michel.durampart@univ-tln.fr

Directeur de l'école doctorale en SHS (ED 509) de l'Université du Sud Toulon-Var, Directeur du laboratoire I3M pour le site Toulon (Université du Sud Toulon Var), membre élu du Conseil Scientifique de l'université, Responsable des relations internationales et de la direction du Master I et du Master recherche à l'UFR Ingemedia, Chargé de mission ISCC (Institut de la communication du CNRS), coordinateur du Pole Méditerranéen de l'ISCC, responsable de la rubrique Varias pour la revue Hermès

**Domaine et thèmes de recherche :**
Je conduis des recherches sur le statut et l'évolution des connaissances et savoirs au prisme des TIC, mon approche s'inscrit dans une perspective internationale avec une orientation vers la circulation et la transformation de connaissances.

**Publications** (*sélection*) :
Bernard, F., Durampart M., (sld), Savoirs en action, cultures et réseaux méditerranéens, CNRS Éditions, collection Alpha, à paraître 2013.

Durampart Michel, à paraitre 2013, "La collaboration scientifique en ligne : une dynamique coopérative saisie dans ses enjeux et contraintes institutionnels", in Renaud P.(sld) : Circulation Internationale des Connaissances :Enjeux académiques et scientifiques dans les pays en développement, éditions du Cinvestad.

DURAMPART Michel, 2013, "L'expression des cybercitoyens entre continuité et ruptures face à une sociabilité quotidienne", in S. Najar (dir.), Le cyberactivisme au Maghreb et dans le monde arabe, Paris, IRMC-Karthala, 217-226.

Durampart M., (2012), « Expression et engagement sur le web et les réseaux : une polarisation des modalités techniques et sociales entre tensions et asymétries », Forum RMCEF : Réseau des Centres Méditerranéens de Formation Multimédia, Porto novembre, 2011.

# Les Communications par Atelier

## Jeudi 3 Octobre 2013

### Atelier 1 : Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux et Performativité des discours managériaux

**Salle 306**

***Présidents : Paul Rasse et Arlette Bouzon***

**Isabelle Bazet** :
*Les machines à écrire et décrire l'organisation – la question du pouvoir à partir des formats communicationnels* ..... 45

**Zoubir Belhouchet, Kamel Boukerzaza** :
*La performativité des discours managériaux : apports de John Searle* ..... 53

**Audrey De Céglie** :
*Les réseaux sociaux de femmes dans les entreprises : une nouvelle façon de percevoir le management organisationnel* ..... 73

**Bruno Girard** :
*La supervision du travail et la super-vision des comportements* ..... 82

**Marina Palakartcheva** :
*L'impact de la visualisation de l'information sur le processus de prise de décision dans le contexte organisationnel* ..... 90

**Ludovic Sar** :
*L'impact d'une politique volontariste de l'usage des TICE sur l'organisation de la formation professionnelle dans la Marine Nationale* ..... 91

# Les Communications par Atelier

## Jeudi 3 Octobre 2013

### Atelier 2 : Reconfiguration des espaces-temps organisationnels et Collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail

**Salle 309**

***Présidents : Valerie Lépine et Manuel Zacklad***

**Valérie Carayol, Nadège Soubiale, Cindy Félio, Feirouz Boudokhane-Lima** :
*De l'hyper-connexion à la déconnexion chez des cadres. Les TIC comme facteur de risques psychosociaux* ..... 101

**Marie Benejean** :
*De l'évolution des dispositifs d'information-communication : concurrence et coordination des temps dans les activités de la navigation aérienne* ..... 110

**Dominique Bessières** :
*Les TICE au travers du C2i2e outils de managérialisation globaux : dispositifs, usages professionnels, politique publique* ..... 122

**Julie Boéri** :
*Émergence d'une communauté virtuelle de pratique : regards croisés sur les dispositifs et les récits* ..... 131

**Franck Debos** :
*Vers une meilleure connaissance des attentes et pratiques des usagers dans un contexte technologique innovant par un dispositif de co-conception : une illustration via le projet Ecofamilies* ..... 141

**Claudie Meyer, Ingrid Fasshauer, Christian Bourret** :
*Un espace de coworking à l'université comme nouvel espace d'interactions entre acteurs ?* ..... 151

# Les Communications par Atelier

## Vendredi 4 Octobre 2013

### Atelier 1 : Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux et Performativité des discours managériaux

**Salle 306**

***Présidents : Françoise Bernard et Michel Durampart***

**Sophie Arvanitakis** :
*Bizprojet : un outil d'aide à la décision pour les patrons* ..... 165

**Bruno Asdourian** :
*Utopie d'une communication relation « transparente » : comment caractériser les actions et discours d'organisations observées par des réseaux sociaux numériques ?* ..... 173

**Claire Burlat** :
*La « communication engageante » des fournisseurs d'énergie en jeu dans la relation-client digitalisée* ..... 182

**Tatiana Domingues-Aguiar, Manuel Zacklad** :
*Le rôle de communicologue dans le processus de co-construction de nouvelles pratiques de veille à l'aide d'une plateforme numérique* ..... 183

**Olivia Foli, Gérald Gaglio** :
*Environnement organisationnel sollicitant, management des pratiques professionnelles et rapport au travail : le cas des communicants internes* ..... 192

**Philippe Marrast, Anne Mayère** :
*Numérisation des processus organisant et paradoxes managériaux : biographie d'une feuille de transmission, entre texte local 'sauvage' et texte autorisé* ..... 202

# Les Communications par Atelier

## Vendredi 4 Octobre 2013

### Atelier 2 : Reconfiguration des espaces-temps organisationnels et Collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail

**Salle 309**

***Présidents : Catherine Loneux et Céline Lacroix***

**Lucile Desmoulins** :
*Forger des discours managériaux « capitalistes-humanistes » : la communication évènementielle et sur twitter des business think tanks* ..... 213

**Mikaël Gleonnec** :
*Technologies d'information et de communication et risques psychosociaux : une approche par les processus organisationnels et par la médiation* ..... 214

**Fabienne Martin-Juchat, Julien Pierre** :
*Usages affectifs des Tics par la jeune génération. Le numérique pour tromper l'ennui au travail* ..... 223

**Géraldine Guérillot, Jean-Luc Moriceau, Paes Dos Santos** :
*Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial* ..... 235

**Karolina Swiderek** :
*Traçabilité de l'activité par des systèmes automatiques de notification : mise en controverse des discours managériaux dans le contexte d'expansion des technologies numériques* ..... 243

**Gaëlle Baudry, Laurent Morillon** :
*"Manager" la "communauté" des réseaux sociaux ?* ..... 251

## Jeudi 3 octobre

## ATELIER I

### Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux

- **La transformation organisationnelle** qui se fait dans de multiples directions est surdéterminée par les critères de performativité néo-libéraux et les manières dont les technologies numériques sont mises au service du capitalisme mondial. Ceci concerne toutes formes d'organisations, entreprises du commerce, de l'industrie, des services, mais aussi les grandes institutions de la santé, de l'éducation, les collectivités, l'armée…
- **Les modèles coopératifs** déployés par le management, en général comme horizon enchanté, le sont sur le fond d'une arène conflictuelle marquée du sceau de "la pacification". L'obsession **innovatrice** (la compulsion qui la porte) doit être interrogée à partir de l'émergence d'économies politiques alternatives.
- **Les dimensions polycentriques des gouvernances** nous semblent mériter une attention toute particulière.
- **Les paradoxes managériaux** qui découlent du nouveau monde numérique organisationnel, la potentielle restriction des libertés et l'extension de la participation.

### Performativité des discours managériaux

- Les formes de **narrations managériales** hybrides émergent du numérique, les traces, traçabilité et évaluation en relation avec les politiques managériales et les nouvelles formes de pouvoir quelquefois bien plus coercitives que la violence d'une autorité.
- **L'utopie communicationnelle** numérique, d'une « organisation transparente », ou « fluide » ou encore « interactive », dans une fascination sans cesse renouvelée de technicité et la complexité managériale à gouverner aussi de l'imaginaire.
- La fabrication des nouveaux **modes de gouvernance** et la fabrique du consentement avec les questions narratives dont elles sont l'expression et l'exprimé. (formes collectives nouvelles du procès de travail, des intelligences collectives).
- L'évolution du salariat et les formes syndicales de **contre-pouvoirs** (soumises à la variation que l'on peut qualifier d'anthropologie des agencements politiques dans le cadre des "sociétés performatives" et des sociétés d'abondance peuvent être abordées de manière frontale).
- La production de **nouvelles subjectivités** étant en particulier liée de manière essentielle, aux nouvelles écritures informatiques couplées à l'axiomatique capitalistique.
- Le développement du marketing et la **recomposition des logiques marchandes dans le contexte de la numérisation,** à partir d'une traçabilité étendue, par le profilage.

Fiche synthétique

**Titre :**
Les machines à écrire et décrire l'organisation – la question du pouvoir à partir des formats communicationnels.

**Auteur(s) :**
Isabelle Bazet, IUT de Tarbes – Toulouse III, CERTOP UMR 5044 CNRS,
isabelle.bazet@iut-tarbes.fr

**Supports théoriques :**
Le socle est constitué des écrits traitant du gouvernement et de la disciplinarisation des individus (Foucault, 1975), de la constitution des normes formalisées dans les scripts des applications logicielles (Jeanneret, Y., Souchier, E., 1999), (Delcambre P., 1997), (Gardey D., 2008).

**Problématique / Question :**
L'hypothèse est que les applications logicielles, du fait de leur nombre mais aussi de leur caractère de plus en plus intégré favorisent le « gouvernement des individus » par le contrôle qu'elles exercent : elles rendent possible le recoupement entre des traces polymorphes dont les auteurs sont multiples. D'autre part, ces applications permettent un exercice du pouvoir direct ou différé assurant une surveillance des espaces professionnels et une traçabilité des temps consacrés aux activités et à leur nature. C'est en ce sens que nous appréhendons ces applications logicielles d'un côté, comme des « machines à écrire » l'organisation puisqu'elles organisent *le texte organisationnel* par la collecte des inscriptions, précisent la syntaxe, cadencent les prélèvements au plus près des activités. D'un autre côté, ces applications opèrent comme des « machines à décrire » l'organisation puisqu'elles soumettent la multiplicité des inscriptions récoltées à des traitements qui peuvent s'apparenter à des *data-textes*. C'est ainsi que ces machines tentent de discipliner les conduites communicationnelles et posent clairement au chercheur la question du consentement des contributeurs convoqués à l'écriture.

**Terrain et Méthodologie :**
Nous mettrons au travail cette hypothèse à partir du matériau collecté, depuis plus de cinq ans, à l'occasion de l'informatisation du dossier du patient dans un établissement de santé.

**Résultats :**
Proposer une méthodologie qui permette de rendre intelligible l'organisation et l'usage de ces écritures organisationnelles.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Expliciter la façon dont s'organise le contrôle communicationnel au travers de l'émergence du texte organisationnel agencé au travers des applications logicielles.

**Isabelle BAZET**
MCF en sciences de l'information et de la communication,
IUT de Tarbes
Laboratoire CERTOP (UMR 5044)
Université Paul Sabatier Toulouse 3
isabelle.bazet@iut-tarbes.fr

# Les machines à écrire et décrire l'organisation – La question du pouvoir à partir des formats communicationnels.

**Thème de recherche :**
Travail de communication, disciplinarisation, technologies, santé.

**Résumé** :
Nous aborderons les applications logicielles comme des « machines à écrire » l'organisation qui agencent *le texte organisationnel* par la collecte des inscriptions, en précisent la syntaxe, cadencent les prélèvements au plus près des activités. Plus largement, nous interrogerons les modalités de la disciplinarisation à l'œuvre et la façon dont se met en place une docilité scripturaire.

**Mots clés** :
Gouvernement des individus, surveillance, inscriptions, description, informatisation dossier du patient.

Notre communication vise ainsi à interroger les pratiques communicationnelles de gouvernement des individus (Foucault, 1975), en questionnant la constitution des normes formalisées dans les scripts des applications logicielles.

Notre hypothèse est que les applications logicielles, du fait de leur nombre mais aussi de leur caractère de plus en plus intégré favorisent le « gouvernement des individus » par le contrôle qu'elles exercent : elles rendent possible le recoupement entre des traces polymorphes dont les auteurs sont multiples. D'autre part, ces applications permettent un exercice du pouvoir direct ou différé assurant une surveillance des espaces professionnels et une traçabilité des temps consacrés aux activités et à leur nature. La force de ces applications est d'organiser la communication : sa structuration tant du point de vue de la forme, du format, des voies qu'elle emprunte, que des acteurs qui sont convoqués pour les instruire ; elles alimentent en retour la production d'information sur elles-mêmes. C'est en ce sens que nous appréhendons ces applications logicielles d'un côté, comme des « machines à écrire » l'organisation puisqu'elles organisent *le texte organisationnel* par la collecte des inscriptions, précisent la syntaxe, cadencent les prélèvements au plus près des activités. D'un autre côté, ces applications opèrent comme des « machines à décrire » l'organisation puisqu'elles soumettent la multiplicité des inscriptions récoltées à des traitements qui peuvent s'apparenter à des *data-textes*. C'est ainsi que ces machines tentent de discipliner les conduites communicationnelles et posent clairement au chercheur la question du consentement des contributeurs convoqués à l'écriture.

Nous mettrons au travail cette hypothèse à partir du matériau collecté, depuis plus de cinq ans, à l'occasion de l'informatisation du dossier du patient dans un établissement de santé.

L'angle est de remettre au centre des activités d'informations et de communication la question de l'exercice du contrôle en formulant l'idée que cet exercice est délégué à des dispositifs techniques, supports de reconfiguration de l'antienne figure du contremaître, dématérialisée et distribuée au cœur même de ces applications. Ce positionnement prend corps dans l'évolution des modes de management qui ne visent plus tant à opérer un contrôle hiérarchique direct qu'à « mobiliser les subjectivités » (Floris, Ledun, 2005 ; Courpasson, 1999 ; Dejours, 2000) par des dispositifs gestionnaires.

## De la discipline à son équipement

Le management et le discours sur lequel il s'adosse peuvent ainsi être appréhendés comme une « archi-écriture » qui s'inscrit dans une « historicité » pour parler comme Petitet (2005, p. 4 texte en ligne) fondée sur la nécessité de « légitimer l'existence de l'entreprise et de pérennisation de son fonctionnement ». A ce titre, nous verrons comment la domestication des sources normatives dans la situation que nous étudions relève de cette archi-écriture.

Plus largement, ce positionnement conduit à interroger l'architecture du contrôle et plus particulièrement la façon dont il est agencé dans l'architexte des applications au fil des « écritures de l'écriture » (Jeanneret, 2009, p. 8) en dévoilant comment les inscriptions des utilisateurs se voient ainsi cadrées par la forme et par le format.

La disciplinarisation ou la docilité des corps pour parler comme Foucault, s'opèrerait ainsi au travers du dispositif via ce que Jeanneret et Souchier (1999) désignent sous le terme « d'*architextes* (de *archè*, origine et commandement), [à savoir] les outils qui permettent l'existence de l'écrit à l'écran et qui, non contents de représenter la structure du texte, en commandent l'exécution et la réalisation. Autrement dit, le texte nait de l'architexte qui en balise l'écriture » (p.103). Jeanneret et Souchier (1999) assimilent les langages informatiques à une « pratique d'écriture à part entière (…) » et restreignent les capacités de ces scripts au fait que tout comme les romans « ce sont des outils métaphoriques qui, par leur organisation, donnent à voir certaines

questions poétiques et en masquent d'autres. » En ce sens, et pour prolonger, ces pratiques d'écritures intègrent des manières de voir l'organisation – et en évacuent d'autres - et sont de fait porteuses d'un design organisationnel (Alsène, 1996). De fait, ces scripts « (…) exercent donc une influence notable sur le texte. La forme de ces « écritures de l'écriture » détermine les limites du scriptible. » (p.105). La question est donc de mettre à l'épreuve du terrain ces propositions théoriques afin de mesurer leur caractère dialectique dans l'analyse des formes de contrôle qui s'opère sur les activités d'information et de communication.

## Terrain et méthodologie

Le terrain investi est un établissement de santé qui a engagé depuis 2004 un projet d'informatisation du dossier du patient. Ce projet d'informatisation est conséquent en ce qu'il touche ce qui fait centralement les métiers des médecins, des infirmières et des aides-soignantes : l'activité de soin.

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 de projet (14 entretiens), du suivi des réunions d'avancement du projet (10 réunions) ; sur l'étude du document-clé que constitue le cahier des charges préalable ; sur 10 entretiens *ex-ante* auprès des 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). Un entretien filmé auprès de l'un des porteurs du projet nous présentant l'ancienne version papier du dossier du patient (une heure et demie) a également été réalisé.

Pour donner corps à ce travail nous nous appuierons sur l'analyse du matériau recueilli (entretiens, suivi de réunions, observations, collecte de documents ...), qui par son caractère longitudinal permet de reconstruire cette histoire : du choix de l'outil, des décisions qui stabilisent son architecture en passant par le déploiement et l'usage de « l'inscription disciplinée » par les soignants.

## Du macroscope des raisons au microscope de la conduite

L'histoire de l'informatisation du dossier du patient à l'hôpital se trouve au carrefour de plusieurs instances portant chacune leur normativité, combinaison de normes légales et de normes pratiques. L'analyse présentée repose d'une part sur un travail documentaire des textes de lois, des rapports parlementaires, des supports émanant de l'HAS et d'autre part de l'analyse des entretiens que nous avons réalisés avec les porteurs de projet au sein de l'établissement. Ce corpus donne à voir les modalités d'intégration de ces raisons. Elles sont ancrées dans les politiques publiques tentant de coupler maîtrise des budgets de santé, garantie d'accès, de qualité et de sécurité des soins ; et publicisées en France par la Haute Autorité de Santé (HAS). La Haute Autorité de Santé « a été créée par la Loi du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie afin de contribuer au maintien d'un système de santé solidaire et au renforcement de la qualité des soins, au bénéfice des patients » (http://www.has-sante.fr/). Autorité administrative indépendante, elle a pour mission de promouvoir les bonnes pratiques, d'améliorer la qualité des soins, de veiller à la qualité de l'information médicale diffusée, d'informer les professionnels de santé et le grand public et de développer la concertation et la collaboration avec les acteurs du système de santé en France et à l'étranger (ibid.).

Sur le plan politico-économique, ces raisons plurielles à l'oeuvre s'appuient d'une part sur les lois relatives au financement de la Sécurité Sociale, et d'autre part sur le programme de modernisation des établissements de santé initié par le Ministère de la santé. Le Plan Hôpital 2007 visait principalement à articuler le financement des établissements de santé publics et privés sur des justifications

détaillées des actes effectués, en équilibrant l'allocation des ressources financières et en 'responsabilisant' les acteurs de santé, via la tarification à l'activité (T2A). Le plan 2012 prévoit quant à lui l'accélération de la mise en œuvre des Systèmes d'Information Hospitaliers (SIH) pour aller vers une informatisation croissante du processus de soins.

L'imbrication de ces raisons et la façon dont elles s'appuient les unes les autres est particulièrement identifiable dans le texte du Manuel de certification des établissements de santé de la HAS (V2010, Avril 2011). Le Manuel fait référence à l'intrication des textes réglementaires et à la sédimentation de réformes successives, en en proposant une lecture unifiée et cohérente.

Cette « archi-écriture » (Petitet, 2005) vise à légitimer le texte de l'écriture. Fondée sur l'historicité des organisations de santé, elle vient légitimer leur existence et en même temps les projeter dans un futur porteur d'un changement nécessaire pour les inscrire dans une pérennité à venir. Au croisement des discours politiques et managériaux, prend ainsi forme une injonction à l'autonomie sous contrainte d'articulations aux préconisations nationales et régionales (Pierru, 2011). Ce contrôle, tout en souplesse, est caractéristique des nouvelles formes de management qui visent à rendre dociles les subjectivités en les enrôlant (Floris, Ledun, 2005 ; Heller, 2005).

Le manuel et la procédure d'accréditation, prenant appui sur les attendus des lois et des décrets, établissent conjointement l'impérieuse nécessité de pouvoir tracer la prise en charge médicale pour la valoriser dans le cadre de la T2A (Tarification à l'Acte de l'Activité). Ces différents motifs se voient articulés par le biais de l'informatisation du dossier du patient, chargé de favoriser la conformité des soins aux bonnes pratiques, d'en assurer la traçabilité dans le cadre médico-légal, et d'en établir le décompte détaillé requis par les nouvelles règles d'attribution budgétaire.

Ayant ainsi brossé à grands traits l'archi-écriture de légitimation, nous allons maintenant aborder la configuration de l'architexte qui vient équiper les dispositifs de gestions et de pilotage des activités. Nous allons voir dans le point suivant comment le travail d'écriture se trouve ainsi structuré et encadré par l'archi-écriture et se traduit dans l'architexte du dossier patient informatisé. Comment se construit l'arborescence de l'outil ? Quels sont les chemins d'inscription ainsi structurés ? En quoi constituent-ils des points de passage obligés pour les soignants ? Les réponses à ces questions nous permettront de voir la capacité de l'architexte à domestiquer les écritures et à contrôler les pratiques, en mettant en forme en quelque sorte le « faire » et le « faire inscrire ».

## Le pouvoir disciplinaire « intégré »

Se pose dès lors, la question de l'architecture du contrôle et la façon dont l'architexte l'agence, notamment au travers des pratiques d'inscriptions attendues par l'application. Il s'agit, en suivant Foucault (1975) de mettre à jour la façon dont l'application - en tant que dispositif - va venir discipliner les conduites, en l'occurrence les pratiques d'écritures des soignants. Par discipline, nous entendons « ces méthodes qui permettent le contrôle minutieux des opérations du corps, qui assurent l'assujettissement constant de ses forces et leur imposent un rapport de docilité-utilité, c'est cela qu'on peut appeler les disciplines. », (Foucault, 1975, p 161). Souchier et Jeanneret (1999, p 106) suivent cette même piste lorsqu'ils soulignent que l'intégration d'outils « dans un logiciel « formate » l'écriture comme une « discipline » imposée au corps écrivant, selon le sens donné par Michel Foucault à ce terme ». Comment caractériser ce phénomène de disciplinarisation ? Méthodologiquement, quelles sont les prises qui rendent ce phénomène lisible ?

Tout d'abord, les pratiques d'écriture dans l'application informatique se voient cadrées dans une double perspective : tracer les informations relatives à la trajectoire du patient d'un côté et la trajectoire du

personnel soignant de l'autre. Dès 2008, les porteurs du projet d'informatisation au sein de l'établissement expliquent comment l'élaboration du cahier des charges – que nous assimilons au pré-script de l'outil – vise à formater les inscriptions. Dans l'extrait d'entretien suivant (PP1 & PP2), il est notamment question de la « forme » que doivent prendre les écrits techniques :

> PP1 : « C'est-à-dire que avec l'évolution de la réglementation, les dossiers sont accessibles aux patients. Donc, ils doivent rester, en terme de langage … avoir un langage professionnel sans jugement de valeur, sans connotation…je dirai de quelque bord que ce soit. Donc c'est plus une…c'est un peu une standardisation du langage professionnel infirmier adapté bien sûr à notre spécialité (…). Elles [Les infirmières] ont, elles auront toujours la possibilité d'écrire toujours à un moment donné littéralement ce qu'elles veulent écrire. Mais tout ce qui est la partie, je dirai technique, le rôle propre d'un rôle prescrit d'abord pour leur faciliter le travail quand même ; d'éviter d'écrire parce que le clavier c'est pas aussi spontané, tous ne sont pas aussi à l'aise sur un clavier que d'autres. »

Le second porteur de projet va plus loin et explicite comment une ascèse de l'écriture peut se mettre en forme au travers de l'informatisation du dossier du patient en mettant en conformité les pratiques professionnelles autrement dit « le faire » tel que défini par les textes réglementant la profession des infirmiers avec « le faire inscrire ». L'outil devient alors une prothèse cognitive qui équipe les inscriptions et intime aux soignants d'entrer premièrement dans une contribution communicationnelle qui se loge dans le format attendu et deuxièmement dont les prélèvements sont systématisés.

> PP2 : « Oui, l'informatique, l'informatisation pose quand même de structurer les choses. (…) L'informatique opère une structuration au niveau d'un langage officiel reconnu, et c'était [la question] du diagnostic infirmier, même si dans la pratique quotidienne, même si elles ont la démarche intellectuelle qu'elles ont pendant la formation, elles n'utilisaient pas forcément dans la transmission écrite, elles utilisaient un petit peu mais pas forcément. On a fait tout ce travail-là pour justement à cause de … parce que via l'informatique on avait besoin de standardiser les actes, etc,… C'est pas complètement inconnu pour elles non plus, mais c'est vrai que dans la pratique c'est quand même sous-utilisé. »

Si l'on s'attache cette fois au design de l'outil, à son ergonomie, on constate que le choix sous forme de listes des différentes dimensions du rôle répond au souci de guidage de l'écriture et d'une économie scripturaire. L'identification des 14 besoins fondamentaux au cœur même de l'outil relève d'un pré-codage qui peut être lu comme une pré-scription à laquelle on ne peut déroger.

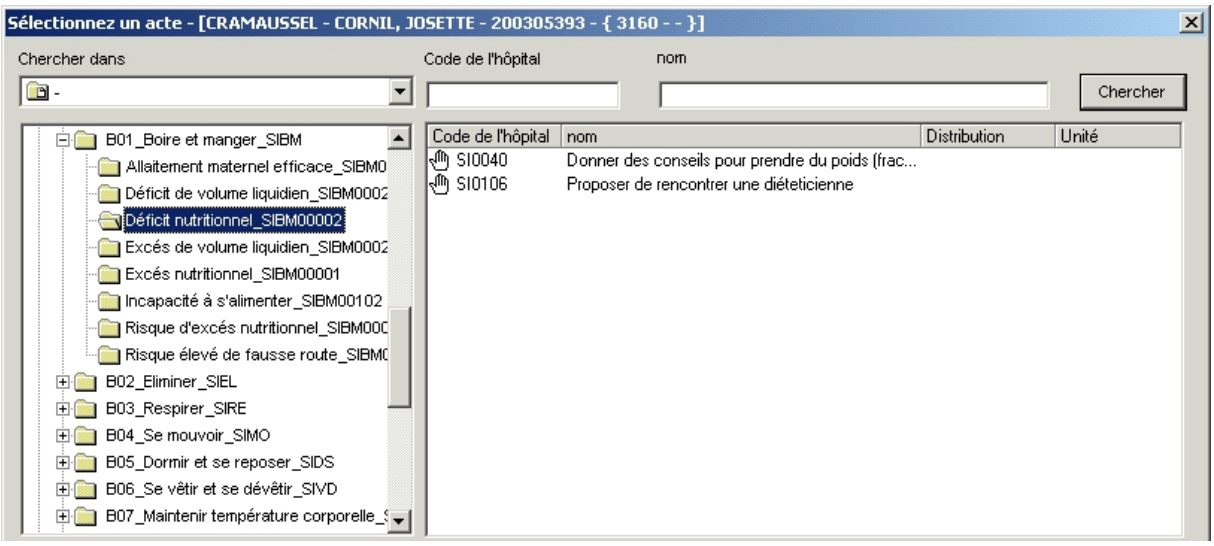



**Figure 1 - Rôle propre des soignants catégorisé selon 14 besoins fondamentaux**

Ainsi, l'outil formalise les processus intellectuels infirmiers – en le délimitant - et permet l'évaluation de la situation du patient, son suivi, la réalisation des rôles prescrits et des rôles propres, la coordination avec les médecins et paramédicaux (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 à l'établissement. Le synoptique ainsi établi, permet 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).

Au-delà de « l'écriture du contrôle des écritures » telle qu'explicitée au travers de ce travail, il nous reste dans des prolongements à interroger les écrits proliférants des soignants. Ils attestent selon nous, d'une reprise d'initiative et relevant d'une forme de contestation des schémas d'inscriptions préconisés. Ils témoignent peut-être de ce que Jeanneret (2009) nomme « le clivage entre les plans d'écriture ». Nous investirons cette voie afin de voir en quoi ce « *braconnage* » pour parler comme De Certeau (1990) « *fait avec la domination* » pour inventer un espace qui déborde le cadre et permet de redonner place à la construction du sens.

## Références bibliographiques


- Alsène E., 1990, « Les impacts de la technologie sur l'organisation », Sociologie du travail, 3, p. 321-337.
- Bazet, I., (2011), « De la traçabilité à la mappabilité : discussion de ces notions autour de l'informatisation du dossier du patient », *Les communications organisationnelles : des concepts aux pratiques*, Colloque International Org&Co, 31 Mai - 1er Juin, Nice.
- 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.
- 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.
- Carayol, V., (2005), « Principe de contrôle, communication et temporalités

organisationnelles », *Etudes de communication*, 28, pp. 77-89.
- Certeau de, M., (1990), *L'invention du quotidien*, Arts de faire, Vol 1, Gallimard.
- 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.
- Dodier, N. (1995). *Les hommes et Les machines*. Métaillé, Paris.
- Foucault, M., (1975), Surveiller et punir. Naissance de la prison, Gallimard.
- Gardey, D., 2008, Ecrire, calculer, classer. Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines (1800-1940), Coll. Textes à l'appui/ anthropologie des sciences et des techniques, Editions la Découverte.
- Jeanneret, Y., Souchier, E ., (1999), Pour une poétique de « l'écrit d'écran », Multimédia en recherche, Xoana Images et Sciences Sociales, Editions Jean-Michel Place, n° 6-7 décembre 1999, pp 97-107.
- Jeanneret, Y., (2009), La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communication en France, RECIIS, [www.reciis.icict.fiocruz.br]
- Jolivet, A., (2011), La certification à l'épreuve de la communication : figures de la qualité et travail du sens. Le cas d'un établissement de santé. Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier, Toulouse.
- Mayère, A., Vásquez, C., Bazet, I., Roux, A., (2012), « Inscription, prescription, sanction : les « entre-faire » d'une norme dans le processus d'informatisation du dossier de soin », International Conference, Communicating in a world of norms, ENPJJ de Roubaix, 7-9 mars 2012.
- Mayère, A., Bazet, I., Roux, A., (2011), «The Agency of information, machines and instruments in *sensemaking* and cooperative work : the case of computerised patient records and paper reminders», (19 p), The communicative and material constitution of organization : studying objects, texts and sites. Panel to the *Organizational Communication Division,* Annual Meeting of the International Communication Association, Boston, 26-30 May.
- Petitet, V., (2005), « La gouvernementalité managériale », *Etudes de communication*, 28, pp 31- 44.
- Pezet, E., (2004), « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaldiens en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.7, N°3, pp. 169 – 189.
- Pierru, F., (2011), « La santé en fusions. L'accouchement des agences régionales de santé au forceps institutionnel », XIème Congrès de l'Association française de Science Politique, Strasbourg.

Fiche synthétique

**Titre :**
La performativité des discours managériaux : apports de John Searle.

**Auteur(s) :**
BELHOUCHET Zoubir, maître assistant, université d'Annaba, zoubeirb3@gmail.com
BOUKERZAZA Kamel, maître de conférences, université Constantine 2, boukerkam@gmail.com

**Supports théoriques :**
Nous avons adopté la théorie institutionnelle de John Searle, les écrits su la pragmatique et les travaux de Benoit Cordelier sur l'engagement et le discours.

**Problématique / Question :**
La légitimité est à la base de la force illocutoire; pourtant les positionnements ambivalents, voire paradoxaux, des entreprises n'en limitent pas la performativité. Tout se passe comme si la perte de confiance que de telles options communicationnelles peuvent entraîner pouvait être ainsi compensée. Quelles sont alors les conditions qui préservent ou restaurent cette nécessaire légitimité ? Qu'est-ce qui fait que le destinataire du performatif accepte de « jouer le jeu » de la performativité ? Ces questions se posent de façon aigüe dans le cadre des communications institutionnelles et sociétales, mais elles restent tout aussi cruciales dans l'ensemble des communications organisationnelles.

**Terrain et Méthodologie :**
Notre recherche se déroule dans le cadre d'une organisation de santé qui développe un projet d'informatisation de toutes les tâches par l'utilisation du système national de l'information sanitaire (SNIS).
Nous verrons comment le discours managérial peut être mobilisé pour convaincre les partenaires dd cette organisation à agir dans le sens recherché par elle, surtout lorsqu'ils sont impliqués dans une mission aussi délicate que celle d'une restructuration d'entreprise. L'enjeu est ici d'observer comment ce discours procède pour s'imposer et battre en brèche les résistances internes à l'organisation.

**Résultats :**
Nous verrons que le résultat final ne dépend pas seulement du statut des locuteurs et de la force de l'engagement : l'impact de la capacité performative du discours est ici essentiel et demeure difficilement séparable des processus socio-psychologiques qui conduisent les individus à se soumettre à des directives qu'ils rejettent au départ.

**Mr Zoubir BELHOUCHET**
Maître-assistant
Université Badji Mokhtar-Annaba
Société de l'information, fondement, Algérie

**Dr Kamel BOUKERZAZA**
Maître de conférences
Université Constantine 2
Information, économie, Algérie.

# La performativité des discours managériaux : Apports de John Searle.

**Résumé :**
Le discours managérial constitue un véritable genre et représente une catégorie particulière des énoncés performatifs. Cette recherche tente de clarifier la problématique de la performativité en la rapprochant de la théorie institutionnelle de John Searle. On définit la performativité comme un type particulier d'assignation de fonction. Cette démarche nous permet de distinguer deux types de limites aux phénomènes sous-tendant le concept de performativité : faits bruts et faits institutionnels.

**Mots-clés** :
Performativité, John Searle, discours managérial, institution, changement, organisation.

## Introduction

À l'occasion du développement et de la mise en œuvre en Algérie d'un système d'information sanitaire et décisionnel, intégrant les composantes de la veille sanitaire, de la planification et de la gestion des services de santé (y compris les ressources humaines), nous avons réalisé une enquête au sein d'une organisation de santé au niveau départemental.

L'objectif du projet est la mise en place à l'échelle nationale d'un système d'information sanitaire décisionnel (SIS/SID) visant à appuyer le développement des politiques et stratégies sectorielles de santé, l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles, le monitorage de l'état de santé de la population (situation épidémiologique) et le suivi et l'évaluation continus de la performance des services de santé curatifs et préventifs en termes quantitatif et qualitatif. Le ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme hospitalière d'Algérie (MSPRH) envisage de développer une partie de ce SIS, à savoir le dossier électronique médical (DEM) et ceci avec une perspective à moyen terme qui est le dossier (électronique) de santé de tout citoyen[1].

Nous nous intéressons ici aux tensions générées par la confrontation des activités et messages de gestion du changement avec les activités des employés et plus particulièrement les représentations que se font les membres de l'organisation de leur mission et des modalités d'intégration du projet.

Dans cette perspective, à la suite d'une première étape de déploiement du dossier électronique médical, nous avons réalisé au printemps 2013, 30 entretiens semi-dirigés (concernant 19 acteurs projet de différents services et 11 acteurs hors projet).

Nous allons travailler ici, sur la base d'éléments de la théorie de l'activité d'Engeström[2], l'idée que tous les discours sont performatifs. Ils produisent en effet des pratiques sociales, mais certaines sont amenées à s'estomper au profit d'autres.

Dans un premier temps, nous présenterons donc notre terrain, avant de mettre en évidence les différents éléments discursifs qui génèrent la controverse et de terminer par une proposition d'analyse théorique qui montrera comment la résolution de certaines contradictions ne peut donner lieu qu'à des pratiques transitoires et donc provisoires avant que ne se produise une stabilisation plus importante.

## Premier chapitre : cadre théorique et conceptuel

### 1.1. Choix du thème

La légitimité est à la base de la force illocutoire; pourtant les positionnements ambivalents, voire paradoxaux, des entreprises n'en limitent pas la performativité. Tout se passe comme si la perte de confiance que de telles options communicationnelles peuvent entraîner pouvait être ainsi compensée.

Quelles sont alors les conditions qui préservent ou restaurent cette nécessaire légitimité ? Qu'est-ce qui fait que le destinataire du performatif accepte de « jouer le jeu » de la performativité ? Ces questions se posent de façon aigüe dans le cadre des communications institutionnelles et sociétales, mais elles restent tout aussi cruciales dans l'ensemble des communications organisationnelles.

Ce sont tant de causes qui ont fait que notre choix soit porté sur le thème de la performativité des discours managériaux faisant ainsi allusion aux apports de John Searle.

### 1.2. Objectifs de l'étude

Tout travail de recherche a un objectif (ou des objectifs) à atteindre par l'exploration et la vérification sur terrain. L'objectif

[1] Développement d'un système d'information sanitaire en Algérie [En ligne].Page consultée le 04septembre 2013.Disponible sur : http:// www.santé.dz

[2]. ENGESTRÖM, Y. (1987). *Learning by expanding : an activity theoretical approach to developpemental research*, Helsinki, Orienta-Konsultit.

principal de la présente étude est de prouver l'importance de la performativité dans les sciences sociales et surtout en sciences économiques.

L'élaboration collective de sens permet aux acteurs de créer un récit partagé qui rend compte à la fois des conflits organisationnels et crée en fin de compte une cohésion sociale par le développement d'une mémoire collective qui n'homogénéise pas pour autant les points de vue individuels. Nous allons essayer de montrer comment, en dépit des conflits et contradictions dans les logiques d'acteur et surtout d'une apparente insatisfaction générale liée au projet, un Discours, pourtant critiqué, parvient à produire l'intégration de l'organisation.

## 1.3. Concepts utilisés

### 1.3.1. Le concept de performativité

La notion de « performativité », empruntée à la pragmatique du langage, met en évidence le fait que les sciences en général, sociales et économiques en particulier, ne se limitent pas à représenter le monde : elles le réalisent, le provoquent, le constituent aussi, du moins dans une certaine mesure et sous certaines conditions. En linguistique, on dit d'un énoncé qu'il est performatif quand il instaure ce dont il parle (quand « j'inaugure » quelque chose, je ne constate pas une action extérieure à mon énoncé puisque c'est en la disant que cette action est accomplie)[3].

Étendue et adaptée aux sciences, cette intuition permet de qualifier les situations dans lesquelles l'objet sur lequel porte un travail scientifique n'est pas simplement constaté ou décrit, mais modifié, voire appelé à exister. Dans le domaine de la sociologie économique, la thématique de la performativité des sciences économiques se développe, par exemple, dans l'étude de marchés dont la construction et le maintien sont indissociables de savoirs experts ou de dispositifs techniques directement ou indirectement issus des sciences économiques. En abordant ces objets, la sociologie économique se dote d'un regard proche de celui de l'anthropologie des sciences et des techniques qui considère que les pratiques scientifiques et techniques interviennent constamment dans la constitution du monde qu'elles s'efforcent de représenter.

### 1.3.2. Concepts liés à la performativité

#### 1.3.2.1. Acte de langage

Un acte de langage est un moyen mis en œuvre par un locuteur pour agir sur son environnement par ses mots : il cherche à informer, inciter, demander, convaincre, promettre, etc. son ou ses interlocuteurs par ce moyen[4].

La théorie des actes de langage montre que la fonction du langage ne consiste pas essentiellement à décrire le monde, mais aussi à accomplir des actions.

Cette théorie insiste sur le fait qu'outre le contenu sémantique d'une assertion ( sa signification logique, indépendante du contexte réel), un individu peut s'adresser à un autre dans l'idée de *faire* quelque chose, à savoir de transformer les représentations de choses et de buts d'autrui, plutôt que de simplement *dire* quelque chose: on parle alors d'un énoncé performatif, par contraste avec un énoncé constatif. Contrairement à celui-ci, celui-là n'est ni vrai ni faux.

#### 1.3.2.2. Pragmatique

La pragmatique (lat. pragmaticus, du gr. Pragmatikos « relatif à l'action ») est une discipline encore jeune puisque n'étant apparue que depuis une cinquantaine d'années. Elle ne s'occupe pas de l'étude du système de signes linguistiques (ceci étant du ressort de la linguistique) mais de l'usage du langage[5]. Clarifions ceci par un exemple. Soit l'énoncé : « Est-ce que je peux vous aider ? ». Du point de vue de la syntaxe (autrement dit des règles de combinaison qui existent entre les signes), il s'agit d'une proposition interrogative (le locuteur pose une question à un interlocuteur). A l'oral,

[3] STEINER, Philippe & VATIN, François. (2008). *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF.

[4] SEARLE, J. (1972), *Les actes de langage*, Paris Hermann.

[5] LANE, Gilles. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil.

c'est l'intonation qui la détermine, tandis qu'à l'écrit c'est le point d'interrogation. L'étude sémantique (interprétation des signes par leur mise en rapport avec leurs référents) va lui « donner » une signification.

La pragmatique, qui décrit l'usage que peuvent faire des formules des interlocuteurs visant à agir les uns sur les autres, indique que cet énoncé a également une fonction dans la communication, càd celle que lui attribue le locuteur au moment où il se produit :
- Simple incitation à exprimer ses désirs (cas par exemple du vendeur dans un magasin) ;
- Avertissement (attention, vous allez faire une bêtise, je vous observe) ;
- Etc.

L'analyse de cet énoncé nous amène à dire que la communication se décompose en trois relations binaires :
- La relation syntaxique (celle des signes entre eux) ;
- La relation sémantique (celle des signes aux objets) ;
- La relation pragmatique (celle des signes aux interlocuteurs ou « interprètes »).

La pragmatique traite donc des relations entre utilisateurs de signes et des séquences de signes soumises à une syntaxe et sémantiquement interprétables.

1.3.2.3. Engagement

La notion d'engagement est une notion qui semble faire évidence dans de nombreux domaines de l'activité humaine : le domaine religieux, militaire, juridique, politique, syndical, sportif, amical, familial et même amoureux[6], etc. Dans ces domaines des acceptions de l'engagement, souvent différentes, sont assez stabilisées. Cette notion intéresse désormais également le monde des organisations et, plus spécifiquement, celui des entreprises et du management après avoir été, dans ce contexte, connoté pendant longtemps du côté des enjeux syndicaux.

La notion d'engagement est au cœur de nombreux discours de managers et de marketers. Il s'agit alors d'engager le client dans le « faire aimer » ou dans le « faire agir »; c'est-à-dire l'engager dans une représentation positive envers un produit ou dans une prise d'information supplémentaire envers ce produit. Sur le plan de la communication interne, il faut engager le salarié (aujourd'hui le collaborateur) dans la culture d'entreprise, le partage des connaissances, une démarche qualité, etc. Il existe un lien fort entre le principe d'engagement et le développement d'une ingénierie symbolique.

Dans le cadre d'une politique de *knowledge management*, l'engagement sous-entend pour les salariés, sous couvert d'une injonction au partage de connaissances, une implication active visant la pérennisation de cette ingénierie symbolique. Il en va de même sur le plan de la communication externe où les marketers tentent d'associer les clients à la conception du produit ou du service qu'ils consomment. Ce travail du consommateur est très visible sur les services du web2.0 dans lesquels les internautes sont tout autant usagers que fournisseurs d'informations.

1.3.2.4. Discours managérial

On peut définir le discours en faisant référence aux facteurs qui lui sont propres : un je articule des formes-sens en fonction d'un tu. Les fonctions articulatoires incluent, bien sûr, des éléments structurels (structurants) mais aussi persuasifs, sans exclusivité aucune entre ces deux catégories de formes-sens. Cette articulation se déroule au moment et au lieu précis où le je s'adresse au tu.

Un discours est un développement oral fait devant une audience, le plus souvent à l'occasion d'un événement particulier. Dans le monde professionnel, on est souvent amené à faire une forme de discours appelée "présentation" pour présenter la stratégie d'une entreprise ou un nouveau

[6] BERNARD, F., COURBET, D. & HALIMI-FALKOWICZ, S. (2010). « Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante ». COURBET, D. (dir.), *Communication et Expérimentation.* Paris : Editions Hermès Lavoisier (Collection Ingénierie représentationnelle et construction de sens, Objectiver l'Humain ? Volume 2), pp. 71-113.

produit, on utilise alors souvent un logiciel de présentation pour illustrer le discours.

Le discours managérial est un discours rempli de bonnes intentions qui pourraient faire espérer « un autre monde ». Malheureusement quand on voit la montée du nombre des conflits prud'homaux entre les salariés et leurs employeurs, ou encore quand, tout simplement, on écoute les salariés dans le cadre d'interviews pendant des opérations d'audits, on s'aperçoit que ceux-ci ressentent de plus en plus douloureusement la vie au travail[7].

1.3.2.5. Organisation

L'organisation désigne l'action mais aussi le résultat de l'action de celui qui délimite, structure, agence, répartit, articule. Elle traduit au niveau des moyens l'expression d'une volonté :

- soit par la manière dont les différents éléments d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés et articulés ;
- soit par la structure qui en résulte avec une hiérarchie et/ou un agencement concret des organes ou moyens requis.

L'organisation combine et associe les moyens les plus adaptés en vue de :

- réaliser sa mission et ses finalités. Ainsi un groupement, une association se proposent et font tout pour atteindre des buts déterminés (organisation syndicale, organisation internationale, organisation non gouvernementale, etc.) ;
- promouvoir un référentiel et un système d'action capable d'ouverture, d'écoute d'un client pour ensuite savoir le satisfaire par le déploiement et l'activation des moyens pertinents et efficients pour ce faire, dans un délai ou sur une période de temps souhaités.

L'entreprise - vue comme une organisation - se définit comme « l'ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires

L'organisation se définit comme un ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes. C'est l'un des outils du système de management d'une entreprise, lequel permet d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

Optimiser une organisation, c'est d'une part optimiser ses processus, transversaux par rapport à l'organisation, et d'autre part mobiliser le personnel de manière à ce que tous les employés focalisent leur énergie vers l'atteinte des objectifs. Étant donné que les étapes des processus sont les briques de l'organisation, optimiser les processus, c'est bien optimiser l'organisation[8].

1.3.2.6. Institution

Le terme institution (*institutum in.*), du latin *instituo* (instituer, établir), désigne une structure d'origine coutumière ou légale, faite d'un ensemble de règles tourné vers une fin, qui participe à l'organisation de la société ou de l'État.

- En sociologie, une institution désigne une structure sociale (ou un système de relations sociales) dotée d'une certaine stabilité dans le temps.
  Sociologiquement, une institution est l'ensemble des faits sociaux, mais à condition que ces faits sociaux soient organisés, se transmettent et finalement qu'ils s'imposent. On peut prendre notamment en exemple : le mariage, le diplôme.
- En politique, une institution résulte du régime politique. Elle est mise en place

[7] STEINER, Philippe & VATIN, François. (2008). *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF.

[8] RIVIERE, Anne.(2006). « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? », *Entreprises et histoire,* n°42, p.29-45.

par la Constitution, les lois, les règlements et les coutumes. Les cours et les tribunaux forment les institutions judiciaires.

- Traditionnellement, certaines institutions ont une mission de contrôle des usages dans le domaine de la culture et se nomment les académies.

- En économie, on parle de l'économie des institutions, de l'école de pensée nommée institutionnalisme, ainsi que des investisseurs institutionnels.

- En anthropologie, l'institution est ce qui est établi par l'arbitraire (dans le langage, les traditions, les mœurs) et s'oppose à l'instinctif.

1.3.2.7. Performance

La performance est une injonction de plus en plus présente dans notre société. Elle est comprise entre deux choses : l'action en cours de réalisation et l'action réalisée. L'idée fondamentale de la performance c'est aller de l'avant. Dans cette perspective, une question principale mériterait d'être posée : doit-on se dépasser pour avancer ?

Le terme de performance dérive du latin *performare et* signifie accomplir, exécuter, achever. Le sens du mot implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit fini.

- Dans l'exécution d'une tâche. La performance dans le domaine de la gestion, décrit le résultat ultime produit par l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation ;
- Dans le cadre d'une démarche d'évaluation, l'analyse de la performance vérifie que l'organisation analysée réalise de façon effective et pertinente (les bonnes choses), de façon efficiente (rapidement, au bon moment, au moindre coût) pour produire les résultats fixés ou attendus et -in fine- répondre aux besoins et aux attentes des clients de l'organisation ;
- Dans le domaine de l'économie, la *« performance économique »* est un concept protéiforme qui est appliqué à une entreprise, un secteur économique, un pays... et qui invoque tantôt ou par exemple la compétitivité, l'efficience énergétique, l'économie de ressources à services identique ou par rapport à un objectif, le nombre d'emploi créé ou encore le produit intérieur brut ou le chiffre d'affaires ;
- En linguistique générative, la performance correspond à la mise en œuvre par les locuteurs d'une langue de la compétence linguistique dans la production et la réception d'énoncés concrets.[9]

### 1.3.3. Performativité « Austinienne » / performativité « Searlienne »

Austin fait une différence entre les affirmations qui sont bien des descriptions (énoncés qu'il appelle constatifs) et les affirmations qui ne sont pas des descriptions (énoncés qu'il appelle performatifs).

Les énoncés performatifs sont des énoncés de forme affirmative qui comportent un verbe à la 1ère personne du singulier de l'indicatif présent, voix active et ont les caractéristiques suivantes:
- ils ne décrivent rien et ne sont donc ni vrais ni faux ;
- ils correspondent à l'exécution d'une action.

Selon Austin, il faut faire une distinction entre trois actes :
- l'acte locutionnaire (ou locutoire), que l'on accomplit par le fait de dire quelque chose ;
- l'acte illocutionnaire (ou illocutoire), que l'on accomplit en disant quelque chose ;
- l'acte perlocutionnaire (ou perlocutoire), que l'on accomplit par le fait de dire quelque chose.

[9] La performance [En ligne].Page consultée le 06 septembre 2013.Disponible sur : http://fr.wikipedia.org/wiki/Performance

Pour distinguer un acte locutoire d'un acte illocutoire, Austin se fonde sur une taxinomie des différentes valeurs que peut prendre un acte illocutoire. Il donne une liste de 5 (cinq) classes :
- La classe des verdictifs, qui est essentiellement celle des actes juridiques, et correspond à des verbes comme acquitter, condamner, prononcer, classer, évaluer, etc.;
- La classe des exercitifs, qui correspond à une autre forme de jugement, celui que l'on porte sur ce qui devrait être fait plutôt que sur ce qui est. Elle comprend des verbes comme dégrader, commander, ordonner, léguer, pardonner, etc. ;
- La classe des promissifs, qui obligent le locuteur à adopter une certaine attitude ou à effectuer une certaine action. Elle comprend des verbes comme promettre, faire vœu de, garantir, parier, jurer de, etc.
- La classe des comportatifs, qui impliquent une attitude ou une réaction face à la conduite ou à la situation des autres et qui correspondent à des verbes comme s'excuser, remercier, déplorer, critiquer, braver, etc.
- La classe des expositifs, enfin, qui sont employés dans des actes d'exposition et qui correspondent àdes verbes comme affirmer, nier, postuler, remarquer, etc.

La mort d'Austin a empêché la poursuite de ses travaux et ce sera son successeur (son élève) l'Américain John Searle qui reprendra son programme en focalisant sa recherche surtout sur la taxinomie des actes de langage.

Searle part du principe que l'unité de communication est la production même du mot ou de la phrase et, dans cette optique, la production d'une occurrence de mot ou de phrase est un acte de langage. Dès lors, comme il le note lui-même, la théorie du langage est une théorie indissociable de l'action. Il ajoute à ce principe un second principe, le principe d'exprimabilité, selon lequel tout ce que l'on veut dire peut être dit. Selon Searle, énoncer une phrase dotée de signification, cela revient à accomplir quatre (4) types d'actes, dont le dernier est optionnel :
- Un acte d'énonciation qui consiste à énoncer des mots ou des phrases ;
- Des actes propositionnels qui correspondent à la référence et à la prédication ;
- Des actes illocutoires qui consistent à poser une question, promettre, ordonner, etc. ;
- Des actes perlocutoires, enfin, qui consistent à persuader, à convaincre, à effrayer, etc.

Searle fait un certain nombre de critiques à la classification austinienne des actes illocutoires :
La 1ère est que ce n'est pas une classification d'actes illocutoires mais une classification de verbes dont certains ne sont même pas illocutoires. Par ailleurs, la taxinomie austinienne ne repose sur aucun principe clair ni même sur un ensemble de principes et ceci a pour conséquence le chevauchement entre catégories, certains verbes appartenant à plusieurs catégories différentes.

Certaines catégories, enfin, contiennent des verbes très différents dont une partie ne satisfait pas les définitions données par Austin.

Searle propose donc sa propre classification:
- Les assertifs : Le locuteur s'engage sur la vérité de la proposition exprimée. Le degré d'engagement dépend du verbe utilisé. Exemple : « Je crois que ne pourrai pas partir.
- Les directifs : Le locuteur cherche à faire faire quelque chose par l'interlocuteur. Le contenu propositionnel est que l'interlocuteur doit faire quelque chose. Exemple : « Je t'ordonne de fermer la porte».
- Les promissifs : Le but illocutoire des promissifs est d'obliger le locuteur à accomplir certains actes.

Le contenu propositionnel est que le locuteur fera quelque chose. Exemple : « Je te promets que je viendrai demain ».
- Les expressifs : Le but illocutionnaire des expressifs est d'exprimer l'état psychologique spécifié par la condition de

sincérité, par rapport à l'état de choses spécifié dans le contenu propositionnel.

Exemple : « Je te remercie de m'avoir aidé.»
- Les déclaratifs : Ils ont pour caractéristique de provoquer la vérité de leur contenu propositionnel ; ce sont ceux qui ont représenté au départ de la théorie des actes de langage la classe des performatifs ; ils impliquent une institution extralinguistique ainsi que des statuts respectifs bien spécifiques par le locuteur et l'interlocuteur. Exemple : « Je vous déclare unis par les liens du mariage. »

Cette classification est résumée dans cette citation: « Nous disons à autrui comment sont les choses (assertifs), nous essayons de faire faire des choses à autrui (directifs), nous nous engageons à faire des choses (promissifs), nous exprimons nos sentiments et nos attitudes (expressifs) et nous provoquons des changements dans le monde (déclaratifs)[10].

# Deuxième chapitre : objet de l'étude

## 2.1. Importance de la relation entre la théorie des actes de langage et la performativité

Il est convenu de considérer que le langage a le pouvoir de faire des choses. Il semble désormais d'usage de nommer indifféremment ce pouvoir tant par le concept de « performativité » que par celui « d'acte de langage ». Le concept de performativité est même devenu d'usage particulièrement courant dans le langage académique et il est utilisé dans de multiples champs d'études, parfois très surprenants. Or la vulgarisation du concept de performativité s'est le plus souvent faite au détriment du concept d'acte de langage, dont on va ignorer jusqu'à la signification, pour considérer vaguement qu'il serait un cas de « performativité », en ce qu'il serait un cas d'action réalisée par un moyen signifiant ou représentationnel – d'où l'extension du concept de performativité à des images, des spectacles, des performances. Le concept de performativité a ainsi implicitement gagné une extension phénoménale, aux dépens toutefois de la clarté conceptuelle, car on ignore alors bien souvent ce qu'il désigne[11].

Il est dès lors utile de rappeler que gît ici une confusion conceptuelle importante puisque la performativité est plutôt un type d'effets parmi ceux qui définissent les différents actes de parole (et plus spécifiquement encore, parmi les différents actes illocutoires) : les énoncés performatifs sont des actes de langage qui ont un effet spécifique, celui de réaliser l'acte même auquel l'énoncé utilisé pour le faire se réfère – c'est-à-dire celui de réaliser ce dont il parle (comme par une sorte de magie). Tel est le cas, par exemple, de « je promets ». Si l'on distingue les performatifs des autres actes de parole, par exemple des constatifs, ce n'est pas pour faire de la performativité une propriété générale des énoncés signifiants, mais bien plutôt pour en faire un cas très spécifique de l'efficacité particulière des actes de parole (des actes faits au moyen du langage en disant quelque chose, qui ne correspondent pas à toutes les actions linguistiques). Il convient donc de comprendre avant tout ce qu'est l'efficacité propre des actes de parole pour comprendre ce qu'est la performativité et pour voir si, le cas échéant, elle peut correspondre à un type d'efficacité qu'on trouverait dans d'autres médias.

Notre propos est donc ici de retracer la distinction conceptuelle entre l'activité qui caractérise les actes de langage – et plus particulièrement les actes illocutoires – et la performativité, en revenant notamment sur la façon dont les concepts sont introduits , pour ensuite essayer d'expliquer l'efficacité respective que recouvrent les deux concepts (performativité et actes de langage) afin d'envisager la possibilité, ou non, d'élargir son utilisation.

Les performatifs forment d'une certaine façon la première strate de toute la constellation d'activités linguistiques. On les identifie en montrant que certains énoncés

[10] SEARLE, J. (1972), *Les actes de langage*, Paris Hermann.

[11] Austin, J.L. (1970) .*Quand dire, c'est faire*, traduction française de Gilles Lane, Paris, Seuil

sont tout à fait sensés, sans pour autant répondre aux canons véri- conditionnels posés par le positivisme logique : ils sont grammaticalement bien formés, ils ont d'ailleurs la forme d'assertions, mais ils n'affirment rien que l'on puisse vérifier. En réalité, ces énoncés ne disent pas tant quelque chose (à trouver dans le réel) qu'ils ne font quelque chose (et généralement, ce qu'ils disent faire). Ainsi, « Je te promets de faire x » : il ne s'agit pas de décrire le fait que je promets de faire x (puisque précisément, je ne l'ai pas encore fait), mais bien de faire x en disant que je le fais. Le sens de ces énoncés ne se réduit pas à décrire le monde, mais consiste plutôt à accomplir quelque chose dans le monde, c'est- à-dire à y introduire une modification. En effet, avant de dire que je promets, la promesse (quoi que ce soit ce à quoi elle correspond) n'existe pas dans le monde : l'énoncé de la promesse semble ainsi avoir le pouvoir de faire advenir ce dont il parle, sans pour autant que ce dont il parle lui pré- existe comme dans le cas des énoncés dits « constatifs ». Ceux-ci, au contraire, ont besoin que le réel dont ils parlent leur pré- existe, puisqu'ils sont précisément évalués en fonction de la vérité de ce qu'ils disent, c'est-à-dire de leur rapport au réel.

## 2.2. L'intégration de la performativité dans les discours managériaux

Le discours managérial constitue un véritable genre et représente une catégorie particulière au sein des énoncés performatifs. L'objectif annoncé de présentation des orientations stratégiques et de dynamisation des équipes s'accompagne d'une mise en scène particulière qui constitue une des conditions de sa félicité, de son accomplissement. Le contexte d'internationalisation et d'interdépendance dans lequel se déroule l'activité des entreprises renforce la stéréotypie de ce langage qui mobilise un format, un vocabulaire et une syntaxe particulière marqués par l'anglicisme et l'asyncticité. Destiné à unifier et à galvaniser les équipes, ce langage est porteur de signes de pouvoir et de distinction, il exclut plus qu'il n'inclut, génère la perplexité et le désarroi et s'inscrit dans une stratégie du flou qui semble être le seul mode contemporain de l'avenir économique. Circulant à l'envi dans la communauté internationale et de la finance qu'il unifie à sa manière, il a une force incantatoire sur la scène financière et médiatique mais un impact paradoxal sur le travail quotidien des hommes et des femmes. Langage de la spéculation et de l'anticipation, il est plus proche des discours de la performance que des énoncés performatifs[12].

## 2.3. Présentation du terrain

<u>Le système d'information sanitaire/décisionnel</u>

Une première conférence a été organisée, en octobre 2012, au niveau national par le Programme d'appui au secteur de la santé (PASS), appuyé par l'Union européenne dans le cadre de l'Instrument Européen de voisinage et de partenariat (IEVP), sur la conception d'un Système d'information sanitaire / décisionnel (SIS/SID) à introduire dans le secteur de la santé en Algérie.

Il s'agit, en effet, d'un système qui sera essentiellement composé de trois éléments clés :

1. Un Dossier électronique médical (DEM) - permettant une documentation standardisée (suivant les normes internationales) ainsi qu'un suivi et une évaluation continus des actes diagnostiques et thérapeutiques réalisés au niveau des établissements de soins en termes de quantité et –autant que possible – en termes de qualité ;

2. Un entrepôt de données au niveau central du Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière (MSPRH), le principal bénéficiaire du PASS, lui permettant de procéder à une exploitation régulière et coordonnée des données provenant des différentes sources du système pour pouvoir :

a. suivre et analyser l'évolution de la situation épidémiologique dans le pays et de l'état de santé de la population (le système de « veille sanitaire ») ;

[12] AVISSEAU, Cendrine & D'ALMEIDA, Nicole.(2010). *Langage managérial et dramaturgie organisationnelle,* Paris, CNRS Editions.

b. intégrer l'information disponible dans la planification et la gestion des services et des programmes notamment pour assurer une allocation rationnelle des ressources tant humaines, matérielles, que financières suivant les priorités identifiés et l'impact des interventions démontré ;

3. Un Système d'information des ressources humaines (SIRH), permettant une meilleure gestion du personnel de santé quant à son recrutement et son déploiement (du point de vue géographique et du point de vue niveau de service), sa formation et son recyclage continus, la validation des acquis d'expérience, l'évaluation de la performance ainsi que le règlement des droits, etc.
Avec ces trois éléments introduits, le PASS contribuera d'une manière significative à l'amélioration de la capacité de gestion et au renforcement des instruments de pilotage du secteur de la santé qui sont à la disposition du MSPRH pour mieux assurer l'accès équitable aux soins de qualité à la population algérienne.

En ce qui concerne la mise en œuvre du SIS, l'approche proposée comprend un marché d'une valeur de 1,5 million d'euros pour le développement et l'introduction du DEM au niveau d'un site pilote, ainsi que de nombreuses activités réalisées par des experts de niveau international qui viendront dans le cadre du PASS pour assister le MSPRH dans la mise en place des différente composantes du SIS/SID.

Cette première conférence était présidée par monsieur le ministre de la santé en présence du secrétaire général du MSPRH, le directeur du Programme, le chef d'équipe de l'UAP, des représentants des site pilotes retenus pour le développement du DEM, des experts impliqués dans le travail de conception du système ainsi que de nombreux représentants du MSPRH (niveau central et opérationnel) et des institutions sous tutelle. Plusieurs présentations ont été communiquées par les experts du programme, notamment sur :

- La conception générale du SIS/SID ;
- La conception et la démarche pour l'introduction d'un dossier électronique médical ;
- Les indicateurs de planification, de gestion et de veille sanitaire ;
- Les fonctionnalités requises pour le système d'information des ressources humaines (SIRH) ;
- Les principes d'architecture du SIS/SID à déployer.

Vu l'importance du sujet pour le MSPRH et la réforme sectorielle et la nécessité que les décideurs du système de santé de tous les niveaux s'imprègnent de la conception du SIS/SID, le ministre a insisté à ce que des conférences similaires soient tenues au niveau régional. Ainsi deux conférences régionales ont été organisées par le PASS, le 21 Octobre à Oran et le 24 Octobre2012 à Constantine[13].

Ce système, destiné tout particulièrement aux responsables et professionnels de la santé publique, s'articulera sur trois niveaux:

**1 - Le niveau opérant** :
C'est le niveau de base, qui correspond aux actuels établissements de santé (CHU, EHS et Secteurs sanitaires). C'est le principal producteur des données pour l'ensemble du système. Il permet le rassemblement et la compilation systématiques des données tirées des activités normales et quotidiennes des professionnels (gestionnaires et soignants) de la santé publique et de l'environnement extérieur de l'établissement. Il offre des renseignements-clés en matière de santé publique et ressources engagées aux décideurs et utilise des données opérationnelles de l'ensemble du processus, soit de l'entrée initiale d'une personne dans le système de santé publique jusqu'à l'utilisation des renseignements pour générer des rapports valables, uniformes et

[13] Réseau *Santé-Algérie* : Introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans le secteur de la Santé [En ligne].Page consultée le 05septembre 2013.Disponible sur : http:// www.santé.dz

opportuns. Il permet aussi aux établissements de s'adapter à leur environnement en redéployant leurs ressources pour mieux répondre aux objectifs. On trouve, à ce niveau, toutes les applications propres à un établissement de santé telles la gestion des ressources humaines, des structures, des finances, des équipements, des médicaments, des admissions, des activités de santé... etc. Une fois ces données collectées, elles sont contrôlées, validées et enregistrées dans «l'entrepôt des données de l'établissement». Puis, un fichier de données est extrait pour être transmis respectivement à la DSP et au ministère.

**2 - Le niveau directeur** :
Ce niveau correspond à la direction de la Santé et de la Population (DSP), et éventuellement à la région sanitaire (si elle est adoptée). Il reçoit périodiquement et exceptionnellement les fichiers des données de tous les établissements de la wilaya concernée. Ces fichiers seront contrôlés, validés et enregistrés automatiquement dans «l'entrepôt des données de la wilaya». En fournissant des informations fiables et actualisées aux responsables de ce niveau, le système constituera une aide certaine dans leurs tâches de contrôle, d'orientation et de prise de décision.

**3 - Le niveau stratégique** :
Ce niveau, qui correspond à la tutelle (ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière), reçoit périodiquement et exceptionnellement les fichiers des données de tous les établissements du pays pour constituer un «entrepôt de données national». Ces données serviront aux différents responsables comme moyen pour connaître l'état de santé de la population et d'outil d'aide à la décision pour planifier, pour gérer ou pour maîtriser les dépenses.

Le projet DEM
Le DEM, en plus d'être une source d'informations stratégiques et privilégiées, sera utilisé comme un outil opérationnel doté de fonctionnalités avancées destinées à améliorer la qualité des soins et la gestion opérationnelle des services de santé hospitaliers et extrahospitaliers. Il devra contribuer à l'amélioration des outils de gestion en rendant l'information accessible aux gestionnaires et aux professionnels de la santé, tant au niveau opérationnel que stratégique. Il doit fournir un outil de gestion intégrant la gestion de l'index patient, la gestion de l'admission/hospitalisation, la gestion des consultations, la gestion des urgences, la gestion des rendez-vous, la gestion des dossiers médicaux, l'intégration des résultats de l'imagerie, du laboratoire, de la pharmacie et offrir des outils de planification de soins infirmiers.

Nous considérons sept étapes pour la mise en place du projet, à savoir[14]:

1) La phase présentation du projet :
Elle consiste en la présentation du projet, en détaillant ses objectifs, son architecture, ses fonctionnalités, son coût,... etc. Cette présentation doit :

- donner la garantie de répondre en tout ou partie aux besoins réels des utilisateurs, et non à des besoins imaginaires;
- éviter de répondre «technologie» à des utilisateurs concernés par les «fonctionnalités»;
- rassurer les utilisateurs sur la cohérence d'ensemble du projet, et d'affirmer que les ressources (données, informations) existent au sein du projet et que les résultats attendus sont bien fournis à l'issue des différents processus;
- insister sur l'importance cruciale de la communication entre les différents niveaux du projet.

2) La phase d'acceptation institutionnelle :
Cette phase correspond à la prise de décision par la tutelle : décision de lancer la mise en place du DEM. Ceci doit se faire

[14] MESLEM, Larbi.(2005) . *Santé, pour un système d'information national et global* [En ligne].Page consultée le 06septembre 2013.Disponible sur : http://www.ands.dz

indépendamment de toute contrainte matérielle, technologique ou financière, étant convaincu que ce projet est l'un des meilleurs moyens de sa politique.

3) La phase d'adaptation de l'existant :
Les établissements de santé sont dotés, à des degrés divers, de logiciels plus ou moins performants. Ces logiciels sont, en général, hétérogènes et peu communicants, développés sous des langages différents, d'où un problème d'intégration. Ainsi, on trouve pêle-mêle des logiciels développés localement, des logiciels achetés et des logiciels fournis par le ministère chargé de la Santé. Cette phase consiste à adapter les logiciels existants, pour qu'ils puissent alimenter le projet, en élaborant un cahier des charges pour chaque application définissant les normes et les spécifications à respecter et en créant des interfaces logicielles.

4) La phase de choix de la solution technique :
Plusieurs solutions techniques peuvent être envisagées. Mais la plus indiquée est d'avoir un intranet à chaque niveau. Ainsi, on aura un intranet au niveau du ministère, un au niveau de chaque DSP et un au niveau de chaque établissement. Un intranet dans une organisation permet de mettre facilement, et à faible coût, à la disposition des utilisateurs, des informations diverses et variées; cela permet d'avoir un accès sécurisé, centralisé et cohérent à la mémoire (l'entrepôt de données) de l'organisation.

5) La phase de sensibilisation des utilisateurs:
Après identification de tous les utilisateurs potentiels du projet, cette phase consiste à expliquer et sensibiliser ces utilisateurs aux différentes fonctionnalités et le rôle que peut jouer dans leur stratégie et leur prise en décision, tant au niveau de la gestion qu'au niveau de la qualité de soins.

6) La phase d'équipement et de formation :
Cette phase consiste à :

- équiper les intervenants du projet en équipements informatiques et de communication;
- former les personnels impliqués sur la nouvelle organisation à mettre en place.

7) La phase d'évaluation, de restitution et d'extension :
Il s'agit de procéder à :

- des évaluations internes et externes afin d'améliorer le projet et de le rendre le plus adapté aux besoins des utilisateurs;
- une restitution sous la forme d'un forum ou atelier national;
- une réflexion sur les modalités d'extension du projet à d'autres fonctionnalités ou d'autres utilisateurs.

La mise en place d'un tel projet présente des avantages indéniables dans un pays comme l'Algérie. Il permet un accès facile et ergonomique aux vastes ressources d'information sur l'activité sanitaire dans le secteur public, et donner une bonne image du système de santé national et apporter des éléments de réponse adéquate aux préoccupations fondamentales des acteurs de la santé publique (prises de décisions, actions, élaboration de la planification de la couverture sanitaire, soins, ...etc.) et à ceux de la recherche. Et ce, en faisant recours aux méthodes et aux outils technologiques modernes de gestion de l'information.
Un cas d'implantation dans une DSP (direction de la santé et de la population)

Le système national de santé en Algérie est organisé de la manière suivante[15] :
Administration Centrale ;
10 Etablissements Spécialisés ;
35 Etablissements de formation ;
5 Régions Sanitaires / 5 ORS (organismes régionaux de la santé) ;
48 DSP (direction de la santé et de la population) / 48 Wilaya ;
185 Secteurs Sanitaires ;
13 CHU (Services H-U) ;
32 EHS (Services H-U).

[15] SOFI ,Sarah.(2005). *L'information aux petits soins* [En ligne].Page consultée le 04septembre 2013.Disponible sur : http:// www.elmoudjahid.com

| Région | Répartition des unités |
|---|---|
| Centre | 11 wilayas (départements) avec 56 secteurs sanitaires<br>6 CHU (4 à Alger) -15 EHS (13 à Alger) -10 EFPM (école de formation paramédicale) |
| Est | 14 wilayas avec 55 secteurs sanitaires<br>4 CHU - 10 EHS - 10 EFPM |
| Ouest | 11 wilayas avec 43 secteurs sanitaires<br>3 CHU - 6 EHS - 9 EFPM |
| Sud-Est | 07 wilayas avec 20 secteurs sanitaires<br>4 EFPM |
| Sud-Ouest | 05 wilayas avec 11 secteurs sanitaires |

*Tableau représentant la Répartition des unités / région*[16].

Comme les entretiens se faisaient sur une base volontaire et que les personnes prévues n'étaient pas toujours disponibles, il a fallu reconsidérer la liste à plusieurs reprises. Par ailleurs, pendant l'analyse, nous avons constaté que certaines distinctions ne faisaient pas toujours sens pour les personnes interviewées : la distinction entre personnel administratif et clinique n'a pas toujours pu être faite comme prévu; la réalité de la participation directe des personnes aux comités de projet n'était pas toujours clairement établie. Cela a abouti à la production de quatre groupes de synthèses d'entretiens pour un total de 30 personnes interrogées :

• Comité de direction du projet, usagers administratifs (4 personnes) ;
• Comité de direction du projet, usagers cliniques (4 personnes) ;
• Comités processus (11 personnes) ;
• Usagers hors-projet (11 personnes).

Le questionnaire visait principalement à recueillir le point de vue des employées de la DSP de Constantine afin d'obtenir leurs discours sur leur réception du projet DEM et sur les actions de conduite du changement (communication, formation) et comme objectif secondaire les pistes d'amélioration qu'ils envisageraient. Les entretiens ont été conduits entre les mois de mars et de mai 2013.

## 2.5. Présentation des discours

Nous allons d'abord présenter un discours général qui est tenu pour la promotion du SNIS et du DEM pour nous attarder ensuite sur des éléments du discours des usagers et participants aux comités du projet. Ces derniers représentent le point de vue de ceux qui les ont tenus et peuvent évidemment faire l'objet de désaccords.

Les enjeux du SNIS et du DEM

Le projet SNIS s'appuie sur un discours promotionnel qui met en avant la dimension innovante d'une informatisation intégrée dans le secteur de la santé. Le MSPRH le présente comme une contribution à l'ajustement technique et économique du système de soin[17]. Les enjeux présentés sont socioprofessionnels, organisationnels et technologiques :

- socioprofessionnels : la démarche s'appuie sur une modalité de gouvernance inter-organisationnelle participative à travers la constitution d'une communauté d'intérêts de professionnels et la capitalisation partagée des acquis de l'expérience;
- organisationnels : le dossier clinique informatisé amène une reconfiguration des pratiques organisationnelles et professionnelles par une redéfinition et une systématisation des procédures d'accès à l'information clinique et administrative ce qui facilite et accélère par conséquent les procédures diagnostiques et thérapeutiques;
- technologiques : les points précédents sont rendus possibles par l'abandon de systèmes (papier comme numérique) non interfaçables et par le développement d'une application intégrée innovante qui s'appuie sur de nouvelles compétences d'archivage et de chargement numérisé de données.

[16] Réseau *Santé-Algérie* : Introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans le secteur de la Santé [En ligne].Page consultée le 05septembre 2013.Disponible sur : http:// www.santé.dz

[17] BONNEVILLE, L., (2007). « Le sens du discours officiel de l'État québécois sur l'informatisation des organisations de soin », BONNEVILLE L. & GROSJEAN S. (sous la direction de), *Repenser la communication dans les organisations*, Paris, L'Harmathan, p. 177-200.

Le DEM, en particulier, est présenté comme :
- une étape clé permettant à la fois un meilleur apprentissage organisationnel afin de préparer le dossier clinique informatisé ;
- une étape nécessaire pour permettre la numérisation des archives et la mise en place d'un processus de numérisation des données qui continuent d'être produites ;
- une étape nécessaire pour procéder au développement technologique qui mène au dossier patient informatisé à un niveau centralisé.

Discours des usagers

Nous ne nous attarderons ici que sur les discours du ressenti global des personnes interrogées vis-à-vis du projet. D'autres points comme la gestion du changement à travers la communication et les activités de formation avaient été abordés pendant les entretiens.

Nous présenterons donc, ici, les éléments généraux de discours sur la perception du projet SNIS à l'étape de la première livraison.

• Comité de direction du projet, usagers administratifs :

Les membres de ce groupe se présentent généralement comme de faibles utilisateurs ou des utilisateurs indirects du DEM car ils encadrent plutôt le personnel qui s'en sert de manière plus quotidienne. Ils relèvent néanmoins la tension générée par le projet notamment auprès des archivistes dont les postes sont les plus directement touchés par la réingénierie des processus.

Une fois le saut technologique effectué, le DEM est controversé. Si l'enjeu et l'importance de suivre avec cette innovation technologique et organisationnelle ne sont pas contestés, l'étape du DEM l'est. Pour certains, c'est une phase nécessaire pour permettre l'adaptation d'un personnel qui pouvait avoir besoin d'être formé à l'utilisation même d'un système d'exploitation informatique alors que pour d'autres, quitte à traverser une zone de turbulence comme cela a été le cas, il aurait mieux valu passer directement au dossier patient informatisé. Ce dernier point est notamment alimenté par les frustrations que génère le projet.

En effet, si l'approche participative qui a été adoptée a généré de l'adhésion, elle a également amené des formes de résistance, car l'intégration se ferait au détriment des besoins spécifiques de chaque métier. Dès lors, même des promesses pourtant faiblement développées servent de point d'appui pour une contestation du dossier patient numérisé. C'est le cas par exemple de l'économie de papier qui, dans la documentation qui nous a été fournie, fait essentiellement l'objet d'un point dans une foire aux questions et qui pourtant sert à la fois comme élément de critique des valeurs de responsabilité sociale prônées par l'organisation et de contestation des modalités de passage du papier au numérique.

• Comité de direction du projet, usagers cliniques :

Les membres de ce groupe ressentent une certaine fierté à participer à un projet pilote. Ils deviennent une référence et l'apprécient lorsque des collègues d'autres centres de santé viennent poser des questions sur le projet. Néanmoins, cette fierté ne se fait pas sans le développement d'une certaine critique quant à l'utilisation des ressources aussi bien humaines que financières. Le projet, bien que considéré comme nécessaire, apparaît également comme détournant des ressources essentielles au bon déroulement des tâches premières que représentent les activités de soin.

Ils considèrent que si le DEM était une étape d'apprentissage nécessaire pour aller vers le dossier patient informatisé, les difficultés qu'il a généré dans l'activité quotidienne (empiètement sur le temps consacré au patient, problèmes de numérisation des dossiers et utilisation de dossiers papier parallèles) gomment les avantages de cette implantation en étapes. De plus, l'étape suivante tardant à venir, les usagers commencent à s'habituer au dossier patient numérisé ce qui créera de nouvelles résistances.

La dialectique papier/numérisation est également un des irritants puisque l'informatisation a été associée à l'idée d'économie de papier. Le processus de numérisation mis en place génère pourtant une double augmentation de la consommation de papier : la première est liée à l'utilisation importante de formulaires permettant une numérisation quotidienne des dossiers patients en cours; la deuxième est une conséquence non souhaitée de la procédure puisque pour pallier certaines lenteurs du processus de numérisation, le personnel clinique imprime, sans autorisation, des dossiers patients.

• Comités processus[18] :
Le dossier patient numérisé est apprécié, car il permet effectivement d'accéder plus rapidement et directement à l'information sans avoir besoin de se déplacer aux archives, en limitant les déplacements de dossiers entre les structures sanitaires et en autorisant les consultations simultanées.

Pourtant, cette intégration s'est faite aux prix de tensions. Elles ont pu porter sur le choix des éléments de formulaires qui allaient être retenus pour unification, émerger de crises parmi les archivistes et commis ou encore de menaces de conflit par les médecins pour forcer l'écoute de la maîtrise d'œuvre. Les risques de division prennent également deux autres formes : la première est générationnelle en raison d'une supposée capacité des plus jeunes à mieux s'adapter à cet univers informatisé; la deuxième porte sur le non-accès d'une partie du personnel au DEM.

La dimension innovante du dossier patient numérisé dans une organisation habituée à travailler comme pilote est contestée. Les faiblesses ergonomiques de l'application renforcent cette impression. Il apparaît alors plus comme le rattrapage d'un retard technologique que le dossier clinique informatisé devrait permettre de rattraper par des possibilités accrues d'interactivité (classement, recherches) et de saisie directe dans les dossiers informatiques. De la même manière, ces usagers critiquent des problèmes de sécurité et de confidentialité liés à la gestion des accès et au mélange des spécialités dans un même dossier. Ils reconnaissent pourtant que ces problèmes se retrouvaient dans les dossiers papier.

Paradoxalement, ce souci de sécurité de l'information s'est accompagné ici aussi par la création et l'utilisation de dossiers papier parallèles justifiés par les délais de numérisation des dossiers patients au regard des besoins d'accès qu'ils peuvent avoir.

Enfin, la question du gaspillage du papier est également évoquée dans ce groupe pour les mêmes raisons que précédemment.

• Usagers hors-projet :
Nous retrouvons ici globalement les mêmes éléments de discours que pour le groupe précédent (dossiers parallèles, gaspillage de papier, confidentialité et sécurité de l'information). L'informatisation est perçue positivement et ses avantages (accessibilité de l'information, communication entre les structures sanitaires) bien compris. Toutefois, les modalités d'implantation font l'objet de critiques : les usagers auraient préféré un déploiement par services et expriment le regret de n'avoir pu directement passer au dossier patient informatisé. Ils soulignent plus spécifiquement la non-convivialité, les lenteurs et les pannes qui leur prennent du temps sur leur contact avec les patients (pour le personnel clinique) ou leur font perdre de l'autonomie et ralentissent leur travail (personnel administratif).

Il est intéressant de constater que l'essentiel du discours produit pendant les entrevues est critique. Il s'accompagne toutefois de l'expression d'une fierté d'appartenir à cette organisation et généralement de la reconnaissance de l'investissement des personnes qui ont travaillé à la conduite du changement. Si la critique porte sur des processus internes, les personnes capables d'identifier les intervenants extérieurs rejettent volontiers la faute sur les prestataires externes.

[18] .- Entretien réalisé avec le responsable de la cellule informatisation de la DSP de Constantine le 08/08/2013.

## 2.5. Analyse théorique des contradictions

L'introduction du projet dans l'organisation multiplie les activités des individus. Il les place dans des situations de travail hétérogènes et évolutives et qui les amènent parfois même à être en contradiction dans leurs modalités d'engagement. Le projet favorise les développements d'agencements organisationnels complexes à travers une « myriade de pratiques et d'interactions négociées localement »[19].

L'implantation d'un nouvel outil comme le DEM cherche à rationaliser et à standardiser les modalités d'interaction à travers un processus de coopération spécifique délimité dans le temps.

Notre projet de recherche cherche à éclairer le processus d'engagement des acteurs autour du projet DEM alors que ces derniers adoptent une posture critique dont une appréciation rapide pourrait laisser croire à l'échec du processus. Le concept de contradiction de la théorie de l'activité peut être mobilisé afin d'analyser l'engagement paradoxal des acteurs interrogés.

La théorie de l'activité connaît trois générations. Dans la première, il est développé l'idée d'une médiation par des artefacts culturels, institutionnels ou matériels qui contribuent à la mise en relation du sujet et de la finalité poursuivie par l'acteur (ou objet). Les individus ont besoin de ces artefacts pour agir et la société est produite par les individus à travers l'utilisation de ces artefacts. Cette approche est donc « relationnelle », car les entités n'existent que dans leur relation.

L'activité sert alors à développer ces relations et aide ainsi les sujets à créer leur environnement[20]. La deuxième génération met l'accent sur la nature sociale de l'esprit humain. Enfin, la troisième génération est celle qui propose une nouvelle modélisation de la relation entre sujet, artefact et objet.

La théorie de l'activité s'intéresse aux tensions qui sont des manifestations des contradictions systémiques. Pour les étudier, elle s'appuie sur cinq principes[21] :

1. l'activité collective dans son réseau d'activités doit être considérée comme unité d'analyse;
2. les systèmes d'activité sont polyphoniques et sont constitués de différentes perspectives;
3. l'histoire du système d'activité doit être étudiée pour en comprendre les transformations;
4. la longue évolution des cycles d'activité donne lieu à un apprentissage expansif ;
5. dans un système d'activité, l'innovation est le résultat d'une transformation liée à une re-conceptualisation de l'objet et du motif de l'activité en vue d'un élargissement des possibilités.

Si l'activité est l'unité d'analyse, il faut préciser que notre accès au terrain s'est essentiellement fait au travers d'entrevues. Celles-ci rendent compte des perceptions qu'ont les acteurs du projet et viennent témoigner de leurs motivations et des actions qui en découlent. Ces productions discursives nous permettent également de reconstituer une histoire collective du processus étudié et d'éclairer le contexte organisationnel du projet en explicitant les logiques à l'œuvre dans les systèmes d'activité des acteurs. Elles se développent en effet grâce à un bagage socioculturel qui permet de mettre en évidence leurs motivations tout comme des contradictions qui peuvent être expliquées grâce à l'histoire du processus étudié.

Il existe quatre niveaux de contradiction dans le processus de changement[22] :

[19] POLLOCK, N., & J. CORNFORD. (2004). « ERP systems and the university as a «unique » organization », *Information Technology & People*, vol. 17, no 1, p. 31-52.

[20].BØDKER, S. (1991). *Through the interface: a human activity approach to user interface design*. Hillsdale, N.J., L. Erlbaum.

[21] ENGESTRÖM, Y. (2001). « Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualisation », *Journal of Education and Work*, 14, n°1, p. 133–56.

[22] ENGESTRÖM, Y. (1987). *Learning by expanding : an activity theoretical approach to developpemental research*, Helsinki, Orienta-Konsultit.

* * * Contradiction primaire :
La contradiction primaire émerge dans une logique économique qui veut qu'il y ait une opposition entre la valeur d'usage et la valeur d'échange d'un bien ou d'un service.

On peut illustrer cette contradiction à travers l'exemple du médicament comme ressource pour les médecins. Celui-ci sert à la fois à soigner (valeur d'usage) et à générer du profit (valeur d'échange). Le médecin se trouve alors sous tension à devoir arbitrer entre ces deux logiques. Dans un contexte de travail, cela met en évidence la dualité entre les logiques professionnelle et managériale. Dans notre cas, la tension serait entre l'activité du projet et celle du métier habituel. Le projet participe en effet à la participation à une rationalisation des activités dont l'effort détourne de l'activité de soin habituelle ;

* * * Contradiction secondaire :
Les contradictions secondaires sont la manifestation concrète des tensions dans le système d'activité. La réingénierie des activités à travers la rationalisation qu'impose le nouveau processus du DEM/DCI (dossier clinique informatisé), vient ralentir les activités habituelles du personnel clinique comme administratif. Le dossier patient n'est plus accessible (temporairement) en raison du processus de numérisation. Contrairement à la contradiction primaire qui est une mise en tension de principes, de logiques, la contradiction secondaire peut être résolue en introduisant de nouvelles façons d'agir. Cela donne lieu, par exemple, à la création des dossiers papier parallèles. La mise en place du DPI (dossier patient informatisé) ralentit (du moins ponctuellement) l'activité habituelle du personnel aussi bien administratif que soignant.

Pour pallier les effets indésirables, ils mettent alors en place de nouvelles procédures transitoires ;

* * * Contradictions tertiaires :
Pour résoudre des tensions générées par le nouveau système, le personnel a introduit un nouvel élément, les dossiers parallèles. Mais celui-ci crée à son tour des tensions. Cette modalité de résolution locale rentre en conflit avec d'autres principes. Cela pose des problèmes de sécurité aussi bien en termes de confidentialité que de qualité des soins. Les dossiers parallèles introduisent des faiblesses dans le processus que les usagers mêmes de ces dossiers dénoncent par rapport à d'autres éléments du nouveau système ;

* * * Contradictions quaternaires :
La reconfiguration du système d'activité central peut générer encore un autre niveau de contradiction, cette fois-ci, avec les systèmes d'activités voisins. Ainsi les adaptations locales ne sont pas pleinement intégrables en fonction de la nature de l'établissement. Le système développé pour le CHU n'est pas opérationnel pour le centre de soins que ce soit au niveau de l'application (SNIS) que des processus du projet (numérisation). Ainsi, la procédure de numérisation choisie serait plus adaptée aux activités hospitalières qu'à celles d'un centre de soins.

La résolution de ces tensions produit du changement car l'organisation est remise en cause. En conséquence, les acteurs ou sujet sont obligés de trouver de nouvelles façons d'agir qui leur permettent de poursuivre les activités de l'organisation. Il ne s'agit pas de considérer ici la transformation comme une amélioration des pratiques. Cela introduirait en effet un jugement de valeur qui amène à évaluer les pratiques à l'aune de l'objectif d'un acteur particulier.

Dans le cas des dossiers parallèles, la contradiction est essentiellement temporaire. Elle montre les stratégies et pratiques mises en place par les acteurs pour faire face au changement et aux transformations qu'il suppose dans leurs activités. Ainsi ce qui peut être qualifié de système d'action concret ou de régulation autonome est resté en place le temps que de nouvelles pratiques, celles souhaitées par la Direction, se stabilisent. Cela correspond au cycle d'apprentissage expansif, mais la phase de consolidation n'est ici que transitoire. Les dossiers parallèles existent et parviennent à être justifiés tant que le processus de numérisation n'est pas

finement intégré dans les activités des employés. Ils tendent ensuite à disparaître, car ils n'ont pas la légitimité suffisante pour devenir un processus officiel, une régulation de contrôle. Autrement dit, les discours qui les appuient ne parviennent pas à s'imposer. Ils s'effacent à mesure que la force performative des Discours favorables à la rationalisation par le DCI prend le pas à la faveur de l'optimisation du processus de changement organisationnel. Ce dernier est alors moins intrusif dans les activités principales des employés qui relayent avec moins de force leurs discours critiques.

## Conclusion

Les discours des employés produisent des contradictions, mais ne remettent pas véritablement en cause leur engagement. À ce dernier point, nous pouvons trouver des justifications diverses qui relèvent par exemple d'un impératif d'intégration ou d'une répartition spatio-temporellement située d'un pouvoir discursif[23].

La ou les contradictions doivent donc être étudiées en tenant compte d'un ensemble significatif de réseaux d'activité. Cela n'enlève pour autant rien à la performativité de discours qui rentrent en confrontation avec la logique principale de l'organisation. Cela souligne au contraire à la fois le potentiel et l'existence d'un faisceau d'activités qui permettent le fonctionnement de l'organisation et son évolution. Une contradiction subsiste tant que les conditions de sa résolution ne sont pas réunies. Le cycle d'apprentissage reste donc ouvert jusqu'à ce que l'organisation et ses acteurs puissent produire une pratique satisfaisante, optimisée.

Les discours critiques sont relayés avec moins de force, alors que c'est une condition essentielle à leur performativité et s'alignent alors de fait sur celui qui parvient à résoudre les contradictions et à produire l'intégration de l'organisation dans la durée.

[23] CORDELIER, B. (2012c). *Changement organisationnel et management par projet. Mobilisation des systèmes d'information*. Paris, L'Harmattan.

## Références bibliographiques


- Austin, J.L. (1970) .*Quand dire, c'est faire*, traduction française de Gilles Lane, Paris, Seuil

- AVISSEAU, Cendrine & D'ALMEIDA, Nicole.(2010). *Langage managérial et dramaturgie organisationnelle,* Paris, CNRS Editions.

- BERNARD, F., COURBET, D. & HALIMI-FALKOWICZ, S. (2010). « Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante ». COURBET, D. (dir.), *Communication et Expérimentation.* Paris : Editions Hermès Lavoisier (Collection Ingénierie représentationnelle et construction de sens, Objectiver l'Humain ? Volume 2), pp. 71-113.

- BØDKER, S. (1991). *Through the interface: a human activity approach to user interface design*. Hillsdale, N.J., L. Erlbaum.

- BONNEVILLE, L., (2007). « Le sens du discours officiel de l'État québécois sur l'informatisation des organisations de soin », BONNEVILLE L. & GROSJEAN S. (sous la direction de), *Repenser la communication dans les organisations*, Paris, L'Harmathan, p. 177-200.

- CORDELIER, B. (2012c). *Changement organisationnel et management par projet. Mobilisation des systèmes d'information*. Paris, L'Harmattan.

- Développement d'un système d'information sanitaire en Algérie [En ligne].Page consultée le 04septembre 2013.Disponible sur : http:// www.santé.dz

- ENGESTRÖM, Y. (1987). *Learning by expanding : an activity theoretical approach*

*to developpemental research*, Helsinki, Orienta-Konsultit.

- ENGESTRÖM, Y. (2001). « Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualisation », *Journal of Education and Work*, 14, n°1, p. 133–56.

- LANE,Gilles. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil.

- MESLEM, Larbi.(2005) . *Santé, pour un système d'information national et global* [En ligne].Page consultée le 06septembre 2013.Disponible sur : http:// www.ands.dz

- La performance [En ligne].Page consultée le 06 septembre 2013.Disponible sur : http://fr.wikipedia.org/wiki/Performance

- POLLOCK, N., & J. CORNFORD. (2004). « ERP systems and the university as a «unique » organization », *Information Technology & People*, vol. 17, no 1, p. 31-52.

- Réseau *Santé-Algérie* : Introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans le secteur de la Santé [En ligne].Page consultée le 05septembre 2013.Disponible sur : http:// www.santé.dz

- RIVIERE, Anne. (2006). « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? », *Entreprises et histoire,* n°42, p.29-45.

- SEARLE, J. (1972), *Les actes de langage*, Paris Hermann.

- SOFI, Sarah. (2005). ***L'information aux petits soins*** [En ligne].Page consultée le 04septembre 2013.Disponible sur : http:// www.elmoudjahid.com

- STEINER, Philippe & VATIN, François. (2008). *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF.

Fiche synthétique

**Titre :**
Les réseaux sociaux de femmes dans les entreprises : une nouvelle façon de percevoir le management organisationnel

**Auteur(s) :**
DE CEGLIE Audrey, MCF en SIC, Université Paul Sabatier IUT A site de Castres, audrey.de-ceglie@iut-tlse3.fr

**Supports théoriques :**
Face aux lois sur la mixité qui imposent aux organisations des quotas au niveau des sphères décisionnelles (20% d'ici 3 ans dans les CA et 40% dans les 6 ans) , les organisations subissent des Changements organisationnels (Pesqueux, 2008) , remettant en cause les dispositifs communicationnels et les modes de management. Les réseaux sociaux apparaissent comme des dispositifs communicationnels permettant de « promouvoir le progrès professionnel des femmes et de leur apporter les outils, les réseaux et les connaissances dont elles ont besoin pour assumer le leadership » (Peyrache et Demailly, 2012). Ils deviennent de véritables outils managériaux contribuant à aider l'ascension des carrières féminines. En tant que « réservoir informationnel » ils favorisent une agentivité entre les acteurs, en leur orientant leur actions, leur façon de les réaliser et en contribuant à construire du sens (Morillon, 2011). Par une approche des phénomènes sociaux développés au sein de ces réseaux de femmes leaders, nous essaierons d'étudier les processus informationnels et communicationnels qui les caractérisent (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007), afin de percevoir si une « communicologie genrée » (Ashcraft & Mumby, 2004) se met en place et si elle influence les modes de management.

**Problématique / Question :**
Les réseaux sociaux de femmes en entreprise peuvent–ils être « considérés comme étant un changement réactif mais [aussi] proactif » (Pesqueux, 2008 : 88) de l'organisation et de ces modes de management ?

**Terrain et Méthodologie :**
Par une analyse de contenu ainsi que des questionnaires diffusés auprès des membres d'une association, nous observerons le cas du réseau « femmes leaders ». Ce réseau constitué de femmes chefs d'entreprise et de femmes managers, nous permettra d'avoir un premier regard sur les phénomènes communicationnels mis en place et les modes de management.

**Résultats :**
Les phénomènes de communication utilisés au sein de ces réseaux révèlent plusieurs types de stratégies : des stratégies féministes au sein desquelles les femmes revendiquent clairement leur statut de femmes en opposition à celui des hommes leaders, des stratégies féminines où le genre féminin sert d'outil managérial sans opposition au genre masculin, et des stratégies neutres d'avantage axées sur la pratique et l'entraide quelque soit le profil du manageur.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Tenter de comprendre comment le numérique peut apporter des formes nouvelles de management organisationnel. Quelles sont les stratégies organisationnelles mises en place et comment s'adaptent elles au genre du manageur ?

**Audrey De CEGLIE**
MCF en SIC
Université Paul Sabatier Toulouse
Laboratoire Lerass – (laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales) - Organicom
Equipe LERASS - 115 B route de Narbonne
BP 67701 - Toulouse CEDEX 4 - F-31077
deceglie@hotmail.fr

# Les réseaux sociaux de femmes dans les entreprises : une nouvelle façon de percevoir le management organisationnel

**Résumé:** Les législations sur la parité au sein des organisations ont impliqué des changements organisationnels et des restructurations, notamment au niveau des sphères décisonnelles. De nouveaux profils de chefs d'entreprises et de managers prennent place avec des modes de management différents. L'intérêt de cet article est de percevoir si les stratégies de communication basées sur de nouvelles formes de communication (réseaux) sont influencées par le genre des leaders d'entreprise. Existe-t- il des modes de management organisationnel différents ou similaires en fonction de l'identité des managers? Pour cela nous étudierons les stratégies de communication mises en place au sein de réseaux de femmes leaders.

**Thème** : reconfiguration de l'espace-temps organisationnel

**Mots clés :** mixité dans l'entreprise, management organisationnel, réseau sociaux de femmes leader, changement organisationnel

## Introduction

Au cours de cette dernière décennie, plusieurs lois en faveur de la mixité ont vu le jour: en 1975 – une directive européenne oblige à supprimer toutes les dispositions discriminatoires envers les femmes; en 2004 – la signature d'un accord national interprofessionnel sur la mixité et l'égalité professionnelle et en 2011 – un quota de femmes est demandé dans les conseils d'administration (20% dans les 3 ans et 40% dans les 6 ans). Aujourd'hui, si l'égalité et la législation vont dans le bon sens, selon les entreprises (9 sur 10: l'enquête APEC)[1] et si l'adhésion à la loi est quasi inconditionnelle pour les entreprises (99%), seulement 39% pensent devoir agir sur la mixité. Face à ces nouvelles contraintes, les entreprises semblent devoir modifier leurs modes d'organisation et leurs dispositifs de communication. Dans les entreprises, émergent alors de nouvelles formes de dispositifs communicationnels : les réseaux sociaux d'entreprise, dont les réseaux de femmes leaders qui ont pour objectif de *« promouvoir le progrès professionnel des femmes et leur apporter les outils, les réseaux et les connaissances dont elles ont besoin pour assumer le leadership »* (Peyrache & Demailly, 2012). Ces dispositifs de communication deviennent de nouveaux outils de management de carrières, véritables processus de collaboration et de coopération. Ils favorisent la mise en place de processus sociaux d'information qui jouent un « rôle central dans la production de valeur ajoutée et dans la réalisation des missions des organisations » (Askenazy & Gianella, 2000; Corsani, 2001, Petit, 2001). Comme le dit Bouillon (2006): ces dispositifs techniques d'information et de communication seraient *« associés à des changements profonds des méthodes de travail et des organisations industrielles et commerciales »* (Bouillon, 2006). Face à ce développement des réseaux sociaux, les entreprises doivent donc faire face à un changement organisationnel, c'est-à-dire à une *« logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même »* (Pesqueux, 2008 : 88). Les réseaux sociaux de femmes en entreprise peuvent–ils être *« considérés comme étant un changement réactif mais [aussi] proactif »* (Pesqueux, 2008 : 88) de l'organisation et de ses modes de management ? L'objectif de cet article est de montrer, ce qu'apportent les réseaux sociaux de femmes pour le management de carrière et ensuite, de mettre en avant des réflexions sur les outils nécessaires au changement organisationnel.

Pour cela, nous présenterons diverses études menées au sein de groupes de femmes leaders, afin de comprendre la place qu'occupent les réseaux devenus *« la route et le véhicule de la montée en puissance des femmes »* ? (Peyrache & Demailly, 2012). Quelles sont les stratégies de communication mises en place et les processus de communication que développent ces réseaux ? Quelles postures managériales et évolutions de compétences permettent-ils (Bonnet & Bonnet, 2008) ?

Dans un premier temps nous présenterons les cadres théoriques de cette étude avant de présenter les premiers résultats de cette recherche.

## Les réseaux de femme leader : entre changement organisationnel & communicologie genrée

Comme le dit Veltz (2000), les organisations sont passées d'un travail d'optimisation des opérations, caractéristiques de la période taylorienne et néo-taylorienne, *« à un travail qui porte sur les organisations elle-même, sur sa configuration, ses interfaces, dans une logique d'amélioration continue qui est aussi un changement de modèle d'organisation »* (Bazet, Jolivet & Mayère, 2008). Elles deviennent *« des lieux où les questions de coordination des activités jouent un rôle central dans la réalisation des objectifs généraux, qu'ils s'agissent de production de valeurs, de prestations de services ou de militance. Interactions, argumentations, élaborations et échanges de messages sont omniprésents »* (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Les organisations se révèlent être de véritables terrains d'investigation pour appréhender, à

1 Données tirées d'une étude APEC (2012). L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: état des lieux 2012. Consultable sur : www.apec.fr

travers les stratégies de communication, les modes de fonctionnements et de structurations. Les "approches communicationnelles des organisations" (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007), apparaissent comme un bon moyen pour comprendre les changements organisationnels et managériaux, liés notamment à l'arrivée des réseaux sociaux intra ou inter organisationnels, comme ceux des femmes leaders. Ce paradigme vise à appréhender *« les organisations, leurs fonctionnements et leurs dynamiques à partir des phénomènes de communication qui les structurent »* (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Cette approche peut se définir comme *« une démarche scientifique se proposant d'étudier les phénomènes sociaux prenant comme clé d'entrée les différents types de phénomènes informationnels et communicationnels qui les caractérisent. Ces dernières renvoient tout particulièrement aux interactions en situation sociale (dépassant le cadre interpersonnel), aux réseaux techniques et sociaux assurant des médiations, structurant les échanges et participant à l'édification d'une communauté (TIC, médias), ainsi qu'à la conception, la production, la diffusion et la réception de messages. Les activités et les processus symboliques inscrits au cœur de ces phénomènes informationnels et communicationnels, associés à la construction et au partage du sens, à l'interprétation, aux cadres de pensées et aux représentations sont ainsi amenés à devenir des facteurs explicatifs du monde »* (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Ces phénomènes informationnels et communicationnels permettent d'accéder à une dimension symbolique de l'organisation et de la vie en société en s'attachant à l'observation de la réalité par les objets, les acteurs qui les mobilisent et qui s'y confrontent (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Observer les organisations par le prisme des réseaux de chefs d'entreprises revient à les considérer *« comme des catégories conceptuelles, dont l'analyse permet de mieux saisir les relations entre le micro et le macro, l'individuel et le collectif, le singulier et le général »* (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Par cette observation, nous pourrons étudier les représentations sociales et leurs modalités de partage, en regardant la manière dont les processus se construisent en cours d'action au moment de la situation d'interactions. L'analyse des discours des acteurs mettront en évidence les conditions de transmission de valeurs et de construction de sens par l'intercompréhension (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Cette perception nous amènera à comprendre la manière dont la communication élaborée au sein des réseaux de chefs d'entreprises inter et intra organisationnels, favorise le changement organisationnel. Pour nous, le changement organisationnel *« traite de la logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même. Il donne aujourd'hui lieu aux thèmes stratégiques du changement, aux discours et aux récits qui l'accompagnent, aux "grilles" et méthodologies liées et au développement de prestations de conseils "* (Pesqueux, 2008 : 88). En étudiant les stratégies de communication mises en place dans les réseaux de chefs d'entreprise, nous tenterons de percevoir si une communication genrée influe sur les modes de management. Pour nous les termes manager « *s'applique ici aux activités de tous ceux qui dans les entreprises, les administrations, les collectivités territoriales et les associations, exercent des responsabilités d'orientation et de pilotage des activités* (Bonnet & Bonnet, 2008: 95). Cette conception nous permettra nous intéresser à leurs activités, c'est-à-dire "*aux comportements, aux actes et aux modes opératoires qui constituent le quotidien de leur intervention professionnelle"* (Bonnet & Bonnet, 2008: 95). Nous aborderons, par les phénomènes informationnels et communicationnels que les acteurs mettent en place au sein des réseaux de chefs d'entreprises, les activités et les modes de communication des managers comme des moyens pour piloter les individus qui travaillent avec eux (Bonnet & Bonnet, 2008). En identifiant les dynamiques sociales et cognitives que ces managers mettent en œuvre au sein des réseaux, nous essaierons de comprendre comment « *ils trouvent et donnent un sens, en termes d'orientation et de significations, à leur travail et parviennent à l'exprimer voire à le faire partager »* (Bonnet & Bonnet, 2008 : 97). La compréhension des modes de management organisationnel est donc abordée à travers les phénomènes

informationnels et communicationnels que les acteurs élaborent au sein des réseaux de chefs d'entreprise. Ces réseaux sont des dispositifs techniques qui permettent de nouvelles interactions et relations de coopération entre les acteurs en interne et en externe de l'organisation. Ces réseaux par voie de conséquence provoquent des changements organisationnels car ils modifient les échanges et les significations que l'acteur donne et trouve dans son travail *: « le sens se construit dans les intervalles, dans les interstices, dans l'Entre de l'agir et de la pensée »* (Bonnet & Bonnet, 2008 : 98). Nous verrons par exemple comment ces chefs d'entreprises mentionnent leur tentative de "dosage" (Bonnet & Bonnet, 2008 : 99) entre position dans l'entreprise et position sociale. Le terme réseau est entendu comme : *« un ensemble de personnes, organisations et autres entités sociales liées par un ensemble de relations sociales significatives »* (William & Gulati, 2007 : 3). Leur structure organisationnelle fournit une explication incontournable sur l'émergence de certains faits sociaux (Mercanti-Guerin, 2010). L'analyse des réseaux et les liens de sociabilité qu'ils élaborent apportent une « nouvelle conceptualisation et mesure des phénomènes anciens comme le bouche à oreille remis au goût du jour par Internet » (Chabi, 2008). Si l'objectif de ces réseaux est certes de diffuser une information, ils cherchent avant tout à construire une communauté d'acteurs partageant les mêmes valeurs, les mêmes représentations et les mêmes modes de communication. En portant notre attention sur les réseaux de femmes chefs d'entreprise, notre objectif n'est pas de faire une approche discriminante par le sexe mais par le genre, et de percevoir si la communicologie utilisée dépend du genre des leaders. Pour nous le genre est entendu comme *: « un construit social qui s'élabore non pas en fonction du sexe biologique des individus mais des interactions sociales que les individus établissent. Cette notion permet de concilier deux propositions : le genre est un élément constitutif des relations sociales basées sur des différences perçues entre les genres; et le genre est un moyen de signifier des relations de pouvoir »* (Scott, 1987 : 1067). C'est cette seconde conception qui nous permettra dans notre observation de comprendre si des réseaux genrés élaborent une communicologie genrée et si cette dernière influence les modes de management des femmes leaders! Le terme « communicologie » est vu comme une science de la communication humaine, c'est-à-dire *« l'étude des relations intellectuelles entre les Hommes »* (Estivals, 1983: 58). Elle devient genrée car cette « communicologie féminine » contribuerait à créer une intelligence collective et développe des valeurs communes sur le genre (De ceglie & Fauré, 2011), et favoriserait ainsi la construction de représentation genrée (De ceglie, 2013). Ainsi dire qu'un réseau de chefs d'entreprise est genré signifie que *« les avantages et les désavantages, l'exploitation et le contrôle, l'action et l'émotion, les significations et les identités sont structurées par et à travers une distinction entre mâles et femelles, masculin et féminin »* (Acker, 1990, 146). Les stratégies de communication mises en place s'appuieraient-elles alors sur des processus de reproduction des divisions entre une politique pour les hommes et une pour les femmes ou construiraient des représentations et des images sexuées (De Ceglie, 2013)?

Comme le dit Pesqueux (2008) "*les organisations sont perçues comme étant "soumises", depuis plusieurs années, à des changements structurels ou environnementaux"* (Pesqueux, 2008: 85); c'est justement le cas dans notre analyse où les législations en vigueur transforment et font apparaitre de nouveaux phénomènes informationnels et communicationnels dans les organisations. Les Législations sur la parité imposent des quotas, qui obligent les organisations à s'adapter à ce nouvel environnement juridique. Ces changements organisationnels remettent en cause les routines dans lesquelles les individus se sont réfugiés, "ce bien-être organisationnel" (Pesqueux, 2008 : 87) et les modes de communication qu'ils utilisent. Comme nous allons le voir, les réseaux de femmes chefs d'entreprise semblent être un outil d'adaptation et de transformation des routines organisationnelles.

## Les réseaux de femmes leaders : un phénomène communicationnel genré pour le changement organisationnel ?

A travers une étude menée sur divers réseaux, nous essaierons de percevoir quelles sont les stratégies de communication mises en place et s'il existe une communicologie (Ashcraft & Mumby, 2004) genrée des réseaux de femmes leaders. Pour cela, nous avons exploité plusieurs données de terrain :

- une étude menée par Peyrache & Demailly (2012) sur women@work qui a donné lieu à la publication d'un ouvrage sur « Réseau: le nouveau fil d'Ariane ».
- une étude menée au sein de l'Association « Femme Leader » qui est un Club Business de Femmes actives et solidaires dans toutes les sphères économiques[2]

L'étude de Peyrache & Demailly (2012) porte sur le réseau EuropeanPWN[3] qui est une plateforme en ligne pour les femmes leaders au niveau européen. Cette étude à échelle européenne fait suite à de nombreuses études sur les rapports entre les réseaux et l'ascension des femmes dans les sphères décisionnelles. En effet, si 66% des obstacles à la progression des femmes sont liés aux stéréotypes des rôles accordés aux femmes et à leur capacité, 40% montrent un manque de réseau[4]. L'étude menée par Peyrache & Demailly (2012) a pour objectif : *« de promouvoir le progrès professionnel des femmes et leur apporter des outils, des réseaux et des connaissances dont elles ont besoin pour assumer le leadership »* (Peyrache & Demailly, 2012: 9). Les premiers résultats de l'étude révèlent que *« les femmes viennent chercher dans les réseaux qui leur sont proposés les clés de la compréhension sur ce que signifie être une femme dans l'entreprise, comment se décline le leadership au féminin et comment s'imposer dans un monde très masculin tout en gardant simplement confiance en elles »* (Peyrache & Demailly, 2012: 10). Les membres des réseaux, y participent, donc pour partager leurs vécus, leur difficultés et les obstacles qu'elles rencontrent au sein de l'entreprise *« pour exprimer et imposer leur différence et leur talent »* (Peyrache & Demailly, 2012: 19). Ces réseaux permettent aux membres de prendre confiance en eux et de gravir plus facilement les échelons: *« En fait les réseaux ont aujourd'hui un double rôle: le principal est de donner du courage, quand tu décides de consacrer quelques heures à une réunion réseau, tu en ressors toujours gonflé à bloc, tu rencontres d'autres femmes et tu partages le fardeau. Puis ils apportent du contenu spécifique pour les femmes, elles prennent conscience de certains faits, elles ouvrent les yeux sur le sujet »* (A.Carminati, dans Peyrache & Demailly, 2012 : 21). Pour ces acteurs, les réseaux aident à confronter les pratiques au sein de l'entreprise et à les faire évoluer par l'échange et les contributions. Les réseaux ont pour objectif selon M. Milan (Peyrache & Demailly, 2012:35): de trouver un associé, d'acquérir de nouvelles compétences, de prendre confiance en soi, de partager de l'information et un carnet d'adresse. Ils sont de véritables outils relationnels car *« ils contribuent à faire émerger des rôles modèles et à développer le leadership »* (D. Mouis, dans Peyrache & Demailly, 2012 : 36). Les réseaux de femmes leaders sont incontestablement, d'après cette étude, un bon moyen de favoriser la place des femmes leaders et de créer des relations et des interactions propices à des stratégies de carrières. Les stratégies de communication mises en place sont en faveur de la mixité, de la convivialité, du partage, de l'entraide. Même si les termes utilisés sont basés sur des valeurs de partage, de solidarité et d'entraide propres aux femmes, ces réseaux féminins tentent de faire le pont avec l'autre sexe. En effet, ils ne sont pas exclusivement réservés aux femmes et les thématiques traitées sont mixtes. Si les femmes y trouvent des modalités de communication « féminisées » qui les ressourcent et leur redonnent de l'élan (Peyrache & Demailly, 2012: 16), les entreprises les perçoivent comme des outils stratégiques d'intégration et de développement social. Cette observation va d'ailleurs être renforcée par notre étude menée au sein du groupe Femme & Leader. Au sein de ce groupe nous avons décidé d'utiliser des méthodes mixtes d'investigation. Les méthodes mixtes

2 Consulté sur : http://www.femme-et-leader.com/
3 Consulté sur : http://www.europeanpwn.net/
4 Source : Catalyst Study 2002, dans Peyrache & Demailly, 2012.

ont pour objectif : *« de prendre en compte une pluralité de dimensions, de temporalités, d'environnements, d'instruments et d'acteurs inter reliés »* (Aldebert & Rouzies, 2011). Notre étude repose ainsi sur une observation participante couplée à un questionnaire d'entretien. Cette étude en cours à pour objectif de comprendre les raisons d'affiliation à un réseau et les stratégies communicationnelles qui s'y développent. Pour le moment, nous avons effectué un questionnaire d'entretien avec des questions ouvertes et semi-directives auprès d'une vingtaine de personnes participant au forum 100% Leadership 2013. Ce forum a pour objectif « *de faire progresser la vie professionnelle des femmes et de sensibiliser les instances dirigeantes à plus de mixité »* [5] Les premiers résultats révèlent : que les femmes leaders recherchent dans les réseaux une opportunité de faire des rencontres, de créer du lien et de partager son expérience. Par rapport aux réseaux d'hommes, les réseaux de femme favorisent la communication, alors que les réseaux masculins contribuent à créer des échanges pour mener à bien un projet d'entreprise. Même si, selon l'étude, les acteurs constatent qu'il n'y a pas de valeurs spécifiquement managériales féminines, ils reconnaissent qu'elles communiquent différemment des hommes : les femmes leaders ont *« moins de passage en force », « plus de stratégies que les hommes » et de « douceur »,* alors que les hommes sont *« plus directs »,* dans leur manière de communiquer. Les femmes leaders mettent en avant des valeurs de performance, d'écoute et de communication alors que les hommes favorisent la compétition. Nous voyons donc ici que des partages de valeurs divergent selon les sexes et que ces dernières influencent les formes de communication.

Au sein des réseaux de femmes leaders, nous voyons que la stratégie de communication utilisée est fortement axée sur les valeurs féminines d'entraide, d'écoute et de partage. Nous pouvons donc constater par ces premiers résultats que les stratégies de communication sont genrées féminins dans ces types de réseaux de femmes leader, car ils partagent des valeurs féminines plus que masculines. Reste par des analyses complémentaires à voir si ces constats sont identiques au niveau des termes utilisés et au niveau de modes de management. Pour compléter cette étude nous souhaitons effectuer une observation participante auprès d'entreprises, ainsi qu'une analyse comparative des contenus utilisés dans des réseaux de femmes et d'hommes leaders.

## Conclusion

A travers cette étude nous avons montré que les réseaux de chefs d'entreprises, notamment ceux des femmes leaders, sont de véritables matériaux contribuant à aider l'ascension des femmes. En tant que « réservoir informationnel », ils sont des artefacts cognitifs favorisant une agentivité entre les acteurs, leur permettant d'orienter leur action, leur façon de les réaliser et en contribuant à construire du sens (Morillon, 2011). En effet, ils permettent d'aider les acteurs à s'adapter au changement et à leur fonction de manager. Ils sont de véritables dispositifs informationnels et communicationnels car ils renforcent les interactions et les relations en entreprise par des liens de sociabilité fort, aussi bien en interne qu'en externe. Les phénomènes informationnels et communicationnels qu'ils mettent en place favorisent le passage du micro au macro (problèmes internes à l'entreprise résolus par des échanges externes), de l'individuel au collectif (Management isolé en Management collectif : le rôle des mentors), du singulier au général. Ils favorisent à la fois l'ascension des femmes dans les sphères décisionnelles, tout en les aidant dans leurs stratégies communicationnelles et managériales. Au niveau organisationnel, ils permettent de renforcer les liens intra organisationnels entre les leaders et l'adaptation à l'environnement juridique au niveau interne (ascension des femmes à responsabilités). Pour approfondir cette analyse, il serait cependant judicieux de compléter ces résultats par une observation, in-vivo dans l'organisation, afin de voir si les stratégies acquises dans les réseaux sont réutilisés pour manager.

5 Consulté sur http://www.femme-et-leader.com/le-forum/

**Références bibliographiques :**


- Acker, K. (1900). *In Memoriam to identity.* Londre : Grove Press/Atlantic Monthly Press.
- Aldebert, B. & Rouzies A. (2011). « L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie: constats et pistes d'amélioration . In *Xxème Conférence de l'AIMS,* Nante du 7 au 9 juin 2011.
- Ashcraft, K. L & Mumby, D. K (2004). Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organization.Thousand Oaks, CA: Sage.
- Askenazy, P. & Gianella, C. (2000). Le paradoxe de la productivité : les changements organisationnels facteurs complémentaire de l'informatisation. *Economie et Statistiques, 339-340*, septembre-octobre 2000, 219-241.
- Bazet, I., Jolivet A. & Mayère, A. (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation: changement organisationnel et gestion des évènements indésirables. *Communication et Organisation* [En ligne], 33, Consulté le 15 juin 2013. URL: http://communicationorganisation.revues.org/424.
- Bonnet, R. & Bonnet, J. (2008). Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. *Communication & Organisation : conduire le changement organisationnel ?, 33*, 93-106.
- Bouillon, J-L. (2006). Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations: Contours, enjeux et perspectives. *Archives SIC* [En ligne], Consulté le 15 juin 2013. URL: http://archivesic.ccsd.fr/docs/00/06/23/71/HTML/
- Bouillon, J.L. & al. (2006). Activité de la communication dans les organisations et formation: un nouveau champ de pratiques professionnelles, une nouvelle offre de formation ? I*n 15ème Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication,* Bordeaux, mai 2006.
- Bouillon, J.L, Bourdin, S. & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux "approches communicationelles" des organisations: glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Revue organisation, 90 [En Ligne],* Consulté le 15 juin 2013. URL: http://communicationorganisation.revues.org/90
- Chabie, S. (2008). De l'importance des réseaux sociaux en Marketing. *Reflets et perspectives de la vie économique, 2, Tome XLVII*, 10-95.
- Corsani, A. & al. (2001). " Le capitalisme cognitif comme sortie de la crise du capitalisme industriel. Un programme de recherche". In *Actes du Forum Régulation 2001,* Paris, CDROM.
- De Ceglie, A. (2013). "Gendered Communicology in the digital documents: the example of women's networks business managers". Communication au Congrès Docam 2013, Université de Tromso, Norvège.
- De Ceglie, A. & Fauré, B. (2011). Les réseaux professionnels féminins: une nouvelle façon de repenser la Communication des Organisations. *In Colloque Média 2011*, Université Aix Marseille 3, 8-9 décembre 2011.
- Estivals, R. (1983). La Communicologie. *Schéma et Schématisation, 19,* 39-64.
- Lamothe, J. & Labrosse, C. (1992). Un fragment de féminisme québécois des années 1980 : la féminisation linguistique. *Recherches féministes, 1 (5*), 143-151.
- Mercanti-Guerin, M. (2010, a). Facebook, un nouvel outil de campagne : analyse des réseaux sociaux et marketing politique. *La Revue des Sciences de Gestion, 2, 242*, 17-28.
- Morillon, L. (2011). Chercheurs et praticiens : un panorama des modèles en communication des organisations. *Communication et organisation,* [En ligne, 39] consulté le 25 juillet 2013. URL: http://communicationorganisation.revues.org
- Petit, P. (2001). " Les NTIC dans l'entreprise : une lente révolution des formes de concurrence". In *Actes du Forum Régulation 2001,* Paris, CDROM
- Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement ? *Communication & Organisation : conduire le changement organisationnel?, 33*, 86-92.

- Peyrache, M-C. & Demailly, C. (2012). Réseau : le nouveau fil d'Ariane. *Women@work*, n°11.
- Scott, J. W. (1987), Gender: in useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, *91 (5),* 1053-1075.
- Veltz, P. (2000). *Les nouveaux mondes industriels.* Paris: Gallimard.
- Williams, C.B. & Gulati, J. G. (2007). "Social Network in Political Campaigns: Facebook and the 2006 Midterm Elections". Annual Meeting of the American Political Science association. Chicago, Illinois, August-September 2007.

Fiche synthétique

**Titre :**
La supervision du travail et la super-vision des comportements

**Auteur(s) :**
Girard Bruno, PRCE, Docteur en Étude cinématographique, I3M, bgirard@unice.fr

**Supports théoriques :**
Divers ouvrages autour de la vidéosurveillance et de l'analyse du comportement.
Michel Foucault, *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, édition Gallimard, Paris, ed. 1993.
Gilles Deleuze, « *Post-scriptum sur les sociétés de contrôle* », in *Pourparlers 1972 — 1990*, Les éditions de Minuit, Paris, 1990.
Jean-Jacques Lavenue, Bruno Villalba, *Vidéo-surveillance et détection automatique des comportements anormaux.*

**Problématique / Question :**
Vidéosurveillance dans les entreprises. Notre communication s'organisera autour du rapport entre vision et supervision.

**Terrain et Méthodologie :**
À partir de l'exemple de deux entreprises ayant été confrontées à la CNIL pour de la vidéosurveillance abusive, notre réflexion se penchera sur la portée des images dans de tels dispositifs.

**Résultats :**
Une meilleure compréhension du statut de l'image dans le cadre de la supervision du travail.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Une réflexion sur l'utilisation des images de vidéosurveillance et sur la confiance au travail.

**Bruno GIRARD**
Docteur en études cinématographiques, PRCE, Université de Nice Sophia Antipolis, Laboratoire I3M.

# La supervision du travail et la super-vision des comportements

**Thèmes de recherches** :
Singularité, esthétique et nouvelles technologies, nouveaux territoires du cinéma.

**Résumé** :
Alors que la cybersurveillance est technologiquement viable, on se demande pourquoi certaines entreprises cherchent encore à avoir recours à la vidéosurveillance. N'est-ce pas dire que ce désir de supervision du travail se complète d'une forme de super-vision de l'employé ? Notre communication s'organise donc autour de ce rapport entre vision et supervision.

**Mots clés** :
Singularité, Vidéosurveillance, cybersurveillance, panoptique, supervision, super-vision

## I- Sociétés disciplinaires, sociétés de contrôles

De Foucault à Deleuze, il y aurait trois évolutions concernant l'économie du pouvoir, celle de la souveraineté émanant de celui qui en dispose ou de ses assesseurs, celle de l'enfermement qui voit la mise en place d'une économie disciplinaire au sein de lieux clos comme les prisons, les casernes, ou les usines, et enfin celle naissant avec le développement de l'informatique instituant une société de contrôle qui généralise les procédures d'évaluation aussi bien dans l'espace public que privé à travers des notions de dividuels et d'échantillons. Entre la société disciplinaire et celle de contrôle, il y a un changement d'échelle, des populations (qui ne sont plus regroupées en corps) à contrôler de plus en plus grandes, des mouvements de valeurs de plus en plus fluctuants, des espaces à couvrir de plus en plus vastes. Le contrôle est désormais partout sur nos cartes bancaires, nos cartes vitales, nos téléphones portables, dans les systèmes d'informations de l'entreprise dans laquelle nous travaillons. La surveillance sort des enceintes pour gagner l'espace urbain et public. « Au corps individuel ou numérique » se substitue alors le chiffre d'une matière dividuelle à contrôler » (Deleuze, 1990). La notion même d'individu se trouve donc divisée par toutes les traces de données que nous laissons et qui sont prises en charge par le système. La société disciplinaire a pris fin dès lors que les systèmes de production ont changé, dès lors que ce sont les fluctuations du marché et le benchmarking qui compte désormais. À ces différents paradigmes, dans le monde du travail, certains auteurs (Bouchet, 2009) superposent des distinctions techniques : une période où la surveillance est humaine, elle est assurée par des vigiles et contremaîtres, une seconde qui est marquée par l'apparition des badges et des automatismes de contrôle, une troisième où domine l'utilisation de la vidéosurveillance puis actuellement une évolution vers la cybersurveillance qui consiste au croisement des données et traces que génèrent toutes personnes au travail. Aux contremaîtres succède donc la masse anonyme des gestionnaires. Mais ce n'est sans doute pas encore définitif, car il est à craindre que la société se transforme de nouveau, que le système se régule tout seul et que chacun surveille tout le monde, autocontrôle et surveillance mutuelle. On en a peut-être une idée avec les *big data*, avec la notion de modération et les réseaux sociaux. De la surveillance au contrôle, on passerait ainsi à la régulation. Nul doute qu'un tel projet naît dès le XVIIIe siècle. Foucault annonce par exemple le rêve panoptique de Bentham au XIXe siècle en ces termes : « un réseau de dispositifs qui seraient partout et toujours en éveil, parcourant la société sans lacune ni interruption » (Foucault, 1975, p. 210). Le « schéma panoptique » est « destiné à se diffuser dans le corps social ; il a pour vocation d'y devenir une fonction généralisée » (Foucault, 1975, p. 209). Selon Foucault, avec la société disciplinaire on assiste à une « inversion fonctionnelle des disciplines », ce qui au départ vise à l'élimination des dangers, à limiter les rassemblements de foules se transforme en une économie disciplinaire favorisant la production : « La discipline d'atelier […] moralise toujours les conduites, mais de plus en plus elle finalise les comportements, et fait entrer les corps dans une machinerie, les forces dans une économie. » (Foucault, 1975, p. 212) Lorsque l'économie tend à se déplacer vers les salles de marché, la discipline tend nécessairement vers la régulation.

Ces distinctions laissent entendre que la vidéosurveillance ne serait qu'une étape intermédiaire dans la mise en œuvre de ces procédures de contrôle et de régulation en attendant l'avènement la cybersurveillance. Celle-ci se présente comme la technique ultime capable de superviser la moindre activité électronique de tous les agents d'une entreprise en mesurant leur activité, en contrôlant leurs mails, en les géolocalisant. Ces dispositifs accompagneraient parfaitement la transformation des usines en entreprises où les taches transitent désormais par l'informatique.

Une telle aptitude à superviser le travail pourrait paraître la quintessence de ce désir de tout maîtriser et surtout « ce maillon

faible » que constituerait l'employé susceptible de se tromper ou d'être victime de ses émotions dans le cadre d'une rentabilité qu'on espère la moins aléatoire possible. Si la machine s'use on peut l'entretenir, si un logiciel dysfonctionne on peut corriger sa programmation, mais l'homme reste imprévisible. C'est bien sûr pour l'homme une qualité, celle de la créativité, mais pour le système productif, c'est une source d'irrégularité dans un système qui s'ambitionne constant et uniforme.

Il n'empêche, alors que bien de ces outils de contrôle sont viables techniquement, que la CNIL enregistre toujours des plaintes en ce qui concerne les dispositifs de vidéosurveillance, signe que les entreprises n'y ont pas renoncée.
C'est ainsi qu'une société versée dans les nouvelles technologies pour les professionnels de santé [1] a été mise en demeure par la CNIL de se mettre en conformité avec la loi. Celle-ci en effet avait disposé huit caméras avec systèmes d'écoutes sonores sur les huit employés de l'entreprise. Cette société avait évoqué pour se justifier « la protection des biens et des personnes ». La CNIL a clôturé cette procédure, dès lors « que celle-ci a supprimé certaines caméras, défini une durée de conservation des images et procédé à l'information individuelle de ses salariés ». D'autre part, « la configuration spécifique des locaux ne permettant pas de ne pas filmer les salariés sur leur poste de travail, la société s'est engagée à ne plus enregistrer ni les images ni le son des caméras pendant les heures de travail de ses employés » (CNIL, 2012). D'autres affaires de ce genre défraient régulièrement la chronique[2].

La CNIL en 2011 indique que 5993 déclarations relatives à des systèmes de vidéosurveillance ont été enregistrées tout secteur confondu, et en 2009, 140 plaintes ont été enregistrées sur ce sujet, 216 pour l'année 2011. Loin d'être un épiphénomène, ce mode de surveillance se développe au contraire malgré les freins qu'introduit la législation.

Ainsi cela ne fait que confirmer ce que Armand Mattelart écrit : « Une fois de plus se confirme l'idée centrale selon laquelle le mode régularisation sociale qui se prévaut de l'ouverture, de la transparence et de la fluidité des flux ne raye nullement de la carte cognitive les mécanismes disciplinaires » (Mattelart, 2007, p. 218). Ainsi, selon Éric Heilmann et André Vitalis et la vidéosurveillance « soit prolonge les anciennes disciplines, soit constitue une illustration de ce nouveau type de contrôle[3] » (Heilmann & Vitalis, 1996, p. 78) tout en reconnaissant que les nouveaux types de contrôle se font à l'insu de l'employé et ne nécessite pas sa participation.

## II - Dispositifs analytiques

Analytique est un terme employé par Foucault à propos des institutions disciplinaires quand il évoque ce « contrôle intense, continu » (Foucault, 1975, p. 176) qui intervient « tout le long du processus de travail ». Pour nous, ces dispositifs regroupent tous les moyens qui permettent la collecte de données et leurs traitements afin de superviser les activités (de production ou non). Ces dispositifs sont donc orientés vers les données. Or, avec toute donnée, il y a possibilité de contrôle, par exemple les plages de valeurs admissibles, la mesure des écarts, etc. La donnée appelle donc nécessairement le contrôle. Ces dispositifs sont totalement invisibles. On ne sait ni ce qui est contrôlé ni qui contrôle notre activité.

Ces outils peuvent se cacher derrière une mission d'amélioration de l'efficacité et du rendement par des recoupements de données. La force de ces systèmes résident dans le croisement de données et la possibilité d'émettre des statistiques diverses, tout en signalant des situations « anormales » (comme le représentant de

[1] Dont l'accroche publicitaire « plongez dans un océan de technologie en toute sérénité » est très révélatrice de son programme.

[2] On peut citer l'affaire société Professional Service Consulting sur le site de la CNIL, ou encore un entrepôt de Nantes pour la société LIDL en 2005 avec soixante-cinq caméras pour soixante salariés.

[3] Cité par Armand Mattelart, op. cit., p.218-219.

commerce qui prendrait trop de temps pendant la pause déjeuner).

Il semble *a contrario* difficile avec ces systèmes de découvrir les auteurs de vols ou de dégradations. Ils ne s'attachent donc pas directement à la protection des biens et des personnes (sauf à utiliser des capteurs et des puces RFID), mais s'attachent à uniformiser et améliorer les pratiques en multipliant les points de contrôles. Par leur omniprésence logique, ils apparaissent plus indifférents à l'organisation humaine et ajoutent un intermédiaire (une machine, des données) entre ceux qui analysent et ceux qui sont analysés. Ces dispositifs ne sont pas soumis aux mêmes règles de conservation, puisque toutes données est destinées à alimenter des bases de données qui par définition conservent et rangent l'information alors qu'en ce registre la loi est plus contraignante pour les images vidéos. Les dispositifs de supervision sont aveugles, ils n'ont jamais la personne physique dans leur collimateur, mais une entité pourvue d'un identifiant auxquelles sont attachées toutes sortes de données.

Autrement dit, il semblerait qu'il manque à ces dispositifs analytiques, la vue pour rendre complet la connaissance d'une activité et de son agent. Ils peuvent signaler que quelqu'un n'a aucune activité, mais ils ne révèlent pas ce que la personne physique est en train de faire en dehors du système. Autrement dit, le contrôle analytique est sensible aux données. Ils ne s'appliquent donc pas à des tâches qui ne nécessitent pas (sauf dans le but de surveiller) de produire des données informatiques. Et c'est bien le problème de ces systèmes, c'est qu'ils impliquent à terme de produire un double numérique de toutes les activités humaines. Ce redoublement n'est pas sans coûts ni contraintes et alourdissements des méthodes.

## III - Dispositifs visuels

Les recommandations de la CNIL indiquent clairement que les caméras ne doivent pas filmer les employés sur leur poste de travail, sauf circonstances particulières. Pour autant, nous l'avons vu, cette directive n'est pas toujours suivie. Il est donc peut-être utile de comprendre ce qui peut amener certaines entreprises à enfreindre les recommandations de la CNIL[4].

Les caméras de vidéosurveillance, aussi discrètes et miniaturisées soient-elles, sont néanmoins perceptibles et présentes physiquement, ce qui n'est pas le cas du contrôle par la donnée pour lequel la présence est logique plus que physique. Les caméras sont placées généralement plus ou moins en hauteur. Position dominante donnant une image en plongée, que le cinéma connaît bien. Symboliquement, ce type d'images souligne un rapport hiérarchique entre les éléments qui la composent. Autrement dit, c'est l'œil de celui qui regarde de haut que doivent aussi revendiquer ces caméras pour celui qui se trouve en bas. Cette position inobjective de la caméra surcharge d'un poids symbolique la prétendue neutralité de ces dispositifs et limite la clarté de la lecture qui en est issue. Au cinéma, on sait qu'un seul plan ne suffit pas à restituer toutes les dimensions d'un événement, mais au contraire l'opacifie ou le déforme suivant l'endroit depuis lequel on l'observe (et particulièrement dans le cas des images en plongée ou contre-plongée). On ne doit pas s'étonner que les taux d'élucidations de vols ou de crimes soient dès lors très faibles. Pourtant chacun doit se sentir surveillé même s'il ne l'est pas concrètement. C'était déjà le principe du *Panopticon* de Bentham (Bentham, 2002) qui non seulement inventait une architecture circulaire afin de rendre visible l'ensemble des pensionnaires d'un établissement à un nombre limité de surveillants, mais protégeait aussi ceux-ci du regard de ceux qu'ils surveillaient, ce qui permettait de réduire encore leur nombre tout en maintenant leur efficacité. La tour qui permettait de voir sans être vus à l'aide d'ouvertures réduites est désormais une tour d'ordinateur reliée à des caméras. Ce principe essentiel de non-réciprocité est maintenu même si la circularité n'est désormais plus nécessaire. La visibilité même de ces caméras entraîne chez la

[4] Dans le cas cité, il s'agit d'une entreprise dans les nouvelles technologies et distribuant le logiciel lié au dossier des patients et à la carte vitale, il est peu probable que ce soit par ignorance.

personne surveillée, la conscience d'être surveillée si bien qu'elle va s'incorporer pour elle-même les règles implicites que cette surveillance implique. La caméra pose ce regard silencieux, qui ne renvoie rien, mais qui observe et n'intervient pas.

Derrière l'oxymore de protection des victimes (dans notre cas les biens de l'entreprise) se cache la volonté de prévenir le crime. La motivation principale de l'usage des caméras dans les entreprises est assurément la prévention contre le vol et les dégradations. Si la loi limite la durée d'archivage et leur utilisation comme preuve, elle trouve bien souvent leur légitimité dans cette mission.

Le champ de vision de ces caméras n'est jamais total, il y a toujours des zones d'ombre, des zones non couvertes. Le hors-champ est indissociable de tout système d'images. On observe un geste, on ne voit pas ce qui l'environne, ce qui est hors du champ de la caméra. Le cinéma travaille constamment avec le hors-champ pour laisser sa part d'ombre à ce qui est dans le champ. C'est bien sûr contradictoire avec l'objectif de la surveillance ou tout devrait être couvert, ce qui ne peut se faire qu'en multipliant les caméras et les angles de prises de vue, mais sans toutefois complètement bannir le hors champ.

Les systèmes à base de vidéosurveillance visent donc plutôt à se prémunir des comportements déplacés (violence, colère, vol, dégradation, indolence, sommeil…) et concourent à l'uniformisation des comportements.

## IV - Singularité

Ces différents dispositifs loin de se concurrencer se compléteraient au contraire. Les processus analytiques se préoccupent de ce qui anomale, c'est-à-dire ce qui est irrégulier, tandis que les dispositifs d'images se confrontent à l'anormalité, c'est-à-dire ce qui est en dehors de la norme (Canguilhem, 2009). C'est ainsi que la recherche du côté de l'image se voit investir dans la reconnaissance de forme et plus récemment dans l'identification automatique des comportements anormaux laquelle se heurte à la définition générique de l'anormalité et aux contextes de leur utilisation (Lavenue & Villalba, 2011). Si l'on regarde les principes qui président à la focalisation du dispositif CAnADA sur un événement particulier au milieu d'une foule dans des séquences vidéo provenant de caméras de surveillance, il s'agit de variations de trajectoire, de massification ou de dispersion brutale, d'accélération, d'intensité. Le système ne pouvant raisonnablement (en terme de délais de réponse) suivre chaque individu (il faut les marquer puis les suivre dans un flux d'images constant à 25 images par seconde) il doit délimiter des zones de singularités statistiques qui ont été préalablement quadrillées, avant de lancer des procédures de reconnaissance de comportements anormaux dépendant du contexte et des données extraites (Benabbas, Ihaddadene, Boonaert, & Djeraba, 2011). Ces systèmes de reconnaissance travaillent en direction de la singularité et de l'intensité de celle-ci. D'autres systèmes peuvent pister un individu particulier, celui qui ne prendrait pas un métro par exemple alors que plusieurs sont passés.

A priori, ces systèmes se prêtent à la surveillance ambiante de lieux publics, comme des aéroports, des gares, magasins. Si leur application à l'univers de l'entreprise est hors de propos[5], il n'en reste pas moins qu'ils soulèvent le problème de la singularité du comportement. Une attitude qui diffère de la pratique habituelle n'est pas forcement de nature anormale. La nature relative de la singularité dépend à la fois d'un point de vue et de l'ensemble par lequel un élément singulier se distingue et toute approche à partir de la singularité doit rester prudente sur ses objectifs.

Cela dit, il faut remarquer que la détection de l'anomalie ne concerne alors plus seulement l'individu qui a commis un crime, un vol ou une dégradation, mais l'ensemble de la population. La recherche de l'anormalité va alors bien plus loin que l'établissement d'une preuve, par sa

[5] Bien que dans ces lieux cités travaillent aussi des employés.

généralisation elle se transforme en un processus de normalisation. Quoique n'ayant rien à nous reprocher nous pouvons nous trouver, malgré nous, repérés et pistés par ces systèmes. Nous sommes, pour ces systèmes des anormaux en puissance. Cette question de la normalisation induite par la société disciplinaire nous renvoie évidemment à Foucault, de même que sur la question de l'anormalité.

Ces recherches[6] nous amènent à celles très contestables qui sont apparues avec la photographie et notamment la photographie judiciaire et l'anthropométrie qui faisaient suite aux théories contestables de la phrénologie (Mattelart, 2007) et de la physiognomonique (Didi-Huberman, 1982). Leurs utilisations sous-jacentes s'attachent à repérer visuellement les criminels potentiels et les fous. Puis à partir de Bertillon d'être capable d'identifier de manière unique et de ficher les individus recherchés de manière à les reconnaître plus aisément. D'autre part, avec la photographie semble possible la prévision, car elle nous rendrait les choses comme elles sont vraiment. (Didi-Huberman, 1982, p. 36). Le fait que la photographie est en capacité, grâce à sa sensibilité, de désigner le mal bien mieux que notre propre regard fait partie de l'imaginaire attaché au début de celle-ci.

Charcot utilise l'image photographique pour constituer une nosographie de l'hystérie. (Didi-Huberman, 1982, p. 33). Il voit dans les démarches conjuguées des photographies de la Salpetrière et de la photographie judiciaire un « *devoir d'identité* », une sorte de dramaturgie, lesquels consistent à faire des « objets représentatifs à partir, oui, partir, des différences singulières du modèle photographié ». Comme s'il s'agissait, à l'image de la pensée de Duns Scot en philosophie, de produire l'universel à partir d'un seul cas particulier, de faire d'un faciès « un visage assigné à la liaison synthétique de l'universel et du singulier » (Didi-Huberman, 1982).

Dans le tableau de Georges de la Tour, *La diseuse de bonne aventure* (vers 1635), le geste de la main de la voleuse dans la poche du jeune homme est doublé par celui d'un personnage très typé qui attire son attention et la nôtre, c'est à peine si nous nous rendons compte qu'une autre jeune femme lui dérobe aussi un pendentif. Nous voyons ici les dérives et les risques d'une telle inférence de l'image au comportement répréhensible notamment ce fameux délit de faciès. Même avec les caméras, on peut être abusé (Mattelart, 2007, p. 211).

Ce que les images ont à nous dire de ces dispositifs, c'est leur part d'inobjectivité, il n'y a rien de plus inobjectif que l'objectif de la caméra (Comolli, 2012). Figurer, c'est aussi mettre en scène. Certes, certains comportements comme la violence laissent peu de doute sur leur identification, mais ce doute persiste dès qu'on s'intéresse aux circonstances qui les ont provoquées. Toute image n'est qu'une représentation et non la réalité elle-même et en tant que représentation elle en dit plus long sur nos représentations mentales que sur ce qui est représenté.

Paradoxalement, Marey profite également de la photographie pour analyser le mouvement des athlètes, des militaires, des ouvriers (Mattelart, 2007, p. 49). Ce n'est pas la restitution du mouvement qui alors le préoccupe (comme le fera le cinéma), mais bien son analyse. Mattelart rattache ces recherches aux travaux de F. W. Taylor et ses continuateurs, comme F. Gilbreth qui utilise une caméra associée à un chronomètre pour suivre les gestes et positions de travailleurs dans un but ergonomique et d'optimisation de l'effort. Ces travaux qui concernent pourtant l'image ne sont donc pas liés à la surveillance du comportement, mais de ce que nous avons nommé ici les outils analytiques (par exemple surveiller le relâchement de la cadence aux caisses des magasins).

Il est nécessaire de bien distinguer la supervision du travail visant idéalement à l'amélioration de celui-ci, mais qui de fait permet de surveiller le rendement de

[6] Nous ne prétendons pas qu'elles sont animées des mêmes intentions.

l'employé, de la super-vision laquelle consiste à une vision hypothétique et symbolique de chaque employé laquelle peut se définir comme une vision permanente à la fois focalisée et omniprésente, une vision toujours hiérarchisée [7]. Reste que la super-vision s'arrête au seuil de l'entreprise tandis que les procédures analytiques peuvent s'immiscer dans la vie privée.

## V - Conclusion

Cette distinction doit être considérée comme les deux faces d'un dispositif de contrôle dans lequel le processus disciplinaire n'est jamais absent, mais qui se focalise sur des objets (travail, comportement) et des moyens différents (images, données). Mais, l'utilisation de l'image véhicule bien autre chose qu'un savoir, elle est aussi le reflet d'un pouvoir et d'une représentation. Si bien que la super-vision reste entachée d'inobjectivité ce qui n'est pas de bon augure pour les vérités qu'elle est censée nous livrer.

Cela ne fait pas de doute que ces technologies pervasives vont continuer à se perfectionner. Bruno Villalba nous renvoie aux théories du sociologue Jacques Ellul et évoque « l'autonomie de la technique » face au politique qui ne souffrirait « d'aucune limitation… » (Villlalba, 2011) Elle n'obéirait qu'à ses propres lois et ferait de notre société une société purement technicienne. Le fantasme du contrôle intégral et de la transparence totale rompt bien évidemment tout contrat qui lie l'employeur à son employé lequel est basé sur le respect mutuel et la confiance (Foucault, 1975). À travers une méfiance généralisée aliénante et non symétrique, la productivité ne peut au final qu'en pâtir. L'idéologie du contrôle, loin de libérer les forces du travail, les paralyse. Edgar Morin souligne de son côté, combien le désordre et la singularité sont propices à la diversité et à la vie (Morin, 1977). Or tous ces systèmes ont en commun de chasser la singularité, la super-vision celui du comportement déviant, la supervision celui de la situation anomale. Si l'entreprise ne peut se passer d'organisation et de rigueur, si le vol ou la dégradation, la procrastination et la négligence nuisent à son fonctionnement, l'excès de contrôle ne peut sans doute que nuire à son développement.

[7] Les caméras ne sont jamais orientées sur les cadres dirigeants.

## Références bibliographiques


- Benabbas, Y., Ihaddadene, N., Boonaert, J. C., & Djeraba, C. (2011). Abnormal behaviors Modeling and detection. Dans J.-J. Lavenue, & B. Villalba, *Vidéo-surveillance et détection automatique des comportements anormaux* (pp. 35-71). Villeneuve D'Acq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Bentham, J. (2002). *Panoptique: Mémoire sur un nouveau principe pour construire des maisons d'inspection, et nommément des maisons de force.* Paris: Mille et une nuits.
- Bouchet, H. (2009). La surveillance numérique au travail. *HERMÈS* (53), pp. 85-90.
- Canguilhem, G. (2009). *Le normal et le pathologique* (éd. 11e). Paris: PUF.
- Charcot, J.-M., & Richer, P. (1889). *Les difformes et les malades dans l'art.* Paris: Lecrosnier et Babé.
- CNIL. (2012, 06 11). *Clôture de la mise en demeure à l'encontre de la société OCEATECH EQUIPEMENT.* Consulté le 07 15, 2013, sur CNIL.
- Comolli, J.-l. (2012). *Corps et cadre.* Lagrasse: Verdier.
- Deleuze, G. (1990). *Pourparlers.* Paris: Les éditions de minuit.
- Didi-Huberman, g. ( 1982). *Invention de l'Hystérie.* Paris: Macula.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir.* Paris: Gallimard.
- Heilmann, E., & Vitalis, A. (1996). *Nouvelles technologies, nouvelles régulations ?* Paris: Institut des hautes études de la sécurité intérieure.
- Lavenue, J.-J., & Villalba, B. (2011). *Vidéo-surveillance et détection automatique des comportements anormaux.* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion .
- Mattelart, A. (2007). *La globalisation de la surveillance.* Paris: La Découverte.
- Morin, E. (1977). *La Méthode, La nature de la nature* (Vol. t.1). Paris : Seuil.

- Villlalba, B. (2011). De la légitimité démocratique à la légitimité technique. Dans L. Jean-Jacques, & B. Villalba, *Vidéosurveillance et détection automatique des comportements anormaux* (pp. 87-115). Villeneuve D'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

Fiche synthétique

**Titre :**
L'impact de la visualisation de l'information sur le processus de prise de décision dans un contexte organisationnel

**Auteur :**
PALAKARTCHEVA, Marina ; Doctorante en communication, UQAM, marina_palakartcheva@yahoo.com

**Supports théoriques :**
Le management de l'organisation, plus précisément la prise de décision repose en grande partie sur le traitement d'information.
Le projet de l'intelligence artificielle qui visait à substituer l'humain par la machine dans ses fonctions cognitives n'a pas donné les résultats escomptés. Cela nous ramène au paradigme de l'augmentation de la cognition humaine dans le sens d'Engelbart (1962). C'est dans ce contexte que la visualisation de l'information, qui vise à en optimiser l'appréhension et la compréhension, en sollicitant les compétences usuelles de la perception spatiale, a été développée (Spence, 2000). Il s'agit de fournir des représentations visuelles et interactives de données abstraites (Card, 1999) pour faciliter la prise de décision.

**Problématique / Question :**
Comment adapter les applications de visualisation de l'information au nouveau contexte des environnements collaboratifs dans les organisations ?

**Terrain / Méthodologie :**
Il s'agit de constituer un corpus d'applications de visualisation de l'information, d'élaborer une grille d'évaluation et de validation de cette dernière effectuée par itérations successives auprès du corpus. Il s'agit d'un processus continu et cyclique d'étude de la littérature (théories et recherches récentes), de constitution (ou changements) de la grille d'analyse et de validation de cette grille auprès du corpus.

**Résultats :**
Proposition de solutions aux problèmes observés et de modifications nécessaires aux applications de visualisation de l'information

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Faciliter l'appréhension et la compréhension collaborative de l'information de façon à enrichir le processus de prise de décision dans un contexte organisationnel

Fiche synthétique

**Titre :**
L'impact d'une politique volontariste de l'usage des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) sur l'organisation de la formation professionnelle dans la Marine Nationale.

**Auteur :**
SAR Ludovic, professeur certifié (Sciences Industrielles de l'Ingénieur option information et numérique), détaché au Centre d'Instruction Naval (CIN) de Saint-Mandrier (Var), docteur en sciences de l'information et de la communication(2012). cin-Ludovic.Sar@ac-nice.fr

**Supports théoriques :**
Les chercheurs ont montré que les dispositifs TICE trouvent un usage optimal dans les modèles d'apprentissage inspirés des grandes théories de la connaissance : le béhaviorisme, le cognitivisme et le constructivisme. Notre étude est ancrée dans l'inter-discipline des SIC, relève d'une posture en recherche-action distanciée, et se situe dans plusieurs paradigmes : le constructivisme scientifique, l'approche communicationnelle compréhensive, le systémisme des communications.

**Problématique / Question :**
Pour remplir ses missions**,** la Marine Nationale doit être polyvalente, disposer de personnels très spécialisés et astreints à une formation continue. Aussi préconise-t-elle, dans ses écoles, le recours aux TICE, gages d'efficacité et de maîtrise des coûts Quel est l'impact de cette politique sur l'organisation ? Afin de répondre à cette problématique, nous nous proposons d'identifier les transformations induites.

**Terrain et Méthodologie :**
Pour tenter une approche de l'évaluation de cet impact, au niveau de l'Etat-Major de la Marine et au niveau du CIN de Saint-Mandrier nous avons eu recours à une méthodologie mixte pour le recueil des données.

**Résultats :**
Il apparaît que cette politique a remodelé l'organisation de la formation : redéfinition des objectifs, réorganisation des cursus, mise en place de nouveaux dispositifs de formation en présentiel et à distance, transformation du rôle des acteurs.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Des structures expertes ont été créées, qui proposent des méthodes et des outils de formation. Un portail unique de formation et d'information est déployé. L'Etat-Major édite périodiquement des directives relatives à l'utilisation des TICE.

**Ludovic SAR**
Professeur certifié (Sciences Industrielles de l'Ingénieur, option information et numérique), détaché au Centre d'Instruction Naval de Saint-Mandrier (Var), docteur en sciences de l'information de la communication de l'Université du Sud-Toulon-Var (laboratoire I3M).
cin-Ludovic.Sar@ac-nice.fr

# L'impact d'une politique volontariste de l'usage des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) sur l'organisation de la formation professionnelle dans la Marine Nationale.

**Thèmes de recherche** :
TICE, e-formation, ingénierie de formation.

**Résumé** :
La Marine Nationale, polyvalente, dotée de moyens sophistiqués, servis par des personnels très spécialisés, met en œuvre une politique de formation visant, par le recours aux TICE, efficacité et rationalité. Notre étude, relevant d'une posture en recherche-action, ancrée dans l'inter-discipline des SIC, située dans plusieurs paradigmes épistémologiques, recourant à une méthodologie mixte, se propose d'évaluer l'impact de cette politique sur l'organisation (objectifs, cursus, entités, dispositifs, acteurs).

**Mots-clés** :
TICE, e-formation, blended-learning, ingénierie de formation, communications organisationnelles, Marine Nationale.

## Introduction

La professionnalisation des armées françaises, entreprise dans un contexte de restrictions budgétaires, a conduit la Marine Nationale à repenser la formation dispensée dans ses écoles, afin qu'elle soit parfaitement adaptée à l'emploi et limitée au maximum dans le temps. A cette fin, l'institution a initié, à la fin des années 1990, une réforme de la formation dont l'un des volets majeurs est le recours aux TICE. Professeur détaché depuis lors au Centre d'instruction Naval de Saint-Mandrier, nous sommes observateur et acteur de la mise en place progressive de cette réforme.

Nous nous proposons, au cours de cette communication, d'abord de caractériser le contexte de notre recherche, puis de montrer que notre approche se situe dans la complexité, au sens de Morin, enfin de tenter d'évaluer l'impact de cette politique sur l'organisation.

## I. Un contexte déterminant pour le choix des TICE dans la formation technique et professionnelle des marins[1]

### I.1 Des missions vitales et des opérations multiples

L'immensité des espaces maritimes et le fait que son économie dépende étroitement de la mer nécessitent que la France dispose de moyens navals et aéronavals pour assurer en permanence sa souveraineté sur tous les océans.

A ce titre, la Marine Nationale se voit confier des missions variées répondant aux cinq priorités définies par le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* (2011) : *connaissance-anticipation, prévention, protection, intervention, dissuasion.*

Pour assurer ces missions, elle est tenue d'effectuer des opérations destinées à assurer, notamment :

- la sûreté des approches et la surveillance des côtes ;
- la sauvegarde maritime et l'action de l'Etat en mer (lutte contre la criminalité maritime, le narcotrafic et l'immigration illégale, surveillance et police des pêches, prévention des pollutions et des accidents, secours et assistance en mer, opérations de déminage) ;
- la lutte contre le terrorisme.

### I.2 Des forces diversifiées, des équipements à la pointe de la technologie

Pour conduire ces opérations, la Marine Nationale dispose de forces diversifiées et complémentaires : forces de surface, forces sous-marines, aéronautique navale, fusiliers et commandos, gendarmerie maritime et marins-pompiers. En 2012, étaient mis au service de ces forces 167 navires de 30 catégories, et 207 aéronefs de 17 catégories. Ces navires et ces aéronefs sont équipés de moyens à la pointe de la technologie, dans des domaines divers.

### I.3 Des métiers techniques très spécialisés

Pour servir ces équipements, il faut des marins spécialisés dans des métiers à haute technicité et nécessitant de ce fait une remise à niveau périodique. On recense 26 métiers de ce type dans la Marine, notamment dans les domaines de la mécanique, de l'électronique, de l'aéronautique et des télécommunications.

### I.4 La problématique générale de la formation dans la Marine Nationale

La variété et la complexité de ces équipements allant croissant, la Marine Nationale, en raison de sa polyvalence et du maintien d'une moyenne d'âge peu élevée dans ses effectifs, doit assurer, pour des publics restreints, des formations techniques nombreuses. Ainsi, en 2009, elle a dû former, dans 28 écoles spécialisées, 23 000 élèves ou stagiaires pour 35 métiers différents, mobilisant à cette fin 3800 permanents. D'autre part, les compétences techniques acquises dans ces métiers devenant rapidement obsolètes, elle doit assurer une formation continue de ses personnels. Pour maîtriser les coûts de la formation, elle actionne notamment le

[1] Sources : http://www.defense.gouv.fr/marine (consulté le 23/08/2013) http://www.etremarin.fr/?gclid=CMbTs4aYk7kCFbIPtAodejkAZg (consulté le 23/08/2013)

levier de l'adaptation au besoin et celui la modernisation, grâce au recours aux TICE, qui permettent de réduire le temps de présence en école et dont les potentialités, au plan des apprentissages, ont été mises en évidence par les chercheurs (Lévy, 1997 ; Naymark, 1999 ; Denis et Crinon, 2002 ; Lebrun, 2007 ; Arnaud, 2007 ; Charlier et Peraya, 2007).

### 1.5 Le CIN de Saint-Mandrier, lieu de focalisation de synergies concourant à l'actualisation des potentialités des TICE

Le modèle de formation du CIN[2] focalise des synergies qui concourent à l'actualisation des potentialités des TICE (Sar, 2012).

Au plan pédagogique, joue un rôle important le fait que la grande majorité des enseignements généraux dispensés relève de disciplines (mathématiques, sciences physiques, sciences de l'ingénieur, anglais), pour l'enseignement desquelles les TICE ont fait la preuve de leur efficience.

Au plan économique, entrent en jeu le volume et l'homogénéité des formations : en 2011, le CIN, le plus grand centre de formation des armées françaises, a assuré 300 000 journées de formation pour 8000 stagiaires et élèves : un même cours médiatisé est donc utilisé pour plusieurs sessions dans l'année, et, compte tenu de sa conception, qui autorise des adaptations, il peut servir pendant plusieurs années).

## II. Une approche située dans la complexité

Notre approche se situe dans la complexité, au sens de Morin (2005), de quatre points de vue : un ancrage dans l'inter-discipline des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), une épistémologie plurielle, une méthodologie mixte, une recherche-action distanciée.

[2] Dans cette étude, la mention CIN sans stipulation fait référence au Centre d'Instruction Naval de Saint-Mandrier.

### II.1 Un ancrage en SIC

En choisissant de situer notre recherche non pas dans le champ des sciences de l'éducation, mais dans celui des sciences de l'information et de la communication, nous nous sommes engagé dans la voie suivie par Alain Chaptal (1999) pour l'élaboration de sa thèse portant sur l'efficacité des TICE dans l'enseignement scolaire. L'auteur se justifie ainsi : « *C'est précisément ce souci d'approche globale qui explique mon choix pour l'inter-discipline que constituent les sciences de l'information et de la communication, s'appuyant sur des méthodologies différentes, issues de diverses disciplines*. » (*op. cit.,* p.2). Il observe que ce pont de vue est celui de nombreux chercheurs en SIC, citant notamment (*op.cit.* , p. 3), Wolton, (1997).

### II.2 Une épistémologie plurielle

Notre approche épistémologique satisfait aux principes de plusieurs paradigmes : celui de l'approche communicationnelle compréhensive (Miège, 2004, pp. 160-173), celui du constructivisme scientifique Mucchielli (2006, pp. 48-53), celui du systémisme des communications (Bertacchini, 2009, pp. 54-55).

### II.3 Une méthodologie mixte

Pour le recueil des données**,** nous avons eu recours à une méthodologie mixte, consistant à recueillir des données qualitatives et quantitatives.

#### II.3.1 Les entretiens

Nous avons recueilli, par le moyen d'entretiens, des informations sur la mise en place de la politique du recours aux TICE,

- auprès des décideurs : chef du bureau de la formation (PM/FORM) de la Direction du Personnel Militaire de la Marine (DPMM), Commandant et Directeur Des Etudes (DDE) du CIN ;
- auprès des responsables des différentes instances du service TICE du CIN : Centre de Production Multimédia des Ecoles (CPME), secteur e-learning, secteur de la simulation, secteur des Aides Pédagogiques Informatisées (API)[3] ;

[3] *Cf* III.5.2

- auprès des chefs de cours en charge, au CIN, du suivi de la formation en ligne.

### II.3.2 L'analyse de documents officiels

L'analyse d'instructions émanant de la DPMM, d'ordres permanents et d'organigrammes émanant du CIN nous a permis de suivre l'incidence de la préconisation de l'usage des TICE sur l'évolution de l'organisation. L'analyse des Instructions Permanentes (IP) émanant du DDE nous a permis, elle, d'étudier l'évolution des programmes induite par cette politique.

### II.3.3 L'analyse des réponses à des questionnaires de satisfaction

Ces questionnaires, portant sur l'usage des dispositifs TICE mis en oeuvre au CIN, nous a permis d'appréhender la logique des modifications successives apportées à ces dispositifs par l'institution, aux niveaux de l'agrément et de l'efficacité. Il s'agit :

- d'un questionnaire élaboré par la cellule Atrium du CIN, en charge de l'e-learning, nommé « questionnaire Atrium », portant sur les conditions d'utilisation et les fonctionnalités du produit ;
- de deux questionnaires élaborés par nos soins : le « questionnaire API », portant sur la présentation des contenus d'enseignement ainsi que sur modalités d'utilisation, de ces aides, et le « questionnaire TICE », élaboré par nos soins, portant sur l'ensemble des dispositifs en usage au CIN.

### II.3.4 L'analyse des retours d'expérience (Retex)

Pour préparer les commissions de suivi pédagogique, les chefs de cours dressent des bilans à partir de fiches d'évaluation remplies par les élèves. Nous avons pu consulter 269 d'entre elles, émanant d'élèves présents au CIN en 2010 et 2011, et constater ainsi que leurs observations étaient prises en compte par l'institution pour faire évoluer les cours.

### II.3.5 L'observation directe

En qualité d'e-tuteur, nous avons consigné, à l'instar de nos collègues, durant plusieurs années, lors de cours à distance (par téléphone ou par mail) les réactions des apprenants recueillies par mail ou par téléphone. Ces observations ont débouché sur quelques propositions reprises par les autorités, concernant l'évolution des méthodes pédagogiques.

## II.4 Une recherche-action distanciée

Comme notre recherche concerne un organisme de formation où nous exerçons notre profession d'enseignant, notre statut de chercheur pose question. Mais, pour l'évaluation que nous tentons de formuler ici, notre activité de chercheur est quasi déconnectée de nos activités professionnelles : nous pouvons donc nous prévaloir d'une distanciation suffisante pour nous mettre à l'abri de biais susceptibles de la fausser notre recherche.

# III. Le remodelage de l'organisation de la formation par la politique volontariste de l'usage des TICE[4]

Dans cette troisième partie de notre communication, nous n'avons pas dissocié le niveau local du niveau central, les deux étant intimement liés.

## III.1 L'affirmation des enjeux et des objectifs de la politique des TICE

Périodiquement, sont publiées par la DPMM des instructions et des directives relatives aux enjeux et aux objectifs de la politique préconisée. De l'ensemble de ces textes, il ressort que le recours aux TICE vise à former le personnel pour l'emploi, au juste besoin et au juste moment, au moyen de méthodes et d'outils qui :

- renforcent la performance de la formation en l'adaptant à la situation de chaque marin et en favorisant l'innovation pédagogique ;

[4] L'analyse des interactions entre les TIC et les organisations est un axe fécond de la recherche en SIC (Gramaccia, 2001 ; Durampart, 2007 ; Boutin *et al.,* 2008).

- permettent de diminuer le temps de présence en école, en cohérence avec la modularisation des formations selon les compétences[5] ;
- contribuent à renforcer la motivation des élèves ;
- permettent de répondre au besoin toujours croissant de maîtrise de la complexité, notamment dans le cadre des nouvelles formations pour les équipages réduits des bâtiments de nouvelle génération ;
- favorisent le développement des outils nécessaires à la capitalisation des savoirs numériques, en facilitant l'exploitation et l'archivage des ressources.

## III.2 De nouvelles entités dédiées aux TICE

### III.2.1 La commission des TICE

Le chef du bureau PM/FORM préside cette instance, qui se réunit annuellement pour examiner les questions générales et pour prononcer des arbitrages sur la production des outils en fonction des capacités des écoles.

### III.2.2 Le centre de production multimédia des écoles (CPME)

C'est le centre expert de la Marine dans les domaines de l'audiovisuel, du multimédia et des systèmes d'information pour l'enseignement. Implanté au CIN, il travaille au profit de l'ensemble des écoles, assurant un rôle de veille, d'étude, de production et de standardisation pour :

- les équipements de production et de diffusion ;
- les procédures de conception de didacticiels ;
- les normes de gestion et de diffusion documentaires pour l'enseignement ;
- la conception de modèles de didacticiels ;
- la formation technique dans le domaine des TICE.

### III.2.3 Le comité de coordination de simulation pour les écoles (CCSE)

Ce comité a pour objectif de fédérer et de soutenir les initiatives des écoles qui développent des simulateurs :

- en harmonisant les outils et processus de développement des logiciels ;
- en assurant une activité de conseil auprès des équipes de projets ;
- en partageant la veille technologique.

### III.2.4 Le secteur ingénierie de formation du service pédagogie

Cette entité apparaît dans l'organigramme du CIN en 2012. Le concept d' ingénierie de formation est à prendre ici au sens de Paquette (2005, p.7) : « *l'ensemble des principes, des procédures et des tâches qui permettent de définir le contenu d'une formation[…], de réaliser une scénarisation pédagogique des activités d'un cours, […] de définir les infrastructures, les ressources et les services nécessaires à la diffusion des cours et au maintien de leur qualité.* ».

Cette entité est chargée de définir les modalités d'intégration des TICE dans la conception d'une nouvelle formation, de distinguer sur la base du référentiel d'activités et de compétences (RAC), les enseignements à dispenser en présentiel et à distance.

### III.2.5 Les cellules e-learning

Les deux cellules e-learning de la Marine sont des centres experts dans le domaine de la formation à distance. Situées à l'Ecole Navale et au CIN, elles travaillent au profit de l'ensemble des écoles. Elles sont chargées de l'assemblage de productions multimédias pour le développement d'outils de formation à distance et du conseil auprès des instructeurs pour la réalisation de ces outils.

### III.2.6 Les cellules API[6]

Elles sont chargées, au sein des écoles :

- de produire des didacticiels de type API et les sites web légers ;
- de fournir un conseil et une expertise technique dans les phases de conception

[5] La modularisation des cours est désormais généralisée au CIN.

[6] *Cf* III.5.2

et de définition des didacticiels plus complexes ;
- d'accompagner les instructeurs dans la mise en oeuvre des TICE.

## III.3 De nouveaux acteurs au sein des écoles

### III.3.1 Les concepteurs-intégrateurs multimédias (CIMMEDIA)

Acteurs prépondérants de la chaîne de production TICE des écoles, ils assurent, outre l'élaboration de didacticiels, des fonctions de formation, de conseil et de veille au sein des écoles.

Il a été décidé d'optimiser leur emploi, par : le regroupement en pôles locaux, la redéfinition du périmètre de leurs missions, la mise en réseau et la recherche de synergies, l'interaction avec la filière des métiers de l'image.

### III.3.2 Les Gestionnaires de la Documentation d'Enseignement (GEDE)

Ils sont chargés de mettre en ligne les dossiers et les ressources pédagogiques multimédias sur les sites appropriés du portail dédié à la formation, d'archiver et de standardiser les contenus produits au sein des écoles, d'indexer la recherche des documents par mots-clés, d'administrer localement l'espace dédié à leur école sur les différents sites.

## III.4 De nouveaux rôles et de nouvelles formations pour les cadres de la formation

Tous les responsables de l'encadrement et de l'enseignement se voient attribuer de nouvelles tâches liées au développement des TICE. Les chefs de cours (DIRCOURS), doivent gérer des formations à distance, les instructeurs et les professeurs, en dehors des formations en présentiel, peuvent être chargés de la mise en ligne de leurs cours, du développement d'API, devenir tuteurs pour la formation à distance. Le Commandant adjoint « Moyens de soutien » (CAMS) est chargé du Maintien en Condition Opérationnelle (MCO) des simulateurs du CIN.

Des actions de formation traitant des aspects pédagogiques et techniques des TICE sont organisées au profit des cadres de l'enseignement, des acteurs multimédias et des marins.

## III.5 De nouveaux dispositifs

### III.5.1 Une Unité de Valeur (UV) spécifique

Créée au CIN en 2010, à l'intention des élèves du Brevet Supérieur (BS), cette UV est centrée sur la connaissance des différentes facettes de l'identité numérique, les risques de l'usage d'internet par les marins, les méthodes et outils de recherche, de gestion et de diffusion de l'information.

*Via* 189 fiches d'évaluation remises au chef de cours en 2009/2010 et en 2010/ 2011, les élèves ont déclaré être très satisfaits (74,07%) ou plutôt satisfaits (25,93%) du contenu de cette UV.

### III.5.2 Un dispositif polyvalent : les API

Au CIN, il existe des API de cinq types, destinées à faciliter la présentation des contenus d'enseignement : les API de sensibilisation, d'illustration, de schématisation, de démonstration et de mise en situation.

Les réponses de 165 élèves du BS, au cours de l'année 2009/2010, au « questionnaire API » montrent que 82,5% d'entre eux considèrent que ce dispositif facilite la compréhension des contenus et que 91,7% d'entre eux sont satisfaits des modalités de présentation et d'utilisation.

Au plan de la rentabilité, il est à noter qu'une même API peut être utilisée pour la présentation d'un cours en présentiel ou à distance et pour la révision d'un cours en ligne.

### III.5.3 Des dispositifs indispensables : les simulateurs

Pour des raisons économiques, ces dispositifs sont indispensables dans la formation des marins. En 2011, il y en avait 33 au CIN, notamment des simulateurs lourds, comme ESTURGEON (Ensemble

Tactique Utilisé pour la foRmation GEnérique aux Opérations Navales)[7].

Au vu des réponses au questionnaire TICE, il apparaît que les apprenants formés à l'aide de ces simulateurs sont très satisfaits (40,10%) ou plutôt satisfaits (47,20%). Ils apprécient de pouvoir se former sans risquer de causer des dégâts matériels, sans hésiter à renouveler les essais, et de façon efficace.

D'entretiens que nous avons eus avec les officiers responsables de l'utilisation d'ESTURGEON, il ressort que ce simulateur a des atouts importants au plan pédagogique : il se prête à l'étude de situations et de thèmes variés.

### III.5.4 Un dispositif dédié à la formation à distance : le CD-Rom interactif « Préparation scientifique BS »

Ce dispositif a remplacé, dans la formation à distance, d'abord des supports papier, puis des supports CD-Rom contenant des cours et exercices traditionnels numérisés. En 2013, il en est à sa cinquième version, qui propose de nouvelles améliorations sur le plan de la pédagogie, du suivi des élèves, de la médiatisation, de l'interactivité et de l'esthétisme.

A partir des réponses au « questionnaire Atrium », nous avons réalisé un comparatif entre le ressenti d'une cohorte de 111 élèves ayant suivi une préparation à distance via ce CD-Rom en 2006 et celui d'une cohorte de 106 élèves ayant suivi cette préparation en 2010. Il ressort de ce comparatif que :

- les difficultés rencontrées par les élèves (disposer d'un PC, dégager le temps nécessaire) sont allées en décroissant, grâce aux efforts d'équipement initiés par l'institution et aux instructions données aux commandants des unités ;
- les fonctionnalités du produit sont appréciées par une large majorité des usagers : 79,1 % en 2006, 87, 2% en 2010 ;
- le taux moyen de satisfaction, en ce qui concerne les aides à l'apprentissage est passé de 75,5% en 2006 à 85,7% en 2010.

Les résultats obtenus en présentiel dans les matières scientifiques par une cohorte d'élèves ayant suivi une formation entièrement en présentiel sont équivalents à ceux obtenus dans ces matières par une cohorte similaire d'élèves ayant suivi une préparation à distance, malgré une diminution de 51% des heures de cours en présentiel.

### III.5.5 Un dispositif fédérateur : le portail e-Form

Une directive de la DPMM a préconisé la création, au sein de la Marine Nationale, de ce dispositif unique de formation et d'information. Il est destiné à assurer:

- l'e-formation,
- l'information sur les formations et les cursus des marins,
- le support d'information en école,
- l'information sur les écoles et les centres d'instruction de la Marine.

MédiaEcole, un des sites de ce portail, est un Environnement Numérique de Travail (ENT) offrant un ensemble de services de formation et de gestion documentaire, avec l'hébergement de contenus, l'archivage de documents, le tutorat et le pilotage des formations, l'accès à des activités de formation (tests, devoirs en ligne, glossaires).

## Conclusion

Il apparaît que la politique de recours aux TICE dans les formations de la Marine Nationale, initiée à la fin des années 1990, a eu un impact important sur l'organisation. La DPMM et les écoles, plus particulièrement le CIN, se sont fortement impliquées dans leur mise en œuvre. De nouvelles entités ont vu le jour, tandis que des entités existantes ont vu le périmètre de leur action modifié. De nouveaux acteurs sont entrés en scène, tandis que les acteurs

[7] Ce simulateur, qui occupe 13 salles, a été développé à la suite d'un contrat passé entre la DGA (Direction Générale de l'Armement) et le groupe DCNS, qui intervient dans le domaine de l'armement naval et de l'énergie. Il est destiné à former le personnel à la lutte anti-navire, à la lutte anti-aérienne et à la lutte sous-marine

en place ont vu leurs attributions diversifiées.

Au vu du bilan esquissé, nous pensons pouvoir affirmer que la Marine Nationale ne sera à l'avenir en mesure de remplir sa mission de formation professionnelle qu'à condition de poursuivre la mise en œuvre de cette politique, à condition toutefois qu'elle reste une « *politique de réglages fins, une politique durable et globale de surcroît* » (Chaptal, 2009, p. 26).

## Références bibliographiques


- Arnaud, M., Dir. (2007), *Pédagogie en ligne, méthodes et outils*. Préface de Jacques Perriault. Paris, Educaweb.
- Bertacchini, Y. (2009), *Petit guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences humaines et Sociales. Essai. Epistémologie & Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information & de la Communication.* Toulon, Presses Technologiques (Coll. *Les E.T.I.C.*). [En ligne :] http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/43/26/76/PDF/Petit_Guide-Y.Bertacchini-.pdf (consulté le 23/08/2013).
- Boutin *et al.* (2008), « Veille d'image sur Internet : enjeux, méthodes, limites », *in Communication &Organisation, 34,* pp. 98-114. [En ligne :] http://communicationorganisation.revues.org/611 (consulté le 23/08/2013).
- Chaptal, A. (2009), « Les cahiers 24x32, Mémoire sur la situation des TICE et quelques tendances internationales d'évolution »,. *in STICEF Vol. 16.* [En ligne :] http://sticef.univ-lemans.fr/num/vol2009/04-chaptal/sticef_2009_chaptal_04p.pdf (consulté le 23/08.2013).
- Chaptal, A. (1999), *L'efficacité des technologies éducatives dans l'enseignement scolaire. Analyse critique et communicationnelle des approches française et américaine*. Thèse de doctorat en SIC, Université Paris X-Nanterre. Paris, L'Harmattan.
- Charlier, B., Peraya, D. (2003), *Technologie et innovation en pédagogie. Dispositifs innovants de formation pour l'enseignement supérieur.* Bruxelles, De Boeck Université.
- Durampart, M. (2007), « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles », *in Communication et Organisation, n° 31/2007*, p. 115-140. [En ligne :] http://communicationorganisation.revues.org/186 (consulté le 23./08/2013).
- Gramaccia, G. (2001), *Les actes de langage dans les organisations*. Paris, L'Harmattan.
- Legros, D., Crinon, J. (2002, *Psychologie des apprentissages et multimédia*. Paris, Armand Colin (coll. *U Psychologie*).
- Lebrun, M. (2007), *Théories et méthodes pédagogiques pour enseigner et apprendre. Quelle place pour les TIC dans l'éducation* ? Préface de Jean-Marie de Ketele. Bruxelles, De Boeck et Larcier (Coll. « Perspectives en éducation et formation »).
- Lévy, P. (1997), *Cyberculture*. Paris, Odile Jacob.
- Miège, B. (2004), *L'information-communication, objet de connaissance*. Bruxelles, De Boeck, (Coll. *Medias Recherches*).
- Morin, E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Editions du Seuil.
- Mucchielli, A. (2006), *Les sciences de l'information et de la communication. 4e édition*. Paris, Hachette.
- Naymark, J. (Dir) (1999), *Guide du multimédia en formation*. Paris, Retz.
- Paquette, G. (2005), *L'ingénierie pédagogique. Pour construire l'apprentissage en réseau*. Québec, Presses de l'Université du Québec
- Sar, L. (2012), *La dynamisation des potentialités des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) dans la formation technique et professionnelle des marins. Analyse communicationnelle du modèle pédagogique mixte du Centre d'Instruction Naval (CIN) de Saint-Mandrier.* Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon Var.
- Wolton, D. (1997), *Penser la communication.* Paris, Flammarion.

## Jeudi 3 octobre

## ATELIER II

### Reconfiguration des espaces-temps organisationnels

Le basculement vers des logiques de flux ainsi que les reconfigurations des espaces professionnels doivent être analysés dans leurs origines, effets, perspectives, en relation avec les processus de reterritorialisation et de recomposition (couplage technogenèse / sociogenèse).

- **L'hyperconnectivité professionnelle et privée** suscite des analyses qui ne prennent pas suffisamment en compte les enchevêtrements des territoires et qui montrent très vite leurs limites quant aux transformations des pratiques professionnelles et plus largement du monde du travail. A ce titre elles doivent être reprises et éclaircies.
- **Les intranets** comme lieu central et zone frontière comme émergence de nouvelles temporalités au cœur des pragmatiques socio-cognitives, des routines intellectuelles et / ou physiques pourront être réinterrogés. (Processus de synchronisation et processus de diachronisation subissant là aussi des transformations relativement importantes.)
- **Les nouvelles formes de mobilité** au cœur des organisations et les bouleversements managériaux engendrés. Les notions de pouvoir hiérarchique, de contrôle, de subordination s'accordent difficilement de ces mutations spatio-temporelles.
- **Les réseaux sociaux d'entreprise** avançant masqués mais à grands pas, vers des utilisations et exploitations des données produites par eux et dédiées à la production de boîtes noires (indicateurs, cartographies des flux sémantiques...).

### Collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail

- La question des **collectifs** et des modes d'organisations suppose d'être pensée comme processus de différenciation qui fait cohabiter le plus archaïque et le plus novateur selon les intérêts et les finalités des forces économiques et politiques dominantes.
- **L'emballement des dynamiques** et des addictions associées pose problème alors que le management tente de produire les conditions de la métastabilité des collectifs entre impératif capitalistique et procédures disciplinaires parfois violentes, entre systèmes a-centrés et systèmes centrés, entre modes de **surveillance** et de « sous-veillance » (shadow identity, avatar)
- Le problème récurrent de **la souffrance au travail,** perte d'identité dans l'élaboration contrainte des subjectivités pourra être abordée et plus généralement des relations à un pouvoir managérial modifié.

Fiche synthétique

**Titre :**
De l'hyper-connexion à la déconnexion chez des cadres. Les TIC comme facteur de risques psychosociaux.

**Auteur(s) :**
Carayol V. (PR 71, MICA, Bordeaux 3)
Soubiale N. (MCF 16, MICA, Bordeaux 3)
Félio C. (doctorante 71, MICA, Bordeaux 3)
Boudokhane-Lima F. (MCF 71, Besançon)

**Supports théoriques :**
Risques psychosociaux ; urgence et temporalité ; hyper connexion et déconnexion (cf. Aubert, N., (2003) ; Bobillier-Chaumon, M.E., (2003) ; Carayol, V., (2005) ; Courpasson, D., (2000) ; Jauréguiberry F. et Proulx S. (2011)

**Problématique / Question :**
Etude des phénomènes d'hyper connexion et de déconnexion chez des cadres. Analyse des comportements communicationnels liés à l'utilisation de plus en plus massive des TIC dans le travail.

**Terrain et Méthodologie :**
Enquête quantitative auprès de 785 cadres (n = 613 après échantillonnage). Enquêtes qualitatives auprès de cadres (n = 62) et de DRH (n = 25) aquitains.

**Résultats :**
Un lien existe entre usage des TIC et risques psychosociaux chez les cadres. Une forme de précarisation du travail associé aux TIC est observée, mais sans être systématiquement liée à des risques psychosociaux perçus, sources de perte de compétitivité et de souffrance au travail.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Réflexions sur le positionnement des cadres et des directions d'entreprise sur les usages numériques au travail.

**Valérie CARAYOL**
PR 71ème, ISIC/STC, Université Bordeaux 3.
**Thèmes de recherche** : temporalité ; communication ; organisations

**Cindy FELIO**
Doctorante 71ème, ISIC/STC, Université Bordeaux 3.
**Thèmes de recherche** : risques psychosociaux ; techno-stress ; méthode des incidents critiques

**Feirouz LIMA**
MCF 71ème, ESPE/Université de Franche-Comté.
**Thèmes de recherche** : usages et non usages des TIC ; pratiques informationnelles ; pratiques communicationnelles

**Nadège SOUBIALE**
MCF 16ème, ISIC/STC, Université Bordeaux 3.
**Thèmes de recherche** : représentations sociales ; catégorisation et exclusion sociale ; influence sociale
nsoubiale@gmail.com

# De l'hyper-connexion à la déconnexion chez des cadres. Les TIC comme facteurs de risques psychosociaux.

**Résumé** :
Peu de travaux portent sur les nouveaux modes organisationnels et comportements communicationnels au travail dans un contexte de surcharge informationnelle. La synthèse de plusieurs enquêtes menées auprès d'un échantillon de cadres français et aquitains en 2011 vise ici à illustrer ces phénomènes. Si les cadres relatent parfois une précarisation du travail avec l'usage permanent des TIC, ils n'associent pas systématiquement ce phénomène à des risques psychosociaux plus globaux dans leur métier, pourtant, et paradoxalement, les études menées mettent en évidence un lien entre usage intensif des TIC et risques psychosociaux.

**Mots-clés** : Cadre, TIC, connexion, déconnexion, surcharge informationnelle

## TIC[1] : quels risques au travail ?

Les transformations du travail liées aux TIC, et notamment leurs effets indésirables, étaient jusqu'à présent surtout une préoccupation du monde académique. Elles relèvent désormais d'un réel enjeu de politique publique. En témoigne un rapport relatif aux liens entre TIC et conditions de travail[2], commandité par la Direction générale du travail (DGT) et le Centre d'analyse stratégique (CAS).

En introduction, les commanditaires du rapport souhaitent voir mener une réflexion exempte de deux sortes de réductionnismes : « *celle de la neutralité technologique, qui ne met en cause que l'organisation du travail, et celle du déterminisme technologique, exonérant le management de toute responsabilité* » (p. 3)[3].

Les conclusions du rapport pointent cinq risques majeurs des TIC pour les conditions de travail :

- « *une augmentation du rythme et de l'intensité du travail ;*
- *un renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés ;*
- *un affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail ;*
- *le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors-travail ;*
- *une surcharge informationnelle* ». (p. 4)

Il est aussi rappelé que les cadres, de par leur statut, constituent la catégorie du personnel sans doute la plus concernée par les risques liés aux TIC au travail, en raison du fait qu'ils sont « *les premiers utilisateurs, et les plus préoccupés par la gestion de la mobilité, de la surcharge informationnelle et de la surcharge communicationnelle induites par les nouveaux systèmes d'information mis en place dans les entreprises* » (p. 55).

Les particularités sociologiques et culturelles de cette population rend-elle les cadres vulnérables aux risques psychosociaux liés aux TIC ? Ont-ils dans ce cas recours à des stratégies de déconnexion (cf. Jauréguiberry, 2006) ou développent-ils d'autres comportements liés à des temporalités organisationnelles spécifiques (cf. Aubert, 2003 ; Carayol, 2005) ?

## Cadres : comment les TIC s'inscrivent-elles dans le paysage professionnel de leur métier et de ses évolutions ?

Boltanski (1982) et Mintzberg (1990) observent qu'en dépit de nouvelles contraintes de contrôle exacerbées par l'informatisation au tournant des années 1970, les cadres restent attachés à leur autonomie professionnelle.

Dans les années 1980, les entreprises ont doté en priorité les cadres et le personnel d'encadrement en matériel informatique pour faciliter les échanges, le travail collaboratif et le regroupement d'information. Aujourd'hui, les entreprises leur fournissent matériel informatique mobile et connexion à distance depuis le domicile ou en mobilité. Cette pratique enjoint-elle le cadre à se rendre toujours plus disponible, partout et tout le temps, dans la sphère privée et en dehors des heures de travail ? Est-elle source de risques pour la santé des cadres ? Et réorganisent-ils leur activité en conséquence ?

Si les études de nature critique sur l'influence des technologies au travail sont anciennes (Carayol, 2013), elles connaissent un renouveau aujourd'hui, avec la thématique plus récente des risques psychosociaux au travail (Bobillier-Chaumon, à paraître).

---

[1] Technologies de l'Information et de la Communication

[2] L'impact des TIC sur les conditions de travail (2012), rapport de la Direction générale du travail (DGT) et le Centre d'analyse stratégique (CAS) coordonné par Tristan Klein et Daniel Ratier, remis au Premier ministre, Rapports & Documents, www.ettighoffer.com/fr/etudes/impact-TIC-travail?pdf, février, 248 pages.

[3] Notre propos s'inscrit dans une conception similaire, qui correspond également à la posture qui prévaut dans les champs académiques de l'Information-Communication et de la sociologie des usages (eg. Jauréguiberry F. et Proulx S., 2011).

Bobillier-Chaumon (2011) a publié un rapport[4] sur ces questions chez des cadres. Il pointe diverses formes de risques liés aux TIC dans leur activité quotidienne : « *densification* » et « *intensification* » des tâches, réapparition de la 'taylorisation' du travail dans un métier qui nécessite pourtant une réflexion globale… L'accentuation du travail en réseau au niveau international, médiatisé par les TIC, induit de nouvelles formes de management à distance avec de nouveaux collaborateurs de plus en plus éloignés géographiquement. En conclusion, les reconfigurations spatio-temporelles de l'activité affectent l'ensemble de la sphère professionnelle, et notamment les représentations et la signification même du métier. Le collectif de travail se « *désincarne* » et affaiblit le sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêts et de valeurs. Les frontières entre temps et espaces de travail privés et professionnels se distendent, ce qui rend aussi plus difficile l'évaluation, et par-delà la reconnaissance du travail réellement accompli. Un nouvel environnement de travail se crée où la gestion des activités professionnelles et privées devient plus imprévisible, plus aléatoire.

Les cadres, dans ce nouvel environnement de travail, doivent de plus en plus faire face à une pluralité de contraintes : gérer les débordements temporels entre activités pendant le temps de travail, mais aussi entre vie professionnelle et vie privée ; gérer la surcharge liée au travail dispersé et dans l'urgence, générant tension et fatigue…

Les études auprès de cadres, que nous avons menées, et qui font l'objet de cette présentation, visaient à explorer la nature des liens entre surcharge informationnelle, réorganisations temporelles de l'activité (pendant et en dehors du travail), risques perçus, identité et statut professionnels, et déconnexion[5].

[4] L'impact des technologies de communication sur les cadres (2011), coordonnée par Marc Bobillier-Chaumon Recherche, en partenariat Greps/Apec, cadres.apec.fr/Emploi/Marche-de-l-emploi/Tous-les-focus/Competences/Les-TIC-modifient-le-travail-des-cadres-pour-le-meilleur-et-pour-le-pire

[5] Elles ont été conduites dans le cadre d'une ANR : anr.devotic.univ-pau.fr

# Approches quantitative et qualitative de ces phénomènes

## Aperçu de quelques résultats de l'enquête par questionnaire

Une enquête en ligne a eu lieu entre octobre 2010 et mai 2011. Nous avons recueilli au terme de l'enquête un total de 785 réponses. Après l'échantillonnage, l'échantillon final comprend 613 cadres, représentatifs de la population des cadres du point de vue du sexe et de l'âge.

- Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon :

L'échantillon comporte 41,5 % de cadres de 40 à 54 ans, 40,5% de 25 à 39 ans, 15% de plus de 55 ans, et une minorité de moins de 25 ans (<3 %) ; les hommes représentent 65,6% et les femmes 34 ,4%. 31,3% exerce dans le secteur production, 14,8 % dans le secteur fonctionnel (DRH…), et 13,9% dans le secteur commercial ; 16% occupe des fonctions de direction. 33,3% a plus de 16 ans d'ancienneté, 25,8% entre 1 et 5 ans, 17,1% entre 11 et 15 ans, 16,6% entre 6 et 10 ans et enfin 7,3% moins d'un an. 36,1% n'encadre pas de personnel, 28,7% encadre de 1 à 5 personnes, 15,3% de 6 à 15 personnes, 11,4% de 16 à 50 personnes, et 8,2% seulement plus de 50 personnes.

La majorité (56,6%) des cadres interrogés vit en couple avec enfants, contre 24,5% en couple sans enfant et 13,7% de célibataires sans enfant ; seulement 5% d'entre eux sont en situation de monoparentalité.

La situation familiale des cadres présente une particularité si on la rapporte au genre, comme signalé dans une enquête de l'APEC citée dans *Le Monde*[6] : les hommes sont en effet sur-présentés (41%) par rapport aux femmes (15,6%) parmi les personnes en couple avec enfants.

[6] « Les inégalités professionnelles entre femmes cadres et hommes cadres persistent », *Le Monde* du 08.03.2011 sur : http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/03/08/les-inegalites-professionnelles-entre-femmes-cadres-et-hommes-cadres-persistent_1489800_3224.html

Les variables correspondant aux phénomènes étudiés :

- L'équipement numérique dont disposent les cadres et la règlementation mise en place dans leur entreprise : Parmi les outils mis à disposition des cadres pour leur travail, on trouve cités prioritairement (dans plus de 90% des cas), dans l'ordre l'ordinateur, le téléphone fixe et internet. Le téléphone portable n'apparaît qu'en 4ème position (par 63%). Malgré tout, ce dernier outil est bien celui qui est majoritairement utilisé pour les communications personnelles et professionnelles (52%), l'ordinateur et l'internet personnel l'étant respectivement dans 45% et 44,5% des cas.

En matière de réglementation d'usages au sein de l'entreprise, en dehors du recours à des chartes d'usage du mail (46%), près de 20% des interrogés déclarent que des actions de sensibilisation sur les TIC existent dans leur propre organisation. Quant aux usages du téléphone portable, un peu moins de 15% déclarent qu'il existe dans leur entreprise une charte comme pour le mail. Plus globalement, près de 62% affirment que l'accès à internet est limité à certains sites.

- L'hyperconnexion : 50% des cadres perçoivent le temps passé devant leur ordinateur comme représentant 80 à 100% de leur temps de travail. 91,5% de notre échantillon estime à pas moins de 40% le temps de travail via l'ordinateur, ce qui n'est pas négligeable, surtout pour des cadres qui ne présentent pas un profil « d'adeptes des loisirs numériques » (22% n'utilisent pas du tout le numérique à des fins de loisirs, 22% très marginalement (1 à 5% du temps de loisir) et 18,4% modérément (6 à 10 % du temps de loisir).

En ce qui concerne les usages des TIC pendant le travail, 75% traite quotidiennement entre 10 et 50 mails, et près de 70% répond systématiquement à ses mails professionnels nominatifs. Pour les 30% qui ne le font pas, c'est principalement en raison de mails qu'ils considèrent comme secondaires dans leur activité ou mal orientés. Les délais de réponse aux mails professionnels sont généralement assez courts pour 61% de l'échantillon : dans la journée ou même plus rapidement, et un tiers peut prolonger ce délai jusqu'à 48 h.

Concernant le recouvrement temporel des activités personnelles et privées avec les TIC, les cadres de l'échantillon lisent (71%) et répondent (63%) à leurs mails, ou encore traitent des appels téléphoniques (près de 56%), avant et en dehors de leur temps professionnel, de préférence le matin (58% des cas) avant le travail ou le week-end (51% des cas), et aussi pendant leur congés (près de 45%).

- Le stress et les risques professionnels perçus avec les TIC dans le travail :
Nous avons ici procédé à deux types de mesure :

1/ 59% des cadres interrogés considèrent de façon générale que « *les TIC contribuent à rendre leur vie professionnelle plus stressante* ».

2/ Une échelle de stress professionnel (Karasek, 1979), a été construite en agrégeant plusieurs questions[7] : deux dimensions du stress professionnel apparaissent comme liées à l'usage des TIC au travail :

*Un facteur de 'densification et perte de sens du travail'*[8]. Il réunit la surcharge informationnelle liée à l'usage des TIC, les excès de sollicitations, le travail en débordement, l'injonction de connexion permanente. Les perturbations de la temporalité relèvent du stress ressenti, de la pression temporelle, du fonctionnement dans l'urgence, de la difficulté à gérer son temps de travail, et de l'empiètement de la sphère professionnelle sur la sphère privée. Il se rapporte également à un sentiment de

[7] Cette échelle a été validée sur notre propre échantillon. La perception du débordement temporel, du multitâche et du travail dans l'urgence, de même que le sentiment d'empêchement dans le travail… avec les TIC, entrent dans la construction de cette échelle. Une ACP (Analyse en Composantes Principales) a permis de relever deux dimensions de représentation.

[8] Ce premier facteur de l'ACP explique 29,59% de la dimension globale du stress professionnel avec les TIC.

baisse d'autonomie procédurale et de perte du sens du travail.

*Un facteur de 'bouleversement identitaire du métier' sur les versants du soutien social et de la latitude décisionnelle* [9]. Il est relatif à la façon dont les TIC peuvent affecter les dimensions liées à l'identité et à la dynamique professionnelles du cadre, comme la reconnaissance hiérarchique dérivant de la nouvelle disponibilité hors les murs de l'entreprise (forme de 'travail invisible'), l'émergence de compétences nouvelles, la planification et l'organisation des activités, la transformation des relations au travail via les TIC.

- L'identité professionnelle : *Un attachement à l'autonomie dans le travail, mais pas d'allégeance à « l'idéologie managériale ».* Ils sont 95 % à déclarer « *l'autonomie comme valeur centrale dans (leur) travail* ». Par contre, lorsque la question est abordée sous l'angle de « *l'exigence de disponibilité* », ils sont plus nuancés, voire en désaccord avec l'idée que leurs comportements au travail devraient découler de ce principe dans leur métier. Ils sont 58% à déclarer que le fait d'« *être disponible à tout moment correspond à une attitude (qu'ils) valorisent personnellement* ». Ils sont 64% à indiquer qu'ils « *font en sorte, dans (leur) activité quotidienne, que (leurs) collaborateurs puissent être informés à n'importe quel moment de (leurs) activités quotidiennes* », mais par contre, 57,6% expriment leur désaccord avec l'idée qu'« *(…) être cadre, c'est participer à tous les événements de la vie sociale de l'entreprise (repas, pots, soirées…)* ». Plus encore, 73% désapprouvent l'idée que « *compte tenu de (leur) statut et de (leur) salaire, il est normal qu'ils soient disponibles à tout moment pour l'entreprise* », et 69% à s'opposer à l'affirmation selon laquelle « *(s'ils ne sont) pas joignables en permanence, (ils) ne répondent pas à (leurs) fonctions de cadre* ».

- Les phénomènes de filtrage et de déconnexion aux TIC : Il ne semble pas que l'hyper-connexion liée à l'activité professionnelle[10] entraîne réellement chez les cadres interrogés des comportements visant à s'engager dans de véritables stratégies de déconnexion. Un peu plus de 56% 'avoue' filtrer 'parfois' ses appels téléphoniques avant de répondre. Mais lorsqu'on leur pose directement la question du filtrage ou tri de leurs mails, 54% déclare ne pas le faire. 60% dit ne jamais éteindre son téléphone portable pendant le travail, contre près de 23% l'ayant déjà fait 'plus d'une fois'. Il en va de même du mail : 56% ne suspend jamais la consultation de ses mails pendant leur période de travail, contre 21% qui a déjà suspendu cette activité numérique, mais pour moins d'une journée. Si les techniques de filtrage sont plutôt minoritaires dans l'échantillon, les stratégies de déconnexion apparaissent comme marginales et éphémères : seuls 26% et 16% des cadres déclarent s'être déjà passé, respectivement, du téléphone portable et de l'ordinateur, et pour une durée inférieure à une semaine la plupart du temps.

Les cadres interrogés dans cette enquête vivent réellement une situation d'hyper-connexion : en témoigne, notamment, la part importante de cadres traitant leurs mails le matin avant d'aller travailler ou le WE. Pour autant, les stratégies de filtrage ou de déconnexion restent assez faibles globalement. Des analyses plus fines, que le format de cet article ne permet pas d'exposer, montrent de légères modulations en fonction du sexe, de l'éventail d'encadrement, ou de la situation familiale, sans toutefois démontrer de stratégies actives de déconnexion, ni de désir particulier en ce sens. La perception des technologies est nuancée. Les avantages perçus des TIC contrebalancent presque, dans les réponses, les désagréments qu'elles occasionnent, même si 59 % des cadres pensent qu'elles rendent leur vie plus stressante. Les résultats de cette première enquête nous montrent que deux

[9] Ce second facteur de l'ACP explique 12,63% de la dimension globale du stress professionnel avec les TIC.

[10] Nous avons vérifié par ailleurs que les cadres de notre échantillon ne sont pas des adeptes des loisirs numériques. Nous supposons donc ici que le taux élevé d'utilisation des technologies numériques dans leur travail n'est pas le pendant d'une habitude de vie en dehors du contexte professionnel.

dimensions du stress professionnel apparaissent cependant comme directement liées à l'usage des TIC au travail.

## Synthèse des deux enquêtes par entretien

Une étude qualitative longitudinale et régionale auprès d'une population de 62 cadres exerçant en Aquitaine a été effectuée en 2010-2011[11]. L'échantillon est composé de 43% de cadres intermédiaires, 29% de cadres supérieurs, et 28% de cadres dirigeants. Les répondants exercent leurs fonctions dans différents secteurs d'activité, mais les secteurs les plus représentés sont les services aux entreprises et aux particuliers, le commerce, les activités financières et bancaires.

La méthodologie a consisté en entretiens biographiques permettant d'accompagner la verbalisation des usages quotidiens des TIC, et est fondée sur la Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954). Son objectif est de déterminer les événements vécus qui auraient conduit les cadres à développer des stratégies pour faire face aux problématiques inhérentes à l'usage professionnel des TIC. Ces récits de vie permettent ensuite d'investir une appréhension clinique des usages des TIC à partir du vécu des sujets. La temporalité expérimentale qui sépare les deux entretiens (un an d'intervalle) présente l'intérêt d'observer les changements de comportements et d'attitude à l'égard des TIC.

Cette première enquête qualitative montre que la conduite d'activité des cadres est transformée au prisme des dispositifs, et que les problématiques interindividuelles et organisationnelles se transposent dans l'usage des technologies de communication. Les TIC deviennent un espace où le travail s'éprouve dans une dialectique plaisir / souffrance au travail. Les principaux risques en relation avec l'usage des TIC sont la dégradation du climat de travail, la difficulté de conciliation entre les sphères de vie, l'extension de disponibilité, et le sentiment d'isolement dans la relation aux technologies.

Néanmoins, les cadres ne se déclarent pas démunis face aux conséquences délétères de l'usage professionnel des TIC, ils développent des stratégies. Il s'agit, dans la majeure partie des cas, de stratégies de connexion maîtrisée, plus que de stratégies de déconnexion totale. La narration de leur vécu permet d'identifier l'existence d'événements, positifs comme négatifs, à la source du déploiement stratégique. Plus qu'une résistance, les cadres dépassent les contraintes en mobilisant leur autonomie procédurale et leur créativité, transformant les effets non désirés des TIC en leviers d'accomplissement de soi (sentiment d'efficacité, contrôle sur leurs temporalités, développement de compétences).

Autrement dit, ces observations nuancent l'image du cadre hyper-connecté diffusée par les médias, qui ne ferait que 'subir' l'effet des TIC.

Une autre étude qualitative[12] (entretiens semi-directifs[13]) a été réalisée auprès de 19 directeurs de Ressources Humaines du secteur privé et public en Aquitaine. Les secteurs d'activités représentés sont les services aux entreprises et aux particuliers, le secteur bancaire, l'ingénierie informatique, les activités d'assurance, l'aéronautique et l'industrie pharmaceutique. Le nombre de salariés des différents établissements de l'échantillon varie entre 124 et 4000.

<u>Sur le sentiment de surcharge informationnelle</u> : Le mail est perçu par les DRH interrogés comme le principal responsable de l'infobésité au sein de leur établissement. Les mésusages de cet outil (options « *répondre à tous* » et « *mise en copie* » inutiles) accentuent la surabondance informationnelle et génèrent des difficultés de tri. Les DRH redoutent la dilution de

[11] Données et conclusions issues du travail de terrain mené par Cindy Félio, doctorante au MICA, Bordeaux 3, dans le cadre de son doctorat nouveau régime, sous la direction de Valérie Carayol, et qui sera prochainement soutenu.

[12] Réalisée par F. Lima, MCF, université Franche-Comté.

[13] Durée approximative de chaque entretien : 40 minutes.

l'information importante dans la masse des mails échangés. Ils nous ont fait part de l'inquiétude des cadres face à ce phénomène. On souligne dans leur discours une plainte généralisée de la surabondance informationnelle due essentiellement à la surproduction des mails.

Sur la question de l'hyper-connexion et du déni : La majorité des DRH ne semblent pas se préoccuper de la question de l'hyper-connexion à l'extérieur de l'entreprise, en dehors des horaires impartis. Par contre, ils évoquent l'hyper-connexion sur le lieu de travail, notamment celle liée à l'usage intensif des mails. Ils parlent en effet de l'hyper-connexion « *sur le temps de travail* ». Les cadres seraient particulièrement hyper-connectés à leur messagerie électronique. Le recours systématique aux mails pour tout type de communication est souligné par la plupart des DRH. Ils évoquent également la *« dictature de l'urgence »* imposée par les TIC. Ils estiment que le mail accélère l'exigence de réponse, impose des temps de réplique très courts et conduit à travailler dans la précipitation. La majorité des DRH sont dans une posture de « *déni* » et de déresponsabilisation. L'hyper-connexion serait en effet une pratique choisie, et nullement instaurée par l'entreprise. Elle est décrite comme un phénomène qui ne fait pas parti de la « *culture de l'entreprise* ». L'organisation « *n'oblige pas* » et « *ne demande pas* » à ses cadres d'être hyper-connectés, affirment les DRH. L'hyper-connexion est essentiellement perçue comme volontaire. Le cadre est considéré comme responsable de ses pratiques. Les hyper-connectés seraient des « *accros du boulot* ». L'hyper-connexion est perçue comme un phénomène qui échappe complètement à l'entreprise. Elle serait due à des enjeux auxquels un cadre doit faire face. Ces propos renvoient parfois à l'image du nouveau management, décrit comme consistant à faire volontairement adhérer les cadres à leur propre asservissement (Marzano, 2008). Cette « *servitude volontaire* » consacre les valeurs de responsabilité, de performance et d'autonomie dans le travail (Le Goff, 1996 ; 1999).

## En conclusion : un hiatus entre représentations et comportements des cadres face aux risques professionnels liés à l'hyper-connexion ?

Les résultats des deux approches, quantitative et qualitative, suggèrent, d'une part, qu'il n'y a pas de procès d'intention fait, par les cadres, aux responsables des organisations quant aux risques liés à l'hyper-connexion, et, d'autre part, que les cadres ne la vivent pas comme un assujettissement ou un asservissement.

Peut-être refusent-ils la victimisation, qui, pour eux, serait insupportable du point de vue de leur ethos professionnel. Il tentent d'échapper, par des tactiques, aux aléas de nouvelles pratiques, en les contournant, sans chercher à les voir comme des pratiques nécessitant leur plein engagement, y compris psychique, mais en les considérant plutôt comme des exigences fonctionnelles, pragmatiques, visant à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

De ce fait, aucune démarche visant une remise en cause des transformations liées aux TIC n'est posée. Ce qui ne veut pas dire que les TIC ne participent pas d'un contrôle social, mais ce dernier ne suscite pas de réaction de « *principe* », car aucune axiologie n'est attachée à l'efficacité pragmatique, qui semble aujourd'hui faire consensus (cf. Carayol, 2005), et de ce fait, n'est pas interrogée dans les organisations. La question centrale, de la contribution des TIC aux facteurs de risques psychosociaux (cf. Félio), fait ainsi aussi l'objet d'un déni de la part des DRH (cf. Lima). Le discours de la plainte des cadres est inaudible, ce qui ne signifie pas que la souffrance au travail est inexistante, puisque nous avons pu par ailleurs mettre en évidence un lien entre risques psychosociaux perçus et hyper-connexion. Travailler cette question est d'autant plus important pour le personnel d'encadrement dans les entreprises, que la

plainte s'avère difficile à exprimer chez les cadres, et que les DRH semblent, quant à eux, dans le déni du problème. En conclusion, on peut dire qu'il n'existe pas de demande, voire de souhait, de déconnexion chez les cadres, mais bien une souffrance liée à l'usage des TIC, qui a pu être mesurée dans nos études, et qui participe des risques psychosociaux. Cette dernière demanderait, de manière assez urgente, à être mise en lumière, et nécessite une réflexion organisationnelle sur l'usage des TIC et des cadres de régulation à construire, pour pouvoir être prise en compte.

## Références bibliographiques


- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, les Editions de Minuit, collection « Le sens commun », dirigée par Pierre Bourdieu.
- Bobillier-Chaumon, M.E. (2014). Les Technologies de l'Information et de la Communication : Quelles conséquences pour la santé au travail ? In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds), *Dictionnaire des Risques Psychososociaux*. Paris : Seuil. (A paraître)
- Bobillier-Chaumon, M.E., Brangier, E. & Fadier E. (2014). Usage des technologies de l'information et bien-être au travail. In E. Fadier (Ed), *Pathologie professionnelle et de l'environnement.* Paris : Editions Elsevier Masson. (A Paraître)
- Carayol, V. (2005). Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles, *Etudes de communication*, 28, 79-89. En ligne http://edc.revues.org/276
- Carayol, V. (2013). TIC, la fabrique des temporalités, in Nicole Denoît (dir.), *L'imaginaire et la représentation des nouvelles technologies de la communication*, Tours : Presses Universitaires François Rabelais, pp. 69-79.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Jauréguiberry, F. & Proulx, S. (2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*, Toulouse, Erès.
- Jauréguiberry, F. (2006). De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence, *Communication & Organisation*, 29, 186-185. En ligne http://communicationorganisation.revues.org/3409
- Karasek R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quaterly*, 24, 285-308.
- Le Goff, J.P. (1996). *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Paris : La Découverte.
- Le Goff, J.P. (1999). *La Barbarie douce : La Modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris : La Découverte.
- Marzano. M. (2008). *Extension du domaine de la manipulation : de l'entreprise à la vie privée*, Paris : Grasset
- Mintzberg, H. (1990). *Le manager au quotidien - Les 10 rôles du cadre*. Paris : Eyrolles-Editions d'organisation, Référence Poche.

Fiche synthétique

**Titre :**
De l'évolution des dispositifs d'information-communication : concurrence et coordination des temps dans les activités de la navigation aérienne.

**Auteur(s) :**
Bénéjean, Marie, doctorante, CERTOP UMR 5044 Université Toulouse 3, mariebenejean@yahoo.fr

**Supports théoriques :**
La notion d'architexte (Jeanneret et Souchier, 1999), la notion de rationalisation (Bouillon, 2012), travail d'articulation (Strauss, 1992), temps chronos et temps kairos (Peigné, 2011).

**Problématique / Question :**
A l'outil technique utilisé jusqu'à présent pour la transmission des messages entre pilotes et contrôleurs – à savoir la radiotéléphonie – se substituent progressivement des transmissions par liaisons de données (Data Link) sur la base de messages numériques écrits retranscrits sur écran (CPDLC : Controller Pilot Data Link Communication). Dans le cadre de la mise en œuvre de ce nouveau dispositif, nous nous interrogeons sur la façon dont les « techno-logiques » en projet sont questionnées par les mises en pratiques dans les activités de pilotage et de contrôle et de leurs inter-relations. Plus spécifiquement, nous nous interrogeons sur la façon dont le système technique actuellement déployé vient travailler le(s) rapport(s) au(x) temps des acteurs dans la conduite de leur activité.

**Terrain et Méthodologie :**
Notre terrain de recherche concerne l'informatisation des activités de production d'information et de communication dans les relations pilotes-contrôleurs. Pour mener cette recherche nous avons effectué des entretiens, des observations, des analyses de supports, ainsi qu'une étude d'un incident de la circulation aérienne et son récit par le contrôleur en poste lors de celui-ci.

**Résultats :**
Dans la conception de l'innovation technique, il semble que l'on oublie que le système technique ne vient pas en remplacement mais s'insère dans une écologie des systèmes techniques ; ce qui se traduit pour les acteurs par un travail supplémentaire qui consiste à faire tenir ensemble des dispositifs communicationnels qui reposent sur des logiques temporelles différentes.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
L'enjeu des projets d'informatisation et d'automatisation consiste en une quête de performance et de sécurité par une mise en trace des messages et de leur stockage dans le système. Dans cette conception le contenu informatif étant transféré et stocké, il n'y aurait plus qu'à sélectionner le stock pour l'activer. Or, on assiste à une démultiplication du travail d'articulation qui met sous tension le travail de coordination, alors même qu'il est supposé que ce travail d'articulation est pré-résolu par le système technique. Pour les acteurs, le « reste à faire » consiste à contextualiser et à séquencer ces différentes mesures métriques pour construire celle qui conviendra le mieux à la situation.

**Marie Bénéjean**
Doctorante au CERTOP UMR 5044 Université Toulouse 3.
115, route de Narbonne 31077 Toulouse.
mariebenejean@yahoo.fr

# De l'évolution des dispositifs d'information-communication : concurrence et coordination des temps dans les activités de la navigation aérienne.

**Thèmes de recherche** :
Technologie ; informatisation ; production d'information ; activité de communication.

**Résumé** :
Notre recherche porte sur les changements technologiques en milieu aéronautique et sur les transformations qui en résultent sur le plan des pratiques communicationnelles des pilotes et des contrôleurs aériens. Nous proposons d'interroger la manière dont le système technique actuellement déployé dans le domaine aéronautique vient équiper les productions d'information et les situations de communication et, ce faisant, vient soutenir ce que nous identifions comme un processus de rationalisation de ces activités. Plus spécifiquement, nous proposons d'interroger la façon dont le système technique actuellement déployé vient travailler le(s) rapport(s) au(x) temps des acteurs dans la conduite de leur activité.

**Mots clés** :
Informatisation, Rationalisation, Production d'information, communication, architextes, concurrence et coordination des temps.

## Introduction

Le domaine aéronautique a connu de nombreuses transformations socio-techniques de moyen-long terme mais qui, dans le contexte contemporain actuel, semblent s'accélérer et s'intensifier avec la montée en puissance des logiques économiques et des grands projets de réorganisation et d'harmonisation du trafic aérien à l'échelle mondiale. La libéralisation du transport aérien, à la fin des années 1980, a notamment participé à précipiter le monde aéronautique dans une sorte de course poursuite à l'efficacité et à la rentabilité. Ces projets ont des incidences directes avec les évolutions des systèmes techniques et les nouvelles configurations de pratiques dans lesquelles se trouvent les pilotes et les contrôleurs aériens.

Nous assistons à une complexité croissante du système aéronautique, à savoir, une fragilité économique de certaines compagnies aériennes, une pression plus forte des compagnies pour renforcer les trajectoires de vol optimales, un stress au travail plus important et des systèmes techniques de plus en plus sophistiqués, intégrés et totalisants. Au gré des évolutions des méthodes et des techniques de pilotage et de contrôle (des avions de plus en plus performants et rapides, des transmissions de données numériques, des calculateurs plus puissants, etc.), le monde de l'aéronautique se développe en même temps que les temps de liaisons autour de la planète diminuent et que le trafic augmente. La congestion du ciel est en passe de devenir un frein à la croissance du trafic aérien. La pression des compagnies aériennes pour que la gestion du trafic soit à la fois plus souple et plus efficace s'intensifie afin de maintenir les meilleurs créneaux de vol. L'enjeu opérationnel primordial pour les autorités en charge du développement du contrôle aérien et de la gestion des flux d'aéronefs est de maintenir un niveau de sécurité élevé tout en accompagnant cette augmentation de trafic. Dans ce contexte renouvelé, nous trouvons un intérêt particulier à mettre la focale sur les activités de production d'information et de communication dans les échanges pilotes-contrôleurs en ce qu'elles sont tout particulièrement procéduralisées, équipées et contrôlées. En effet, pour suivre l'augmentation de trafic tout en répondant aux exigences de sécurité définies règlementairement, et nécessaires à la confiance dans ces systèmes complexes, une nouvelle génération d'outils de transmission des données entre le sol et l'air est en cours d'implémentation à l'échelle mondiale ; l'enjeu vise à optimiser et à rendre uniforme la gestion du trafic aérien.

Nous proposons d'interroger la manière dont le système technique déployé vient équiper les productions d'information et les situations de communication et, ce faisant, vient soutenir ce que nous identifions comme un processus de rationalisation de ces activités afin de tendre vers toujours plus de maitrise, d'efficacité et de sécurité dans la mise en œuvre de la gestion du trafic aérien. Plus spécifiquement, nous proposons d'interroger, au travers de l'étude d'un incident aérien, la façon dont le système technique actuellement déployé vient travailler le(s) rapport(s) au(x) temps des acteurs dans la conduite de leur activité.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons eu recours à diverses techniques de recueil de matériaux afin de mettre en lumière différents éléments de notre objet d'étude. Nous avons essentiellement pratiqué trois types de recueils de données : des entretiens compréhensifs (afin de recueillir les expériences des acteurs concernés), des observations (afin d'appréhender le contexte de travail des acteurs *in situ* et de disposer d'une description des lieux et des pratiques de ces derniers) et des analyses de supports (PowerPoint présentés lors des formations continues, captures d'écran, textes réglementaires, strips, rapports d'incidents-accidents, etc.) que nous avons récoltés lors de nos entretiens ou de nos observations et qui nous ont permis de mieux appréhender le fonctionnement des outils et leurs architextes.

# I Vers une rationalisation équipée de systèmes techniques

## 1.1 De l'équipement des activités de production d'information et de communication

L'activité de la navigation aérienne a connu une évolution quasi-constante qui s'est opérée par un mouvement de convergence et d'intégration entre les évolutions des capacités technologiques des outils informatiques et la nature même de l'activité : démocratisation du transport aérien, induisant une augmentation du trafic avec des avions plus sophistiqués, plus nombreux et plus rapides dans un contexte socio-économique qui a bouleversé les enjeux et stratégies des compagnies aériennes. Afin d'organiser, de régler, de planifier le ballet des avions de façon efficace et sûre le domaine aéronautique s'est très rapidement équipé d'un ensemble de règles, de normes, de procédures. Pour orchestrer ces déplacements (de plus en plus nombreux), assurer leur sécurité et leur cohérence, des techniques de pointe ont été mise en œuvre (systèmes de visualisation des vols, de communication, de calcul des trajectoires, etc.). Ces systèmes de règles et ces systèmes techniques se sont développés de manière à tendre vers toujours plus de sécurité, d'efficacité et de maitrise dans la façon dont doivent être menées les activités de contrôle et de pilotage ; dont notamment, en ce qui nous concerne, les activités de production d'information et de communication. En effet, aujourd'hui plus que jamais, l'activité de pilotage est étroitement liée à celle des contrôleurs ; leur mise en relation est un des maillons centraux du système. L'enjeu consiste à fournir les éléments constitutifs pour la réalisation d'un vol « parfait » ; éléments qui permettraient d'avoir prise sur la réalité souhaitée pour le déroulement des vols et de faire diminuer le caractère imprévisible de cette activité. Est ainsi défini un cadre formel dans lequel la coordination entre pilote et contrôleur est régie et où est établie une forme de rationalisation des activités de production d'information et de communication qui visent à réduire l'imprévisibilité inhérente à cette activité en imposant des façons de faire et de communiquer. Les projets d'automatisation et d'informatisation qui se sont progressivement succédés postulent qu'il doit être possible de produire des plans régulièrement actualisés, rendant l'action conforme. Avec le recours aux satellites, ces projets tendent à se généraliser et à inclure une informatisation des activités de production d'information et de communication dans les relations pilotes-contrôleurs. Ces activités de production d'information et de communication jouent un rôle central dans l'activité de la navigation aérienne. Elles sont le lien qui permet de relier le sol et l'air, de faire tenir ensemble ces deux sous-systèmes essentiels du monde aéronautique. Actuellement, les communications entre pilotes et contrôleurs s'effectuent à la voix (par radiotéléphonie), ce qui a pour conséquence d'une part, de limiter le nombre de messages pouvant être transmis (saturation des fréquences radios) et d'autre part, d'entrainer de « multiples risques d'erreurs de transmission et d'incompréhension, de non-disponibilité ou de surcharge de l'équipage [et des contrôleurs] » (Scardigli, 2001, p.113). Dans le contexte actuel de densification du trafic aérien, sous-tendu par des enjeux économiques forts et par une recherche constante de sécurité, l'enjeu consiste à pouvoir augmenter de manière sûre et efficiente le nombre d'échanges entre l'air et le sol afin de suivre les défis posés notamment par la libéralisation du transport aérien. Pour les ingénieurs, pour qui la raison mathématique et l'analyse cartésienne sont les plus efficaces (Scardigli, 2001, Dhombre, 1984), l'automatisation est perçue comme la solution qui mènera à plus de sécurité et à plus de performance. Ils envisagent en effet la sophistication technique comme synonyme de plus de sécurité ; l'essentiel de l'argumentation consiste à dire que le défi pour les industriels est de tendre vers plus de performances économique et sécuritaire, lesquels seront rendues possibles par l'innovation technique. Dans cette recherche constante vers toujours plus de performance, la rationalisation des activités

et des échanges est au centre des préoccupations. Elle se traduit, pour ce qui a trait aux échanges pilotes-contrôleurs par la mise en œuvre de liaisons numériques entre le sol et l'air (Data Link). Celles-ci permettent l'envoi de message numériques écrits (CPDLC [1]), retranscris sur écran (selon des conditions spécifiques liées à l'équipement des aéronefs et à la zone de vol)

> « La rationalité technicienne pose ainsi l'être humain – ici, sa voix – comme le point faible du vol, la source potentielle d'accidents. Elle en conclura, imperturbablement, qu'il faut remplacer le lien social par un lien technique (…) s'il n'est pas possible de prévoir entièrement l'action [la communication] humaine, c'est donc qu'elle est peu fiable » (*ibid*., p.114).

Nous allons dans le sens de Denis Segrestin (2007) lorsqu'il pose que la thématique de la rationalisation des activités et des échanges est au cœur des débats : « Les technologies tirées de l'informatique sont bel et bien à l'origine d'une nouvelle étape de la rationalisation dans le sens qu'indiquent parfaitement G. de Terssac et I. Bazet : l'enjeu n'est plus seulement de gérer des informations, mais aussi d'équiper les échanges entre tous les acteurs d'un système donné, d'accroitre l'efficacité de leur coordination, et de contribuer *in fine* au rendement de l'action commune » (p.1). Pour interroger ce en quoi ce nouveau système technique participe d'une mise en forme des activités de production d'information et de communication, nous nous attachons à explorer leurs « architextes » en pratique (Jeanneret 2009).

## 1.2 Une communication architextuée

A l'instar de Jeanneret (2009), nous nous munissons de la notion d'architexte afin de désigner les outils qui participent à mettre en forme et à orienter les pratiques :

> « Les architextes, ce sont des écritures de l'écriture. Quelqu'un a écrit en amont de vous les formes dans lesquelles vous allez écrire. (…) Architextes de la mise en forme (traitement de texte, logiciel de présentation visuelle), de l'échange de correspondance (messagerie, *chat*), de la recherche d'information (moteur de recherche), de l'intersexualité (fils RSS), etc. Les architextes sont des objets logiciels qui industrialisent la capacité des formes écrites à configurer des pratiques, (…) et instaurent à ce titre une nouvelle économie scripturaire » (p.88).

Très tôt, dans la relation pilotes-contrôleurs, pour des raisons de compréhensions linguistiques internationales, des protocoles d'échanges fortement réglementés (nommé phraséologie) ont été instaurés afin, idéalement, de réduire le risque d'incompréhension ou de mauvaise interprétation des messages de la circulation aérienne. La phraséologie aéronautique concerne tout à la fois les règles de composition et de transmission des messages, l'ordre de priorité de ces messages, les règles relatives aux instructions de contrôle, les codes d'épellation des lettres et de transmissions des nombres, les procédures concernant les messages de détresse et d'urgence, les expressions conventionnelles à utiliser, etc. Autant de messages standards et prédéterminés supposés effacer les réminiscences de langue et de culture, et limiter les interprétations associées à l'environnement et aux objectifs immédiats sous tensions (maintenir une trajectoire optimum et sécurisée du vol pour les pilotes ; maintenir la sécurité d'un ensemble d'aéronefs pour les contrôleurs). Cette organisation de la structure de la communication prend part à la dynamique de rationalisation des activités mise en œuvre par les acteurs du système d'activité de la navigation aérienne ; dynamique fondée sur une démarche qui consiste à sans cesse :

- recenser les situations susceptibles de se produire (variété des pannes à bord, situations orageuses, conflits entre aéronefs en évolution, etc.),
- concevoir des plans qui les intègrent,
- et formaliser les échanges auxquels elles pourraient donner lieu.

[1] Controller Pilot Data Link Communication

L'architexte langagier s'inscrit dans cette visée en fournissant des catégories et des sous-catégories d'interactions, avec des phrases-types supposées correspondre à des actions types. Dans un contexte chargé d'enjeux économiques et sécuritaires, où les situations fortuites n'ont plus leur place, les éléments de discipline et de cadrage de cette activité communicationnelle tendent à toujours plus de précision, de formalisation et de planification à même de répondre aux objectifs de qualité/sécurité et de maitrise des risques. Cette poursuite incessante vers l'horizon idéal d'un « risque zéro » s'accompagne aujourd'hui de la mise en œuvre d'un système technique qui favorise une production automatisée d'information et une communication sous architexte informatisé. En effet, à l'architexte langagier qu'est la phraséologie, s'ajoute aujourd'hui un architexte informatisé qu'est l'application CPDLC. Celle-ci se présente sous la forme d'une boite de dialogue contenant un répertoire de messages pré-formatés dans lequel pilotes et contrôleurs puisent les éléments nécessaires pour communiquer (Figure 1). Un message CPDLC est constitué d'un ensemble d'éléments prédéfinis qui s'organisent sous formes de listes. Ces éléments sont répartis en un certain nombre de « classes » dans la fenêtre d'édition d'un message. Lorsqu'un message est émis, le système propose au destinataire, par analogie de mots, un menu associé.

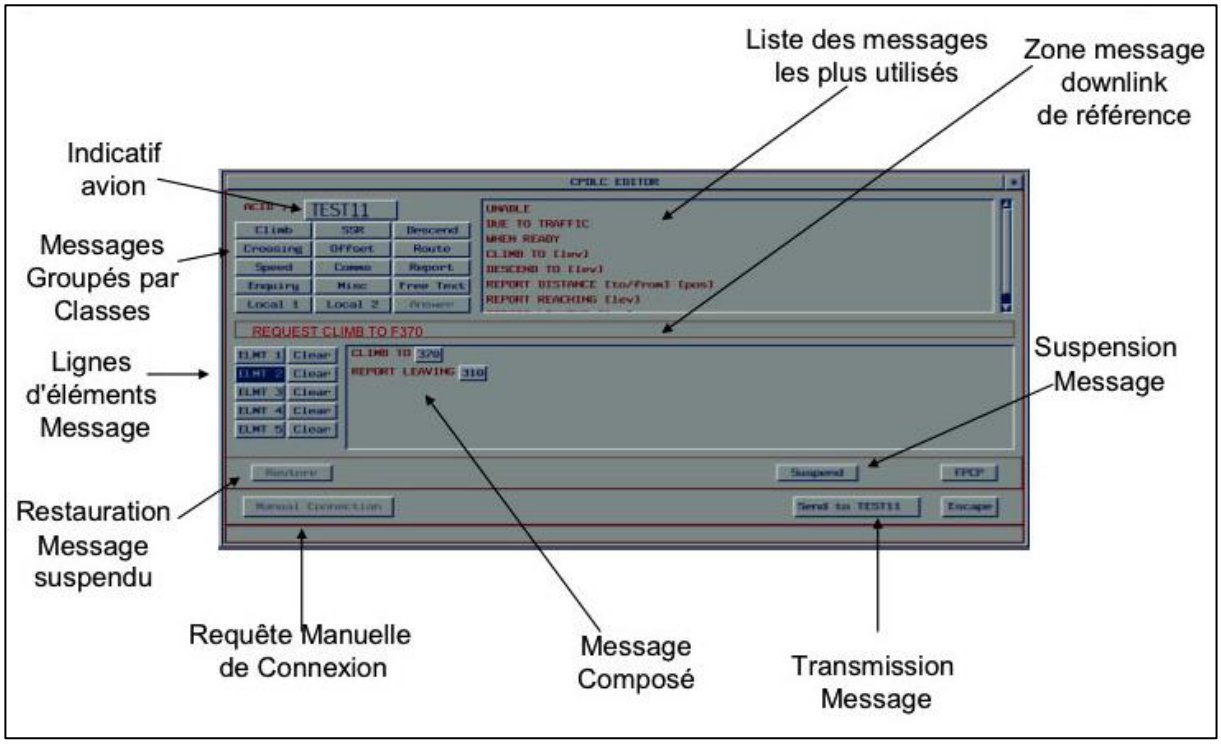



**Figure 1 : Fenêtre d'édition d'un message CPDLC**

L'espace de communication dédié à la transmission des messages est ainsi encapsulé dans un architexte informatisé qui tend à délimiter de façon beaucoup plus rigide le cadre dans lequel pilotes et contrôleurs doivent communiquer. L'architexte CPDLC participe à matérialiser les règles associées à la transmission des messages d'autorisation, d'information, de demande qui correspondent aux expressions conventionnelles utilisées en radiotéléphonie. Le nouvel espace d'échange que permet le CPDLC prend la forme d'un « écrit d'écran » Ce faisant, il contribue à leur durcissement.

Nous proposons dans la partie suivante de nous focaliser sur la façon dont les mises en pratiques viennent questionner les modalités de travail antérieurs en nous consacrant plus spécifiquement à la façon

dont cela vient travailler les rapport(s) au(x) temps dans la conduite des activités.

## 2 Concurrence et coordination des temps

Il nous semble que, derrière l'effort de rationalisation des activités, est aussi visée une maitrise du temps ; un temps supposé univoque et linéaire. C'est en tout cas ce que soutient Paul Peigné (2011) lorsqu'il constate que « dès qu'il s'agit de mesurer sa performance globale, l'organisation est dénuée de toute épaisseur distinctive temporelle (...) ; la temporalité de référence, celle qui détermine la performance, les primes et les promotions, reste le référentiel Galileo-newtonien » (p.14). Dans le domaine aérien, cette linéarité s'articule aux enjeux de densification du trafic aérien adossé à une vision de l'espace aérien comme autant de routes « lissées » auxquelles les avions se raccrocheraient par un mouvement de « connexion/déconnexion ». La pensée-ingénieur (Scardigli, 2001) porte une vision de la technique toute puissante qui se joue de l'espace et du temps dans la mesure où les systèmes informationnels et communicationnels déployés pour accompagner cette quête de performance et d'optimisation suggèrent une unicité de systèmes. Du point de vue du « rationalisateur », c'est à dire de celui qui va concevoir les systèmes, il est en effet supposé qu'une fois déployé, le système va être uniforme, qu'il n'y aura alors plus qu'un système. Or, en observant de plus près les pratiques communicationnelles des pilotes et des contrôleurs, on se rend compte qu'il y a en fait toute une stratification de logiciels qui viennent s'emboiter, se combiner et qui nécessitent d'être ajustés en situation. On constate en effet qu'il est fait état d'un travail d'articulation (Strauss, 1992) qui consiste à faire tenir ensemble des dispositifs communicationnels qui reposent sur des logiques temporelles différentes.

Si la notion de temps a depuis longtemps été source de débats en sciences sociales, Peigné souligne qu'elle n'a cependant pas rigoureusement fait l'objet d'une conceptualisation théorique et empirique clairement consolidée. En dressant un rapide état de l'art de la façon dont la notion de temps a pu être appréhendée dans les principales disciplines (tant en sciences exactes qu'en sciences sociales), Peigné constate que là où en sciences exactes, en biologie ou en sociologie la notion de temps a évolué vers un concept polymorphe « afin de permettre une compréhension plus aisée et plus pertinente des différentes réalités observées » (*ibid.*, p.2), elle reste en théorie des organisations encore trop enfermée dans son rôle de « cadre implicite hérité de la mécanique classique » ; à savoir, « un cadre implicite à l'action permettant seulement d'apprécier par sa variation la notion de mouvement ou de changement » (*ibid.*). Or, dit-il, la réalité est marquée du sceau de la complexité qu'une approche univoque du temps organisationnel ne peut saisir ; le risque étant « d'évincer de l'équation managériale toute la dimension de sens et d'échanges (kairos) ancrée dans l'existant » (*ibid.*). En menant une étude sur une entreprise confrontée à un effort de rationalisation de ses activités, Paul Peigné met en avant que la perception strictement monologique du temps (Chronos) tend à limiter le degré de compréhension d'une complexité organisationnelle au point d'évincer les autres composantes temporelles qui participent à son équilibre (Kairos). Comme le souligne par ailleurs Peter Clark (1985), la difficulté centrale de la notion de temps pour la sociologie des organisations est de réussir à sortir de la métaphore du temps de l'horloge, vision héritée de l'approche Newtonienne pour laquelle le temps est séparé des événements. Or, nous partons du postulat que la notion de temps ne peut être considérée en dehors du rapport qu'elle entretient avec les individus ; et qu'elle est étroitement liée au monde physique dans lequel ceux-ci évoluent. Comme le souligne Hörning et al (2005) :

> « Time is neither an abstract entity nor is it a neutral medium, but a result of human engagement with the world. We cannot understand time by looking at it alone but rather by analysing the ways people are involved in everyday life (...) Time is part of our physical involvement with the natural and technological world;

> our practical daily involvement with the material world is temporal to its core » (p.293).

Le défi consiste alors à sortir de la vision d'un temps absolu, de cette métaphore du temps de l'horloge, du temps chronométrique qui existerait en dehors des événements afin de considérer l'ancrage temporel de l'action organisationnelle.

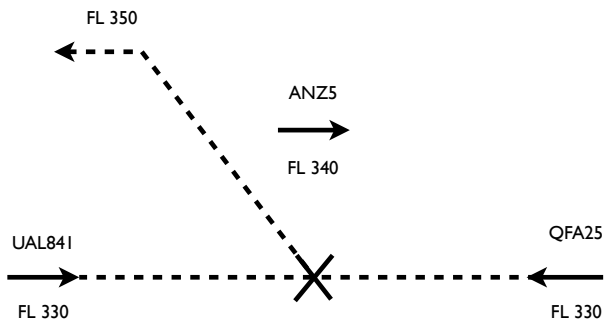
> « Certainly the metaphore of clocktime underpins the treatment of the « time dimension » in organizational sociology, yet it should be impossible to undertake a sociological analysis of the « time dimension » by relying solely on the metaphor of the clock. Sociological analysis requires a theory of time which recognizes that time is a socially constructed, organizing device by wich one set, or trajectory of events is used as a point of reference for understanding, anticipating and attempting to control other sets of events » (Clark, 1985, p.36).

Nous rejoignons Paul Peigné (2011), ainsi que Peter Clark (1985), sur la nécessité de ne pas se limiter à un référentiel classique d'un temps univoque, chronométrique mais de considérer le caractère plurivoque du temps. Cette analyse des temps dans les activités de pilotage et de contrôle nous a notamment été inspirée de l'étude d'un incident qui s'est déroulé dans le Pacifique et qui nous renseigne sur les tensions qui émergent lorsque les acteurs aux prises avec des dispositifs communicationnels sous-tendus par des logiques temporelles différentes, tentent d'articuler et d'ajuster ces dispositifs aux circonstances de la situation.

Pour poursuivre plus avant cette réflexion nous présentons ci-dessous les circonstances de l'incident. Les éléments relatifs à celui-ci sont issus d'une part, du rapport du BEA qui a été établi et d'autre part, du récit du contrôleur aérien en poste ce soir-là.

Caractéristiques de l'incident

Comme indiqué sur le schéma ci-dessous, la configuration de la situation comporte 3 avions en évolution : l'UAL841 établi au niveau de vol 330, le QFA25 au niveau 330 également (en sens inverse), et l'ANZ5 au niveau 340.




11H55: message montant CPDLC : contrôleur demande au pilote s'il peut rejoindre le FL 350 quand il aura croisé l' ANZ5 pour éviter le conflit avec l'UAL841.
- pilote répond «Roger» en CPDLC
- Contrôleur prépare le message CPDLC d'autorisation pour le QF25 dans l'optique de l'envoyer après le croisement avec l'ANZ5

12H00: Contrôleur envoi le message CPDLC trop tôt
Pilote répond «wilco» en CPDLC et amorce sa montée

Contrôleur réalise immédiatement son erreur:
- contrôleur contact QF25 sur HF = pas de réponse
- contrôleur envoi le message CPDLC «Maintain FL 330, due to traffic»
- Pilote répond «wilco»
- Contrôleur recontacte QF25 en CPDLC: «I confirme maintain FL330»
- Pilote répond «Roger»
- Contrôleur contacte pilote en HF pour s'excuser.

**Figure 2 : déroulement de la situation d'incident**

Pour résoudre le conflit à venir entre l'UAL841 et le QFA25 qui sont établis au même niveau de vol, en face à face, le contrôleur en charge de ces aéronefs a pour stratégie de faire monter le QFA25 au niveau 350 dès que ce dernier aura croisé l'ANZ5. Après avoir demandé au pilote, à 11h55, s'il pouvait rejoindre très prochainement le niveau 350 (ce dernier ayant accepté : « *roger* »), le contrôleur

prépare, en CPDLC, le message d'autorisation de montée afin de le transmettre au QFA25 après le croisement avec l'ANZ5. Mais le contrôleur envoie le dit message à 12h ; le QFA25, en en accusant validation (« *wilco* »), débute alors sa montée. Le contrôleur réalise immédiatement son erreur et tente de contacter le pilote par radio HF ; mais ce dernier ne répond pas. A 12h02, le contrôleur rédige un nouveau message CPDLC, « *Maintain FL330, due to traffic* » auquel le pilote répond « *wilco* ». De nouveau, le contrôleur envoi un autre message CPDLC pour confirmer le précédent « *I confirm maintain FL330* », auquel le pilote répond « *roger* ». Le contrôleur recontactera le pilote en HF afin de s'excuser. Concernant cet incident, nous avons demandé au contrôleur sur position cette nuit-là, de nous raconter comment s'était déroulée cette résolution de conflit.

> « *Dans mon cas c'était la nuit, c'était tard, enfin c'était un horaire où on commence un peu à être fatigué, presqu'en fin de vacation c'est à dire vers 2h du matin ! Donc j'avais un trafic, on va dire soutenu**, j'avais 7 ou 8 avions, en CPDLC et en HF.** Le contrôleur américain m'appelle pour passer la coordination de trois avions dont un qui allait passer 2h après. Donc en fait il m'appelle 2h avant par rapport à ça et il anticipe trop la coordination avec un point d'entrée qui ne correspond pas avec ce que j'ai sur le strip **donc je perds beaucoup de temps** à régler les problèmes de coordination de ces avions-là qui de toute façon n'arriveront pas tout de suite et après il m'a passé deux autres avions qui arriveront beaucoup plus rapidement donc on **passe beaucoup de temps à faire la coordination** ! Donc je reçois les premiers avions ½ heure ou ¾ d'heure après et un des deux doit monter sauf que dans le secteur j'avais déjà un avion qui était au même niveau que l'autre et qui allait traverser s'il montait. Donc ce que j'ai fait pour régler le conflit, je prépare la clearance en CPDLC en me disant une fois qu'elle est préparé et qu'ils se sont croisés, j'appuie sur le bouton et j'envoie sauf qu'à ce moment-là je sais pas ce qui s'est passé j'ai appuyé par mégarde sur "envoi" donc le message est parti. L'avion a reçu le message et il l'a accepté et il est monté, **il est monté tout seul** donc là j'ai vu mon erreur et j'ai essayé de rattraper le coup par radio directement j'ai envoyé plusieurs selcall, 8 selcall. Je lui ai dit de redescendre au niveau auquel il était ! le pilote était pas content ça c'est sûr, **la séparation minimum qu'il y a eu était encore de 40 nautiques mais c'était du face à face mais bon ça va très vite mais bon y'avais encore 40 nautiques** ! En gros ça a duré…* [il réfléchit] *le temps de rattraper et de redescendre ça a dû durer…* [il réfléchit] *il me semble que quand on était à 100 nautiques, il restait 40 …* [il réfléchit] *à 16 nautiques/minute donc **en 3 minutes j'ai rattrapé le truc** ! **Il a fallu quand même 3 minutes pour rattraper** ! Entre le moment où j'ai envoyé le message, j'ai envoyé le selcall, il m'appelle, que je lui dise de redescendre, qu'il stabilise au niveau auquel il était, il a fallu 3 minutes donc **c'est beaucoup de temps »*** (contrôleur – accentué par nous).

De manière générale, la notion de temps est très présente dans le discours des acteurs et semble se réactualiser tout particulièrement à l'occasion de l'introduction du CPDLC comme moyen additionnel de transmission des messages. En effet, les nouveaux systèmes techniques de transmission des messages entre pilotes et contrôleurs ne viennent pas en remplacement des anciens, mais s'y ajoutent. Dès lors, les contrôleurs, pour un secteur donné, doivent composer avec des aéronefs qui seront, soit uniquement équipés de la radiotéléphonie, soit équipés, en plus, de l'application CPDLC ; ajoutant ainsi un niveau de variété des interfaces disponibles pour la transmission des messages : « *j'avais 7 ou 8 avions, en CPDLC et en HF* », situation que le contrôleur qualifie de « *soutenue* » en rapport d'une part, au nombre d'avions à gérer simultanément, auxquelles sont associées des coordinations inter-centre et d'autre part, au fait que selon l'équipement de ces avions le contrôleur devra « basculer » d'un mode de transmission à l'autre. De plus, pour le vol concerné, équipé des deux modes de transmission, la question qui se pose aux contrôleurs et aux pilotes, concerne l'arbitrage qui doit être effectué entre les deux modes de transmission relativement à la situation à un moment donné. Les premières directives d'introduction et d'utilisation des CPDLC

précisent que 1) les CPDLC doivent être utilisées dans des situations sans pression temporelle et sans caractère d'urgence du fait du délai de gestion plus long de ce mode de transmission, au regard de la radio. Aux dires de nos interlocuteurs, la notion de « pression temporelle » est fonction de la densité de trafic, de la performance du système et du temps nécessaire pour prendre la décision et les mesures correctives ; 2) les pilotes et les contrôleurs portent la responsabilité du choix de l'outil de transmission. Ils doivent donc distinguer quel outil sera le plus adapté à la situation. Le paradoxe que l'on peut observer prend forme entre d'une part un système de transmission qui est censé devenir la dominante dans cette idée d'automatisation et de mise en plan des échanges, et le fait que l'on précise que ce système ne convient pas pour des situations sous pression temporelle alors même que tout va dans le sens d'une densification du trafic et par conséquent, d'une potentielle augmentation de cette pression temporelle. Dans cette conception de l'innovation technique il semble que l'on oublie que le système technique ne vient pas en remplacement mais s'insère dans une écologie des systèmes techniques ; ce qui se traduit pour les acteurs par un travail supplémentaire qui consiste à les combiner et qui plus est, à porter la responsabilité de leur combinaison et de leur alternance.

Un des contrôleurs rencontrés nous disait : « *en aéronautique, le temps c'est de la distance* ». La notion de distance fait ici référence à l'espace qui sépare un aéronef d'un autre, et par extension, cela correspond à l'intervalle de temps qui sépare ces deux aéronefs ; intervalle qui doit être suffisant pour effectuer des manœuvres correctives. Selon la situation, l'action devra être effectuée plus ou moins rapidement ; et l'urgence va déterminer le choix du mode de transmission. En effet, le CPDLC ne permet pas la même réactivité que l'outil radio compte tenu du temps requis pour la manipulation de l'architexte dans la composition des messages. Le processus d'écriture d'un message CPDLC nécessite de rechercher dans les différentes « classes » proposées, les éléments constitutifs du message, processus qui peut prendre un certain temps. A cela s'ajoute la dimension asynchrone de cet outil de transmission dans la mesure où il permet de différer l'envoi des messages. Ceux-ci peuvent effectivement être stockés dans le système en amont et en aval. En aval, cela permet de stocker les messages qui ont été transmis. En amont, cela permet de préparer un message à l'avance tel que cela a été le cas dans la situation d'incident présentée. Comme le souligne un de nos interlocuteurs, là où la radio s'apparente au téléphone, l'application CPDLC s'apparente à une messagerie électronique. La situation d'incident présentée ci-avant nous donne à voir cette altérité des dispositifs techniques, c'est à dire que chacun repose sur des logiques différentes qui ne sont pas synchronisées. Et il est laissé à la charge des contrôleurs et des pilotes d'effectuer le travail d'articulation de ces différentes logiques. En analysant plus avant le récit du contrôleur face à cette résolution de conflit, nous pouvons identifier trois échelles de temps avec lesquelles composent les contrôleurs : les temps des plans, les temps des échanges et les temps des mises en actes :

- les temps des plans correspondent à du « futur » où les acteurs se projettent sur du (relativement) long terme ; en l'occurrence, dans notre étude, il s'agit d'une projection relative au plan de vol des avions. Tant pour les pilotes que pour les contrôleurs dans la conduite de leur activité, le plan de vol représente ce temps long de l'activité qui leur permet de se faire une représentation de ce que va (devra) être la trajectoire du vol. Mais comme le souligne Suchman (1987), le plan ne détermine pas l'action, celle-ci va émerger en contexte. Dans la situation d'incident étudiée, le contrôleur nous fait part d'une coordination avec le contrôleur aérien du centre précédent qui lui prend beaucoup de temps et qu'il ne peut en outre pas résoudre dans l'immédiat *(« je perds beaucoup de temps à régler les problèmes de coordination de ces avions-là qui de toute façon n'arriveront pas tout de suite »*). En effet, si l'on considère que leur travail consiste

précisément à ajuster le plan à l'action, alors pour une demande de coordination trop anticipée, le contrôleur ne dispose que de la dimension de plan qui n'est pas encore mise en situation (« *il anticipe trop la coordination avec un point d'entrée qui ne correspond pas avec ce que j'ai sur le strip* »).

- les temps des échanges s'effectuent sur du « futur immédiat » et font références aux moments où pilotes et contrôleurs échangent entre eux relativement à la situation qui doit être gérée à court terme et aux actions à mettre en œuvre.

- Enfin, les temps des mises en actes s'effectuent correspondent dans un « présent instantané » telle que la mise en œuvre d'une manœuvre d'aéronef suite à une instruction de contrôle.

Ces trois temps sont étroitement imbriqués : les acteurs sont à la fois dans cette projection, dans cette préparation des différentes échelles de temps et continuellement en train de « zapper » de l'un à l'autre. Tandis qu'en radiotéléphonie, il y a une synchronisation des temps des échanges et des temps des mises en actes – dans la mesure où lorsqu'une instruction est donnée, elle a valeur immédiate – l'application CPDLC, quant à elle, tend à découpler ces deux temps, puisque, comme nous l'avons évoqué, les messages peuvent être envoyés en différé. Il est ainsi supposé que la trace des messages et leur stockage dans le système suffit à la mémorisation et à la mise en œuvre de l'action au moment « t » défini. Dans cette conception le contenu informatif étant transféré et stocké, il n'y aurait plus qu'à sélectionner le stock pour l'activer. Comme le souligne un des pilotes rencontrés, le découplage des temps que permet l'outil CPDLC peut rendre complexe la conduite de l'activité et nécessite de développer des mécanismes d'ajustement.

> « Le danger c'est de faire une action immédiate suite à une clearance du contrôleur qui nous autorise à monter dans 10 minutes. C'est comme si je vous dis on se recommande un café dans 10 minutes, ça ne va pas être exactement dans 10 minutes. Donc on a des petits moyens : on va s'afficher un chrono ; moi quand je reçois le papier [le message CPDLC], je l'imprime, je le plie et je le mets sur ma base de manche. Quand je mets quelque chose, c'est que je sais que je vais avoir quelque chose à faire. Y'a des tas de petites astuces. L'action croisière décalée dans le temps, ça c'est redoutable ! En radio, on disait jamais : « oui on verra, rappeler moi dans un quart d'heure », c'était immédiat ! Quand une autorisation de contrôle est donnée à la radio, elle est une exécution immédiate » (pilote).

Pilotes et contrôleurs font état de la mise en œuvre d'un travail supplémentaire d'articulation qui peut mener à des occasions supplémentaires d'erreurs. Dans l'incident présenté, l'envoi prématuré du message CPDLC au QFA25 est révélateur de cet impensé du système technique relativement aux habitudes de travail qui consistent à transmettre une instruction qui aurait valeur d'exécution immédiate.

## Conclusion

Ce que nous donne à voir cette étude c'est cet accroissement, cette démultiplication du travail d'articulation qui met sous tension le travail de coordination, alors même qu'il est supposé que ce travail d'articulation est pré-résolu par le système technique dans la mesure où il permet la mise en trace des messages. Or, pour les pilotes et les contrôleurs le « reste à faire » consiste à contextualiser et à séquencer ces différentes mesures métriques pour construire celle qui conviendra le mieux à la situation à laquelle ils sont confrontés. Les « astuces » mnésiques que développe le pilote, lorsque, par exemple, il pose l'imprimé du message sur la base de son manche, nous semblent révélatrices de cette nécessité de reconstruction de ce qui est laissé pour compte par le système technique. Ces « astuces » participent à la construction de sens de la situation. Il nous semble que la charge et la responsabilité de la coordination de cette granularité différente des temps sont directement reportées sur les acteurs alors que les outils dont on les dote postulent un temps

linéaire et simple. Il y a comme un déni de la non-linéarité du temps, de ce temps homogène et universel alors que le temps est relatif, tout comme l'est la distance. D'autant plus, dans des situations inhabituelles ou dégradées où le rapport au temps à tendance à s'accélérer et à se dilater. Dans l'incident étudié et son récit par le contrôleur, cette dilatation des temps est prégnante : « *la séparation minimum qu'il y a eu était encore de 40 nautiques mais c'était du face à face mais bon ça va très vite mais bon y'avais encore 40 nautiques* » ; « *en 3 minutes j'ai rattrapé le truc ! Il a fallu quand même 3 minutes pour rattraper* » ; « *c'est beaucoup de temps* ». On constate effectivement qu'à partir du moment où notre interlocuteur s'est rendu compte de l'envoi prématuré de son message, le temps s'est comme déformé et pour résoudre cette situation, le contrôleur a utilisé le système de transmission qui lui est apparu le plus adapté à l'urgence, en l'occurrence, la radio. Il y a l'idée qu'à des interfaces, qu'à des architextes, sont rattachés des espaces-temps différents. Et il est de la responsabilité des acteurs de tenir ce travail d'articulation qui participe des processus organisants nécessaires à la sécurisation des activités.

## Références bibliographiques


- Clark, P. (1985). A review of the theories of time and structure for organizational sociology. *Work Organization Research Centre University of Aston*, (6), 35-80.
- Dhombres, J. (1984). Structures mathématiques et formes de pensée chez les ingénieurs. *Culture technique*, (12), 184-195.
- Hörning, K. H., Ahrens, D., & Gerhard, A. (1999). Do Technologies have Time? New Practices of Time and the Transformation of Communication Technologies. *Time & Society*, *8*(2-3), 293-308.
- Jeanneret, Y. (2009). La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communication en France. *Electronic Journal of Communication Information & Innovation in Health*, *3*(3). Consulté à l'adresse http://www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/276/320
- Peigné, P. (2011). Chronos vs. Kairos, quand les temps de l'organisation s'affrontent au lieu de se compléter: risques et paradoxes temporels du changement organisationnel. *revue internationale Communication sociale et publique*, (5), 1-22.
- Scardigli, V. (2001). *Un anthropologue chez les automates: de l'avion informatisé à la société numérisée*. Paris, France: PUF.
- Segrestin, D. (2007). La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives. In G. De Terssac, I. Bazet, & L. Rapp (Éd.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives* (octares.).
- Strauss, A. L. (1992). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge university press.

Fiche synthétique

**Titre :**
Les TICE au travers du C2i2e outils de managérialisation globaux : dispositifs, usages professionnels, politique publique

**Auteur(s) :**
Bessières, Dominique, Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Reims Champagne-Ardenne, Geriico Lille 3 – PREFIcs Renne 2, dominique.bessieres@univ-reims.fr

**Supports théoriques :**
Sociologie des professions, des usages TIC, mangement public

**Problématique / Question :**
Étudier le rôle des TICE, au travers du certificat C2i2e permet-il de dévoiler les contextes d'acteurs, un changement de paradigme du management conditionnant les formes de travail et des résistances ? Les enjeux professionnels et communicationnels des TICE sont-ils liés à des messages managériaux injonctifs ?

**Terrain et Méthodologie :**
2 volets d'enquêtes. 1/ Une enquête quantitative nationale (2005-2006, 699 réponses), une enquête qualitative en 2008. 2/ Une enquête qualitative de 18 entretiens dans 6 universités représentatives de la diversité des configurations universitaires françaises, l'université intègre un IUFM ou non; la taille de l'établissement et la composition de la structure habilitée, (groupement d'universités, université seule de grande taille, université seule de petite taille)

**Résultats :**
Les TICE apparaissent être pour des organisations publiques d'enseignement comme des supports managériaux de changement, dont les résultats sont lents en termes d'usages professionnels. Mais ils sont néanmoins consolidés depuis près de 10 ans avec une reprise en main étatique plus forte toujours dans un contexte d'injonction paradoxale.

**Dominique BESSIERES**
Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication
Université de Reims Champagne-Ardenne, Geriico Lille 3 – PREFIcs Rennes 2
dominique.bessieres@univ-reims.fr

# Les TICE au travers du C2i2e outils de managérialisation globaux : dispositifs, usages professionnels, politique publique

**Thèmes de recherche** :
TICE, Professionnalisation, Communication publique

**Résumé** :
Étudier le rôle des TICE avec le certificat C2i2e comme objet de travail d'organisations publiques d'enseignement permet de dévoiler un paradigme managérial au travers de 2 volets enquêtes étatiques, 2005-2008 et 2012. La modernisation de la façon de travailler visée révèle une convergence d'enjeux organisationnels macro (politique publique) et micro (appropriation) sociaux renforcée depuis 2004, lente, sous injonction étatique souvent paradoxale après les entreprises et les administrations centrales.

**Mots clés** :
TICE, politique publique, management, professionnalisation, normalisation, usages

L'emprise managériale intègre progressivement les Instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM)[1], les universités françaises. Les nouvelles Écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) qui ouvrent à la rentrée 2013 mettent en exergue expressément la mention d'un volet numérique pour la pédagogie et la professionnalisation[2].

Tout se passe comme si depuis une vingtaine d'années les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) sont utilisées comme outils d'un management public visant à structurer un développement de normes techniques et de pilotage par des « instruments » (injonctions et prescriptions) de l'État. Brièvement, le management public représente *« l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation »* (Bartoli, 2009). Les dispositifs (techniques, organisationnels) sont de fait des outils de management, c'est à dire de gestion des hommes et de coordination.

Le C2i2e (Certificat Informatique et Internet de niveau 2 « enseignant ») permet de suivre une volonté ministérielle de développer dans le temps les technologies numériques en milieu scolaire et secondaire, ce qui impacte en amont les formations des futurs enseignants au sein de l'enseignement supérieur. Dès lors, étudier le rôle des TICE, au travers du certificat C2i2e permet-il de dévoiler les contextes d'acteurs, un changement de paradigme du management conditionnant les formes de travail et des résistances que le chercheur en SIC peut pertinemment chercher à caractériser. Il s'agit de mettre en lumière les enjeux professionnels et communicationnels pour donner un sens à ces évolutions.

Plus précisément, notre intérêt heuristique cherche à dévoiler de façon compréhensive et critique une modernisation de la façon de travailler. On peut aborder une sociologie de l'appropriation professionnelle des TICE (Bessières, 2012) résultante d'une convergence d'enjeux organisationnels macro (politique publique) et micro (appropriation) sociaux. Au regard en particulier du C2i2e institué par une circulaire en date du 2 mars 2004, généralisé à partir de la rentrée 2006 pour la formation des maîtres en IUFM. Enfin, depuis les arrêtés du 14 décembre 2010 et du 10 janvier 2011, il y a une obligation pour les fonctionnaires stagiaires d'obtenir la certification et les universités doivent impérativement être autorisées à la délivrer (55 l'ont été en septembre 2011). Le C2i2e est un dispositif de certification validant l'utilisation professionnelle des TIC pour l'éducation en terme de compétences[3] (cf. annexe II de l'arrêté du 14 décembre 2010 : *« Cette certification repose sur la validation de compétences attestant de la maîtrise effective de gestes professionnels accomplis en situations concrètes avec une situation réelle d'enseignement ou de formation en face-à-face mise en œuvre par le candidat »*).

Cet accroissement d'injonctions pour le développement des usages pédagogiques instrumentés s'avère difficile, voire paradoxal. Il implique des évolutions en terme de gestion organisationnelle souhaitée, pour des résultats à nuancer.

# I Les TICE pour une modernisation

Dans la politique publique numérique, les TIC sont outils d'une modernisation étatique. Ses objectifs managériaux sont d'assouplir, de décloisonner pour une visée d'efficacité.

## 1-1 Une volonté de développement en progression

Le Plan d'action gouvernemental pour la société de l'information (PAGSI) de 1998 visait à lutter contre une appropriation des TIC liée au minitel face à celle croissante du world wide web (Jouët, 2011). Puis, les

[1] Ils sont chargés de former les futurs enseignants du secondaire en école, collège et lycée.

[2] Elles succèdent aux IUFM, http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid66509/presentation-des-ecoles-superieures-du-professorat-et-de-l-education-espe.html

[3] http://www.c2i.education.fr/spip.php?article87

politiques publiques européennes (processus de Bologne, 1999 ; objectifs de Lisbonne, 2000 ; stratégie Europe 2020, 2010) ambitionnent pour l'Union européenne, l'économie de la connaissance où l'enseignement supérieur constitue un levier d'une qualité concurrentielle et de compétitivité du pays. (Bouillon et al. 2005). Mais les indices d'une "idéologie managériale" sont aussi dans la promesse des TICE d'une performance des connaissances disciplinaires avec des outils communs au monde du travail, d'une meilleure insertion professionnelle des étudiants, et d'accompagner la massification avec des plates-formes numériques (Ben Youssef et al.(a), 2009).

Les dispositifs technologiques assurent souvent une fonction de médiation (*i.e.* médias de communication, Balle, 2011) des enjeux managériaux et de changement organisationnel. Les certifications (C2i2e) correspondent à la notion Foucaldienne du dispositif (Foucault 2004, p.6-9 et 1994, p. 298-329), c'est-à-dire un ensemble hétérogène de discours, d'institutions, de supports matériels, de règlements en relation les uns avec les autres (Bourdin, 2008). Elle renvoie à l'usage et à l'appropriation des outils dans des contextes sociaux à la fin des années 90 ou encore à la représentation que s'en font les acteurs, en vogue dans les années 80 (Jacquinot et Monoyer 1999). Dans cette appréhension, le C2i2e, c'est-à-dire l'institution d'un référentiel de compétences, de textes juridiques, de moyens accessibles en ligne, de plateformes numériques, d'usages en classe des TICE, peut être vu comme la mise en place d'un dispositif support d'une politique publique de modernisation d'un champ professionnel dans sa globalité.

## 1-2 Un objet d'étude à organiser

Notre méthodologie d'étude de ce dispositif repose sur un premier volet de recherche avec une enquête nationale quantitative par questionnaires auprès des formateurs[4] (Assude et al., 2010), puis des entretiens[5] pour le recueil de discours sur les pratiques TICE dans les lieux de formation et d'enseignement. Elle a été menée au sein de l'ACI[6] "Education et Formation" GUPTEn[7]. Nous avons personnellement participé au pilotage d'un des deux axes[8] consacré aux dispositifs de certification et de formation regroupant plusieurs équipes[9] et réalisé deux enquêtes. D'une part, une enquête nationale quantitative par questionnaires[10] (Bessières, 2010), d'autre part des entretiens qualitatifs semi-directifs rétrospectifs de responsables institutionnels et formateurs TICE pour mieux décrypter les motivations, l'implication dans les usages, l'adoption des innovations[11].

Ce volet sert d'ancrage à une autre enquête qualitative (Bessières (b), 2012)[12] auprès des universités nouvellement autorisées à délivrer le C2i2e en 2012 pour le Ministère de l'Éducation nationale[13] qui souhaite avoir une vision des conditions de déploiement hétérogènes sur le territoire[14] et tenter de

[4] 26 IUFM/ 699 réponses entre décembre 2005 et février 2006

[5] 5 entretiens réalisés par l'auteur entre février et septembre 2008 auprès de formateurs, responsables et directeurs TICE des IUFM de Paris et du Nord Pas de Calais, du Ministère de l'Éducation nationale

[6] Action concertée incitative avril 2005 - décembre 2009

[7] Genèses d'usages professionnels des technologies par les enseignants

[8] Avec Catherine Loisy < gupten.free.fr >

[9] Une équipe de l'université de Reims Champagne Ardenne (AEP) a mené une enquête quantitative, une composante du CREAD de Rennes a étudié les dispositifs de certification et formation...

[10] Elle s'est déroulée entre décembre 2005 et février 2006 (699 réponses de 29 sur 31 IUFM).

[11] 5 entretiens réalisés par l'auteur entre février et septembre 2008 auprès de formateurs, responsables, de directeurs TICE des IUFM de Paris et du Nord Pas de Calais et au Ministère de l'Éducation nationale.

[12]18 entretiens réalisés en mars-juin 2012 des correspondants C2i2e, des dirigeants institutionnels, des enseignants dans 6 universités représentatives de la diversité des configirations universitaires françaises, sélectionnées en fonction du contexte historique de la formation des enseignants (l'université intègre un IUFM ou non) d'une part; la taille de l'établissement et la composition de la structure habilitée, (groupement d'universités, université seule de grande taille, université seule de petite taille).

[13] Financée par la MINES, porté par l'ENS Lyon avec l'Université de Reims et l'IUFM de Grenoble.

[14] Cf. Étude de la mise en place de la C2i2e dans la formation professionnelle des enseignants dans les universités françaises, Bessières (c) et al, 2012 <ticeducation.org/papers/download/77>

mesurer comment ont été appropriées ces injonctions nationales localement. Les TICE constituent un support de médiation des intentions globales des autorités publiques dans ses effets sur le groupe des formateurs (Bessières, 2009). L'action publique recherche plus d'efficacité en visant le niveau déconcentré le plus proche des besoins du terrain. Ainsi, la politique publique incitative de l'Etat dépend d'une application particulière par les établissements. Les IUFM et les universités sont ainsi placés dans une situation de relais, mais aussi, partiellement, de décideur. Comme le dit un formateur interrogé : *« Il y a un plan de cadrage national mais chaque instance a des niveaux de liberté»*. Une telle démarche est propice à l'innovation et à l'adhésion dans la mesure où l'énergie des acteurs de terrain est mobilisée. Mais elle n'est pas suffisante car les innovations technologiques n'ont de portée que si elles sont appropriées pour faire évoluer leurs pratiques professionnelles.

Ces deux ensembles de recherches permettent de façon complémentaire de mesurer l'accroissement de l'injonction C2i2e dans le temps par une reprise en main de la liberté de mise en place et d'innovation laissée aux acteurs de terrain propice à une recherche d'adhésion, singulièrement avec les procédures ministérielles d'autorisation des universités à délivrer le C2i2e[15], constitutives d'un ordre normatif en développement.

Cet accroissement d'injonctions de développement des usages instrumentés s'avère difficile, voire paradoxal. Au travers des discours d'acteurs ainsi recueillis, on a accès aux conditions d'appropriation progressive des usages technologiques tenant compte de pratiques antérieures. L'appréhension théorique des représentations sociales (Moscovici, 2003) permet un lien entre les discours et les actions concernant les TIC mises en œuvre et leurs implications professionnelles actuelles et futures tant sur leur métier que sur leurs conditions de développement. Ainsi, l'influence des TICE sur le métier des formateurs et plus largement de l'Éducation porte sur les transformations perçues et vécues des professionnalités dans des contextes de travail. Dès lors, l'appropriation des TIC dans les métiers, leur diffusion dans les organisations professionnelles ne peuvent pas se résumer à une simple comptabilisation des niveaux d'équipement.

# II Un changement organisationnel en construction

L'effectivité des TICE est conditionnée par l'adoption de nouvelles formes d'enseignement et d'organisation des formations. Elles ont donc potentiellement des effets importants en termes de changement organisationnel.

## 2-1 Des changements professionnels et organisationnels à nuancer

Au travers le développement de la certification C2i2e depuis 2004, nous pouvons mesurer l'extension d'une dimension managériale à tous les niveaux d'échelle. Le dispositif C2i2e cristallise la demande institutionnelle et exerce des effets sur la formation, les formateurs, les formés, et *in fine*, les usages développés en classe. Nous l'avons noté, la pression du C2i2e fait que les usages des environnements informatisés présents dans les établissements d'enseignement et de formation tendent à évoluer en prenant une dimension professionnelle (Assude et al., 2010). Pour préciser ce constat, nous avons réalisé une première enquête qualitative lors de la phase de généralisation du C2i2e par entretiens semi-directifs auprès de formateurs et de responsables TICE dans des IUFM et au Ministère de l'Éducation nationale (Bessières, 2010). Nous avons constaté des effets immédiats d'entraînement. Pour les acteurs interrogés, des changements des pratiques TICE pour un plus grand usage sont notables **:** *« Avec le C2i2e, on inverse la logique. Les collègues disciplinaires ont pris en main… Il se passe des choses au niveau des pratiques »*. Les logiques des organisations publiques d'enseignement sont très concernées ; le fait qu'en IUFM,

[15] <ticeducation.org/act_submissions/download/196>

contrairement aux universités, les enseignants sont évalués sur leur activité de formateur facilite la prise en compte du C2i2e : *« Les IUFM sont très réactifs, plus que les universités. Aujourd'hui les universités ne l'ont presque pas mis en œuvre (le C2i), parce que la promotion (des enseignants) dépend surtout de la recherche et pas d'une évaluation sur ces critères-là »*.

Cependant, les usages pédagogiques du numérique dans les universités restent en deçà des attentes institutionnelles et politiques (Heutte et al., 2010). Pour nos enquêtés, cet effet de changement des pratiques doit être relativisé. Des résistances peuvent se faire jour : *« Je ne sais pas si on va pousser les gens. Il faut une nécessité absolue si on veut que ça pousse, pour certains ce n'est pas forcément le cas »*. Les effets d'entraînement apparaissent réels mais superficiels. Dès lors, le risque de banalisation des TICE émerge, la généralisation de leur usage aboutissant à un nivellement. *« A l'heure actuelle avec le C2i2e on a à faire à une « fonctionnarisation des TICE ». C'est normal, dans la mesure où on généralise, on banalise... »*. Cette banalisation correspondrait à un usage basique des TICE. *« Il est possible que le C2i2e soit plus efficace au niveau de la généralisation des TICE à bas niveau. Avant, on pouvait permettre de se révéler. Avec le C2i2e, nous savons qu'une majorité des stagiaires saura utiliser les TICE, mais sans passion»*.

Vingt ans d'équipements TICE, en Europe et en France[16] n'aboutissent pas à des changements de pratique forts et de nouveaux usages de formation généralisés, mais plutôt relativement modestes au regard des ambitions du C2i2e (Bessières, 2012). La généralisation souhaitée d'une organisation de travail TICE des discours publics n'est pas atteinte (Barats, 2009), confirmant dans le temps le constat ancien d'un *hiatus* entre les discours et la réalité du travail enseignant (Baron et al. 1996), entre l'injonction technologique et les pratiques. Diversité des usages, inégalités, « fractures numériques » sont attestées dans l'enseignement supérieur (Ben Youssef et Hadhri, 2009).

Dans une perspective de sociologie des professions, le développement des usages professionnels des technologies est lié en partie aux identités professionnelles (culture, façon devoir et de faire) et implique intrinsèquement des changements dans l'organisation du travail, ce qui explique leur difficulté et leur relative lenteur (Bessières, 2010).

## 2-1 Une modestie des usages persistante

Les premières analyses autour d'Internet chez des professionnels d'entreprises ont montré une diffusion à la fois large et modeste de nouveaux usages TIC (Boulier et al., 1997). Une telle structuration semble encore présente aujourd'hui chez les acteurs de la formation concernés plus tardivement que les organisations privées.

Nos premières enquêtes montrent que le dispositif très majoritaire est le courrier électronique, puis la liste de diffusion, suivi par l'utilisation d'une plate-forme de formation à distance. La visioconférence est anecdotique. *« Avec la formation à distance on passe à une pédagogie Toyota par rapport à la pédagogie Taylorienne »*. Derrière cette référence aux entreprises d'un de nos entretiens, on mesure qu'il s'agit de passer d'une logique cloisonnée bureaucratique hiérarchique à une logique d'adaptation souple recherchant l'innovation et l'action collective. Mais notre enquête quantitative auprès des formateurs montre certains freins au développement des usages ; le principal repose dans les difficultés techniques et logistiques, mais aussi significativement l'absence de formation adaptée et la méconnaissance des possibilités d'intégration en situation pédagogique.

Certains correspondants C2i2e enquêtés en 2012 pointent un changement encore modeste pour les enseignants en poste « *Mais voilà pourquoi on recrute des jeunes collègues, qui sont déjà plus ouverts à cette chose là. Ensuite il y a quand même une pression des étudiants... On donne aux*

[16] On pourrait même remonter au Plan informatique pour tous de 1985, cf. Drot-Delange et al., 2012

*étudiants un e-mail institutionnel, donc c'est difficile pour un enseignant de ne pas répondre à un mail institutionnel envoyé par un étudiant sur sa propre boîte institutionnelle. Par le biais du mail, par le biais de cours qui existent et qui sont mis à distance par certains collègues, donc il y a des tas de choses qui sont effectivement faites. Donc je pense qu'indirectement, je n'ai pas encore vu d'effets directs et j'en pronostique l'absence, par contre des effets indirects oui ! Ça continue à renforcer un faisceau de pressions* ». On mesure bien la dimension injonctive et la volonté de favoriser les usages professionnels du numérique.

## 2-2 Les TICE pour les nouveaux entrants

Notre enquête de 2012 montre d'une certaine façon que l'État, devant la lenteur des évolutions des pratiques, cherche désormais prioritairement à changer la professionnalité pour les nouveaux enseignants du secondaire par les nouvelles modalités d'autorisation des universités à délivrer le C2i2e devenu obligatoire pour une titularisation. Le certificat correspond en moyenne à une trentaine d'heures de travail pour les étudiants. Les répondants vont dans le sens d'une généralisation des usages du numérique : beaucoup d'enseignants utilisaient les technologies numériques avant le C2i2e, ce qui peut contraindre davantage de personnes à s'y impliquer. Pour la majorité, le C2i2e constitue un levier institutionnel d'une dynamique autour de l'approche par compétences et non plus seulement disciplinaire. « *Toute l'opération de mastérisation, longue et douloureuse, s'est accompagnée chez nous d'une absence de réflexion sur la pédagogie, comme c'est la discipline qui compte* » suivant un de nos enquêtés. Mais ils soulignent également que ce dispositif doit se construire dans le temps de la réflexion et en accord avec les différents types de formations dispensées au sein des composantes de l'université. De plus, les enseignants directement impliqués par l'enseignement des TICE perçoivent le dispositif pédagogique au final comme chronophage dans sa mise en œuvre pédagogique. On note dans les réponses, la nécessité de réfléchir aux usages pédagogiques du numérique. Un répondant indique : *« à plus long terme peut-être ça peut susciter vraiment des questions de didactique et de pédagogie que les gens ne se posaient pas jusqu'ici».* Un autre, « *ce n'est pas spécifique au C2i2e, le passage au master enseignement assuré en partie par les universitaires, doit s'accompagner d'une réflexion sur la professionnalisation* ». L'enjeu est donc bien de développer les TICE pour les futurs enseignants, car comme le décrit un répondant : *« Ça ne bouge pas suffisamment vite, c'est toujours compliqué, mais oui, on tente de former les enseignants. Maintenant on forme ceux qui veulent bien l'être, et encore une fois, autant les administratifs sont demandeurs, parce qu'ils doivent faire face quotidiennement à des problèmes techniques, autant les enseignants ont généralement leur petite façon de travailler ».* Les temporalités pour installer ces changements de travail, d'organisation et d'identité sont irréductibles et non encore abouties (Bessières, 2012).

### 2-3 Un contexte d'injonction paradoxale

Nous avons pu pointer dans nos recherches l'impact des injonctions paradoxales qui semble dans nos études être une clé d'analyse (Bessières 2009). On peut l'exprimer de la façon suivante : « faites ce que vous voulez mais intégrez les TICE dans vos enseignements ». Nous sommes ainsi en présence d'ordres contradictoires dans le sens qu'il s'agirait d'intégrer une pratique instrumentée non vraiment définie, mais qui devrait être précisée et assumée par les acteurs. Un formateur TICE au détour de la description des ressources qu'il mobilise présente une illustration d'un caractère autoritaire et désincarné des décisions en matière d'usage des matériels TICE : *« D'abord un serveur STP pour stocker les cours, et depuis l'an dernier un ENT, ce sont des briques utiles mais insuffisantes et remises à zéro chaque année !* »… *« Le bureau tableau blanc numérique interactif est installé mais sans concertation ni information ».* Derrière ces critiques, on mesure que le spécialiste de la discipline parvient à s'accommoder des outils dont il peut disposer, tout en pointant leurs limites et insuffisances liées à une non prise en

compte des utilisateurs finaux de ces dispositifs. Comment des non spécialistes pourraient-ils avoir valablement accès à ces ressources ? Un autre ajoute : *« Avec le C2i2 enseignant, il y a une prise de conscience d'un mouvement qui a une prise sur l'exercice professionnel, avec des compétences qui ne sont pas faciles, qui appellent de nouveaux gestes professionnels qui ne sont pas simples et pas stabilisés. On arrive à cette injonction de massification ».* Les TICE doivent se développer même si leur usage en est encore au stade de la genèse, sans vraiment de modèles disponibles. De plus, l'État est critiqué pour des délais jugés trop courts pour opérer des changements hardus. Nous analysons ceci comme un cas d'injonction paradoxale : une obligation d'intégrer les TICE sans situation de référence avec des objectifs nouveaux.

## Conclusion

Le développement des TICE dans les institutions d'enseignement est le pendant de la généralisation des TIC dans les processus de travail des administrations et du secteur concurrentiel, avec des motivations similaires d'efficacité, de souplesse, voire d'éfficacité (Bessières, 2012). Les TIC sont bien un dénominateur commun des nouvelles formes de professionnalisation et des normes d'efficacité. Des évolutions des conditions d'exercice du métier de formateur des enseignants du primaire et du secondaire expliquent que les politiques publiques des TICE constituent une médiation messagière d'une adaptation déjà intégrée dans le champ des entreprises. Toutefois, ces mutations ne sont pas suffisamment stabilisées pour parler véritablement d'usages sociaux.

Suivant de Coninck (2005), les nouveaux mots d'ordre managériaux entrepreneuriaux, à l'exemple des TIC, fonctionnent comme des injonctions qui placent les individus sous pression d'une multiplication des exigences, 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, comme pour les formateurs : une utilisation comminatoire des TICE tout en étant assuré de la liberté d'enseignement. Dès lors l'ensemble des personnels, les enseignants comme les autres salariés, subit une pression devenue un trait commun du fonctionnement des organisations, d'abord au sein du secteur concurrentiel, puis dans les administrations. Derrière les enjeux professionnels et communicationnels des TICE, la prégnance managériale donne sens à ces évolutions.

## Références Bibliographiques


- Balle, F. (2011), *Médias et sociétés : édition, presse, cinéma, radio, télévision, internet*, Monchrestien, 876 p
- Barats, C. (2009), Avant-propos : mutations et réformes du supérieur ou la question des finalités des politiques publiques, *Quarderni*, pp.5-9
- Baron, GL. ; Bruillard E. (1996), *L'informatique et ses usagers dans l'éducation*, PUF, 312 p
- Bartoli, A. (2009), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod
- Ben Youssef, A. et Hadhri, W. (2009), Les dynamiques d'usage des technologies de l'information et de la communication par les enseignants universitaires, *Réseaux*, n°155, pp.24-54
- Bessières, D. (2012), Sociologie de l'appropriation des TICE : peut-on parler d'une culture informationnelle partagée ou de genèse d'usage ?, *Études de Communication n° 38*, 2e trimestre, pp. 37-52
- Bessières, D. (2012), Le poids des dispositifs C2i2e en France condition d'usages TICE ou injonction paradoxale ?, Colloque scientifique international sur les TIC en éducation, CRIFP, Montréal, 3 et 4 mai 2012 (actes publiés en ligne <ticeducation.org/act_submissions/download/196>)
- Bessières, D. (2010), Les genèses d'usage professionnel TICE des formateurs d'IUFM : l'impact des dispositifs technologiques sous contraintes ?, dans Loneux, C., Parent, B., *Communications des organisations Recherches récentes,* Tome 1, Paris, L'Harmattan, pp.49-59

- Bessières, D. (2009), L'impact des TIC dans les IUFM : de nouveaux usages sous influence managériale ou une injonction paradoxale ?. *Colloque international, AISLF 23è Congrès, GT13 Sociologie de la Communication*. Istanbul, Turquie, 7-11 juillet 2008, (Actes p.207-214).
- Boulier, D. ; Charlier, C. (1997), A chacun son internet, Enquête sur les usages ordinaires, *Réseaux*, n°86, pp.159-181
- Bouillon, JL. ; 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 (actes, pp.290-295).
- De Coninck, F. (2005). Les organisations fragiles. In Durand, J.-P. ; Linhart, D. *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse : Octarès.
- Drot-Delange, B., Bruillard, É. (2012), Éducation aux TIC, culture informatique, et du numérique : quelques repères historiques, *Études de communication*, n° 38, 2e trimestre, pp. 69-80
- Foucault, M. (2004), *Sécurité, territoire, population*, Gallimard/Seuil
- Foucault, M., (1994), Le jeu de Michel Foucault, dans *Dits et écrits*, Tome II, Gallimard, p. 298-329
- Heutte J.; Lameul G.; Bertrand C. (2010), Dispositifs de formation et d'accompagnement des enseignants du supérieur : point de situation et perspectives française concernant le développement de la pédagogie universitaire numérique. *Actes du 7ème Colloque Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement*, Nancy (France), 6-8 décembre.
- Jacquinot, G. ; Monoyer, L. (1999), Le dispositif. Entre usage et concept, *Hermès*, 25, pp. 9-14
- Jouët, J. (2011) Des usages de la télématique aux Internets Studies, pp. 45-90, in *Communiquer à l'ére numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Denouël J., Granjon F. (eds), Paris, Presse des Mines, 320p.
- Moscovici, S., 2003, *Psychologie Sociale*, PUF, 618 p.

Fiche synthétique

**Titre :**
Émergence d'une communauté virtuelle de pratique : regards croisés sur les dispositifs et les récits

**Auteur(s) :**
Julie Boéri, enseignante-chercheuse à l'Université Pompeu Fabra (Barcelone), Julie.Boeri@upf.edu

**Supports théoriques :**
Nous rapprocherons le concept de *dispositif* (en tant que technologie de pouvoir au croisement de la technique, du symbolique et du social) de celui de *récits* (au sens de prismes inévitables au moyen desquels nous construisons notre identité et le monde dans lequel nous vivons) et ce dans le but d'explorer la gestion des rapports de force au sein des *communautés virtuelles de pratique* (CVP).

**Problématique / Question :**
Terrains de tensions entre agencement et usages, principes et pratiques organisationnels, collectif et individus, les dispositifs numériques sont essentiels pour comprendre et gérer les rapports de force inhérents à toute organisation. Étant donné leur hybridité entre communauté virtuelle informelle et organisation institutionnalisée, les CVP sont contraintes de valoriser un certain degré de structure de fonctionnement tout en gardant une certaine souplesse pour préserver la réactivité de leurs membres. Dès lors, comment une CVP émerge-t-elle dans des rapports de force et comment les gère-t-elle *dans* et *par* son dispositif ?

**Terrain et Méthodologie :**
Cette étude analyse le dispositif Babels.org déployé par le réseau international de traducteurs et d'interprètes volontaires chargé de l'organisation de la communication plurilingue dans les forums sociaux mondiaux. L'analyse longitudinale, tant au niveau micro (récits individuels sur les fils de discussion) que méso (narrations organisationnelles sur le portail web et autres documents institutionnels) se focalise sur la négociation du modèle organisationnel.

**Résultats :**
La mise en récit de Babels et l'agencement de Babels.org se construisent mutuellement. Si les narrations organisationnelles sont médiatisées par le dispositif numérique (niveau macro), elles sont aussi soutenues et contestées par des mises en récits personnelles de l'organisation sur les fils de discussion dans le forum et les listes de travail (niveau micro).

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
L'approche analytique, critique et réflexive proposée permet d'explorer les rapports entre production des savoirs et enjeux de pouvoir dans une organisation (notamment un CVP) médiatisée et médiée par un dispositif numérique.

**Julie BOERI**
Enseignante-chercheuse à l'Université Pompeu Fabra (Barcelone), membre du groupe de recherche CEDIT (Centre d'étude du discours et de la traduction)
Julie.Boeri@upf.edu

# Émergence d'une communauté virtuelle de pratique : regards croisés sur les dispositifs et les récits

**Thèmes de recherche** :
Récits, dispositifs, traduction-interprétation, communautés virtuelles

**Résumé** :
Le dispositif déployé par Babels est un riche cas d'étude pour examiner la gestion des rapports de force au sein d'une communauté virtuelle de pratique en gestation. L'analyse longitudinale, micro et macro de Babels se focalise sur la construction sociotechnique et symbolique de son modèle organisationnel. Par rapprochement conceptuel entre dispositif et récit, nous proposons d'aborder les problématiques de pouvoir, savoir, sujets(-acteurs) dans la communication des organisations.

**Mots clés** :
Dispositif, récits, communautés virtuelles de pratique, pouvoir, savoir, sujets-acteurs, Babels

## Introduction

La mutation des modèles de management (tendant vers des structures moins hiérarchisées) a entraîné une reconfiguration des rapports de force au sein des organisations : « l'implication autonome [des sujets] tend à remplacer l'obéissance contrainte et l'encadrement communicationnel tend à se substituer aux chefs autoritaires » (Floris, 2000, p. 184). Les dispositifs (numériques), décisifs dans l'encadrement communicationnel des individus et des savoirs au sein du collectif, sont devenus incontournables pour aborder la confrontation de différents modèles organisationnels au sein des organisations.

Un cas d'étude particulièrement pertinent est celui des communautés virtuelles de pratique (CVP). Communautés médiées et médiatisées par des dispositifs numériques, les CVP héritent du concept de communauté de pratique (Wenger, 1998), entendu comme un groupe de personnes qui interagit régulièrement autour d'un domaine commun de pratique et d'action, et réunissant des traits propres aux communautés d'intérêt (sentiment communautaire autour d'un intérêt commun), aux communautés épistémiques (création et organisation des savoirs), et aux communautés d'apprentissage (échange de bonnes pratiques entre personnes de différents statuts).[1] Les CVP sont particulièrement intéressantes du point de vue de leur hybridité entre deux modèles organisationnels – réseaux sociaux souples et informels et organisations pyramidales plus réglementées – car dans une perspective giddensienne, cette hybridité contraint la CVP de « valoriser un certain degré de structure de fonctionnement sans toutefois exagérer pour que son niveau de réactivité n'en soit pas affectée » (Harvey, 2006, p. 234).

Nous nous intéresserons à l'émergence d'une CVP dans la confrontation entre différents modèles organisationnels et à la façon dont elle gère ces rapports de force *dans* et *par* son dispositif.

Cette étude analyse le dispositif déployé par Babels, le réseau international de traducteurs et d'interprètes volontaires. Babels est une communauté de volontaires chargés d'organiser et d'assurer l'interprétation (traduction orale) dans les forums sociaux mondiaux et autres événements plurilingues de la mouvance altermondialiste. Ses membres, issus d'horizons politiques hétérogènes, confrontent leurs points de vue principalement *dans* et *par* le dispositif communicationnel Babels.org, comprenant principalement un portail web, un forum électronique et des listes de discussions.

Nous proposerons d'abord une approche narrative pour rendre compte des rapports savoir/pouvoir/sujets(-acteurs) dans les organisations médiées par un dispositif numérique. Dans une deuxième partie, nous procèderons à l'analyse longitudinale tant au niveau micro (récits individuels sur les fils de discussion) que macro (narrations organisationnelles sur les documents institutionnels). Enfin, en dernier lieu, nous reviendrons sur les implications de cette approche pour la communication organisationnelle et pour la démarche scientifique communicationnelle.

## Une approche narrative des CVP

Traditionnellement relevant des sciences humaines, le concept de récit est passé d'un mode rhétorique en littérature à un énoncé oral en linguistique, d'un genre textuel en narratologie à un phénomène omniprésent transcendant le texte 'fictionnel' en narratologie poststructuraliste. D'un mode optionnel de communication, il est passé à un archétype de l'action communicative (Fisher, 1997 ; Somers, 1994). Dans la théorie des organisations, la narration est considérée comme « le fondement de la pensée discursive et de la possibilité d'agir en commun » (Giroux & Marroquin, 2005, p. 17).

La narrativité (ensemble de propriétés des récits) devient ainsi un principe

[1] Voir Goldenberg (2011) pour une classification des communautés et Campos (2006, pp. 324-329) pour une approche critique de ce qu'il appelle un « fouillis communautaire ».

d'agencement de l'expérience humaine et du discours, ce qui rejoint Foucault entendant les récits comme une « stratégie de mise en ordre du flux du discours »[2] dans sa leçon inaugurale du Collège de France (Foucault, 1984, cité par Wodak, 2005/8, p. 113). La sélection et la mise en avant de certains événements et personnages (appropriation sélective), leur séquencement dans le temps et l'espace (temporalité) construisent une intrigue orientée vers une finalité (mise en intrigue causale) (voir Bruner, 1991). Ainsi, la mise en intrigue (narration) construit une version de la réalité qui peut être évaluée et contestée (Fisher, 1997).

Dans les organisations, les narrations ont vocation à perpétuer l'institution, renforcer (mais aussi perturber) les structures de pouvoir, incorporer de nouveaux membres, créer l'identité de l'institution et de ses membres, s'adapter aux changements (Linde, 2005/8). Si les narrations organisationnelles servent à incorporer de nouveaux membres dans la culture de l'organisation, pour qu'ils reconnaissent ces récits, se les approprient et les racontent de nouveau au sein de l'organisation, les récits personnels peuvent tant les perpétrer que les contester. On retrouve ici la dialectique de dominance et de résistance entre les « grands récits » – formes socioculturelles d'interprétation préexistantes (Lyotard, 1984) étendues à toute stratégie de légitimation du statu quo – et les « petits récits » (*op. cit.*) – récits personnels qui dans leur assignation d'un sens à l'organisation certes, empruntent mais aussi détournent les grands récits (voir Bamberg & Molly, 2004). Comme nous le verrons, l'agencement et les réajustements des dispositifs communicationnels au sein des organisations sont révélateurs de la gestion de ces rapports de force en situation de changement organisationnel, de délibération et de controverse.

À la différence de l'analyse critique du discours qui malgré sa filiation à Foucault s'est concentrée sur l'analyse macro et institutionnelle des événements discursifs (voir Bloomaert, 2005), l'analyse narrative prête une attention considérable aux discours résistants, aux sujets-acteurs et aux représentations non seulement institutionnelles mais aussi individuelles des savoirs. Elle permet ainsi de mieux relier les trois problématiques de pouvoir, savoir, sujet, posées par l'ensemble de l'œuvre de Foucault et articulés par les concepts d'épistémè, énoncés, discours, disciplines, dispositifs (voir Gavillet, 2010), toutefois souvent éclipsées dans les recherches sur les dispositifs en communication des organisations (Appel & Heller, 2010).

## Babels : émergence d'une communauté virtuelle de pratique

Babels est né d'une poignée de militants qui s'étaient mobilisés pour organiser l'interprétation volontaire au Forum Social Européen de Florence en 2002. Réseau ouvert à toute personne parlant plus d'une seule langue et désireuse de travailler bénévolement à l'organisation et à l'interprétation dans les forums sociaux, le nombre de membres n'a cessé de croitre au gré des forums organisés aux quatre coins du monde. Par conséquent, le manque de structure et de règles au sein du collectif (héritage du forum social et de la mouvance altermondialiste ; voir Boéri, 2012 ; Boéri, sous presse) a vite posé problème, suscitant de vives confrontations sur le modèle organisationnel de Babels.

En attestent quelques extraits des interactions sur le forum de discussion. Répondant à Stéph,[3] qui propose un changement organisationnel de Babels en la dotant de moyens structurels et financiers, Germán conteste en ces termes :

> There is no such thing as "Babels". […] There is not one "Babels", but as many as projects any of us is willing to work on. [...] This vision excludes rigid organisation. Anybody who has an idea and/or is willing to work on it becomes a de facto coordinator for that particular project. No projects have to be previously approved or budgeted for --

[2] Traduction de l'anglais de l'auteur.

[3] Dans cet article, le nom des narrateurs individuels relevé correspond à l'identifiant sous lequel il ou elle a publié son post sur le forum de discussion public.

> there is no hierarchy to which you address yourself, no a priori coordinators, sitting like bureaucrats waiting for projects to come up. This is a network. (Germán, *Babels Budget and Structure*, 02 février 2004).[4]

Babels en tant qu'entité unifiée, en tant qu'acteur politique, est ici écartée, ou pour le moins sa formalisation en tant que groupe (en tout état de cause pluriel) ne peut émerger qu'*après* les initiatives et projets qui *ensuite* lui donne forme. Ce mécanisme de temporalité (séquencement des événements) rejoint celui de l'appropriation sélective : rejet du modèle hiérarchique, personnifié par les coordinateurs a priori associés à des bureaucrates, pour laisser en place le réseau, modèle personnifié par des individus libres de contraintes.

Quelques jours plus tard, David qui répond avec sarcasme, met en scène une toute autre expérience personnelle de Babels :

> People talk about Babel. So I gather it exists... [...] Things get done, we hope along from Forum to Forum, so something must exist, I gather. I also supppose that decisions are made, however voting is something I have never done in […] Babels. Strange... The word hierarchy or even organisation sounds fishy to many. THAT to me is fishy. […] I would like someone to show me the COVERT HIERARCHY there obviously exists. Lets stop kidding ourselves. Please. For the sake of transparency, democracy and faith in Babel (even in its existance) I ask this: PLEASE let us have a serious discussion on the structure of Babel, let EVERYONE have access to the same information (Miami meetings and out -of-the- blue deadlines for reports included). I am sure it is all done in good faith but most of us are in the dark and THAT IS NOT ON (David, *Does Babels exist…?*, 07 février 2004).[5]

Babels est ici mise en récit à partir d'un autre point de vue personnel mais aussi collectif (« most of us »). Le narrateur (et ceux à qui il s'identifie) se place en spectateur d'événements sur lesquels il n'a aucune prise : des choses sont faites, des décisions sont prises, des rapports sont rédigés. Le manque d'information et de transparence (obscurité) crée des inégalités en termes de pouvoir et de savoirs entre les membres dont l'existence est mise en avant par l'usage des majuscules (appropriation sélective) : HIÉRARCHIE NON ASSUMÉE, TOUT LE MONDE, ÇA NE VA PAS.

La disjonction entre la narration organisationnelle de réseau horizontal et les récits personnels de hiérarchie illégitime est une constante dans l'évolution de Babels au fil des années, comme en atteste d'une part, les plaintes récurrentes quant à l'absence de consultation et de transparence et, d'autre part la médiatisation continue de la narration horizontale. En effet, le texte « Babels ? Contacts », posté dans la section statique des documents institutionnels (voir plus haut), définit Babels ainsi :

> Babels est un réseau horizontal, sans hiérarchie, sans structure permanente quelconque, nous sommes tous des bénévoles et chacun(e) prend en charge, en toute liberté, une partie des tâches à accomplir. (Babels, 2004a, para. 3).

Cette brèche entre narration organisationnelle de Babels et expérience personnelle de ses « membres dissidents » étant déstabilisante pour le réseau et démobilisatrice pour ses membres, deux stratégies seront déployées pour la refermer : (1) doter Babels d'une structure formalisée qui contraint les « membres dominants » à des règles de collectivité, transformant ainsi les narrations organisationnelles de Babels, passant du réseau souple à une institution réglementée ; (2) capaciter les membres se sentant exclus pour qu'ils fassent l'expérience personnelle de l'horizontalité, transformant ainsi les récits personnels oppositionnels en récit de maintien de l'institution.

---

4 http://www.babels.org/forum/viewtopic.php?f=14&t=59, consulté le 07 septembre 2013.

5 http://www.babels.org/forum/viewtopic.php?f=23&t=67, consulté le 07 septembre 2013.

Ces deux stratégies vont sous-tendre les interactions et les réajustements du dispositif au fil des années mais c'est cette dernière qui semble avoir pris le dessus dans le temps. En effet, il y a eu blocage quasi systématique des initiatives s'inscrivant dans la première stratégie. Voici par exemple la réaction de Lo au « groupe feu vert », une proposition de création d'un organe décisionnel rotatoire composé de coordinateurs et d'interprètes dont la mission aurait été de traiter les demandes d'interprétation volontaire formulées par les mouvements sociaux et de statuer sur l'implication ou non de Babels sur la base d'une liste de critères :

> Ce qu'il nous faut réussir aujourd'hui, ce n'est pas créer *une structure composée de cellules décisionnelles en amont* mais bien passer le relais de l'expérience des forums précédents a ceux et celles qui décident de former une *coordination évènement*. Un partage d'expérience qui reste pour moi la phase la plus importante de ce que babels est ; un espace d'expérimentation d'une forme d'organisation nouvelle. Cette forme champignonnes que doit subsister aux dépens des envies de régulation. […] Nous ne devons pas faire de babels un lieu "*permanent*" de résistance, mais un potentiel réactif a chaque instant. (Lo, *Propositions de Fonctionnement Babels-fr*, 14 juillet 2004)[6]

Si le blocage récurrent (au nom de l'absence de consensus) de ce type d'initiative a contribué à renforcer le sentiment de hiérarchie non assumée des membres porteurs de ces initiatives, le dispositif de Babels a subi des réajustements visant à réduire ce sentiment et à écarter toute tentative de réglementation « en amont ». Notant ici le même mécanisme de temporalité que dans le récit de Germán (« a priori coordinator », séquencement de la liberté individuelle avant la formalisation du groupe). « Le partage » et « le passage de relais de l'expérience », proposés par Lo, soulignent l'importance de la systématisation et de l'accès aux savoirs par la communication dans le rééquilibrage des asymétries de pouvoir au sein du réseau.

Et c'est d'ailleurs sur l'agencement du dispositif numérique de Babels et sur la réglementation de son usage que se sont portés les efforts de capacitation des « exclus ». En attestent deux initiatives particulières que nous analyserons ici : le GTCOM et les Protocoles de communication.

En novembre 2004, le « groupe de travail communication » (GTCOM) se charge de mettre en place un dispositif communicationnel pour que coordinateurs « locaux » et « internationaux », et interprètes puissent travailler ensemble sur la préparation du Vème Forum Social Mondial de Porto Alegre : les activités de préparation sont réparties en groupes de travail ; chaque groupe de travail utilise le forum de discussion public et ouvert à tous pour avancer ses travaux ; des bulletins d'information périodiques condensant les informations sur l'avancée du travail sont publiés sur le site web et envoyés aux volontaires ayant exprimé leur intérêt pour le projet. Le groupe GTCOM capitalisait ici sur le redéploiement de babels.org en SPIP (système libre de gestion de contenus multilingues) qui permettait d'étendre l'interaction avec le dispositif numérique d'une poignée de *techies* à la communauté Babels dans son ensemble. Mais la capacité de stabilisation de la narration organisationnelle d'horizontalité du GTCOM a été mitigée, comme le déplorent les porteurs de cette initiative dans leur rapport de résultats :

> Ironically, this is the first Forum for Babels in which so much information is available to all the volunteers. However, despite repeated requests that all the volunteers read the INFO bulletins and the online Reports, many did not do this. Consequently, many people **still** do not understand that Babels is **not** an NGO, that it has no formal structure, no budget of its own. […] In a collaborative project like Babels and the Social Forums, "Communication" is another word for "finding a way to interact with others to bring to fruition a specific project" (Babels-GTCOM, 2005).

6 http://www.babels.org/forum/viewtopic.php?f=17&t=160, consulté le 07 septembre 2013.

La relation de cause à effet (accès aux informations / capacitation des volontaires) des récits personnels (tels celui de Lo plus haut), qui constituait le bien fondé du GTCOM, ne s'est pas matérialisée en pratique. Une autre relation causale est ici dépeinte : le manque d'engagement des volontaires engendre leur incapacité à appréhender Babels pour ce qu'elle est, un réseau sans structure. Cette narration organisationnelle dominante de Babels persiste malgré les dissidences évoquées plus haut et les dissidences potentielles de tout volontaire nouveau-arrivant procédant d'une autre culture organisationnelle. La non-négociabilité de cette narration organisationnelle dominante (grand récit), exclut toute co-construction symbolique (avec les voix dissidentes ou petits récits) du modèle organisationnel de Babels. Les raisons pour lesquelles les volontaires n'ont pas joué le jeu (manque de temps ? de connaissances préalables ? fracture numérique ? technophobie ? non-identification personnelle à la narration organisationnelle de Babels ?) ne sont pas évoquées dans cette mise en récit de l'échec du GTCOM.

Dans l'année qui suit l'initiative du GTCOM, Babels agence son dispositif numérique global et le réglemente par biais d'un document intitulé « Protocoles Babels ». Publiés parmi les autres textes institutionnels (« Charte de Babels », « Babels ? Contacts », etc.), les Protocoles prescrivent un usage bien précis des outils de communication :

La liste internationale du réseau, Babels@babels.org, réunissant tous les volontaires désireux de participer à la préparation des forums, sert d'organe de consultation permanent et centralisé pour approuver les projets sur la base du consensus. Pas de liste de critères, ni de personnes mandatées. Si le projet est approuvé et qu'il n'y a pas de blocage, une liste spécifique est créée pour le temps du projet. Une fois l'appel à volontaires rédigé sur le wiki, celui-ci est publié sur le site web, et envoyé aux interprètes volontaires inscrits dans la base de données de Babels. Le forum sert à consulter le réseau dans son ensemble (coordinateurs et interprètes) lorsque les porteurs de projets en ressentent le besoin. Enfin, les protocoles établissent l'obligation de publier régulièrement sur le site web des rapports de préparation et de résultats afin de constituer une mémoire du projet et de contribuer au transfert de connaissances d'un projet à l'autre.

Il y a bel et bien une formalisation « en amont », « a priori », du réseau Babels qui met en évidence un changement organisationnel à partir des « petits récits » dissidents sur le manque de transparence et de capacitation des membres du réseau : « Le but est de maximiser la transparence et la responsabilisation, d'éviter des controverses stériles par email, et d'augmenter le nombre de personnes participant à chaque projet Babels ». Les Protocoles sont présentés dans le préambule du document comme une sorte de compromis entre la liberté de toute contrainte du collectif sur l'individu et sur le groupe en charge de l'organisation (*agency*) et la responsabilité des membres vis-à-vis du collectif (*accountability*) :

> A chacune des étapes du protocole, des règles de base de transparence doivent être systématiquement respectées :
> - tout organisateur/ organisatrice de projet doit communiquer régulièrement toute l'information adéquate à ses co-organisateurs sur ce qu'il/elle est en train de faire. Ceci afin de garantir la transparence et des prises de décision collectives.
> - chaque projet doit communiquer régulièrement des rapports d'avancement du projet à l'ensemble de la communauté Babels […]. Les décisions politiques doivent être précisées et expliquées, et les progrès bien documentés : même si chaque projet jouit d'une large autonomie, chaque projet est "tenu pour responsable" vis-à-vis du reste du réseau (Babels, 2004b, para. 7).

La configuration sociotechnique du dispositif communicationnel de Babels construit un modèle organisationnel hybride entre le réseau mou et l'institution formalisée et

réglementée, propre aux communautés virtuelles de pratique. En héritage du GTCOM, les volontaires sont prévenus dès les premières lignes du document :

> participer à l'organisation de projets Babels exige du temps libre, de l'assiduité, un accès à internet et la possibilité de s'exprimer aisément en au moins deux langues. Participez si vous en avez la possibilité, mais vous êtes prévenu(e)s : c'est beaucoup de travail ! (*op. cit.*, para. 2)

En basant tout le dispositif de Babels autour de la participation (sans participation, pas de capacitation, pas pouvoir), la narration organisationnelle de Babels exclut les volontaires qui ne souhaitent pas ou qui ne peuvent pas, pour des raisons socio-économiques, éducatives et/ou techniques, avoir un engagement virtuel assidu. Comme dans le cas du GTCOM dont ils héritent, les Protocoles agencent un dispositif sociotechnique participatif mais dont la dimension symbolique serait non-négociable. Ainsi, est évincé le modèle organisationnel représentatif, basé sur la délégation de pouvoir (comme celui proposé par le Groupe feu vert). Si les Protocoles de Babels sont une réelle avancée, en termes de structuration et de réglementation de la Communauté Virtuelle de Pratique, ils ne modifient pas les rapports de force qui leur ont donné naissance.

## Conclusion

Si les narrations organisationnelles de Babels agencent le dispositif numérique (niveau macro des textes institutionnels tels les Protocoles), elles sont aussi soutenues et contestées par des mises en récit personnelles de l'organisation sur les fils de discussion (niveau micro). Cette construction mutuelle entre récits et dispositifs s'inscrit dans des rapports de force (tensions entre horizontalité et verticalité, participation et représentation, liberté d'innovation et contrainte du collectif). La gestion de ces rapports de force est essentielle au maintien de l'organisation dans sa phase de gestation.

C'est d'une sorte de compromis entre les différentes constructions symboliques de Babels qu'émerge la communauté virtuelle de pratique. Ce compromis est assujettissant et émancipateur à la fois : il y a bien « récupération » de certains éléments des récits personnels dissidents (problème d'asymétries entre les membres du réseau) pour légitimer et pérenniser l'organisation (configuration d'un dispositif sociotechnique ouvert et participatif) sans pour autant remettre en question le modèle horizontal et participatif (cadre symbolique fermé) auquel ces récits dissidents attribuaient le problème (pas de délégation de pouvoir ni de répartition a priori des tâches selon les savoirs). Cette récupération entraîne tout de même un réajustement du dispositif construisant un modèle organisationnel typique des communautés virtuelles de pratique, hybride entre réseau souple et organisation réglementée.

Si le dispositif communicationnel déployé est ouvert à tous ceux désireux de s'impliquer dans la préparation de l'interprétation aux forums sociaux, il n'implique pas forcément la capacitation de ces derniers comme préconisaient les récits personnels dominants au sein du réseau. Il y a là un manque de problématisation (ou un non-dit) dans la narration organisationnelle de Babels : comment rendre les membres égaux devant le dispositif sociotechnique ? Quels savoirs doivent-ils mobiliser pour y participer ? De quel pouvoir positionnel jouissent-ils au sein du réseau et quel est l'effet sur leur engagement ou désengagement ? Ces questions sont pourtant prégnantes pour le réseau qui a vu son nombre de coordinateurs actifs baisser drastiquement depuis 2005 d'une centaine à une dizaine de personnes. Production de pouvoirs et production de savoirs se révèlent ainsi indissociables non seulement dans la phase de formalisation d'une communauté virtuelle de pratique mais aussi dans son évolution postérieure.

Dans cette étude, nous nous sommes attelés à une analyse des dispositifs et des récits non seulement en tant qu'objets mais aussi en tant que concepts qui posent les problématiques posées par l'œuvre de Foucault – pouvoir, savoir et sujets(-

acteurs). Cette mise en abyme convoque une approche analytique, critique et réflexive de la communication dans les organisations.

Dans l'approche analytique, deux logiques identifiées par Appel & Heller (2010) se dégagent : (1) la conception sémio-technique du dispositif (logique de sens), mise en lumière par l'analyse des liens et disjonctions entre narrations organisationnelles et récits personnels, et (2) la conception sociotechnique du dispositif (logique sociale), mise en lumière par les réajustements tant assujettissants qu'émancipatoires du dispositif.

Dans l'approche critique, nous avons souligné la reproduction des rapports de pouvoir, même dans un réseau qui se veut un contre-pouvoir au système sociétal dominant. Ceci vient compléter les travaux s'inscrivant dans la dimension idéologique des dispositifs dans les organisations et qui font état d'une intériorisation des contraintes dans les nouvelles formes d'organisation (Floris, 2000) poussées ici à l'extrême dans un réseau qui se veut, par définition, antiautoritaire.

Enfin, le croisement conceptuel de récit et dispositif dans l'analyse de l'émergence d'une CVP invite à une réflexion sur les problématiques de pouvoir, savoirs, sujets(-acteurs), non seulement au sein de l'organisation étudiée mais aussi dans la démarche scientifique elle-même. Effectivement, l'analyse proposée ici opère une mise en récit du réseau Babels indissociable des récits et des dispositifs dans lesquels s'inscrit le narrateur-chercheur (à la croisée de la recherche scientifique et de l'engagement personnel dans le réseau Babels). En ce sens, la communication (analysée dans Babels et réalisée à travers la démarche scientifique) est conçue comme un principe organisateur des rapports de force et des savoirs dans lesquels le narrateur-chercheur est inscrit.

## Références bibliographiques


- Appel, V., & Heller, T. (2010). Dispositif et recherche en communication des organisations. In V. Appel, H. Boulanger & L. Massou (Eds.), *Les dispositifs d'information et de communication : Concept, usages et objets* (pp. 17-38). Bruxelles : De boeck.
- Babels. (2004a). *Babels ? Contacts*, En ligne http://www.babels.org/spip.php?article275, consulté le 07 septembre 2013.
- Babels. (2004b). *Protocoles Babels*. En ligne http://www.babels.org/spip.php?article205, consulté le 07 septembre 2013.
- Babels-GTCOM. (2005). *'Communication' work group : WSF 2005 Debriefing reports*. En ligne http://www.babels.org/spip.php?article166, consulté le 07 septembre 2013.
- Bambert, M., & Molly, A. (Eds.). (2004). *Considering Counternarratives : narrating, resisting, making sense*. Amsterdam : John Benjamins.
- Blommaert, J. (2005). *Discourse: A critical introduction*. Cambridge University Press.
- Boéri, J. (2012). Translation / Interpreting Politics and Praxis: The impact of political principles on Babels' interpreting practice. *The Translator*, 18(2), 269-290.
- Boéri, J. (sous presse). Multilinguisme et Forums Sociaux. *Le monde diplomatique*, 715, octobre 2013.
- Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry,* 18(1), 1-21.
- Campos, M. (2006). Des communautés de pratique aux communautés épistémiques. In S. Proulx, L. Poissant & M. Sénécal (Eds.), *Communautés virtuelles: penser et agir en réseau* (pp. 319-333). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Fisher, W. (1997). Narration, Reason, and Community. In L. Hinchman & S. Hinchman (Eds.), *Memory, Identity, Community: The idea of narrative in the human sciences* pp. 307-327. Albany : State University of New York Press.
- Floris, B. (2000). La gestion symbolique: entre ingénierie et manipulation. *Sciences de la Société*, 50/51, 173-195.
- Gavillet, I., (2010). Michel Foucault et le dispositif : questions sur l'usage galvaudé d'un concept. In V. Appel, H. Boulanger & L. Massou (Eds.), *Les dispositifs*

*d'information et de communication: Concept, usages et objets* (pp. 17-38). Bruxelles : De boeck.
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 31/159, 15-44.
- Goldenberg, A. (2011). *La négociation des contributions dans les wikis publics: légitimation et politisation de la cognition collective.* Thèse de doctorat en Sciences de la communication, Université de Nice Sophia Antipolis & Université du Québec à Montréal.
- Harvey, P-L. (2006). Les ilôts de vie communauticiels: topologie situationnelle des communautés de pratique. In S. Proulx, L. Poissant & M. Sénécal (eds.), *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau* (pp. 229-253). Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Linde, C. (2005/8). Institutional Narrative. In D. Herman, J. Manfred & M-L. Ryan (Eds.), *Routledge Encyclopedia of Narrative Theory* (pp. 243-247). Londres & New York : Routledge.
- Lyotard, J-F. (1979). *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*. Paris : Ed. de Minuit.
- Somers, M. (1994). The Narrative Constitution of Identity. *Theory and Society*, 23, 605-649.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wodak, R. (2005/8). Discourse Analysis (Foucault). In D. Herman, J. Manfred & M-L. Ryan (Eds.), *Routledge Encyclopedia of Narrative Theory* (pp. 112-114). Londres & New York : Routledge.

Fiche synthétique

**Titre :**
Vers une meilleure connaissance des attentes et pratiques des usagers dans un contexte technologique innovant par un dispositif de co-conception : une illustration via le projet Ecofamilies.

**Auteur(s) :**
Franck DEBOS maître de conférences, Université Nice Sophia Antipolis, Laboratoire I3M, debos.franck@wanadoo.fr

**Supports théoriques :**
Communication des organisations, RSE, Communication engageante, Approche communicationnelle d'Habermas, « actor network, theory », DISTIC de co-création, Co – innovention (Pierre MUSSO), Innovation ascendante (Tillinac), Travaux de Michel De Certeau sur la « créativité des gens ordinaires.

**Problématique / Question :**
L'objet de ce papier est de montrer comment un dispositif de recherche centré sur un processus de négociation itératif entre des acteurs hétérogènes permet une plus grande adéquation d'un dispositif technologique numérique innovant et de la vision managériale « technophile » de leurs concepteurs avec les attentes des usagers.

**Terrain et Méthodologie :**
I) Terrain : projet Ecofamilies qui a consisté à tester, à travers une démarche de co-conception, une solution technologique innovante permettant d'encourager les comportements écoresponsables chez des familles en termes de dépenses énergétiques.
II) Méthodologie : ateliers de co-conception, enquête en ligne et création d'un blog.

**Résultats :**
Création d'une typologie des familles d'expérimentation en fonction de leur implication écoresponsable et leur sensibilité technophile, Mise en place d'un dispositif sociotechnique associant une démarche de coconception à des outils numériques d'étude et de communication.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles**
1) Au plan des organisations, mise en évidence de développer une vision commune des objectifs du projet et de la démarche utilisée, de comprendre les pratiques des communautés vis à vis des objets communicants pour adapter la solution technologique proposée et de bien évaluer la durée nécessaire à ce type de processus qui engage des personnes dans une réflexion approfondie
2) Au plan des participants, s'engager dans un processus de renouvellement de ses pratiques, accepter d'apprendre de l'autres, de ses propres pratiques et de celles provenant de la solution technologique choisie.
3) Au plan global, obligation de développer une culture commune en regard de cette démarche de coconception au niveau des acteurs en présence.

**Franck DEBOS**
Maître de conférences à l'Université Nice Sophia-Antipolis, Chercheur Laboratoire I3M
franck.debos@unice.fr

# Vers une meilleure connaissance des attentes et pratiques des usagers dans un contextetechnologique innovant par un dispositif de co-conception : une illustration via le projet Ecofamilies.

**Thèmes de recherche** :
Communication Responsable, RSE, Communication Numérique.

**Résumé** :
L'objet de ce papier est de montrer comment un dispositif de recherche centré sur un processus de négociation itératif permet une plus grande adéquation d'un dispositif technologique numérique innovant et de la vision managériale de leurs concepteurs avec les attentes des usagers.
Ces propos seront illustrés par le projet Ecofamilies qui a consisté à tester, une solution technologique innovante permettant d'encourager les comportements écoresponsables chez des familles en termes de dépenses énergétiques.

**Mots clés** :
Solution Technologique, Dispositif Numérique, Co-conception, Eco responsabilité, Dépenses énergétiques, Usagers.

# INTRODUCTION

Selon l'Agence Internationale de l'Energie (IEA, 2008), la consommation énergétique devrait croitre de 41,67% entre 2008 et 2030. Dans ce contexte, plusieurs directives Européennes récentes insistent sur le fait qu'il faille améliorer les connaissances des usagers vis-à-vis de leurs consommations énergétiques et partent du constat qu'il existe un écart important, ou, du moins, non maîtrisé, entre les performances énergétiques prévues par simulation et les consommations réelles (SIMBIO, 2005). Parmi les facteurs responsables de cet écart, le plus cité est le comportement de l'utilisateur. L'évaluation du comportement réel des habitants a fait l'objet de peu de travaux jusqu'à présent mais intéresse aujourd'hui la communauté scientifique. D'après la proposition EnPROVE (2010), les occupants contrôlent près de 70% des utilisations énergétiques d'un bâtiment de bureaux, et près de 50% dans le secteur résidentiel (Schipper, 1989). Plusieurs études (Sonderegger, 1978), (Keesee, 2005) et (Curtis, 1992) ont démontré que la consommation de logements identiques de type résidentiel pouvait doubler selon l'usage qui était fait des équipements par les habitants. Il semble ainsi important d'accompagner les occupants sur les attitudes et les comportements à adopter pour réduire leur consommation énergétique.

Cette communication a comme point de départ un double constat :

- L'intégration, voire l'intrusion sans cesse croissante des technologies numériques dans les pratiques quotidiennes des individus.
- La prise de conscience par les acteurs de l'innovation de la fertilité des réseaux de coopération informels et notamment la prise en considération des utilisateurs dans le processus de conception de dispositifs technologiques basés sur le numérique.

L'objet de ce papier est de montrer comment un dispositif de recherche centré sur un processus de négociation itératif entre des acteurs hétérogènes permet une plus grande adéquation d'un dispositif technologique numérique innovant et de la vision managériale « technophile » de leurs concepteurs avec les attentes des usagers.

Ces propos seront illustrés par le projet Ecofamilies qui a consisté à prototyper et tester, à travers une démarche de co-conception, une solution technologique innovante permettant d'encourager les comportements écoresponsables chez des familles en termes de dépenses énergétiques. Ce processus participatif était renforcé par des outils d'étude numériques à savoir :

- Une enquête en ligne pour établir un profil détaillé des familles volontaires.
- Un blog créant un espace d'interaction entre les familles et l'équipe projet.

# I) LES LEVIERS D'UN COMPORTEMENT ECORESPONSABLE DES USAGERS EN TERMES DE CONSOMMATION ENERGETIQUE

Comprendre pourquoi et comment des individus peuvent être amenés à s'engager dans un comportement éco-responsable est nécessaire pour définir des outils de suivi énergétique adaptés aux usagers. Un certain nombre de travaux (Ajzen, Fishbein, 2005) tendent à montrer que les comportements humains sont régulés par l'intérêt qu'y voit le sujet. Cependant, de nombreux autres facteurs influent sur les comportements et des études ont pu déterminer que les personnes sensibilisées à la maîtrise de la demande en énergie ne sont pas plus impliquées dans des comportements éco-responsables que les autres (Egan, 1999, Yates 1983).

En plus des intérêts individuels, il apparaît que l'individu peut avoir tendance à se rallier à la pensée et au comportement du groupe ou de la masse, et ainsi à se comporter différemment de ce qu'il ferait isolement (Schwartz, 1977). C'est notamment ce qui se passe lorsque qu'un individu prend conscience que ses propres comportements peuvent affecter les autres et les générations futures. Ainsi, une

attitude peut être stimulée si la personne a conscience des effets négatifs de ses actes et il apparaît que les normes sociales, éthiques et responsables peuvent l'emporter sur l'intérêt propre (Stern, 2000, Staats, 2004, Abrahamse, 2005).

Influencer les comportements éco-responsable chez les usagers est donc un point à la fois important et complexe qui aura un impact sur le design de l'interface de toutes solutions technologiques permettant d'encourager des comportements écoresponsables en termes de consommation énergétique, problématique au cœur du projet Ecofamilies illustrant nos propos.

Il s'agit donc de situer l'état de « sensibilité au développement durable » des familles d'expérimentation du projet. Nous nous servirons d'une série d'indicateurs bâtis à partir de plusieurs études (F. Boillot, 1996, F. Debos, N Cyrulnik, F Boillot, C Lacroix 2011) qui se présentent comme suit :

- Le rapport au temps et à l'espace : une personne peu sensibilisée a tendance à mettre à distance les problèmes. Par contre, une personne sensibilisée est plus disposée à les accepter dans sa sphère personnelle et immédiate.
- Une perception étroite du développement durable (perception de problèmes immédiats, quotidiens, visibles, médiatiques ; perception sectorielle ; perception NIMBY) à une perception globale, pluridimensionnelle (écologique, sécuritaire, sociale, culturelle et économique / J.Theys), et systémique qui conduit à « penser ensemble des éléments pensés jusque-là isolément ».
- L'évolution du sentiment du « pouvoir faire » individuel et collectif dans son milieu de vie.
- L'évolution du savoir-être et du vouloir-faire exprimés et mis en pratique, et notamment en lien avec les attitudes et les valeurs sous tendues.
- L'état des savoirs (relatifs à la thématique traitée) et des « savoir – faire » (capacité à observer, s'informer, s'exprimer, débattre, raisonner, prendre en compte la diversité des valeurs et des positions, participer, coproduire, réinvestir dans une autre situation, etc.).

Ces différents indicateurs appliqués aux protagonistes du dispositif sociotechnique considéré donnent leur état de sensibilité au développement durable et permet de cerner au mieux les objectifs du dispositif. Elle peut aussi conduire à adapter voire abandonner un dispositif au profit d'un autre en fonction de cet état.

# II) LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION : PRATIQUES LUDIQUES ET NARRATIVES DE LA PARTICIPATION.

## 1) PRINCIPE DE LA CO-CONCEPTION ET APPLICATION A ECOFAMILIES.

La co-conception est une démarche qui consiste à concevoir un produit avec l'aide et la participation active du client-consommateur-usager. Cela donne à ce dernier un rôle beaucoup plus important que celui de simple validateur dans le processus de conception du produit. Le résultat est ainsi, non un produit parfait mais un produit meilleur car plus pertinent et adapté aux attentes et contraintes des personnes participant à la démarche.

L'atelier de co-conception est un processus de négociation itératif entre des acteurs hétérogènes qui permet la construction graduelle d'un consensus entre l'ensemble des acteurs concernés par ce projet. Cette méthodologie se distingue des approches plus traditionnelles dans lesquelles chaque étape est planifiée (Analyse des besoins, conception de prototypes selon le cas, essai en milieu réel, éventuelles améliorations, implémentation, évaluation et maintenance) sans intégrer totalement ou partiellement les individus (en tant que citoyens, consommateurs, influenceurs, etc.) et leurs pratiques (Akrich 1998, De Certeau 2004). Il se rattache à l'approche communicationnelle d'Habermas (1984,1987) à savoir : un processus itératif

préconisant le croisement des différents types de savoirs détenus par les acteurs impliqués. Dans ce contexte, il faut noter l'importance de « L' Actor Network Theory » (Esnault, Zeiliger et al 2006) permettant la prise en compte des influences potentielles d'acteurs de nature différentes, l'adoption d'un langage commun et l'acceptation de la nécessité d'aligner des intérêts pouvant être divergents selon les sous-groupes.

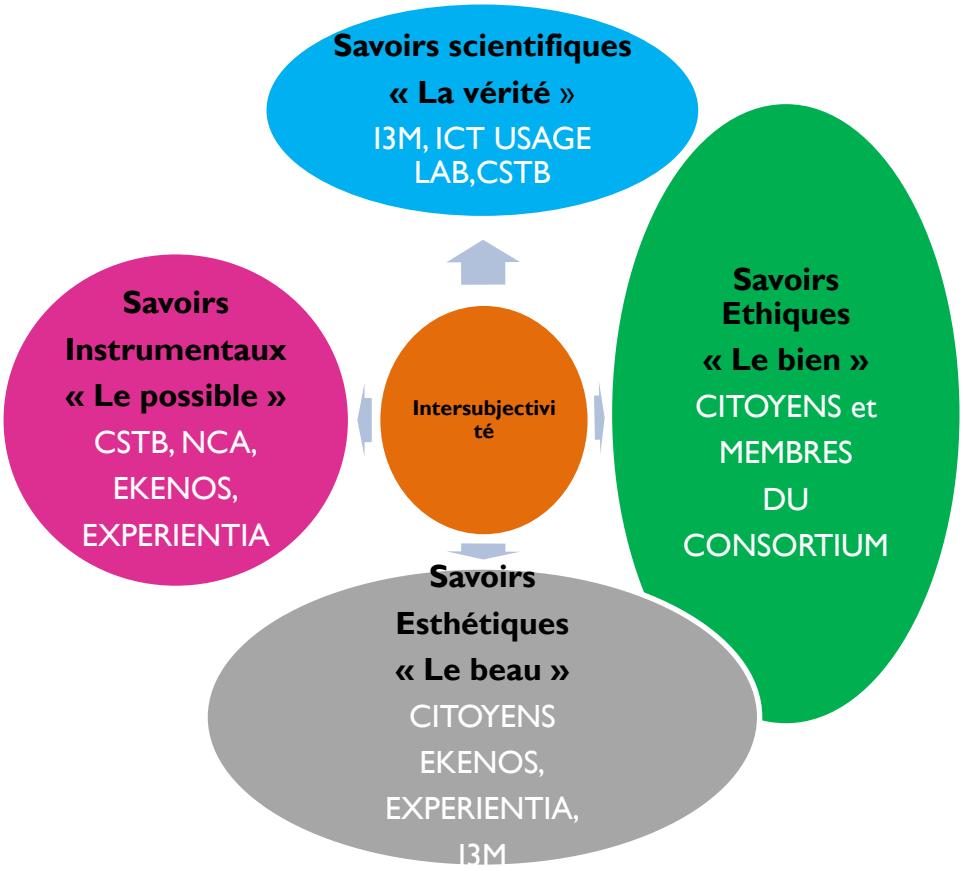



**Figure 1. Schéma adaptant l'approche communicationnelle d'Habermas au projet Ecofamilies.**

Dans le cadre du projet Ecofamilies, le protocole suivant a été mis en place. À partir de la sélection et du recrutement d'une trentaine de familles, nous avons construit un dispositif expérimental autour de trois ateliers de co-conception itératifs, dont les résultats allaient permettre à notre partenaire designer Expérientia, d'assurer différentes phases incrémentales de design d'une interface web, choisie par les familles dès le premier atelier.

- Le premier était un atelier « plénière » avec l'ensemble des familles qui proposait aux participants trois séquences de travail : sur les solutions technologiques existantes, sur les fonctionnalités envisagées de la solution technologique à co-construire, sur les éco-gestes,

- Le second atelier, « Scénarios d'usage et approche graphique de la solution technologique », a été entièrement tourné vers la co-conception avec l'élaboration de scénarii d'usage et de maquettes. Cet atelier a été organisé au cours de 3 sessions différentes, afin d'avoir des groupes de famille plus petits et ainsi permettre à l'équipe projet de consacrer plus de temps et d'établir une relation plus étroite avec chaque famille.

- Le troisième atelier, « test d'usabilité » de l'interface (en « plénière ») a permis de faire

un compte-rendu aux familles de ce qui s'est passé durant ces trois mois et de leur présenter le prototype élaboré par les partenaires designers du projet en fonction des résultats des ateliers précédents. Cet atelier a été l'occasion d'un débat pour observer et tenter de décrypter leurs réactions face à la solution technologique présentée.

Tout au long du projet, une documentariste a filmé le processus. Les interactions entre l'équipe et les participants étaient entretenues par un blog dédié à dimension participative, enfin les participants ont été conviés à une projection-débat du film documentaire du projet et à la visite du laboratoire expérimental GERHOME de notre partenaire, le CSTB, où le logiciel test co-conçu avait été installé

## 2. DEROULEMENT DES ATELIERS DE CO-CONCEPTION ET PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE D'USAGERS

Dans la mesure où ce projet a permis la production de plusieurs livrables et d'un livre blanc, nous ne pouvons ici que présenter succinctement les tendances générales.

Nous avons pu observer que chacun est attentif aux remarques et suggestions des uns et des autres. La plupart s'efforcent d'obtenir l'assentiment du groupe. Ils explicitent leurs points de vue et confrontent des solutions, creusent les pistes esquissées par d'autres, puis négocient pour trouver des compromis.

A l'issue de la discussion les points de vues convergent, intègrent les suggestions et attentes des autres participants, se font plus complexes, et en même temps plus pragmatiques. Les suggestions jugées superficielles (gadgets) sans véritable intérêt ou irréalisables (pour des raisons techniques ou de coût) sont abandonnées. Les solutions proposées deviennent plus cohérentes. On passe d'un vaste panel d'attentes confuses, diversifiées mais peu structurées, peu motivées et peu engagées, à une série de demandes jugées les plus essentielles et réalisables, mieux argumentées, plus convaincantes.
On voit émerger face aux attentes des ingénieurs enclins à imaginer des solutions sophistiquées, mais d'usages complexes, exigeant de nombreux développements, onéreuses (au moins avant leur généralisation et leur production en masse), celles d'usagers solidaires, conscients des coûts, du gaspillage, de la dimension gadget de certaines propositions, soucieux de produire des technologies accessibles à tous, de prendre en considération les moyens financiers, les niveaux de compétence et de mobilisation des différentes catégories d'usagers. Autrement dit le dispositif de co-conception devrait permettre de dépasser l'échec de certains processus d'innovations évoquées par Bruno Latour, dans « Aramis ou l'amour de la technique », quand il analyse l'échec d'un dispositif technologique sophistiqué liée à la non prise en compte de l'environnement. Au-delà de l'usage fonctionnel de la solution technologique, les participants ont engagé un processus de réflexion qui, de leur usage individuel, ou plus vraisemblablement d'un usage individuel fantasmé d'une solution technologique suréquipée, les a conduit, en contextualisant leurs pratiques et leurs comportements, vers la prise en considération d'un usage collectif d'une solution technologique de maîtrise de la consommation énergétique.

Même si un consensus se dégageait nous avons pu identifier trois groupes d'usagers :

- Les « Eco Informationnel »

Les membres de ce groupe sont très sensibles à la capacité du dispositif présenté à restituer une information qui soit à la fois accessible facilement, claire, détaillée, interactive et attractive. A titre d'illustration il s'agit du seul groupe qui a cité le fait qu'ils trouvaient que les multiples graphiques pouvant être utilisées en tant que support d'information risquaient de lasser à terme.

- Les « Eco Pragmatique »

Il s'agit du groupe ou le processus d'évaluation est le plus rationnel dans la mesure ou chaque version du dispositif est évalué essentiellement sur des critères de

durabilité objective tant au niveau des avantages que des inconvénients.

- Les « Green Technophile »

Ce groupe se caractérise par un intérêt et une connaissance des outils numériques supérieurs aux autres groupes. On retrouve à la fois une forte sensibilité aux problèmes informationnels comme pour le groupe 1 ainsi que la prise en compte d'aspects très rationnels comme pour le groupe 2 mais on constate une sensibilité forte à un contenu numérique important.

### 3. RECOMMANDATIONS GLOBALES

A partir de ces réflexions, nous pouvons donner quelques recommandations qui semblent importantes pour la réussite de ce type de projet :

Dans le cadre de ce type de dispositif sociotechnique de co-création, le premier niveau de création est cet univers de convivialité, de réelle connivence indispensable entre l'équipe du projet et les familles participantes, condition qui semble nécessaire pour toute démarche de co-conception réussie.

La dissonance persistante entre la production des designers et les souhaits des familles s'étant impliquées dans ce processus met l'accent sur le fait que cette démarche doit être envisagée sur une durée plus longue avant d'arriver à un consensus à ce niveau. Cela met donc de nouveau en exergue l'importance de la création de liens forts et vrais avec les familles d'expérimentation si cette démarche de co-conception doit être envisagée sur une période plus longue.

L'obligation de développer une culture commune en regard de cette démarche de co-conception au niveau des acteurs en présence ce, afin de respecter jusqu'au bout la dimension participative et de prendre conscience que ce type de démarche doit être envisagé sur du moyen terme avec une durée plus longue.

## III. USAGES, USAGERS ET PARTICIPATION : INTERROGER UN PROCESSUS DEMOCRATIQUE

Dans le cadre de ce projet pluridisciplinaire réunissant ingénieurs, designers, chercheurs et agents d'une collectivité territoriale, une démarche participative de co-conception d'un outil technologique de suivi énergétique adapté aux besoins des participants a été mise en œuvre.
Cette approche expérimentale de la question des usages et de la place des usagers au sein d'un dispositif de co-conception peut s'inscrire dans une interrogation plus générale sur l'évolution des modèles démocratiques. La dimension délibérative envisage la démocratie comme processus où se déploient de multiples espaces de concertation, de pilotage, de décision, voire d'évaluation. Elle envisage aussi, de par la multiplication de ces lieux de débats et l'entrée des citoyens dans le processus démocratique, un temps plus long de la décision. Les contraintes temporelles nous sont apparues prégnantes dans le déroulement de nos ateliers. Lorsque le rythme de travail dans certains ateliers était trop élevé, lié à des contraintes de résultats rapides, il empêchait l'instauration de la démarche participative et entraînait plutôt le mécontentement des participants. En revanche, les ateliers 2 de scénarios d'usage et graphique, découpés en sous-groupes, laissaient le temps de la mise en œuvre aux participants et produisait un sentiment d'appartenance à un groupe et d'implication dans un projet.

La co-construction de notre dispositif participatif articulant ateliers de travail, moments d'échange informels, processus filmique et débats, nous a permis d'associer nos familles participantes à un processus, sur lequel ils avaient en outre la possibilité de prendre de la distance critique et de la formuler, de la partager avec le groupe.

Plus qu'un processus évolutif, qui aurait alloué une place de plus en plus importante à la participation autonome des familles, les ateliers se sont simplement succédé. Plus

finement, nous pouvons avancer qu'en fonction des attentes et des contraintes des différentes entités qui se sont « associées » pour ce projet, celui-ci a été appréhendé à des niveaux différents, qui pouvaient coexister, voire se rencontrer et bénéficier de cette rencontre, ou œuvrer de manière parallèle, voire antagonique. En d'autres termes, la démarche projet a elle-même subi les rivalités antagoniques de tout processus démocratique délibératif.

Il faut encore préciser que le dispositif de co-conception a été installé en toute autonomie par les membres du consortium et qu'il est issu d'une proposition mise en forme de manière interdisciplinaire et évolutive par une équipe de recherche, et qui en a appelé à la participation de citoyens.

Ces différents éléments convergent vers la question du pouvoir des sciences sociales et de leurs méthodes. John Law et John Urry (2004) avancent que les changements physiques et sociaux dans le monde sont parallèles de changements dans les méthodes de l'enquête sociologique. Les sciences sociales ont toujours besoin de se recréer, de renouveler leurs méthodes. Leur argument est que les méthodes de recherche sont performatives ; elles ont des effets, elles transforment les événements et produisent aussi, en un sens, ce qu'elles découvrent.

Du point de vue du chantier Ecofamilies, nos ateliers de co-conception participent d'un renouvellement méthodologique des sciences sociales, qui va avoir un effet sur les usages de la solution technologique à co-concevoir et sur l'engagement des usagers dans ce travail de co-conception. Une dynamique scientifique et sociale se fait jour. Elle interroge nos pratiques scientifiques, citoyennes et démocratiques.

## CONCLUSION

On peut considérer qu'une communauté de pratiques s'est développée, sur le modèle de Wenger (1998) et que cette communauté est fédérée par un projet commun, avec des processus collaboratifs basés sur la participation et un système d'intérêts cohérents, vers la co-construction d'une culture d'échange voire de réciprocité. Nous retrouvons pareillement les facteurs clés de succès isolés par Wenger : des outils simples, une convergence entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, des résultats utilisables rapidement, pour le moins dans nos ateliers rapidement traduits en avancées technologique et de design, enfin de l'animation.

Dans le cadre de nos ateliers de scénarios d'usage, les participants ont pu reformuler leurs besoins réels en matière de maîtrise de leurs consommations énergétiques, en racontant comment ils pouvaient faire face à telle ou telle situation de dépense et d'économie d'énergie scénarisée. Exposer son histoire personnelle et entendre l'histoire d'autrui est déjà co-construire un récit commun, qui permet d'envisager des solutions partagées, bénéfiques au collectif qui est en cours de formation. La narration puis la diffusion de leurs propres scénarios engagent les individus non seulement vers la formation d'un groupe, voire d'une communauté, mais encore à négocier et renégocier, en fonction de leurs propres attentes et des connaissances que ce collectif naissant génère, les fonctionnalités techniques et d'usage de l'objet ou de la solution technologique qu'ils ont à co-concevoir.

Notre positionnement en sciences de l'information et de la communication nous a permis d'interroger de manière critique la question des usages : de nos représentations et nos pratiques de la recherche à notre positionnement en tant qu'animateur d'un groupe de participants citoyens, vers la démarche de co-conception à laquelle les sujets expérimentaux ont participé, qu'ils ont évaluée et qui a modifié leur appréciation d'un chantier de recherche expérimental, leur appréciation de la dimension collective du « travailler ensemble », qui a enfin mis au jour leur capacité délibérative de reformulation et d'adaptation de leurs besoins énergétiques individuels et en fonction du collectif, leur capacité à la négociation.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES:**


- Abrahamse, W, Steg, L, Vlek, C, Rothengatter, T, (2005), A review of intervention studies aimed at household energy conservation, university of Groningen, *Journal of Environmental Psychology*.
- Aggamben, G, (2006), *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris, Rivages Poches, Petite bibliothèque.
- Akrich, M, (1998), Les utilisateurs, acteurs de l'innovation permanente, *Education permanente*, (134), Paris, 79-89.
- Ajzen, R, Fishbein, M, (1970), The prediction of behavior from attitudinal and normative variables, *Journal of experimental Social Psychology*, 466-487.
- Boillot, F, (1996), L'évaluation, moteur de l'innovation. Processus de conception d'un livre jeu de rôle de science-fiction sur la mobilité urbaine. Doctorat, dir. Giordan, A, (ADEME, région de Franche Comté, ASCOMADE association des grandes villes de Franche-Comté, syndicat des concessionnaires automobiles, Compagnie de transport urbain de Besançon), Université de Genève, 450 pages.
- Charlier, B, Henri, F, (2007), Le design participatif pour des solutions adaptées à l'activité des communautés de pratiques, *Congrès International AREF2007*, Strasbourg, 1-8.
- Courbet, D, Bernard, F, Joule, R, V, & Halimi-Folkowiwicz, S, (2009). Communication numérique engageante et protection de l'environnement : effets immédiats et différés sur les comportements, l'attitude et la mémorisation. *3ème Colloque International Psychologie Sociale et Communication* , 142-144.
- Curtis, T, (1992) Greenhouse programme: report on the heating advice project carried out on the Packington and Market Estates, Energy information center, Islington Council.
- De Certeau, M, (2004), *L'invention du quotidien*, Tome I, Arts de faire, Gallimard, Folio Essais, Paris, 287 pages.
- Debos, F, Cyrulnik, N, Boillot, F, Lacroix, C, (2011) L'intégration du théâtre forum et son prolongement audiovisuel dans le processus communicationnel interne de sensibilisation et d'appropriation du développement durable au niveau des salariés d'une organisation, *Revue Communication,* Université de Laval, Québec, (28), (2).
- Egan, C, (1999), How customers interpret and use comparative displays of their home energy use, *European Council for an energy efficiency economy*, Panel 3, 19.
- EnPROVE, (2010), Energy Consumption Prediction with building usage measurements for software-based decision support *FP7-ICT*.
- Esnault, L, Zeiliger, R, et al (2006), On the Use of Actor-Network Theory for developing web Services dedicated to Communities of Practice. *TEL-CoPs'06 Proceedings*, Crete, Greece, Palette.
- Flichy, P, (2004), L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société, *Réseaux, (*124).
- Habermas, J, (1984), *The Theory of and Rationalization of Society*, Boston, Beacon Press, 465 pages. Voir également du même auteur en 1987: *The Theory of communication action* (2), Lifewordans system: A critic of functionalist Reason, Boston, 457 pages.
- International Energy Agency (2008) World Energy Outlook 2008, Climate change excerpt, 109.
- Jaureguiberry F, Proulx, (2011), *Usages et enjeux des technologies de communication*, Eres.
- Keesee, M, (2005), *Setting a new standard – the zero energy home experience in California*, Sacramento Municipal Utility District.
- Latour, B, (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Editions La découverte, Paris, 242 pages.
- Law, J, Urry, J, (2004), 'Enacting the Social', *Economy and Society*, (33), (3), 390-410.
- Schipper, L, (1989), Linking lifestyle and energy used: a matter of time? *Annual Review of Energy*, (14), 273-320.
- Schwartz, S, H, (1977), Normative influence on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*,(10), 221-279.
- Staats, H, Harland, P, Wilke, W, A, M, (2004) *Effecting durable change. A team*

*approach to improve environmental behavior in the household, Environment and behavior*, (36), 341-367.
- Stern, P, C, (2000), Toward a coherent theory of environmentally significant behavior, *Journal of Social Issues*, (56), 407-424.
- Theys, J, (1993), *L'environnement à la recherche d'une définition, Note de méthodes*, IFEN, Orléans.
- Wenger, E, (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Yates, S, Aroson, E, (1983) A social psychological perspective on energy conservation in residential buildings, *Psychology in action*.

Fiche synthétique

**Titre :**
Un espace de coworking à l'université comme nouvel espace d'interactions entre acteurs?

**Auteur(s) :**
Claudie Meyer, Maître de conférences, IFIS, Université Paris-Est Marne la Vallée, DICEN-IDF, claudie.meyer@univ-mlv.fr
Ingrid Fasshauer, Maître de conférences, IFIS, Université Paris-Est Marne la Vallée, DICEN-IDF, ingrid.fasshauer@gmail.com
Christian Bourret, Professeur, IFIS, Université Paris-Est Marne la Vallée, DICEN-IDF, bourret@univ-mlv.fr

**Supports théoriques :**
Sémiotique situationnelle et interactionniste (A. Mucchielli, 2010), innovation ordinaire (N. Alter)

**Problématique / Question :**
Comment surmonter les divergences de point de vue dans un processus de création collective ?

**Terrain et Méthodologie :**
Etude de cas par observation participante : conception d'un espace de coworking dans une université.

**Résultats :**
La réussite du projet repose sur un équilibre entre bienveillance et pressions dans les interactions entre les acteurs du processus de création collective. Leur nombre ainsi que leur intensité sont également des leviers indispensables pour activer la coopération.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Caractère innovant des espaces de coworking dans les universités, de nouveaux modes de communication entre enseignants, étudiants et entreprises.

**Claudie MEYER**
Maître de conférences, IFIS, Université Paris-Est Marne la Vallée, DICEN-IDF, claudie.meyer@univ-paris-est.fr
**Thèmes de recherche** : Décision, externalisation, confiance, coopération

**Ingrid FASSHAUER**
Maître de conférences, IFIS, Université Paris-Est Marne la Vallée, DICEN-IDF, ingrid.fasshauer@gmail.com
**Thèmes de recherche** : Pilotage de la performance, aspects cognitifs et sociaux des outils de gestion

**Christian BOURRET**
Professeur, IFIS, Université Paris-Est Marne la Vallée, DICEN-IDF, bourret@univ-mlv.fr
**Thèmes de recherche** : Enjeux d'information et de communication, santé et protection sociale, qualité

# Un espace de coworking à l'université comme nouvel espace d'interactions entre acteurs ?

**Résumé** : A l'articulation des sciences de l'information et de la communication et des sciences de gestion, notre recherche s'appuie sur une recherche-action autour de la création d'un espace de coworking dans une université. Ces lieux de coworking en émergence à l'université se différencient des espaces de coworking développés dans le monde marchand ou associatif. Selon nous, ils vont renouveler les interactions à l'université en créant de nouveaux espaces de coopération ou de nouvelles formes organisationnelles. La communication propose une première réflexion sur de la constitution du cadre d'analyse du nouvel espace d'interactions. Elle fait le point sur la notion de coworking en lien avec le concept de tiers-lieu. Elle propose un outil d'analyse situationnelle pour faire émerger le sens que les acteurs du cas présenté donnent au phénomène et ce dès la phase de construction. Elle propose des pistes de réflexion théorique pour mieux saisir la richesse des relations qui se développent depuis l'émergence de l'idée d'un tel espace jusqu'à sa conception.

**Mots-clés** : interactions, coworking, situations, innovation, université.

# 1. Introduction

De la visioconférence aux CSCW[1] en passant par les EPN[2], les nouvelles devenues anciennes technologies de la communication et de la collaboration qui étaient émergentes dans les années 2000 révèlent aujourd'hui tout leur potentiel dans les tiers-lieux ou selon l'expression canadienne les « troisièmes lieux ». Ces nouveaux espaces physiques, couplés à la puissance des technologies de communication et de partage, modèlent progressivement tous les domaines de l'économie à la société civile, laissant espérer certes des économies mais également un impact positif sur le travail, la construction du lien social et la lutte contre l'isolement et la diminution de l'empreinte de l'homme sur son environnement.

L'université n'y échappe pas, souvent séduite par tant de promesses, mais l'aborde aussi avec certaines craintes.

Ces nouveaux espaces de travail en émergence ne sont pas sans poser question tant sur leurs intérêts, leurs impacts, que sur le processus même de leur construction. Les contours de ce nouvel objet ne sont pas encore bien dessinés et les expressions de tiers lieux sont diverses.

Cette communication cible les tiers lieux développés dans les universités. Nous faisons l'hypothèse que ces lieux qui interpellent l'université sous le nom notamment d'espace de coworking sont une nouvelle forme de tiers lieux en France se différenciant des espaces de coworking développés dans le monde marchand ou associatif. Ces lieux en émergence vont, selon nous, renouveler les interactions à l'université en créant de nouveaux espaces de coopération ou forme organisationnelle et ce dès la phase de conception du lieu.

Pour décrire l'objet « coworking à l'université », il est nécessaire de disposer d'un cadre d'analyse qui permette de saisir les relations qui se développent depuis l'émergence de l'idée d'un tel espace, à la conception puis à son usage et de caractériser le contenu de cet objet.

Sur cet objet en émergence, encore expérimental, chacun est susceptible d'avoir sa propre représentation. Pour nous, les relations qui se nouent entre les acteurs dans la conception de l'espace permettent de produire un sens commun qui définit peu à peu les caractéristiques du coworking à l'université. En s'attelant à l'étude des relations entre les acteurs du projet, nous pourront ainsi révéler ce qui fait la spécificité du coworking à l'université. La communication propose une réflexion sur de la constitution du cadre d'analyse du nouvel espace d'interactions.

Elle commence par faire un point sur la notion de coworking. De nombreux projets font référence aujourd'hui au coworking[3] sans pour autant que sa compréhension et son expression soient identiques dans toutes les initiatives. Il s'agit donc de commencer par reprendre les caractéristiques de ces espaces en lien avec le concept de tiers lieu.

Puis, la communication présente un des premiers cas d'espace de coworking à l'université qui est pour l'instant au stade de la conception. Il s'agit de l'espace SANDBOX 2.12 de l'université Paris-Est-Marne-la-Vallée (UPEMLV). L'essence de ces lieux étant le partage et la coopération, ils ne peuvent être compris en faisant abstraction des relations qui se développent entre acteurs dès la genèse du projet. L'étude des relations construites lors de la conception d'un tel lieu constitue la première pierre pour la construction du cadre d'analyse d'un espace de coworking à l'université.

Ainsi, dans la partie suivante, la communication propose une approche et

[1] Computer Supported Cooperative Work
[2] Espaces Publics Numériques

[3] Les études annuelles de deskmag (http://www.deskmag.com/fr) sur le nombre d'espaces de coworking permettent bien d'apprécier l'ampleur du phénomène. Le nombre d'espace serait passé en Europe de 120 en 2010 à 467 l'année suivante pour atteindre 878 lieux en 2012 pendant qu'au niveau mondial il y aurait eu 1129 espaces en 2011 et 2072 en 2012.

un outil méthodologique en vue d'essayer d'appréhender toute la richesse des relations du point de vue des acteurs eux-mêmes en s'appuyant sur la sémiotique situationnelle et interactionniste (A. Mucchielli, 2010) et l'intelligence situationnelle (Autissier 2009). Nous verrons comment nous nous proposons de faire émerger des interactions progressivement construite le sens du phénomène. Nous nous situons dans la perspective d'articulation des problématiques du lien, du sens, du savoir et de l'action tracée par F. Bernard (2006).

En conclusion, nous discuterons pour savoir comment nous pourrions mobiliser différentes approches théoriques pour analyser la conception de l'espace de coworking à l'université et identifier les futurs éléments du cadre d'analyse d'un tel lieu avec toutes ces spécificités.

## 2. Le coworking : du tiers lieu à une panoplie de projets protéiformes

La notion de coworking est aujourd'hui largement utilisée. Parfois, le coworking se présente comme un espace spécifique et indépendant. Parfois, il est associé/imbriqué/fondu dans d'autres espaces comme les télécentres, les pépinières d'entreprises ou encore les bibliothèques nouvelle génération (*Learning commons*).

Revenir sur l'histoire récente de ces initiatives qui, au plan scientifique, ont été encore peu étudiées, conduit à revenir sur la notion de tiers lieu.

Nés d'initiatives de la société civile dans les pays anglo-saxons, les tiers lieux sont identifiés en tant que tels par le sociologue américain R. Oldenburg dans les années 80. La typologie initialement établie par Oldenburg (1989) s'appuie sur une dizaine de critères qui, présentant des recoupements entre eux, manquent de rigueur d'un point de vue scientifique. Nous retenons de ces critères qu'un tiers lieu est une « place » neutre et accessible, qui contribue à créer une communauté vivante où se rencontre des habitués dans une atmosphère simple et conviviale. Oldenburg insiste sur la fonction politique du tiers lieu où les conversations traduisent des débats publics notamment dans les cafés qui représentent pour lui une expression les plus abouties des tiers lieux

M. Servet (2010) en s'appuyant sur Oldenburg précise que le tiers lieu *se distingue du premier lieu, sphère du foyer, et du deuxième lieu, domaine du travail. Il s'entend comme volet complémentaire, dédié à la vie sociale de la communauté, et se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle…* L'ADN des tiers lieux pourrait être l'échange entre individus créant ainsi un réseau/communauté avec comme développement ultime, si affinité, la constitution de lien social, et/ou la collaboration (ou la coopération) entre individus. Ainsi le travail collaboratif (ou coworking) apparaît fondamentalement comme un des objectifs des tiers lieux.

Pierre et Burret (2013) constatent que les espaces de travail collaboratifs tendent aujourd'hui à s'institutionnaliser. Ils deviennent des espaces pensés et s'éloignent du « café » d'Oldenburg. La montée en puissance en France des projets de télécentres et des espaces de coworking[4] qui promettent non seulement un espace convivial de partage et des technologies de collaboration et de communication au point mais proposent également des services supplémentaires pour faciliter la coopération et l'innovation en témoigne.

Au départ les tiers lieux séduisent des travailleurs indépendants, des entrepreneurs notamment dans le domaine social ainsi que les acteurs du monde des technologies. A Paris, la Cantine[5] ou la Ruche qui ont essaimé ensuite en région et s'organisent désormais en réseau sont exemplaires. Ces lieux attirent la jeune génération mobile, baignant dans le web2.0 et les réseaux sociaux, ouverte sur le monde et pour qui

[4] Rien qu'en île de France par exemple, la Fonderie, l'agence du numérique du conseil régional, dénombre depuis 25 à 30 projets par an - http://coworking.aap.lafonderie-idf.fr/

[5] http://reseaudescantines.org/

le bureau traditionnel agirait comme un repoussoir.

Les tiers lieux redonnent également espoir aux promoteurs du télétravail en France qui désespéraient aux regards des enjeux, de voir la France quasiment en dernière position de l'adoption de ce mode de travail[6] (moins de 9% prévu en France en 2011 alors que la moyenne européenne serait autour de 18% et les Etats-Unis à environ 28% - étude de 2009 du Centre d'Analyse Stratégique[7],). Les enjeux sont de taille. Il s'agit d'éviter la fatigue et les coûts du trafic pendulaire, de mieux répondre aux besoins spécifiques de certains travailleurs (mère de famille, personnes en situation de handicap), de gérer au mieux l'occupation des locaux des entreprises.

Les télécentres se parent aujourd'hui en plus d'un côté collaboratif et innovation. Ils intéressent les territoires qui y voient de nouveaux dispositifs d'accompagnement (Pierre & Burret 2013) en complément ou en prolongement des pépinières d'entreprises, incubateurs et autres initiatives entrepreneuriales. Certains territoires vont plus loin et cherchent à s'organiser pour mettre en réseau les télécentres comme en Seine-et-Marne avec IT77[8], y voyant l'opportunité de développer un tissu économique, notamment en milieu rural.

Outre Atlantique, un autre courant, celui des « learnings commons » se déploie aussi depuis une dizaine d'années (Putmann et al., 2003; Black, 2009 in Servet 2010) depuis les bibliothèques notamment universitaires dans l'esprit « tiers lieu ». Le terreau de départ est celui de la conjonction d'au moins trois évolutions : (1) la montée des fonds numériques qui libèrent ainsi de l'espace physique, (2) le besoin crucial des étudiants de maîtriser les outils du web2.0 et (3) la baisse de fréquentation des bibliothèques. La nécessité de développer de nouveaux services reposant sur l'usage des technologies collaboratives et de la communication dans les bibliothèques s'est imposée comme une évidence posant ainsi très vite la question de la reconception de l'espace physique. Pour Servet (2010), la bibliothèque, nouvelle génération, *se décline en un espace d'échanges et de vie par excellence* devenant des « home away from home ». *Avec l'adjonction de cafés en son sein, elle tend à parfaire sa dimension sociale* tout en offrant en plus des services culturels absents au départ du concept de tiers lieux.

La bibliothèque de l'université de Moncton sur le campus de Shippagan[9] (Québec, Canada) est un exemple parmi tant d'autres réalisations Nord-américaines. Loin des initiatives des ténors comme celle de la ville de Chicago, de l'université de Sherbrooke ou de Delf, cette bibliothèque universitaire nouvelle génération montre bien que les projets ne sont plus au stade de l'expérimentation. Nous reviendrons dans la partie 4 sur ce cas.

Mais toutes les initiatives de tiers lieux à l'université ne partent pas des bibliothèques. En France, les projets de coworking dans les universités sont timides. La communication se propose de faire partager et d'ouvrir la discussion sur une des premières expériences qui se développe à l'université Paris Est Marne-la-Vallée pour montrer comment le concept de coworking peut se préciser et se spécifier pour l'université.

## 3. Un exemple de coworking à l'université : La SANBOX 2.12

L'espace de coworking prévu à l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée doit se déployer sur 70 m2 sur le campus récent du Val d'Europe, éloigné de 25Km du site central. En octobre 2012, il était prévu qu'il offre quatre zones distinctes pour faciliter les échanges, le travail collaboratif et l'innovation : un espace réunion, un espace détente, un espace numérique et un espace

[6] Personnes faisant au moins un jour (>8h) par mois de télétravail

[7] 2009 - Le développement du télétravail dans la société numérique de demain- Centre d'analyse stratégique- novembre

[8] http://www.it77.fr/

[9] http://www.umoncton.ca/umcm-bibliotheque-champlain/node/278

de conférences modulable en espace d'enseignement par atelier.

Il est également convenu à ce stade initial qu'il sera animé par les étudiants et qu'il devrait proposer 3 niveaux de services :

- Des services pour étudiants et enseignants pour apprendre (et enseigner) différemment par atelier, par « parrainage », par accompagnement notamment sur logiciel et IT.
- Des services pour étudiants et leurs tuteurs pour explorer davantage la professionnalisation en développant des ateliers thématiques, en travaillant sur les CV, les entretiens etc.
- Des services s'adressant à toute la communauté de l'espace (étudiants, enseignants, entreprises..) pour expérimenter des nouveaux services comme des betas tests ou déployer des projets développés dans les formations, recrutement entreprises territoire, participation aux cafés de l'innovation etc.,

L'objectif ainsi défini n'apprend que peu de choses sur la réalité de l'espace car ce lieu dont l'essence est le partage et la coopération ne peut être comprise en faisant abstraction des relations qui se développent entre acteurs. Au stade actuel du projet, nous pouvons uniquement évoquer les interactions qui se sont construites lors de la phase de conception.

L'idée a vu le jour en avril 2011, avec les échanges étudiants/enseignants autour d'une conférence à l'université de Birmingham, prolongée par un cours de Master sur la société de l'Information. Les étudiants regrettent qu'il n'y ait pas d'espace permettant les échanges entre les étudiants des différents Masters très cloisonnés sur un campus récent dont l'identité est à construire. Ils ont besoin de prendre du recul par rapport aux examens, à leurs formations, pour mieux se projeter dans leur futur. Dès la rentrée 2011-12, soutenus par un petit groupe d'enseignants, les étudiants constituent l'association NETIS qui comporte deux collèges : un collège étudiants dont sera issu le bureau et un collège enseignants & administratifs pour la création de l'espace de coworking au sein de l'université. Dès lors, l'Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS), cœur du campus du Val d'Europe, soutient le projet.

Début 2012, Netis, aidé du responsable de formation et de l'administration du campus répond au premier appel à projets de l'agence numérique de la Région Ile de France identifié par un professionnel enseignant associé à la formation (PAST) pour aider à la constitution d'espaces de coworking. La réponse à l'appel d'offre accélère la mise à disposition d'une salle dédiée au coworking et l'implication de l'IFIS dans le projet. Parallèlement, les promoteurs d'un projet de télécentre porté par l'agence de développement du 77, Seine et Marne développement à deux pas du campus se rapproche de l'IFIS. Des liens se tissent avec les étudiants, et surtout avec les enseignants et l'IFIS. Dès mai 2012, l'IFIS adhère à la toute nouvelle association de soutien et de mise en réseau des espaces de télécentres et de coworking du 77 (IT77). C'est l'occasion pour Netis de se voir positionné comme un acteur du territoire avec l'IFIS. En juin 2012, le projet obtient un financement de la Fonderie[10]. En septembre 2012, à l'initiative d'IT77 un représentant de NETIS et de l'IFIS se rendent à Amsterdam pour affiner le projet tant sur l'espace que sur les services offerts sur la base des projets de coworking aboutis[11] développés dans cette ville. Les acteurs enseignants de la SANDBOX et les porteurs de projets de télécentres/coworking sur le territoire auront l'occasion de se rencontrer régulièrement ensuite dans des ateliers thématiques organisés par IT77.

En octobre 2012, la Présidence organise une réunion dans la future salle de coworking pour envisager le projet sous tous ses angles avec tous les acteurs[12] qui pourraient

[10] Agence du numérique de la région Ile de France ;: http://www.lafonderie-idf.fr/

[11] Zaamen http://www.zaamen.nl/, Spaces à Zwidas www.spaces.nl/, etc.,

[12] Vice-Présidence des enseignements et de la professionnalisation, services supports de l'université (DGS avec notamment l'immobilier et le campus numérique), vice-présidence à la vie étudiante,

être impactés. Le projet est discuté et des précisions sont demandées notamment au niveau de l'aménagement concret de l'espace, de ses équipements et des services qu'il offrira.
Dans le même temps, de nouveaux étudiants, cette fois du master MIPI[13], se mobilisent sur l'équipement immobilier de l'espace. Sous forme d'un « défi » mis sur pied par un enseignant du master immobilier, membre de NETIS, différentes équipes s'affrontent et soutiennent leur projet en décembre devant un jury associant acteurs de l'université et du conseil Général du 77 (IT77).

En novembre, s'organise un autre défi entre étudiants du Master MITIC, portant sur la partie technologique de l'espace. Le défi avorte et c'est l'enseignante, membre de NETIS qui fera une proposition en mars 2013 après de fortes discussions avec le bureau de NETIS.

Dès Novembre, l'IFIS est contacté par IT77 pour que le tour de France du télétravail puisse être accueilli sur le campus Descartes. Il se tiendra finalement à l'ESIEE[14] en décembre. Les étudiants et des enseignants des deux masters MIPI et MITIC de l'IFIS ont participé activement à la conférence et aux ateliers.

En janvier et février 2013, le projet d'équipement de l'espace est discuté avec un consultant recommandé par IT 77 conduisant à fusionner les projets du défi MIPI.

En mars, le projet reçoit officiellement l'appui du conseil général de Seine et Marne par une lettre adressée au président de l'université par son vice-président en charge du développement économique. Moins formellement mais tout aussi significativement, le vice-président du SAN du Val d'Europe en charge de Développement Economique et Emploi, fait savoir qu'il approuve le projet. En tant que propriétaire des locaux dans lesquels sera implantée la salle de coworking, cet appui est d'importance.

A la même période, les entreprises affichent leur intérêt. Par exemple, le tuteur d'un apprenti prend contact avec la formation pour savoir si l'apprenti pourrait travailler à distance depuis l'université. Une autre demande est adressée par une entreprise qui accueille des apprentis pour poursuivre une réunion dans les locaux de l'IFIS.

Début Avril, la deuxième réunion avec la présidence de l'université depuis celle d'octobre 2012 acte l'importance du projet.

Pendant 3 mois, les services juridiques, informatiques, immobilier et le campus numérique œuvreront avec l'IFIS et Netis pour concevoir précisément l'espace et tenter de résoudre un à un les nombreux problèmes. Seront invités à ces réunions la DSI du SAN qui si nécessaire, peut faire le lien avec leur service immobilier. Le financement de l'espace, bien qu'il ne soit jamais à l'ordre du jour, est systématiquement évoqué. Aucun des services centraux ne veut prendre ce projet sur « son » budget.

Progressivement, depuis 2011, s'est affirmé, sans l'avoir envisagé explicitement au début, le besoin d'une coordination entre les nombreux acteurs qui ne se connaissent pas et dont certains (étudiants) ne s'y consacrent que le temps de leur scolarité. Ce rôle émergent est tenu par le responsable des Masters MIPI et MITIC. Nous qualifierons ce rôle de chef de projet progressivement formalisé : « coordonnateur ».

En avril 2013, NETIS fixe le nom de l'espace suite à une consultation auprès des étudiants et du personnel de l'université. Il s'agira désormais de la « Sandbox 2.12 »… 212 en référence au n° de la salle et en clin d'œil au WEB 2.0.

En parallèle à ces différentes réunions techniques, la formation organise des journées « Unicamp », réunissant

Cabinet du Président, Directeur de l'IFIS et de ses responsables de Masters, NETIS

[13] MIPI = Management, Ingénierie des services et Patrimoines Immobiliers

[14] Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Electrotechnique et Electronique, située sur le campus de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée

enseignants, universitaires et professionnels autour de projets travaillés tout au long de l'année par les étudiants. La création de l'espace de coworking est un des 6 projets présentés. Ces journées sont par ailleurs un moyen de renforcer les liens avec le SAN Val d'Europe et la pépinière d'entreprise qu'il gère.

Une première rencontre a lieu entre les entrepreneurs de la pépinière et les étudiants du Master MITIC dans un café proche de l'université dans le cadre des cafés de l'innovation de la pépinière. Une convention est signée entre l'université et le SAN qui mentionnent les actions futures de collaboration dont la possibilité que ces rencontres se déroulent dans la SANDBOX2.12

En juin, NETIS obtient un financement auprès d'une organisation étudiante pour assurer la communication. Une autre idée de coworking nait sur le campus portée par l'un des services centraux.

Début septembre 2013, sur la base du dossier technique, financier et juridique la direction de l'UPEMLV valide le financement du projet et l'intérêt de mettre les initiatives de coworking à l'université en réseau et en complémentarité.

Pour la SANDBOX 2.12, l'UPEMLV prévoit de lancer les appels d'offres dès septembre pour une ouverture de la salle en janvier 2014. Toutefois, la salle a déjà une identité « coworking » depuis octobre 2012 car les nombreuses réunions (sauf une) du processus de conception de la SANBOX se sont déroulées dans la future salle de coworking.

# 4. Premières observations de la conception d'un espace

La genèse du projet peut être analysée en mobilisant une grille d'analyse inspirée de la sémiotique situationnelle.

La situation est l'ensemble des conditions de production et de réalisation d'un objet. Pour nous, le sens émerge des pratiques quotidiennes des acteurs du terrain qui définissent une situation qui leur permet d'agir ensemble. Nous pensons à l'instar d'Ollagnon (2003) que nous médiatisons notre rapport au monde : d'abord par les cinq sens, puis aussi par la pensée et la reconstruction mentale. Ces représentations, lorsqu'elles convergent, permettent la définition en commun d'une situation qui unit et favorise l'action ensemble. Goffman a montré les conséquences d'une telle convergence, qui peut transcender même les clivages sociaux ou culturels.

L'intérêt de mobiliser le concept de situation est double. Elle est à la fois unité d'observation (pour le chercheur) et unité d'analyse (ce que les acteurs vivent) comme le souligne Dumez (p 9).

## 4.1. Une unité d'observation privilégiée pour recueillir les données

La notion de situation positionne le chercheur en tant qu'observateur. La situation est un espace de travail pour l'ensemble des acteurs en présence, ouvrant ainsi au chercheur académique la possibilité d'agir pour impulser, en tant que facilitateur une dynamique dans laquelle « tous les acteurs en situation et en temps réel sont porteurs de la recherche–action: ils posent le cadre et la problématique de travail, les outils d'expérimentation et de vérification ». Précisé dans l'idée de « **communication engageante** » de F. Bernard, D. Courbet (Bernard et al., 2010) considère que c'est la situation qui engage les sujets et non pas les sujets qui s'engagent en fonction de leurs spécificités psychologiques ou socioculturelles.

La partie conception de l'espace qui constitue l'étude de cas présentée dans cette communication a été produite par une observation participante. Les trois co-auteurs ont participé au projet avec des engagements très différents. L'un des co-auteurs tient ainsi le rôle de coordonnateur, à l'intersection de tous les acteurs. Il tient un rôle actif expliqué ci-dessus dans la narration du cas. Les deux autres co-auteurs sont moins impliqués mais interviennent pour l'un en support lors des réunions faisant intervenir l'administration

de l'université, l'autre dans les interactions avec les étudiants et dans les discussions relatives à l'équipe pédagogique. L'étape suivante sera de réaliser des entretiens avec chaque groupe d'acteurs intervenant dans la genèse de l'espace pour saisir les interactions de leurs points de vue et les confronter de manière à faire émerger le sens global du phénomène au stade de la conception. Pour cela nous devons discuter maintenant de la grille d'analyse qui sera mobilisée pour remonter et étudier ces données.

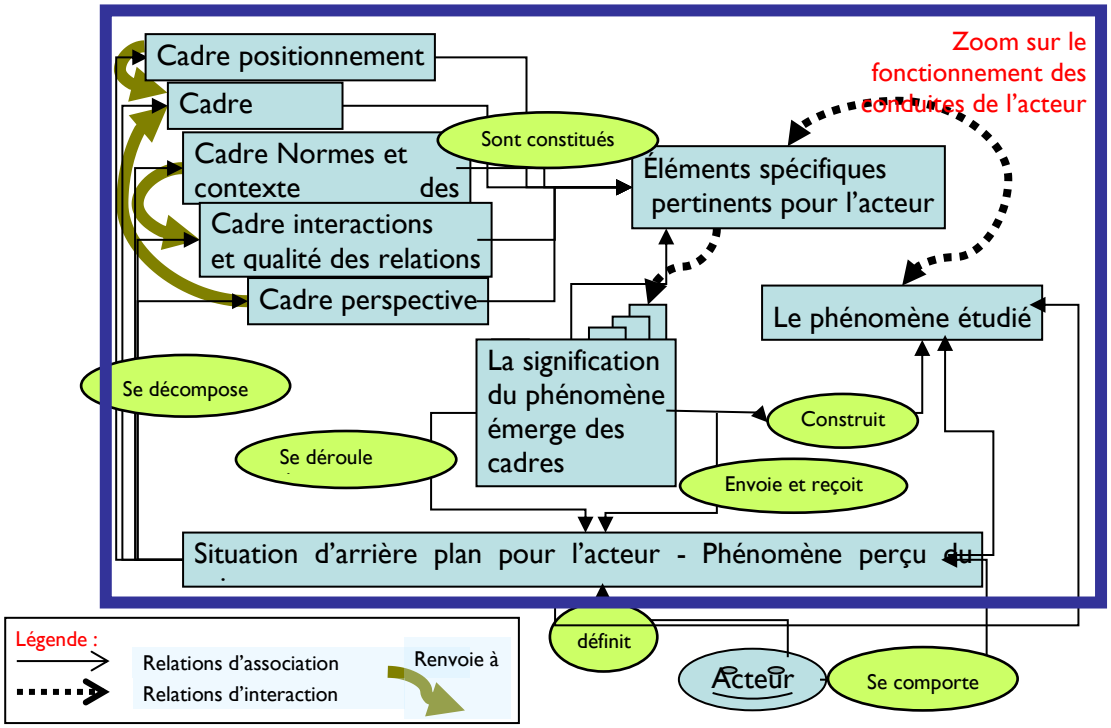
### 4.2. Une grille d'analyse situationnelle pour décrypter ce que les acteurs vivent

La grille d'analyse situationnelle proposée par Bourret et Meyer (2012) reposant sur les approches d'Alex Mucchielli (2010) et de David Autissier (2009), a été utilisée sur divers terrains (formation, réseaux de santé). Elle fait converger les regards des sciences de l'information ou de la communication et des sciences de gestion autour de la notion de situation, dans une approche analysant la construction de la réalité sociale par les acteurs.

La situation étudiée est une situation pour l'acteur. Le sens global qu'il donne à un phénomène est la synthèse des significations diverses qu'il donne au phénomène dans la situation. L'acteur et sa situation sont les deux faces d'un même phénomène global. Les significations perçues par les acteurs de la situation peuvent être considérées comme des messages qu'ils envoient et qu'ils reçoivent.

L'acteur mobilise différents « cadres » qui contextualisent le phénomène. Les cadres constituent une situation d'arrière-plan pour chaque acteur. C'est en repérant ces éléments de situation pour les acteurs, en les décryptant, en les mettant en relation avec le phénomène que le sens du phénomène est mis en évidence dans les différentes situations prises comme référence.

La figure suivante propose une modélisation du dispositif méthodologique mis en place pour mieux comprendre le fonctionnement intime des phénomènes comportementaux.



Les cadres retenus (ou contextes) pour décomposer la situation d'arrière-plan sont :

**1 – Identification et positionnement de l'acteur** dans la situation analysée en précisant son identité et son rôle.

**2 –Enjeux de la situation pour l'acteur** en mettant en évidence ses valeurs dans la situation analysée, ses représentations. Avec l'influence des mentalités collectives et de la mémoire sur les représentations. Avec la spécificité du positionnement de l'acteur par rapport à l'innovation et au changement (motivation ou résistance) et l'enjeu de discerner les points de convergence (objectifs et valeurs partagés). Il peut s'agir de se mettre à la place de l'autre pour créer par exemple un climat de confiance.

**3 - Normes** mobilisées par l'acteur dans l'expression de sa situation **et contextualisation** pour définir le contexte particulier de la situation étudiée : lieu et temporalité.

**4 – Interactions** que l'acteur entretient avec les autres **et qualité des relations**. La qualité est essentielle, surtout si l'on se place du point de vue des sciences de l'information et de la communication. Ce sont toutes les questions d'empathie, de confiance, de reconnaissance au travail, pour construire, au-delà de la simple coordination par les procédures, de la coopération.

**5 – Perspectives et processus évolutif :** C'est le passage de la production de données individuelles à une dimension d'intelligence collective : partage, utilisation commune, et, mieux, production collective autour d'objectifs partagés. C'est tout le défi de l'incommunication de D. Wolton pour qui, communiquer, ce n'est pas seulement partager mais savoir vivre ensemble. Avec toute l'importance des apprentissages collectifs pour construire de la coopération. Nous attachons une importance particulière aux situations d'information (B. Guyot) pour la production de connaissances (d'individuel à collectif) et de situations de communication (interactions, valeurs partagées).

Il s'agit maintenant de définir le phénomène étudié, les acteurs en présence dans le cas de la conception de la SANDBOX 2.12.

## 4.3. Typologie des acteurs et application envisagée de la grille d'analyse

Le phénomène étudié est le processus de construction d'un espace de co-working à l'université. Chaque acteur perçoit le phénomène. Ce qui constitue pour lui sa situation propre d'arrière-plan.

Les acteurs qui interviennent dans le processus de conception sont nombreux. Si certains étaient prévus dès le départ, d'autres apparaissent au fil de l'avancement de la conception laissant envisager de nouvelles perspectives dans la contenu de l'espace tel qu'il a été défini en octobre 2012.

Nous nous contenterons pour l'instant d'identifier les intervenants du processus de conception :

1. Les étudiants, membres du bureau de NETIS
2. Les enseignants, membres du conseil d'administration de NETIS. Ils sont deux :
   - Le professionnel enseignant MITIC qui suit le projet depuis le début et qui est partie prenante de plusieurs réseaux de coworking. Il vise à intégrer les étudiants et l'université dans la « communauté » des coworkers.
   - Le professionnel enseignant du master immobilier qui s'est chargé du défi remplacé en a 2013 par le responsable professionnalisation et études de MIPI & MITIC.
3. Le « coordonnateur », responsable des formations dont sont issues les étudiants et les enseignants
4. L'IFIS : directeur, personnels administratifs, responsables de formations du campus du Val d'Europe
5. Les services centraux de l'université qui sont composés :
   - des services administratifs (La DGS note avec notamment le campus numérique, l'immobilier, le service informatique et le service juridique)

- du service de la vie étudiante
- du bureau de la présidence
- de la vice-présidence aux enseignements et à la professionnalisation

6. Les acteurs territoriaux :
   - Le SAN du Val d'Europe en tant que propriétaire des locaux mais également attentif au développement du tissu économique avec le rôle important de la pépinière d'entreprises
   - La Fonderie, agence numérique du conseil régional d'Ile de France
   - IT77 association des télécentres et coworking du 77 porté par Seine et Marne développement, l'agence de développement économique du conseil régional.
7. Les acteurs professionnels/tuteurs d'apprentis

L'analyse de la situation de chacun de ces groupes d'acteurs en mobilisant les cadres définis plus haut sera conduite à partir d'entretiens semi-directifs en vue d'éclairer le cadre d'analyse du coworking à l'université du point de vue de tous les acteurs et ce dès la genèse du projet. Nous pouvons noter d'ores et déjà que le contenu défini de la SANDBOX 2.12 a évolué sur un an du fait des interactions des différents acteurs. Il s'est considérablement enrichi … trop peut-être pour que la SANDBOW 2.12 puisse tenir toutes ces promesses. Nous pensons que ce sont les entretiens des acteurs du processus de conception puis l'analyse des interactions entre acteurs et de leur situation dans le fonctionnement de la SANDBOX qui nous le diront.

# 5. Conclusion : approches théoriques possibles

En conclusion et parce que réfléchir en termes de situation nous met dans une posture pluridisciplinaire, nous proposons d'envisager diverses approches théoriques à l'articulation des sciences de l'information et de la communication et des sciences de gestion pour définir ce qu'est un espace de coworking à l'université.

1) Les espaces de co-working sont de nouveaux espaces à la fois physiques et virtuels. Ils constituent avant tout des espaces propices à la coopération. Ces organisations sont aussi des espaces d'émulation, d'apprentissage collectif (Fabbri et Charrue-Duboc, 2012), de créativité et d'innovation (Comtesse, 2010), de questionnement des pratiques, d'expérimentation, qui en font potentiellement des lieux de **création de services**. Si aujourd'hui la SANDBOX est définie avec 3 niveaux de services, cette approche laisse penser que les interactions entre acteurs risquent de nous conduire à en imaginer d'autres notamment au gré notamment des « modes » des sphères académiques et économiques comme pourraient être les MOOC[15] aujourd'hui.

2) Le processus de création des espaces de coworking à l'université peut également correspondre à l'idée des nouveaux **espaces-projets innovants** qui localisés physiquement ne sont pas sans rappeler au sein d'une organisation les « plateaux projets » favorisant le développement de compétences et accélèrent le développement (Garel,1997 s'appuyant sur Midler, 1993). Rappelons que quasiment toutes les réunions de conception de l'espace se sont déroulées dans la future salle de coworking...initiant avant l'heure officielle un partage et une coopération entre acteurs qui n'avaient pas l'habitude pour certains de travailler ensemble.

3) La SANDBOX est par ailleurs un espace qui s'inscrit dans un réseau territorial. Il faut donc tenir compte de la variété des acteurs concernés par le projet. Au niveau d'un territoire, on retrouve l'idée des clusters, « espace-réseau » qui favorisent notamment le partage d'information et de compétences du moins en théorie. Mais pour Girin (1990), la seule proximité géographique ne suffit pas à créer la communication et la coopération. Dans les dynamiques territoriales, les espaces de co-working

[15] Massive Online Open Courses

sont importants car ils créent du lien sur un territoire, donnent du sens, construisent des savoirs pour peu que **les proximités géographiques** (co-localisation), **relationnelles** (organisation des relations entre les acteurs) et **institutionnelle**s (implications des institutions) s'articulent dans une perspective de construction (Cohendet et al., 2010). La territorialisation de ces espaces en tant qu'innovation organisationnelle est un facteur déterminant de leur spécificité et de leur construction : elle justifie à la fois leur développement (besoins d'une population sur un territoire) et le conditionne (spécificités et identités locales). Ces propositions au niveau de l'organisation (en l'occurrence l'université) et du territoire sont prometteuses pour mettre en perspective à la fois les significations que donneront les acteurs intra organisationnels comme les étudiants ou les enseignants qu'extra-organisationnels comme les acteurs du territoire. La SANDBOX 2.12 devrait pouvoir confirmer l'importance des proximités.

4) En faisant référence à Norbert Alter (2002, p. 5), l'innovation est une « constellation d'actions ordinaires » et une activité souvent collective. L'analyse des interactions entre les acteurs dès la conception de l'espace de coworking entre les étudiants, les enseignants, les services de l'université devraient permettre de qualifier l'espace de coworking à l'université comme un **lieu d'**«**innovation organisationnelle au quotidien**», un espace qui s'inscrit dans la vie de l'université, gage d'acceptation et de bon fonctionnement au quotidien, un espace dans lequel les interactions sont plus fréquentes et moins formelles

5) Enfin, selon Anne Mayère et Béatrice Vacher (2005), la réponse à la diminution du « slack»[16] défini par March (1991), pourrait se trouver dans ce qu'elles se proposent d'appeler le « slack informationnel et communicationnel ». Il consisterait non pas à collecter et à mémoriser toute l'information disponible mais à organiser des combinatoires d'informations utilisables directement, pour que l'efficacité des acteurs soit davantage collective. Dès lors, la mise en réseau d'acteurs dans l'espace de coworking peut devenir le soutien d'une rationalisation des productions d'information et de l'interprétation des situations pour trouver des solutions. L'information partagée lors des interactions dès la conception de l'espace apparaitrait comme « ressource » et non pas seulement comme « source », telle qu'envisagée dès 1982 par Karen B. Levitan. Le processus de conception de la SANDBOX pourrait être analysé d'un point de vue communicationnel, comme **un espace de prise de parole et d'expression**, un espace qui inclut les étudiants dès la conception et qui leur laisse la parole et leur permet d'interagir de manière moins cadrée avec les enseignants mais peut-être aussi avec les entreprises. Par ailleurs, le slack organisationnel est bien décrit par les étudiants au début du processus quand ils formalisent leurs besoins.

Plus globalement, le processus de conception de l'espace de coworking à l'université pourrait s'analyser dans la perspective de « l'économie de la relation » (D'Almeida, 2007) ou des « économies de la convivialité » (Zacklad, 2009).

# 6. Références bibliographiques


- Alistair, B. (2008). Socially controlled space or public sphere 'third place' ? Adult reading rooms in early British public libraries. In : M. Koren (eds.), *Working for Five Star Libraries. International Perspectives on a Century of Public Library*


[16] Le « slack » (surplus organisationnel, marge de manœuvre) est la différence entre les ressources de l'organisation et l'ensemble des demandes auxquelles elle doit répondre. Le « slack » constitue un espace permettant la conciliation en faisant converger les représentations, une source de moyens pour l'innovation. Les contraintes de productivité l'ont réduit partout, voire fait disparaître complètement.

*Advocacy and Development*, Vereiniging openbare bibliotheken/Biblion, p. 27.
- Alter, N. (2002). sous la dir. de, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, 2002, 274 p.
- Almeida, N. D' (2006). Les organisations entre projets et récits », In : A. Bouzon (eds) *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, p. 145 – 158.
- Autissier, D., (2009). *L'intelligence de situation : savoir exploiter toutes les situations*, Paris, Ed. Eyrolles, 288 p.
- Bernard, F. (2006). Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement. In : A. Bouzon (eds), *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006, pp. 33 - 46.
- Bernard, F., Courbet, D., Halimi-Falkowicz S. (2010). Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante », In : D. Courbet (eds), Communication et Expérimentation, Editions Hermes Lavoisier, Collection Ingénierie représentationnelle et construction de sens, Objectiver l'Humain ? Volume 2, 2010, pp. 71-113.
- Bourret, C., Meyer, C. (2012). Propositions pour une grille d'analyse de situations en intelligence territoriale : Le cas d'une commune rurbaine en Ile-de-France, *XXIIth International Conference of RESER, Bucarest*, sept.
- Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L. (2010). The Anatomy of the Creative City, *Industry and Innovation*, vol. 7, n°1, p.91 – 111.
- Comtesse, X. (2010). *Étude sur les conditions cadres atypiques de la société en réseau : comment les réseaux sociaux peuvent-ils favoriser la créativité et l'innovation ?,* Étude DARES.
- Fabbri, J., Charue-Duboc, F. (2012). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur la constitution d'une communauté d'entrepreneurs : le cas de La Ruche, *XXIème conférence annuelle de l'AIMS*, Lille.
- Garel, G. (1997). L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile », *Actes du Gerpisa*, Université d'Evry.
- Girin, J. (1990). La communication dans une tour de bureaux. In : Chanlat J.-F. (Éds.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées,* Québec, Éditions Eska, p. 185-197.
- Guyot, B. (2006). *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Paris, Hermes Science Publications – Lavoisier, 2006, 236 p.
- Levitan, K. B. (1982), "Information resource(s) management – IRM", *Annual Review of Information Science and Technology*, 17,p. 227 – 266.
- Mayère, A., Vacher, B. (2005). Le slack, la litote et le sacré, *Revue française de Gestion*, hors série, Dialogues avec James March, 2005, pp. 63 – 86
- Muchielli, A. (2010). *Situation et communication*, Les éditions Ovadia, Nice, 170 p.
- Oldenburg,_R. (1989). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You Through the Day», Paragon House, New-York - 1999, 3e édition The great good place. Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons and other hangouts at the heart of the community*, Philadelphia : Da Capo Press,
- Pierre, X., Burret, A. (2013). De nouveaux dispositifs accompagnant la création d'entreprise : Les espaces de travail collaboratif, http://www.inseec-alpes.com/documents/Actes-colloque/11-PIERRE---BURET.pdf
- Servet, M. (2009). *Les bibliothèques de troisième lieu mémoire d'études,* mémoire sous la direction de Y. Desrichard, Enssib.
- Wolton, D. (2009)., *Informer n'est pas communiquer*, Paris, CNRS Editions, septembre, 147 p.
- Zacklad, M. (2010), Sémiotique de la création de valeur dans l'économie des transactions coopératives. In : *L'activité marchande sans le marché*, Hatchuel, A., Favereau, O., Aggeri, F. (Eds), Paris : Presses de l'Ecole des Mines, p. 265-283.

## Vendredi 4 octobre

## ATELIER I

### Transformations organisationnelles et nouveaux modèles managériaux

- **La transformation organisationnelle** qui se fait dans de multiples directions est surdéterminée par les critères de performativité néo-libéraux et les manières dont les technologies numériques sont mises au service du capitalisme mondial. Ceci concerne toutes formes d'organisations, entreprises du commerce, de l'industrie, des services, mais aussi les grandes institutions de la santé, de l'éducation, les collectivités, l'armée…
- **Les modèles coopératifs** déployés par le management, en général comme horizon enchanté, le sont sur le fond d'une arène conflictuelle marquée du sceau de "la pacification". L'obsession **innovatrice** (la compulsion qui la porte) doit être interrogée à partir de l'émergence d'économies politiques alternatives.
- **Les dimensions polycentriques des gouvernances** nous semblent mériter une attention toute particulière.
- **Les paradoxes managériaux** qui découlent du nouveau monde numérique organisationnel, la potentielle restriction des libertés et l'extension de la participation.

### Performativité des discours managériaux

- Les formes de **narrations managériales** hybrides émergent du numérique, les traces, traçabilité et évaluation en relation avec les politiques managériales et les nouvelles formes de pouvoir quelquefois bien plus coercitives que la violence d'une autorité.
- **L'utopie communicationnelle** numérique, d'une « organisation transparente », ou « fluide » ou encore « interactive », dans une fascination sans cesse renouvelée de technicité et la complexité managériale à gouverner aussi de l'imaginaire.
- La fabrication des nouveaux **modes de gouvernance** et la fabrique du consentement avec les questions narratives dont elles sont l'expression et l'exprimé. (formes collectives nouvelles du procès de travail, des intelligences collectives).
- L'évolution du salariat et les formes syndicales de **contre-pouvoirs** (soumises à la variation que l'on peut qualifier d'anthropologie des agencements politiques dans le cadre des "sociétés performatives" et des sociétés d'abondance peuvent être abordées de manière frontale).
- La production de **nouvelles subjectivités** étant en particulier liée de manière essentielle, aux nouvelles écritures informatiques couplées à l'axiomatique capitalistique.
- Le développement du marketing et la **recomposition des logiques marchandes dans le contexte de la numérisation,** à partir d'une traçabilité étendue, par le profilage.

Fiche synthétique

**Titre :**
Bizprojet : un outil d'aide à la décision pour les patrons.

**Auteur(s) :**
Arvanitakis Sophie Post-doctorante
Aix-Marseille Université, Laboratoire des Sciences de l'information et des systèmes UMR CNRS 7296

**Supports théoriques :**
Nous exposons comment, à partir d'hypothèses sur la représentation de la notion de projet, nous avons construit les questionnaires de caractérisation pour pointer les sèmes saillants et organisants.

**Problématique / Question :**
L'objectif de cette communication est d'exposer les fondements et la méthode utilisés pour construire un réseau social professionnel qui regroupe des donneurs d'ordres et des professionnels indépendants susceptibles de répondre aux offres de projets de ces décideurs.

**Terrain et Méthodologie :**
L'intérêt est de modéliser une méthode qui devra être implémentée dans deux moteurs de mise en relation du réseau que dans l'analyse des représentations elles-mêmes. En effet, cette recherche est réalisée dans le cadre du projet Bizprojet PacaLabs et a donc une forte finalité de terrain. Les points de vue théoriques ne sont là que pour fonder la méthodologie utilisée.

**Résultats :**
L'originalité de ce réseau repose à la fois sur la façon dont il va gérer les ressources humaines et participer à l'aide à la décision d'un patron. D'un côté, il dispose d'un moteur d'affinité qui associe des professionnels à partir de leurs compétences relationnelles puis métiers ; d'un autre côté, il dispose d'un moteur de préconisation qui adapte cette équipe en fonction d'un projet.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Les enjeux scientifiques se situent au croisement des SHS et des STIC et celui-ci est aujourd'hui la seule voie pour ouvrir les boites noires ou comprendre les enjeux qui dépassent les aspects sémantiques des moteurs informatiques et l'instrumentalisation des réseaux sociaux.

**Sophie ARVANITAKIS**
Post-doctorante, Aix-Marseille Université
LSIS, Laboratoire des Sciences de l'Information et des Systèmes
UMR CNRS 7296
PhD in Information & Communication Sciences
sophie.arvanitakis@lsis.org

# Bizprojet :
# Un outil d'aide à la décision pour les patrons

**Résumé :**
L'objectif de cette communication est d'exposer les fondements et la méthode utilisés pour construire un réseau social professionnel qui regroupe des donneurs d'ordres et des professionnels indépendants susceptibles de répondre aux offres de projets de ces décideurs. L'originalité de ce réseau repose à la fois sur la façon dont il va gérer les ressources humaines et participer à l'aide à la décision d'un patron. D'un côté, il dispose d'un moteur d'affinité qui associe des professionnels à partir de leurs compétences relationnelles puis métiers ; d'un autre côté, il dispose d'un moteur de préconisation qui adapte cette équipe en fonction d'un projet.

Concrètement, nous exposons comment, à partir d'hypothèses sur la représentation de la notion de projet, nous avons construit les questionnaires de caractérisation pour pointer les sèmes saillants et organisants. L'intérêt est plus ici de modéliser une méthode qui devra être implémenté dans deux moteurs de mise en relation du réseau que dans l'analyse des représentations elles-mêmes. En effet, cette recherche est réalisée dans le cadre du projet Bizprojet PacaLabs[1] et a donc une forte finalité de terrain. Les points de vue théoriques ne sont là que pour fonder la méthodologie utilisée.

**Mots clés :**
Réseau, SHS, projet, PACALabs, compétence

[1] Bizprojet est une recherche financée par le dispositif PACALabs 2013. PaCaLabs est un des axes essentiels de la Stratégie Régionale d'Innovation et permet l'expérimentation grandeur nature de technologies ou de services numériques innovants sur les territoires.

Cette étude est conduite dans le cadre d'un partenariat entre notre laboratoire de recherche (LSIS)[2] et l'entreprise Nodalys[3]. Cette recherche est financée par la Région PACA dans le cadre du dispositif PACALabs destiné à soutenir des expérimentations de projets d'innovation numérique sur les territoires, en lien avec les usagers.

Cette recherche qui a débuté en novembre 2012 se terminera en décembre 2013. Elle a pour objectif le développement et l'expérimentation de deux briques technologiques qui permettent à des donneurs d'ordres de constituer une équipe projet. La première brique propose un moteur d'affinités fondé sur les personnalités et les compétences relationnelles des individus. La seconde brique propose un moteur de prescription fonctionnelle pour la constitution d'équipes projet. Ces deux moteurs seront intégrés dans un service web pour favoriser des usages innovants en termes de sourcing des ressources humaines avec une adéquation d'une équipe projet et de gestion de carrière.
Afin d'exécuter de telles briques il faut noter que certains points théoriques et pratiques ont dû être éclaircis car ils ne peuvent pas être envisagés sous l'unique aspect recherche.

C'est pourquoi l'équipe de ce projet est constituée pour moitié de professionnels et d'universitaires. Chaque professionnel a travaillé en binôme avec un chercheur.

L'apport de la recherche permet tout d'abord d'éclaircir l'expression des donneurs d'ordres, et ensuite de faciliter le choix des ressources humaines indispensables et compatibles pour répondre à sa demande sous la forme d'une proposition d'équipe projet.

L'objectif global de cette recherche est donc de contribuer à étendre la dimension managériale de la société Nodalys qui compte sur la notion de tiers de confiance.

# 1. POSITION DU PROBLÈME

Les enjeux scientifiques de notre recherche s'inscrivent à la croisée entre les SHS et les STIC, qui est aujourd'hui établie comme indispensable à l'innovation technologique. La multiplication des initiatives qui visent à développer des applications de services reposant sur l'utilisation des données numériques personnelles (Facebook, Twitter, Google+) ou professionnelles (LinkedIn, Viadéo, Xing) et des profils d'utilisateur en témoigne. Un élément de reconnaissance sur le web consiste à renseigner de la façon la plus complète le profil. Néanmoins, ce profil est comme une bouteille à la mer, rien ne permet d'assurer qu'il sera consulté par le bon individu et particulièrement, le bon chef d'entreprise. En outre, rares sont les informations qui servent à mesurer des compétences différentes de celles liées au métier et qui pour autant sont fréquemment le point décisif du succès d'une équipe : si l'équipe a été comprise comme le générateur de l'innovation, alors la hiérarchie fonctionnelle a été perçue comme le dépositaire du savoir, le lieu de codification durable (McKinlay, 2002). Dans une communauté de pratique (Wenger, 1998) le statut provient uniquement de l'expertise et de la participation d'un individu selon son rang hiérarchique. Ainsi, la connaissance tacite devient infiniment plus précieuse que la codification formelle (McKinlay, 2002).

Le problème est assez simple, d'une part, nous sommes face à des recruteurs qui recherchent des professionnels afin de former des équipes et d'autre part nous sommes face à des professionnels qui détiennent des compétences relationnelles qui leur donnent la possibilité ou non de travailler en équipe. A cet égard, nous nous appuyons sur deux idées : la représentation que l'on a d'un métier oriente notre façon d'interagir avec les autres membres d'une équipe ; les personnes qui partagent les mêmes valeurs, les mêmes pratiques auront plus de facilités à travailler ensemble.

[2] Laboratoire des Sciences de l'Information et des Systèmes. Unité Mixte de recherche 7196, CNRS, Aix-Marseille Université, Université Toulon-Var, Arts et métiers ParisTech

[3] Nodalys est une société de webportage salarial http://www.webportage.com/mentions-legales-webmaster.php

L'option a été d'envisager les usages en amont de la conception des moteurs. En fait, nous avons considéré les usages comme une façon de penser l'action et non le résultat de cette action. Ceci nous a donc permis d'impliquer les acteurs (chercheurs, concepteurs et utilisateurs) avant le démarrage du développement : les utilisateurs finaux (prestataires et donneurs d'ordres/managers) des deux briques ont donc été sollicités dès le début de l'expérimentation.
Envisager les usages comme une façon de penser l'action implique de fait ce que savent les utilisateurs avant d'utiliser les technologies. Ici, il n'est pas question de savoir ce que modifie l'usage des technologies dans le raisonnement ou le geste professionnel mais bien de concevoir un dispositif au plus près de ce que font ou savent déjà les utilisateurs. En effet, les donneurs d'ordres savent très bien ce qu'est un projet ou comment constituer l'équipe qui répondra le mieux à leur attente. Ce qui leur « manque », c'est la connaissance de la totalité des offres des prestataires et le temps pour mettre ces offres en relation et constituer la meilleure équipe possible pour répondre à leur projet. Avec ce point de vue ou cette hypothèse de travail nous avons donc interviewé des donneurs d'ordres afin de savoir ce qui est important pour eux dans la constitution d'une équipe et nous avons interviewé des prestataires sur la façon dont ils envisagent leur métier.

En réalité, nous avons deux idées simples comme fils rouges à cette expérimentation : les professionnels qui partagent la même « vision » du métier et qui, en plus, savent la faire partager, pourront facilement travailler ensemble (c'est le moteur d'affinité) ; les donneurs d'ordres ont leurs connaissances personnelles et leurs modes de management d'un projet, la réussite d'un projet nécessite la rencontre des bonnes personnes (c'est le moteur de préconisation).

Ces deux moteurs n'ont donc pas pour ambition d'automatiser des fonctionnements humains mais bien d'apporter une aide à la décision des managers et une aide à la présentation des compétences relationnelles dont disposent les prestataires. Deux niveaux sont donc ici présents dans l'innovation numérique et ses usages : celui de l'interface avec laquelle les utilisateurs vont dialoguer et surtout se reconnaître ; celui du développement des moteurs qui reste transparent pour les utilisateurs mais qui doit proposer des options de constitutions d'équipe dans lesquelles le manager se retrouve.

## 2. CORPUS THÉORIQUE

La littérature donne de nombreuses définitions du management organisationnel (Don Hellriegel, John W. Slocum, 2004 ; Proulx, 2010 ; Bernard, 2001 ; Saussois, 2001 ; Bernoux, 2004).

De manière générale, le management dans une organisation peut être défini comme la manière de conduire une organisation, qui n'est pas étrangère à la manière dont on se représente cette organisation et son fonctionnement. Nous pensons que le management peut être défini comme un ensemble de planification (Steiner, 1969), de décisions (Boisvert, 1985 ; Livian, 2005 ; Morin et Delavallée, 2000) et d'actions avec comme ambition l'articulation des différentes formes de l'organisation afin d'atteindre un but. A cela nous ajoutons l'importance de lier le management aux ressources humaines car nous savons que les RH sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations (Sekiou et Peretti, 2001, p. 12). C'est cette affirmation qui a guidé notre travail et la réalisation du système d'aide à la décision pour les managers. Ce système spécialisé procure un environnement électronique de management des RH dans lequel le manager peut prendre des décisions et trouver des solutions aux problèmes non structurés et semi-structurés qui nécessitent le partage des informations se rapportant à un projet (Laudon et al., 2010). C'est ici le cas, si nous reprenons les niveaux organisationnels et les systèmes d'aide à la décision de Laudon (2010, p. 471) : le niveau organisationnel est celui des cadres opérationnels / équipes de projet ; la décision est semi-structurée ; le système d'aide à la décision est destiné au

groupe. Par exemple, il permet ici, de concevoir un nouveau site web d'entreprise, d'élaborer un plan de développement ou de concevoir le budget d'un service. Notre projet qui articule la recherche aux usages et au développement de pratiques innovantes va permettre dans sa dimension professionnelle le développement de certaines pratiques managériales nouvelles. Ce que nous proposons est donc bien une aide au management car il s'agit d'assurer une gestion des RH en fonction des représentations que les managers s'en font. D'ailleurs, dans la méthodologie nous n'apprécions pas les représentations en fonction de tel ou tel modèle théorique mais nous cherchons à retranscrire en environnement informatique ce que nous ont affirmé et décrit les managers et professionnels interviewés. Le management à travers l'évolution et la croissance des dispositifs numériques évolue lui aussi et permet aujourd'hui de pouvoir arriver à constituer des équipes projet qui prennent en compte à la fois l'importance à accorder à la communication dans l'équipe mais aussi l'importance de toujours penser au client.

## 3. MÉTHODOLOGIE

Nous avons mis en place deux questionnaires : un premier questionnaire proposé à quatorze donneurs d'ordre qui mènent ou ont mené des projets en lien avec le web et un second questionnaire proposé à trente-six prestataires métier. Ces prestataires sont issus de 6 métiers du web[4].
Les entretiens étaient semi-directifs, enregistrés et retranscrits.

Le premier questionnaire a été soumis aux patrons (quatorze). Il est composé de cinq questions ouvertes sur le projet et ses définitions puis d'un questionnaire de caractérisation décomposé en quatre points (la nature du projet, les caractéristiques de l'équipe à constituer, la méthodologie de projet et le rôle des membres du projet, les compétences comportementales et relationnelles).

Chaque point se compose d'une liste d'items dont le nombre est un multiple de 3, dans notre cas 9 : 3 items sont innovants, 3 items sont neutres et 3 items sont structurants.

Dans l'analyse des réponses des questions ouvertes, nous avons pu pointer et ainsi regrouper des sèmes récurrents comme des sèmes identiques et des sèmes différents, apportant ainsi une nouvelle idée. Nous constatons que le projet est associé à une idée, que les aspects structurants relèvent des moyens humains ou matériels, alors que l'innovation relève du nouveau et de l'opportunité.

Ceci nous est apparu assez paradoxal, puisqu'en discutant avec les patrons une fois le questionnaire passé, ils affirment qu'un projet est à la fois innovant et structurant.

Bref, nous avons cependant listé les items à considérer comme des évidences (items saillants) et ceux moins saillants sur lesquels nous devrions mieux nous positionner.

Concernant le questionnaire de caractérisation, nous avons demandé aux patrons tout d'abord de nous donner les 3 items les plus caractéristiques d'un projet innovant, puis de nous donner dans les 6 items restants les 3 les plus caractéristiques d'un projet structurant.

Il faut préciser, qu'au lieu de faire 2 questionnaires séparés, l'un pour les items innovants, l'autre pour les items structurants comme le préconise Vergès (2001) dans sa méthode de questionnaire de caractérisation, nous avons posé comme idée de départ la logique du différenciateur sémantique (Osgood et al., 1967). Un projet se situe entre deux notions : d'un côté il existe des projets qui sont structurants et de l'autre des projets qui sont innovants. Bien sûr les discours ne sont jamais aussi tranchés et les projets sont souvent à la fois structurants et innovants.

Nous avons 3 items innovants à un bout de notre axe et 3 items structurants à l'autre extrémité, les 3 du milieu restent neutres. Chaque item innovant est codé de 1 à 3 : 1

[4] Webmaster, Webdesigner, Référenceur, Développeur-Multimédia, développeur web, Community manager)

est choisi comme le plus innovant, chaque item structurant est codé de 9 à 7 : 9 est choisi comme le plus structurant.

Dans notre questionnaire de caractérisation, les quatorze donneurs d'ordres interrogés n'ont pas toujours suivi les consignes de sélectionner 3 items puis 3 dans les 6 restants. En effet pour certains une compétence pouvait avoir des aspects à la fois innovants et structurants, suivant la personnalité. Ils ont donc repris l'ensemble des items pour effectuer le second tri. Dès lors, un item pouvant être à la fois innovant et structurant nous l'avons codé deux fois.

Le second questionnaire a été soumis aux trente-six prestataires (professionnels). Il était composé de questions ouvertes (2) puis de deux tableaux pour lesquels nous leur avons demandé d'effectuer un classement. Nous voulions connaître leurs préférences de fonctionnement dans un projet afin de construire des équipes harmonieuses selon la nature du projet. Bien sûr nous admettons que chacun a un fonctionnement propre, particulier et qui correspond donc à sa vision du monde, et à ses représentations.

Jung propose une typologie pour caractériser le mode de fonctionnement psychologique d'un sujet (Jung, 1993). Selon lui, les fonctions psychologiques sont au nombre de quatre et sont visualisables sur des axes: la sensation (sous-entendu notre faculté à nous placer dans et à percevoir le présent) ; la pensée (sous-entendu l'intellect) ; le sentiment (sous-entendu l'évaluation affective) ; l'intuition (ou évaluation globale).

Ces quatre fonctions vont aussi par paire, mais d'une manière moins claire que pour les types. Jung distingue, au sein de l'activité de l'esprit humain, deux grands types d'activité :

- Recueillir de l'information ou Perception P, de deux manières opposées : l'intuition N et la sensation S ;
- Traiter cette information pour aboutir à des conclusions ou jugement J, de deux manières opposées : la pensée T (pour *thinking*) et le sentiment F (pour *feeling*).

Selon le positionnement sur ces axes et la nature du projet, nous pourrons rechercher une harmonie ou une complémentarité dans l'usage.

## 4. RÉSULTATS

Nous avons passé les dispositifs à quatorze donneurs d'ordres puis à trente-six prestataires métier.
Concernant les donneurs d'ordres, nous n'avons pas ici repris la totalité des réponses obtenues aux items, mais uniquement celles concernant le niveau 1 et 2 (donneurs d'ordre) : la définition des termes et la nature du projet. En croisant les sèmes classés à partir de l'analyse du discours correspondant aux réponses des questions ouvertes du niveau 1 et les items choisis du niveau 2. Nous pouvons avancer trois affirmations « partagées » issues des propositions faites sous forme d'items de la série du niveau 1 : (1) les objectifs du projet sont fixés au départ ; (2) le projet crée quelque chose de nouveau : (3) le projet répond à des échéances précises. Deux autres affirmations semblent être corollaires : (1) tout au long du déroulement du projet, il est nécessaire de faire des points d'avancement, des vérifications ; (2) il convient de fixer le cadre financier du projet. Trois points majeurs restent pourtant à questionner : (1) les personnes qui vont travailler sur le projet doivent-elles être complémentaires ? (2) doit-on définir a priori les caractéristiques du projet ? (3) l'aboutissement du projet va-t-il poser des bases pour d'autres projets à venir ?

Concernant les prestataires métier, il ressort de l'analyse de leurs réponses trois types de représentations saillantes : (1) la relation au commanditaire (client) suite à un entretien ; (2) le cahier des charges ; (3) la réalisation des tâches à proprement parlé.

Notons de plus que les représentations sont organisées autour de ce qui est important dans une équipe projet, c'est pourquoi nous demandons dans l'interface

de hiérarchiser les items sur : (a) l'implication dans l'équipe ; (b) la manière d'être dans l'équipe ; (c) les attentes vis-à-vis des autres membres de l'équipe ; (d) la façon de travailler sur projet ; (e) les compétences relationnelles et comportementales utiles pour travailler en équipe.

Nous pourrons donc au final donner le profil de l'utilisateur prestataire en fonction du positionnement qu'il aura sur les différents axes sémantiques.

Les moteurs informatiques permettront de mettre en relation les profils compatibles et ainsi de préconiser une équipe projet qui soit en adéquation avec les attentes du patron.

Ces résultats sont donc une aide à la décision puisque les résultats de notre étude nous permettent de mieux comprendre comment les donneurs d'ordres prennent leur décision pour choisir les membres de leur future équipe lorsqu'ils doivent réaliser un projet, quelles informations sont importantes pour eux pour faire leur choix et comment le choix final se fait.

# 5. CONCLUSION

Ce projet s'est découpé en plusieurs phases. La première phase nous a permis d'analyser la façon dont les patrons parlaient de leurs représentations, c'est-à-dire comment ils les caractérisaient, comment ils les exprimaient.

Nous avons pu mettre un premier questionnaire en ligne et ainsi être au plus près des discours sémantiques des patrons.

La seconde phase a permis d'interroger les prestataires métier qui au final constitueront les équipes projet.

Enfin la dernière phase permettra de préciser les variables à mettre en œuvre dans les moteurs afin qu'il y ait une harmonie et une cohésion entre les compétences des membres de l'équipe et la demande du patron.

Rappelons que nous souhaitons créer une méthode d'analyse des décisions en ce qui concerne le recrutement et ainsi permettre à des prestataires de répondre à des appels à projet des donneurs d'ordres en fonction de certaines compétences relationnelles.

Nous avons peu d'interviews (quatorze patrons et trente-six prestataires) mais très prochainement nous allons pouvoir récolter un nombre de réponses statistiquement révélateur puisque nous sommes en train d'implémenter le questionnaire informatiquement. Nous pourrons ainsi savoir si notre méthode est applicable.

# 6. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


- Bernard, F. (2001). « Introduction », Communication et organisation [En ligne], 19 | 2001, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 03 septembre 2013. URL : http://communicationorganisation.revues.org/2481.
- Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les Organisations* (p. 368). Points Essais.
- Boisvert, M. (1985). *L'organisation et la décision*. Ottawa: Les éditions Agence d'Arc inc.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Management des organisations*. (D. Boeck, Ed.) (p. 727).
- Laudon, K., Laudon, J., Fimbel, E., & Costa, S. (2010). *Management de systèmes d'information* (11e ed., p. 631). Paris: Pearson Education France.
- Livian, Y. F. (2005). *Organisation. Théories et pratiques* (Dunod.). Paris.
- McKinlay, A. (2002). The limits of knowledge management. *New technology, work and employment*, *13*, 76–88.
- Morin, P., & Delavallée, E. (2000). *Le manager à l'écoute du sociologue* (Editions d.). Paris.
- Osgood, C. E., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1967). *The measurement of meaning* (p. 360). Chicago: University of Illinois Press.
- Proulx, D. (2010). *Managemnt des organisations publiques. Théorie et Application*. (P. de l'université de Québec, Ed.).

- Saussois, J. M. (2001). Organiser le partage du savoir. *Sciences Humaines*, Mars-Avril, 36–37.
- Sekiou, L, & Peretti, J.M. (2001). *Gestion des ressources humaines* (p.814). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*. Collier-Mac Millan.
- Verges, P. (2001). L'analyse des représentations sociales par questionnaires. *revue française de sociologie*, *42(3)*, 537–561.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (p. 318). Cambridge: Cambridge University Press.

Fiche synthétique

**Titre :**
Utopie d'une communication relation « transparente » : comment caractériser les actions et discours d'organisations observées par des réseaux sociaux numériques ?

**Auteur(s) :**
Asdourian, Bruno, Docteur en SIC, Lecteur, Université de Fribourg, Suisse, bruno.asdourian@unifr.ch

**Supports théoriques :**
L'observation des organisations par les usagers des médias sociaux en ligne (Howe 2008) modifie les comportements de ces organisations dans le sens d'une communication énoncée comme « transparente ». L'approche théorique de la communication relation « transparente » des organisations fait appel à la communication relation (Watzlawick 1972) ainsi qu'aux critères de l'agir communicationnel (Habermas 1987). Le cadre théorique mobilisé s'inscrit dans le contexte spécifique des médias sociaux avec la prise en compte des concepts de la « sousveillance » (Mann 2004), de la « sagesse des foules » (Surowiecki 2008) et de la « face » (Goffman 1974).

**Problématique / Question :**
Comment caractériser théoriquement une communication relation « transparente » ? La grille de lecture des actions et discours proposée est-elle validée par l'analyse d'une communication de crise d'une organisation ?

**Terrain et Méthodologie :**
Une méthode qualitative fondée sur l'analyse d'une narration d'une organisation en situation de crise permet d'apprécier la validité de l'approche théorique orientée vers une communication relation « transparente ».

**Résultats :**
Les résultats de l'analyse de contenu permettent de penser qu'une communication relation « transparente » est bien propice à caractériser un engagement de l'organisation sous la forme d'un « faire semblant » (Doquet 1999).

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
La prise en compte des normes instaurées par les réseaux d'acteurs numériques entraîne les organisations vers une intégration forcée de la notion de transparence dans leurs relations en ligne. Pour autant, cette modalité de communication des organisations, qui est parfois contre-nature, ne pourra pas résister partout à l'épreuve du passage de l'imaginaire au réel.

**Bruno ASDOURIAN**
Lecteur
Université de Fribourg
Département des sciences de la communication et des médias
bruno.asdourian@unifr.ch

# Utopie d'une communication relation « transparente » : comment caractériser les actions et discours d'organisations observées par des réseaux sociaux numériques ?

**Thèmes de recherche** :
Organisation, transparence, médias sociaux

**Résumé :**
Le contexte d'apparition d'une utopie communicationnelle fondée sur la relation et la transparence est décrypté par le concept d'U.T.O.P.I.E. Celui-ci fait référence aux termes suivants : Usages – Transparence – Ouverture des données – Participation – Innovation en réseaux – Engagement/Expert. Dans un tel cadre, nous proposons une grille de lecture des actions et discours des organisations qui s'inscrivent dans un processus relationnel conforme aux normes éthiques imposées par les usagers des médias sociaux en ligne.

**Mots-clés :**
Utopie – Organisation – Relation – Transparence – Participation – Médias sociaux.

Ces dernières années, la thématique de la transparence a été omniprésente et a généralement été présentée comme utopique (Aïm, 2006 ; Libaert, 2003). Cette « maxime de la transparence » (Aïm, 2006 : 32) est associée à des valeurs de concertation et de co-construction véhiculées par le média internet à travers, notamment, la notion de participation. Dès lors, au-delà du plan symbolique des discours des chartes et codes de bonnes conduites (Loneux, 2011 : 57), il est de plus en plus fréquent d'observer des organisations s'engageant dans des actions de communication orientées vers la transparence et la participation. Ceci s'apparente alors à une metacommunication car nous sommes « en présence d'une communication totalement dépendante de l'action, à travers laquelle […] *faire c'est dire ce que l'on fait* » (Aïm, 2006 : 34).

Dans cet article, nous montrons que l'approche de la communication dite « relation » – issue de l'école de Palo Alto – est présente dans une stratégie de communication « transparente » de la part des organisations. En ce sens, les critères de la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas (1981) sont utilisés pour étudier les discours et les engagements en actions des organisations. Notre objectif vise ainsi à éclairer les questions essentielles suivantes : par quels processus les usages des outils numériques de communication façonnent la relation entre les organisations et les usagers des réseaux sociaux ? Quels types de participation des internautes et d'engagement des organisations sont-ils mis à jour ? Comment caractériser une communication relation « transparente » ?

## Les contours d'une U.T.O.P.I.E communicationnelle dans la relation organisations / usagers des réseaux sociaux en ligne

Le glissement de la communication des organisations vers une communication relation transparente est décrit comme une utopie. Cette notion s'inscrit dans l'analyse effectuée par Flichy (2001) dans son ouvrage dédié à *L'imaginaire d'internet*. Dans ce cadre, nous proposons une analyse de l'acronyme U.T.O.P.I.E afin de décrire la situation présente avec les concepts suivants :

- *U*sages,
- *T*ransparence,
- *O*uverture des données,
- *P*articipation,
- *I*nnovation en réseaux,
- *E*ngagement – *E*xperts.

En effet, l'utopie actuelle réside dans le discours sur l'idée que les usages des médias numériques effectués par les citoyens tendent à contraindre les organisations vers une transparence accrue se matérialisant, notamment, vers une ouverture des données. Ces dernières font elles-mêmes partie d'une démarche de sollicitation à la participation émise par les organisations visant à l'amélioration des services par un processus d'innovation en réseaux. Ainsi, cette démarche nécessite un engagement des experts et des organisations : les premiers pour développer des services innovants et expliquer aux usagers *lambda* le sens des données offertes et, les deuxièmes, pour orienter leurs actions et services vers une mise aux normes éthiques en vigueur dans les réseaux sociaux numériques.

Le processus décrit précédemment est donc initié par les usages d'internet et des réseaux sociaux numériques. Ces usages sont étudiés dans le sens de l'approche de Jouët (2000) et de Denouël et Granjon (2011). De nombreux chercheurs ont observés une création de nouveaux usages et de nouvelles règles issus à la fois de la profusion des « points de vue » (Pignier, 2005 : 71 ; Monnoyer-Smith, 2011 : 173) ainsi que d'une forme d'« *empowerment* » (Edwards & Tryon, 2009). Comme le souligne Allard (2007a), certains supports techniques et usages sont la matérialisation d'une expression des citoyens : notons par exemple le fait de « rédiger des billets sur des *blogs* et autres SNS […], de créer et de partager des morceaux de musique ou des vidéos, d'encoder du son et des images sous différents formats, d'échanger, via les réseaux *peer to peer*, des *fanfilms,* de sous-

titrer des *manga*, d'éditer ses *playlists*, de mettre à disposition ses *bookmarks* ou ses *tagscape*, de rédiger des commentaires ou de les modérer, de republier des liens, de prendre des photos sur mobile et de les renvoyer sur le net, de "chatter", de jouer… » (Allard, 2007a : 19). Dans ce contexte, « le public co-énonce, c'est-à-dire qu'il modifie, amplifie le journal, participant de cette manière à son écriture » (Pignier, 2005 : 72-73). Dès lors, « ce *modus operandi* du blog a chaque fois pour effet d'inciter à la participation » (Pignier, 2005 : 78). Le Web permet ainsi « l'instauration d'un pacte entre blogueurs fondé sur une croyance : de véridiction […] ; de participation […] ; de liberté énonciative […] ; de révélation […] ; de contre-pouvoir » (Pignier, 2005 : 76). Ce pacte entre blogueurs et plus largement entre les usagers des médias sociaux en ligne, est établie en permanence sur des « espaces de débat régulés de manière procédurale dans le but d'imposer une certaine éthique de la discussion auprès des usagers. » (Galibert, 2005 : 83). Par extension, ces valeurs d'éthique se sont reportées vers la relation entre les organisations et les usagers à travers les observations et jugements des citoyens (D'Almeida, 2007 ; Pascual-Espuny, 2012). Il y a, en effet, des usagers qui ont connaissance de méfaits et qui sont à la source du lancement d'une alerte. C'est alors le fort pouvoir de diffusion des informations entre les individus via internet qui va pousser les organisations à réagir et corriger leurs erreurs. L'idée d'un respect de la *Net-étiquette* est, dès lors, clairement présente.

Concernant les organisations, et plus particulièrement les organisations commerciales, une évolution vers une intégration contrainte de cette *Net-étiquette* et de ces normes et chartes a rapidement été présente. Walter (2005) indique que « les rhétoriques professionnelles comportent des références récurrentes à des dispositifs (codes, chartes, recommandations…) censés garantir une transparence dans l'exercice du métier. » (Walter, 2005 : 25). Il existe, par ailleurs, depuis longtemps des mécanismes de création de règles et d'auto-contrôle. Les codes évoluent ainsi dans le temps au grès des « perturbations "événementielles", internes et externes » (Walter, 2005 : 29). Pour autant, on s'écarte aujourd'hui « d'une analyse en termes de stricte auto-organisation du milieu professionnel, au profit de celle des interactions dans un espace social plus vaste » (Walter, 2005 : 31) qui intégre les souhaits des citoyens. Pour les organisations, cela « suppose des aménagements […] afin de préserver ou de conquérir une position dominante dans le champ professionnel » (Walter, 2005 : 29). Ainsi les organisations font de plus en plus apparaître une « dimension symbolique » (Loneux, 2010 : 57) et « s'engage[nt] à changer de pratiques ou de comportement publiquement, via communiqués de presse, ce dont la société civile prend acte. » (Pascual-Espuny, 2012 : 250).

Cette dimension symbolique est observée dans la notion de transparence qui « est devenue une vertu communicationnelle puissante participant de la construction d'une image institutionnelle positive. » (Galibert, 2005 : 85). À travers cette notion, l'objectif majeur des organisations est alors de « garantir ou rétablir la réputation, la légitimité sociale du groupe, restaurer la confiance ou, plus encore, arbitrer en faveur de choix stratégiques conformes à une éthique affichée. » (Gramaccia & Cordelier, 2012 : 12). L'emploi de la communication transparence vise à tirer les bénéfices d'un « effet de vérité » (Gramaccia & Cordelier, 2012 : 15) : il existe effectivement, selon Walter (2005), « une rhétorique fondée sur l'information et le primat de la vérité [afin de] légitimer son action auprès du public » (Walter, 2005 : 35). Notons également que Tisseron (2005) souligne qu'il y a dans la transparence l'idée qu'elle n'est pas dans le contenu mais dans la cloison qui fait le lien entre le contenu connu et celui qui ne l'est pas. Cette idée se retrouve bien dans l'étymologie du mot transparence qui est « *trans-pareo* [et qui] désigne à la lettre la qualité de ce qui, se laissant facilement traverser par la lumière, permet de distinguer nettement des objets à travers son épaisseur. » (Pignier, 2005 : 72). En d'autres termes, si les choses – documents, actions, etc. – existaient déjà, elles n'étaient

pas rendues visibles aux citoyens. Désormais, il y a une continuité entre ce qui était connu et ce qui ne l'était pas.

Il semble qu'à travers ce terme de transparence, un pas additionnel ait été franchi entre la simple diffusion de chartes et la mise en place d'actions concrètes. L'organisation Facebook est, par exemple, présente dans cette démarche de « transparence » : lors de la mise en ligne du premier « Rapport international des demandes gouvernementales »[1], l'organisation livre des données sur les pays ayant fait des demandes d'ouverture des données de comptes Facebook. De plus, dans son discours d'accompagnement du rapport, l'organisation souligne que « la transparence et la confiance sont des valeurs essentielles chez Facebook » et légitime son action de « protection des données [des] utilisateurs » sous couvert de « règles et processus stricts » qui « place très haut la barre juridique à franchir pour que [Facebook accepte] de fournir à un gouvernement des informations concernant [les] utilisateurs »[2]. Ce processus orienté vers la transparence est, par ailleurs, intégré par des organisations qui vont ouvrir certaines de leurs données au public dans le cadre du traitement des « données ouvertes » (*open data*). Des organisations comme la SNCF[3], la RATP[4], la Mairie de Paris[5] ou la ville de Zürich[6] ont, en effet, pris le parti d'ouvrir aux usagers – appelés aussi des réutilisateurs – un accès à une partie de leurs données. Dès lors, lorsque l'appropriation des données est faite par des usagers, qui sont notamment organisés autour de communautés ayant pour but de créer des applications nouvelles, il est possible d'entrevoir ce que Manovich (2005) nomme une « collaborative remixability ».
Ces usages de la transparence à travers l'ouverture des données est également une opportunité pour favoriser la participation du public, la relation avec l'organisation et la création de services innovants. Du point de vue de la participation, nous mobilisons une vision qui va au-delà de la vision « expressiviste » (Monnoyer-Smith, 2011 : 172 ; Allard, 2007a : 19) pour laquelle Allard et Blondeau (2009), Jenkins (2009), Rheingold (2005) ou Cardon (2010) ont analysé les usages de la prise de parole et du pouvoir des citoyens. Nous pouvons, en effet, dépasser l'idée d'une participation comme une « condition *sine qua non* de la socialisation électronique » (Galibert, 2012 : 141) ou comme une « composante essentielle de la "culture numérique" » (Monnoyer-Smith, 2011 : 156). Il est important d'entrevoir ces récentes formes d'« injonction participative » (Galibert, 2012 : 139) qui sont pleinement présente dans les rhétoriques de communication des organisations et qui sollicite la « culture participative » (Jenkins, 2009) des individus pour se matérialiser en une « participation en réseau des auteurs » (Galibert, Lépine & Pelissier, 2012 : 211).

Avec le mouvement de transparence, d'ouverture des données et d'injonction à la participation, « les internautes peuvent [dès lors] proposer des innovations sociales » (Badillo, 2013 : 30). Les réutilisateurs pourront ainsi être à la source de créations de services ou produits nouveaux avec l'utilisation des données ouvertes des organisations. D'un point de vue relationnel, ce processus s'inscrit dans ce que Badillo (2013) nomme un « modèle communicationnel de l'innovation » (Badillo, 2013 : 26). En effet, dans cette « démocratisation de l'innovation » (Galibert et al., 2012 : 211), il y a l'idée que les organisations prennent en compte les normes d'internet afin de répondre également à leurs propres objectifs : obtenir des bénéfices en termes de communication relation (Watzlawick, 1972) et de services. Ainsi, les pratiques traditionnelles de « braconnage » (De Certeau, 2001) sont réintégrées dans le processus relationnel et d'innovation. Ce mode d'appel à l'innovation est donc une forme « de sous-traitance des projets [via] des compétences externes » (Galibert et al., 2012 : 212) qui est décrite

[1] Facebook. (2013). Rapport international des demandes gouvernementales. *Facebook*. Retrieved August 28, 2013, from https://www.facebook.com/about/government_requests
[2] Op. cit.
[3] http://data.sncf.com/
[4] http://www.ratp.fr/opendata/
[5] http://opendata.paris.fr
[6] http://data.stadt-zuerich.ch

dans la notion de *crowdsourcing* (Howe, 2008). Dès lors, comme le souligne Eric von Hippel (2005), Allard (2007b : 58) et également Badillo (2013), il apparaît « non plus seulement l'idée d'usagers qui s'approprient des technologies et qui réinventent des usages, mais d'acteurs qui sont susceptibles de faire de véritables ré-innovations numériques. » (Badillo, 2013 : 30).

Dans le récent contexte lié aux usages d'internet, les organisations comptent désormais également tout particulièrement sur l'engagement individuel des internautes. Pour autant, au-delà de la première approche d'une sousveillance (Mann, 2004) dans laquelle tous les individus sousveillent les organisations, pour qu'il y ait une détection d'une anomalie, il faut de plus en plus des experts capables de comprendre les données rapportées à l'issue d'une longue analyse des actions visibles à tous ou saisies à l'issue d'une enquête poussée. En effet, avec l'*open access* et la transparence, un problème récent vient de la compréhension des données brutes. Tisseron (2005) indique à ce propos « qu'aujourd'hui le pouvoir utilise une autre stratégie qu'on pourrait résumer par cette phrase : "je vous montre tout et vous voyez bien que vous n'y voyez rien" ». (Tisseron, 2005 : 18-19). D'où, l'émergence du mouvement de curation destiné à donner du sens aux informations disponibles sur internet. Par ailleurs, les appels à des experts effectués par des organisations pour légitimer leurs actions sont, en quelque sorte, une forme d'engagement public vers une soumission à la transparence de ses actions. L'idée d'engagement (Bernard, 2006, 2007), de la part d'une organisation, est ainsi une forme d'« invocation […] de sa "responsabilité sociale" […] en direction des parties prenantes » (Gramaccia & Cordelier, 2012 : 12). Certaines organisations s'engagent dans une « promesse publique de produire des énoncés à une date déjà fixée par l'entreprise, sous le regard de ses contradicteurs, où elle confrontera ses promesses à la situation réelle et mesurée de ses activités » (Pascual-Espuny, 2012 : 255). Pour autant, certains facteurs permettant de jouer sur les formes d'engagement – comme le critère de liberté –, paraissent parfois discutables. En effet, si les actes des organisations sont bien publics, conséquents et coûteux, ils ne paraissent pas toujours libres. Les actions des organisations nous semblent contraintes par la sousveillance de la masse – et, peut-être, la sagesse (Surowiecki, 2008) – des usagers d'internet. Les réactions initiales des organisations étant ainsi contraintes, peuvent-elles entrer dans une soumission librement consentie (Joulé & Beauvois, 2002) ? Est-il est possible que, sur le long terme, le mouvement d'intégration des normes des échanges et des comportements des internautes soit pleinement effectué et que certaines organisations puissent s'engager volontairement et librement dans des actions de communication relation transparente ? Et dans ce cas, quelles seraient les caractéristiques d'une telle relation transparente ?

## Les caractéristiques d'une communication relation transparente

L'aspect relationnel de la communication (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972) ainsi que les critères de qualité d'Habermas (1981) sont les deux éléments fondamentaux de la communication relation transparente proposée. En effet, rappelons que selon les tenants de l'école de Palo Alto, la communication est composée du contenu et de la relation. Cette relation renseigne le récepteur du message sur la manière dont l'émetteur voit la relation (Watzlawick et al., 1972 : 48-61). Actuellement, cette « communication relation » (Asdourian, 2010 ; Badillo, Bourgeois & Asdourian, 2011; Badillo & Bourgeois, 2011) est notamment présente en ligne pendant des situations de crise pour éviter un emballement progressif du système (Watzlawick et al., 1972). Par ailleurs, les aspects « transparent » et « relationnel » de la communication en ligne sont analysés via les critères de qualité d'Habermas : l'intelligibilité, la vérité, la sincérité et la justesse. L'intelligibilité est prise en compte pour la définition de l'ensemble des contenus numériques et des

messages échangés ; la vérité fait écho au caractère rationnel de l'individu, à l'usage d'une argumentation orientée vers la transparence et les aspects digitaux des messages ; la sincérité fait écho au caractère subjectif de l'individu, à la prise en compte des émotions et des aspects analogiques de la communication relation ; la justesse est présente dans les normes établies dans l'espace numérique et tout particulièrement à travers les interactions effectuées via les médias sociaux en ligne.

Afin d'illustrer une communication relation transparence, une analyse qualitative des contenus émis sur les médias sociaux en ligne par l'organisation La Redoute a été effectuée. Les contenus utilisés dans le corpus ont été produits en janvier 2012 dans un contexte de crise révélé par un internaute. Malgré des excuses de l'organisation[7] et le retrait de l'erreur, l'information s'était déjà diffusée très rapidement sur les médias sociaux et la face de l'organisation en fût dégradée. L'organisation proposa alors aux internautes de participer à un jeu visant à retrouver des fausses erreurs dans des images truquées volontairement afin de les aider à fournir un contenu web conforme aux usages numériques.

L'analyse de contenu effectuée montre qu'il existe une convergence entre les caractéristiques de la communication relation transparente proposée et les observations effectuées. En effet, les critères de vérité, sincérité et justesse sont présents dans les actions et discours de l'organisation à travers les notions de reconnaissance, d'excuse, d'engagement, de sensibilité, d'aide et d'action. La quasi-totalité des mots catégorisés montrent que la sincérité est un élément important des unités de sens repérées avec près de la moitié des unités de celles-ci, contre près d'un tiers pour la justesse et plus de vingt pourcents pour la vérité. Pour exprimer ceci, la communication de cette organisation se caractérise par la présence d'une responsable de l'organisation – créant une proximité par la présence humaine – qui confirme, s'excuse et s'engage à réparer les erreurs et propose aux internautes de participer à améliorer leurs services.

Les changements récents de style de communication ont été observés principalement lors d'une communication de crise. Ce sont, en effet, des phases instables qui permettent de modifier les traditions communicationnelles pour s'adapter aux mouvements actuels. Pour autant, il est important de noter que ces actions de communications ne sont pas l'exclusivité des périodes de crise. La tendance est même à un discours sur la prise en compte d'une communication relation transparente dans la stratégie globale de communication des organisations.

## Conclusion

Une communication relation entre en jeu dans les processus de communication transparente utilisant les critères d'un agir communicationnel. Il est ainsi possible de caractériser la communication relation transparente avec les apports de l'école de Palo Alto et d'Habermas (1981). Pour autant, comme le souligne Gramaccia et Cordelier (2012), ces discours et actions semblent être fréquemment des « discours de légitimation sociétale » (Gramaccia & Cordelier, 2012 : 12). En effet, « ce qui frappe dans la mythologie actuelle de la transparence [c'est la] nécessité de métacommuniquer, c'est-à-dire d'énoncer la règle dont on s'inspire pour faire ce que l'on fait, au moment où on le fait » (Tisseron, 2005 : 22). Ainsi, si les discours et les comportements semblent s'orienter et/ou se déclarer comme des discours pouvant être analysés comme une communication relation transparente, il y a encore du chemin avant d'entrevoir une hétérotopie (Foucault, 2009).

## Références bibliographiques


- Aïm, O. (2006). La transparence rendue visible. Médiations informatiques de l'écriture. *Communication et langages*, (147), 31–45.


[7] La Redoute. (2012). La Redoute vous présente ses excuses ... *La Redoute*. Facebook. Retrieved from https://www.facebook.com/laredoute/posts/10150497982579235

- Allard, L. (2007a). Émergence des cultures expressives, d'internet au mobile. *MédiaMorphoses*, *21*(57), 19–25.
- Allard, L. (2007b). Blogs, Podcast, Tags, Mashups, Locative Medias. Le tournant expressiviste du web. *MédiaMorphoses*, *21*(57), 57–62.
- Allard, L., & Blondeau, O. (2009). La cathédrale et le Bazar. *Fondapol*. Retrieved September 4, 2013, from http://www.fondapol.org/politique-2-0/1618/
- Asdourian, B. (2010). *Communication relation et médias sociaux. Étude du cas de la sensibilisation aux feux de forêt*. Aix-Marseille Université, Marseille.
- Badillo, P.-Y. (2013). Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « émetteur » au modèle communicationnel. *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, *14*(1), 19–34.
- Badillo, P.-Y., & Bourgeois, D. (2011). Management de l'information et évanescence de la communication-relation dans les organisations ? In *Actes du colloque international Org&Co*. Presented at the Les communications organisationnelles. Des concepts aux pratiques, Nice.
- Badillo, P.-Y., Bourgeois, D., & Asdourian, B. (2011). Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations. *Les Cahiers du numérique*, *6*(4), 167–180.
- Bernard, F. (2006). Pratiques professionnelles/pratiques communicationnelles : des figures de l'engagement par les actes. *Questions de communication. Série actes*, (3), 13–27.
- Bernard, F. (2007). Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale. *Communication et organisation*, (31), 26–41.
- Cardon, D. (2010). *La démocratie Internet. Promesses et limites*. Paris: Seuil.
- D'Almeida, N. (2007). *La société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris: Armand Colin.
- De Certeau, M. (2001). *L'invention du quotidien. 1. arts de faire*. Paris: Gallimard.
- Denouël, J., & Granjon, F. (2011). Penser les usages sociaux des technologies numériques d'information et de communication. In *Communiquer à l'ère numérique: regards croisés sur la sociologie des usages*. Paris: Transvalor-Presses des Mines.
- Deuze, M. (2006). Collaboration, participation and the media. *New Media and Society*, *8*(4), 691–698.
- Doquet, A. (1999). *Les masques dogon : ethnologie savante et ethnologie autochtone*. Paris: Karthala.
- Edwards, R., & Tryon, C. (2009). Political video mashups as allegories of citizen empowerment. *First Monday*, *14*(10).
- Flichy, P. (2001). *L'imaginaire d'internet*. Paris: La Découverte.
- Foucault, M. (2009). *Le corps utopique - Les Hétérotopies*. Paris: Éditeurs Lignes.
- Galibert, O. (2005). La transparence dans les communautés virtuelles. Entre liberté d'expression, instrumentalisation marchande et surveillance. *Médiation Et Information*, 22, 83–92.
- Galibert, O. (2012). Engagement éco-citoyen et participation en ligne : entre agir communicationnel et agir stratégique. In *Actes du colloque « Organisations, performativité et engagement » 80e congrès international ACFAS* (pp. 138–149). Presented at the Organisations, performativité et engagement, Montréal.
- Galibert, O., Lépine, V., & Pelissier, C. (2012). Convergences des logiques sociales de collaboration et des communautés en ligne. In *Les masques de la convergence, Enquêtes sur sciences, industries, aménagements* (pp. 197–222). Paris: Editions des archives contemporaines.
- Gramaccia, G., & Cordelier, B. (2012). Responsabilité des organisations et modalité d'engagement. Ébauche d'une critique de la sincérité stratégique. In *Actes du colloque « Organisations, performativité et engagement »* (pp. 12–16). Presented at the 80e congrès international ACFAS, Palais des congrès de Montréal.
- Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard.

- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*. London: Random House Business.
- Johnson, S. (1997). *Interface culture: how new technology transforms the way we create and communicate*. New York: Preseus books.
- Jenkins, H. (2009). Geeking Out on Democracy. *Threshold*, (Spring), 4–7.
- Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux*, *18*(100), 487–521.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Lessig, L. (2004). *Free culture*. New York: The penguin press.
- Lessig, L. (2008). *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. Londres: Bloomsbury Academic.
- Libaert, T. (2003). *La transparence en trompe-l'oeil*. Paris: Descartes & Cie.
- Lindquist, E., Vincent, S., & Wanna, J. (2013). *Putting Citizens First*. Canberra: The Australian National University.
- Loneux, C. (2000). Les chartes éthiques comme outils de la communication institutionnelle. In *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs* (pp. 175–191). Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Loneux, C. (2011). Enjeux de gouvernance à l'épreuve des discours de la RSE. *Communication & Organisation*, *37*(1), 53–63.
- Mann, S. (2004). "Sousveillance": inverse surveillance in multimedia imaging. In *Proceedings of the 12th annual ACM international conference on Multimedia* (pp. 620–627). New York, NY, USA: ACM.
- Manovich, L. (2005). Remix and Remixability. *Nettime.org*. Retrieved from http://www.nettime.org/Lists-Archives/nettime-l-0511/msg00060.html
- Monnoyer-Smith, L. (2011). La participation en ligne, révélateur d'une évolution des pratiques politiques ? *Participations*, *1*(1), 156–185.
- Pascual-Espuny, C. (2012). Étude des conditions d'émergence d'un discours environnemental performatif suite aux pressions portées par la société civile. In *Actes du colloque « Organisations, performativité et engagement »* (pp. 249–257). Presented at the 80e congrès international ACFAS, Palais des congrès de Montréal.
- Pignier, N. (2005). Le blog, symptôme viral de l'intimité. *Médiation Et Information*, 22, 71–82.
- Rheingold, H. (2005). *Foules intelligentes: la nouvelle révolution sociale*. Paris: M2 Editions.
- Surowiecki, J. (2008). *La sagesse des foules*. Paris: JC Lattès.
- Tisseron, S. (2005). Le paradigme sensible ou le prisme des émotions. *Médiation Et Information*, 22, 8–22.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Walter, J. (2005). Mondes professionnels de la communication et transparence. De la codification à la régulation. *Médiation Et Information*, 22, 25–42.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Seuil.

Fiche synthétique

**Titre :**
La « communication engageante » des fournisseurs d'énergie en jeu dans la relation-client digitalisée

**Auteur(s) :**
Claire Burlat, Enseignant-chercheur, Audencia Group,
Claire.burlat@sciencescom.org

**Supports théoriques :**
La communication aborde deux champs théoriques : d'une part, les concepts de circulation des savoirs et de trivialité tels que développés par Yves Jeanneret (2008), et d'une autre, la « communication engageante », telle que développée par Françoise Bernard (2011).

**Problématique / Question :**
Dans quelle mesure la digitalisation de la relation-client, dans le domaine de la consommation d'énergie, favorise-t-elle une « communication engageante » ?

**Terrain et Méthodologie :**
Cette étude se fonde sur les résultats d'une recherche post-doctorale de deux ans, menée de 2010 à 2012 au sein du GRIPIC (Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur les Processus d'Information et de Communication) de l'Université Paris-Sorbonne et commanditée par le département R&D d'EDF.
Nous confrontons la représentation de la consommation d'énergie présente dans la relation-client « classique » d'EDF (par courrier), à celle présente sur Internet, grâce à des analyses sémiologiques et de contenu, des courriers de facturation des distributeurs d'énergie (EDF, GDF-Suez, Enercoop et Poweo) d'une part, et de leurs sites Internet d'autre part.

**Résultats :**
L'étude a montré que la relation-client « classique » (en jeu dans les courriers de facturation) véhicule une représentation traditionnelle de la consommation d'énergie : l'énergie est assimilée à un service, pris en charge par le public, ancré dans un univers techniciste et comptable. De fait, le consommateur est peu engagé à réaliser des économies. Cette représentation sera comparée à celle qui se joue dans la relation-client digitalisée.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
L'analyse des transformations de la relation-client, induites par les outils digitaux, permet d'interroger les mythes de la transparence (Libaert, 2003) et de l'interactivité (Davallon et Le Marec, 2000), attachés à l'usage d'Internet.

Fiche synthétique

**Titre :**
Le rôle de communicologue dans le processus de co-construction de nouvelles pratiques de veille à l'aide d'une plateforme numérique

**Auteur(s)** :
Domingues Aguiar, Tatiana, CNAM – DICEN, tatiana.dominguesaguiar@gmail.com
Zacklad, Manuel, CNAM – DICEN, manuel.zacklad@cnam.fr

**Supports théoriques** :
Cette communication s'appuie sur la Sémiotique des transactions coopératives (Zacklad), sur les propositions du pragmatisme de Dewey et sa définition de public, sur les contributions d'auteurs brésiliens dans le champ des Relations Publiques (Andrade, Fortes), ainsi que sur les contributions de l'école de Montréal principalement celles de Taylor & Van Every.

**Problématique / Question** :
Le contexte organisationnel actuel met en question le rôle des professionnels de la communication dans un contexte de de-crédibilisation du discours managérial et d'émergence de nouveaux logiciels collaboratifs. Nous proposerons de revenir sur le rôle du « communicologue » dans les organisations défini comme ayant comme mission principale le cadrage de l'activité collective sur la base de l'engagement « en virtualisation » des participants et la formation d'un public concerné par des enjeux communs.

**Terrain et Méthodologie** :
La réalisation d'une thèse dans un grand groupe industriel français sert de terrain pour nos propositions. La mise en place de réunions avec des communautés de veille qui utilisent la plateforme de veille collaborative proposée par l'équipe Semreh sera la méthode choisie pour analyser le terrain.

**Résultats** :
Nous attendons, à partir de ces réunions, pouvoir mieux préciser le rôle du communicologue dans un contexte organisationnel d'usage de plateformes de travail collaboratif.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles** :
L'activité de cadrage réalisé par le communicologue est censée engager les collaborateurs dans un processus coopératif dont le management relève d'avantage de la facilitation que du contrôle de l'activité collective. Selon cette perspective, le numérique peut faciliter la participation des collaborateurs en leur laissant notamment co-construire les fonctionnalités du dispositif.

**Tatiana DOMINGUES AGUIAR**
Doctorante, CNAM, DICEN EA 4420
**Thèmes de recherche** : Communication organisationnelle, engagement, coopération, web 2.0.

**Manuel ZACKLAD**
Professeur du CNAM, DICEN EA 4420
**Thèmes de recherche** : Communication organisationnelle, théorie de l'activité, sémiotique des transactions coopérative, communautés d'action, pragmatisme

# Le rôle de communicologue dans le processus de co-construction de nouvelles pratiques de veille à l'aide d'une plateforme numérique

**Résumé** :
En mobilisant la notion de relations publiques, notre contribution propose de redéfinir le rôle de la communication interne autour de la notion de « communicologue ». Nous nous intéresserons particulièrement à la manière dont celui-ci est impliqué dans le déploiement des logiciels collaboratifs. Les « communicologues » représentant un métier ou une fonction assumée par d'autres acteurs métiers visant à faire émerger un public à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

**Mots-clés** :
Communicologue, relation publiques, public, plateformes numériques coopératives, transaction coopératives.

## Introduction

La situation actuelle tend à remettre en cause le rôle des professionnels de la communication dans un contexte de de-crédibilisation du discours managérial et de généralisation de nouveaux logiciels sociaux censé faciliter une communication transversale et fournir aux utilisateurs de nouvelles possibilités d'organisation de leur action collective. En mobilisant la notion de relations publiques, notre contribution propose de redéfinir le rôle de la communication interne autour de la notion de « communicologue ». Nous nous intéresserons particulièrement à la manière dont celui-ci est impliqué dans le déploiement des logiciels collaboratifs participatifs qui sous-entendent une forme de changement de paradigme dans le comportement au travail, amenant à passer d'un rapport à l'information passif à une posture plus active de recherche d'information, de partage et de collaboration. Les « communicologues » représentant un métier ou une fonction assumée par d'autres acteurs métiers, sont souvent directement mobilisés dans le déploiement de ces logiciels et c'est à partir d'un cas de ce type que nous définirons ce rôle.

## Contexte

Cette recherche fait partie d'un projet de thèse en cours dans un groupe industriel français. L'outil collaboratif numérique est une plateforme de veille collaborative, Semreh. Elle a été déployée en 2006 au sein du département de Recherche et Développement de l'entreprise et elle offre aux veilleurs la possibilité d'accéder à l'information et de l'enrichir de façon collaborative grâce à des fonctionnalités web 2.0 de type billet de blog, commentaires, wiki, co-rédaction de documents, etc. Le développement de cette plateforme a été fait en interne et son déploiement n'a pas fait l'objet de prescriptions d'usage précises de la part de l'équipe d'animation, responsable de la plateforme Semreh. L'objectif était notamment de laisser les utilisateurs s'approprier l'outil à partir de leurs pratiques de veilles existantes.

Les échanges entre veilleurs se déroulent surtout au sein de communautés déclarées dans la plateforme. Ayant le plus souvent à répondre à une commandite dans le cadre d'un projet, ces communautés se mobilisent autour d'un thème donné afin de préparer un rapport de veille. Par conséquent, l'évaluation du travail réalisé dans la plateforme n'est pas faite par l'équipe d'animation Semreh, mais par le commanditaire du rapport de veille. A la différence d'autres dispositifs numériques déployés dans les organisations, comme les réseaux sociaux d'entreprise, Semreh est dédié à la réalisation d'une activité bien définie, la veille, en laissant une autonomie aux communautés pour définir l'organisation de leur travail.

Dans le cadre de la thèse, plusieurs questions sont posées concernant la collaboration en entreprise à travers des plateformes numériques, notamment concernant l'appropriation et l'engagement des employés pour utiliser la plateforme ainsi que sur l'organisation du travail collectif qui en découle. Dans cette contribution nous envisageons discuter le rôle de l'équipe d'animation de Semreh dans les actions de communication, en partant de l'hypothèse que ces actions contribuent à l'engagement et à la participation des employés aux activités réalisées dans la plateforme.

## L'équipe d'animation et la communication

L'équipe Semreh a à la fois une responsabilité technique de Maîtrise d'Ouvrage et de support utilisateur de la plateforme. Le premier rôle consiste à faire le lien avec les divers départements et entreprises impliquées dans les aspects techniques de Semreh, du développement des fonctionnalités à la gestion des flux d'information. Le deuxième rôle consiste à être en contact avec les utilisateurs, à l'occasion de présentations de la plateforme, de formations et de suivi au quotidien par le biais de réunions et par contact téléphonique.

C'est dans ce deuxième rôle que nous retrouvons les actions de communication

réalisées depuis le début des expérimentations menées avec Semreh. L'équipe élabore le contenu et les aspects graphiques de tous les supports de communication utilisés pour la plateforme : des newsletters pour les utilisateurs, des guides explicatifs sur les fonctionnalités, des panneaux et des présentations pour des réunions et formations, l'animation d'un club utilisateurs, etc. Même si l'origine de Semreh vient d'un mouvement de l'entreprise vers l'Intelligence Économique au début des années 2000, la communication était porté par l'équipe Semreh et non par le département de communication du groupe ni par la direction de la Recherche et Développement. Dans les dernières années, les actions de communication auprès des utilisateurs et des salariés qui débutaient dans l'activité de veille ont été laissées au second plan.

Dans le cadre de la thèse, nous avons considéré que ce contexte était assez riche pour susciter une recherche en sciences de l'information et de la communication du fait de deux caractéristiques notables : (1) une plateforme de travail collaborative dédiée à la veille et ouverte à tous les salariés de l'entreprise, dont l'usage n'est ni prescrit ni compris comme un passage obligé pour les veilleurs, (2) un déploiement s'appuyant pas sur une démarche de communication portée par l'équipe responsable de Semreh et ne rentrant pas dans une démarche communication d'entreprise formalisée (de type corporate ou top-down). Un autre facteur important est la reconnaissance de l'équipe Semreh comme équipe référente en termes de veille dans l'entreprise.

## Relations Publiques et Publics Internes de l'organisation

Dans la vision dominante, notamment en Amérique du Nord, les relations publiques sont une des branches de la communication d'entreprise (corporate communication) un terme qui inclut la communication interne. Pour les chercheurs brésiliens, les relations publiques sont définies comme les « activités développées par tous les types d'organisations qui visent à établir des relations profondes, à travers l'échange d'information avec des groupes présents dans la société (…) » (Andrade & Fortes, 2008). Mais selon ces auteurs il ne peut-y avoir de relations publiques efficaces sans création d'un public interne à l'organisation sensible aux enjeux relationnels dirigés vers l'externe. Ces chercheurs sont en phase avec l'approche européenne des relations publiques où, selon Vercic et al. (2002), ce concept va parfois au-delà du concept nord-américain. Après une large étude[1] visant à appréhender le concept européen de *public relations*, et avoir constaté des différences importantes liés aux termes utilisés pour la traduction de PR dans les langues européennes, l'étude propose un approche globale pour définir le domaine des relations publiques. Parmi les quatre rôles principaux que Vercic et al (2002) assignent aux relations publiques en Europe (managérial, opérationnel, réflexif et éducatif), les deux derniers sont les plus importants selon notre perspective. Ils sont définit comme :

> *« 3. Réflexif : analyser l'évolution des normes et des valeurs dans la société et les discuter avec les membres de l'organisation, afin d'ajuster les normes et les valeurs de l'organisation en matière de responsabilité sociale[2] et de légitimité. Ce rôle traite des normes et des valeurs organisationnelles et il s'adresse à la coalition dominante dans l'organisation.*
>
> *4. Éducatif : aider tous les membres de l'organisation à devenir compétent en communication3, afin de répondre aux demandes sociales. Ce rôle prend en charge la mentalité et le comportement des membres de l'organisation et s'adresse à des groupes publics internes.* (Vercic et al., 2002, p. 380) *»*

Pour construire notre définition du rôle de communicologue en nous appuyant notamment sur la notion de relation publique revenons aux définitions de J. Dewey. Selon Dewey, (1927, p35), « Progress is not steady and continuous. Retrogression is as periodic as advance.

1 Projet réalisé par EUPRERA en 2001 : European Public Relations Body of Knowlegde (EBOK).

2 Responsabilité sociale n'est pas évoquée ici relatif à la démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

3 « become communicatively competent » (Vercic, et al., 2002, 380).

Industry and inventions in technology, for example, create means which alter the modes of associated behavior and which radically change the quantity, character and place of impact of their indirect consequences». « Those indirectly and seriously affected for good or for evil form a group distinctive enough to require recognition and a name. The name selected is The Public (1927, p30)». Selon la conception de Dewey, les personnes sont susceptibles d'être constitué en public quand ils s'engagent dans une situation d'enquête. Celle-ci « prend place dès que les sujets sont confrontés à une situation indéterminée, une situation de discontinuité entre le sujet en son environnement (Zacklad, 1993). Cette discontinuité amène les sujets à déclarer la situation « problématique » ou à instituer un problème. » (Zacklad, 2013, 195). Selon cette définition rien n'amène à considérer que les publics sont nécessairement externes à l'organisation.

En interne également, l'organisation est composée d'une multiplicité de publics en émergence, c'est-à-dire de membres de l'entreprise qui ne sont pas identifiés à une structure organisationnelle formelle (département, équipe, projet) ni à des pratiques professionnelles établies (communautés de pratique, communauté épistémique, etc.) mais qui prennent consciences d'enjeux commun, c'est-à-dire d'enjeux qui peuvent être affectés positivement ou négativement par leurs activités mutuelles. C'est cette prise de conscience de la situation problématique qui engage les publics dans une situation d'enquête et qui les amène selon Dewey (1927) à créer des mécanismes de représentativité pour prendre en charge leurs intérêts et pour assurer leurs actions conjointes. M. Zacklad rejoint cette proposition d'actions conjointes des publics en proposant le concept de transactions coopératives (cf. infra). Ce sont les même mécanisme qu'Andrade et Fortes (2008), décrivent en considérant que relations publiques dans l'organisation ont « (…) pour tâche essentielle de créer des publics (…), en organisant des controverses, en fournissant toutes les informations nécessaire et en facilitant la discussion pour permettre la formulation d'un avis ou la prise d'une décision collective en tenant compte de l'intérêt collectif » (p.3).

Il nous semble donc utile de surmonter l'opposition classique entre communication interne et externe en considérant que l'unité profonde des fonctions de « communicologue » en entreprise est de faciliter l'émergence et la constitution de publics que ceux-ci soit internes à l'organisation ou externe à celle-ci. La problématique des « relations publiques » ou plutôt des « relations aux publics » dans une acception pragmatique élargie des publics trouve donc une nouvelle centralité (cf. Tab 1). Nous préférons le terme de communicologue à celui de communiquant souvent associé à des actions plus médiatiques (au sens superficiel) que politiques et productives, Le communicologue en entreprise vise à faciliter la création de publics en adoptant une position intermédiaire entre l'intérêt des publics internes en émergence, le management et l'environnement sociétal, définissant une fonction et un métier dont les missions, les méthodes et la déontologie restent à définir sur les bases que nous proposons.

| | Problématique de l'entreprise liée à enjeux externes | Problématique de l'entreprise liée à des enjeux internes |
|---|---|---|
| Publics externes | Relations publiques au sens classique | Relations publiques qui seraient portées, par exemple, par des représentants du personnel souhaitant influencer l'organisation de l'extérieur |
| Publics internes | Relations publiques élargies au sens d'Andrade et Fortes et de Vercic et al. : la mobilisation de publics internes sur des problématiques externes conditionne l'efficacité des RP | Relations publiques au sens pragmatique telles que nous les définissons pour la fonction de communicologue (qui inclut aussi les autres cases du tableau) |

Tableau 1. Différentes acceptions de l'expression de relations publiques

## L'activité de veille vue comme une série de transactions coopératives

La Sémiotique des Transactions Coopératives, STC (Zacklad, 2000, 2005, 2010a) se positionne comme un cadre d'analyse de l'action et des pratiques individuelles et collectives. Le concept de transaction est défini comme étant « des interactions productives, le plus souvent associées à des rencontres (mais pouvant être également largement asynchrones), permettant la transformation d'un artefact médiateur et des personnes parties prenantes pour réaliser une performance. (Zacklad, 2013, p. 193)». Dans une transaction coopérative, les personnes engagés peuvent être en position de : (co-) réalisateur, de (co-)bénéficiaire, de (co-)destinateur (mandant) et de (co-)destinataire. Ces positions peuvent être en situation de symétrie ou d'asymétrie les unes par rapport aux autres.

Un point important de la STC est la distinction entre actions inventives et actions habituelles. Les actions inventives sont des situations d'enquête et donc consistent en « la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation en un tout unifié. » (Dewey, 1938, p. 11). Les actions habituelles ont un caractère routinier qui ne demande pas d'originalité dans la réalisation de la transaction.

Nous considérons que l'activité de veille est une transaction inventive dans deux sens. D'une part, parce qu'elle est initiée par une situation d'enquête ou situation problématique : apporter de l'information qui soutiendra le processus de prise de décision dans l'organisation sur des sujets mal connus dans un contexte en constant changement. D'autre part, parce qu'elle implique de la part des acteurs la mise en place d'une procédure de recherche d'information originale qui donnera ensuite lieu à des transactions routinières comme par exemple le traitement journalier des nouvelles de la presse. Les transactions inventives redéfinissent leur contexte en créant des solutions pour la situation problématique du départ.

Selon Zacklad (2013), le contexte des transactions coopératives peut être cadré selon trois modalités: cadrage de la gestion temporelle et motivationnelle du déroulement de l'enquête, des registres de rationalisation et des registres de contrôle de la cohérence de son déroulement. Nous nous centrerons ici sur la première modalité. Il est possible de décrire quatre phases dans les programmes transactionnels inspirés de la sémiotique de Greimas : virtualisation, compétence, performance, évaluation. Ces phases sont définies de la manière suivante :

> *- « la virtualisation : le destinateur exprime la vision du projet qui sera réalisé par le sujet réalisateur,*
> *- l'acquisition de compétences : les sujets réalisateurs mobilisent ou acquièrent les artefacts capacitants,*
> *- la performance : la production, coproduction, acquisition, consommation de l'artefact*

*porteur de valeur impliquant les bénéficiaires,*
*- l'évaluation : gratification, reconnaissance ou au contraire sanction négative exprimée par le destinataire au sujet réalisateur et/ou au destinateur ».* (Zacklad, 2013*, p. 203).*

Dans chacune de ces étapes les sujets mobilisent ou créent des artefacts qui permettront la coproduction du « produit » final de l'action. Le cadrage du contexte correspond chez Zacklad (2013) à la définition même du travail de management. Il différencie le pilotage managérial qui « intervient dans des situations routinières qui mobilisent un système de règles existant », et le cadrage managérial qui « intervient dans les situations d'enquête qui (…) impliquent la mobilisation de règles originales en situation de résolution de problème (…)». Comme dans notre contexte nous avons considéré l'activité de veille comme un type de transaction inventive issu d'une démarche d'enquête, le type cadrage du contexte relève du cadrage managérial, afin de permettre la création de nouvelles règles pour résoudre l'enquête.

Ces activités de cadrage concernent tous les membres de l'entreprise, mais peuvent aussi concerner des opérateurs spécialisés correspondant à la fonction classique de manager ou de cadre, comme mentionné ci-dessus. Ainsi, la fonction de communicologue peut être prise en charge par un chargé de communication interne spécialisé, selon la dénomination classique, ou par d'autres membres de l'organisation épaulés ou non par le communicologue professionnel comme c'est le cas dans l'équipe d'animation de Semreh.

## La communication et le cadrage

La communication est comprise comme « un genre particulier de transactions coopératives caractérisées par le fait que les artefacts médiateurs ont une dominante sémiologique (…) » (Zacklad, 2012). La communication comprend alors la transformation des artefacts médiateurs à dominante sémiologique et la transformation des personnes engagées dans la transaction. Selon cette perspective, Zacklad (2012) définit la communication transformative comme incluant la communication performante et la communication de cadrage. La première vise à décrire des transactions qui relèvent directement de la performance dans des situations où les produits de l'activité « sont principalement sémiologiques, comme dans les productions culturelles, les services immatériels et relationnels et dans les professions tertiaires du secteur industriel » (Zacklad, 2012). La communication de cadrage quant à elle « permet la réalisation de cette partie essentielle du travail dénommée par les sociologues « travail d'organisation » ou « travail d'articulation » (Zacklad, 2012) ou définie dans l'article de 2013 comme « travail de management ». La communication de cadrage peut être vue comme une « métacommunication » quand « « l'objet » de la communication est maintenant la relation[4] elle-même et permettra de cadrer les actes de communication subséquents dirigés vers l'objet commun» (Taylor & Van Every, 2011, p. 237).

## La démarche du communicologue

Sur la base de ces définitions nous sommes en mesure de préciser le rôle du communicologue dans un contexte de déploiement de plateformes numériques de travail collaboratif. Le communicologue à comme rôle la création de publics à partir des individus potentiellement concernés par la plateforme. Pour les constituer en publics mobilisés par l'usage de la plateforme il est nécessaire de les informer pour initier des discussions qui permettront non seulement la prise de décisions collectives mais également l'expression de besoins spécifiques relatifs au fonctionnement de la plateforme et enfin la mise en place de choix politiques au niveau organisationnel sur la problématique de la collaboration numérique. Une autre caractéristique importante de la formation de publics dans l'organisation est la perspective temporelle de création d'une relation forte et de longue durée. Même si les publics changent

4 Relation entre les parties prenantes de la transaction.

selon les problématiques internes ou les controverses liées à l'environnement sociétal, les relations crées durant des transactions serviront de base dans la suite du travail du communicologue, les différents publics constituant au fil du temps un espace public élargi, interne ou externe, facilitant la tenue ultérieure de débats.

Nous suggérons alors que le communicologue travaille avec le groupe selon deux modalités correspondant à deux des rôles définis par Vercic, et al. (2002) : la modalité éducative et la modalité réflexive. La première modalité correspond à la dimension informationnelle ou médiatique des relations publiques. Les informations peuvent porter sur l'intérêt d'un point sociétal des problématiques de la collaboration et de la veille comme sur les fonctionnalités pratique de la plateforme collaborative en question. Le communicologue espère que les individus qu'il repère ou qui font appel à lui vont « révéler » un intérêt pour la problématique qu'il défend, intérêt qui peut n'avoir été que latent et dont ils doivent prendre conscience. Il est très important que les rencontres avec le public potentiel se fassent dans le cadre de discussions collectives car les échanges entre les acteurs peuvent faciliter la co-construction de problématiques communes inédites et ce bien sur particulièrement dans le cas de plateformes collaboratives. Sans cette compréhension partagée, le public ne pourra pas contribuer au développement de la plateforme. Cette modalité peut aussi comprendre le développement de compétences communicationnelles qui permettront aux individus de répondre en tant que public aux demandes organisationnelles.

Selon la modalité réflexive, le communicologue travaillera avec les individus qui sont déjà constitués en public ou en communauté d'intérêt. L'objectif des interventions selon la modalité réflexive est de faire travailler la communauté d'intérêt sur ses expériences individuelles et collective pour la transformer en communauté d'action (Zacklad, 2003). La notion de communauté d'action (Zacklad, 2003) désigne des types de collectifs restreints « *qui tout en poursuivant activement et donc dans une certaine mesure rationnellement, des projets explicites s'appuient sur un tissu de relations sociales étroites favorisant la sympathie mutuelle*[5] *et l'apprentissage mimétique censé caractériser les groupes primaires et les communautés de pratiques* » (p. 149). A partir de la connaissance globale du contexte, des problématiques et des intérêts qui les rassemblent, les membres de la communauté pourront commencer à cadrer les programmes transactionnels dans lesquels ils souhaitent s'engager avec l'aide du communicologue jouant un rôle de facilitateur. Ce rôle qui peut réacquérir des compétences spécialisées dans des domaines tels que ceux du « design thinking » ne fait pas aujourd'hui partie du curriculum des professionnels de la communication, mais ces compétences pourraient y être intégrées dans la perspective de remplir une fonction de communicologue au sens où nous la définissons ici.

## Conclusion

Dans cette contribution nous avons proposé une définition du rôle de communicologue basée sur la notion de relations publiques dans laquelle la notion de public est définie dans l'acception pragmatique du terme (J. Dewey, 1927). Le communicologue intervient comme facilitateur de la création de publics face à une problématique qui peut être interne ou externe à l'organisation en suscitant de nouvelles formes de coopération entre les membres de l'entreprise. L'apport des approches récentes des relations publiques, notamment dans la relation aux publics externes, est de montrer que la « conduite du changement » au sens pragmatique ne relève pas d'un alignement planifié par avance mais peut consister à susciter la participation pour permettre l'établissement de controverses susceptibles de révéler des intérêts inédits et de permettre l'émergence de propositions innovantes et à ce titre en partie inattendues

5 Pour reprendre l'ancienne expression d'Adam Smith (1759).

## Références bibliographiques :


- Andrade, C. T. de S., & Fortes, W. G. (2008). Relações Públicas: o que não é e o que é. *portal-rp.com.br*. Accès 17/07/2013, http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0267.htm
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 3– 46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. New York: Henry Holt and company.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry.* New York: Henry Holt and Company.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2011). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication*. New York: Routledge.
- Vercic, D., Van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2002). On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, *27*(4), 373–387.
- Zacklad, M. (1993). *Principes de modélisation qualitative pour l'aide à la décision dans les organisations* (Thèse de doctorat - Spécialité Contrôle des Systèmes). Université de Technologie de Compiègne, Compiègne.
- Zacklad, M. (2003). Un cadre théorique pour guider la conception des collecticiels dans les situations de coopération structurellement ouvertes. In *Bonardi, C., Georget, P., Roland-Levy, C., Roussiau, N. Psychologie Sociale Appliquée, Economie, Médias et Nouvelles Technologies, In Press,(Coll Psycho), Paris* (pp. 135–164).
- Zacklad, M. (2012). Engagement dans les communautés virtuelles et communication transformative. In *Organisations, performativité et engagement* (pp. 174–186). Presented at the Actes du colloque « Organisations, performativité et engagement », Montréal: ACFAS.
- Zacklad, M. (2013). Le travail de management en tant qu'activité de cadrage et de recadrage du contexte des transactions coopératives. *Activités*, *10*(1), 192–220.

Fiche synthétique

**Titre :**
Environnement organisationnel sollicitant, management des pratiques professionnelles et rapport au travail : le cas des communicants internes

**Auteur(s) :**
Foli Olivia, Maîtresse de conférences, Université Paris Sorbonne – Celsa, chercheure au Gripic, olivia.foli@celsa.paris-sorbonne.fr
Gérald Gaglio, maître de conférences, Université de Technologie de Troyes, chercheur dans l'équipe Tech-CICO, gerald.gaglio@utt.fr

**Supports théoriques :**
Ecologie de l'activité, multi-activité, travail d'articulation.

**Problématique / Question :**
Quelles incidences sur le vécu subjectif de professionnels « supports » d'une activité de travail cadencée par l'usage des TIC et se caractérisant par une grande fréquence des sollicitations ?

**Terrain et Méthodologie :**
- 24 entretiens semi-directifs dans 12 organisations de grande taille.
- Observations in situ (réunions, comités éditoriaux de journaux internes)

**Résultats :**
- Notion d'interdépendance asymétrique dans laquelle sont plongés les communicants internes.
- Développement des habilités déployées dans un contexte de numérisation généralisée des pratiques de travail.
- Relative invisibilité et non reconnaissance de ces habilités, ce qui peut conduire à des déchirures identitaires.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
- Réflexion sur la communication interne « telle qu'elle se fait ».
- Rôle des usages des TIC et des « écologies sollicitantes » dans le travail concret.

**Olivia FOLI**
Maîtresse de conférences, université Paris Sorbonne – CELSA.
Thèmes de recherche : identité et cultures au travail, communication organisationnelle, paroles de plainte
olivia.foli@celsa.paris-sorbonne.fr

**Gérald GAGLIO**
Maître de conférences, Université Technologique de Troyes.
Thèmes de recherche : innovation, communication, organisation, santé
Gerald.gaglio@utt.fr

# Environnement organisationnel sollicitant, management des pratiques professionnelles et rapport au travail : le cas des communicants internes

**Résumé** :
Une recherche sur le « travail réel » des communicants internes montrent qu'ils œuvrent en contexte organisationnel de « multi-activité », dans des écologies sollicitantes. Les interdépendances asymétriques dans lesquelles ils sont pris les amènent à développer des habiletés particulières, source de professionnalisme mais pas forcément de reconnaissance. Ces situations de travail singulières produisent des rapports au travail hétérogènes, caractérisés notamment par des sentiments d'ingéniosité versus des sentiments de lassitude.

**Mots clés :**
Communicants internes, multi-activité, management professionnalisme, reconnaissance, subjectivation

Cette communication, relative à une recherche sur l'activité des communicants internes, analyse leur travail ordinaire, en « train de se faire ». Ces professionnels œuvrent dans des écologies sollicitantes, émaillées d'interruptions de leur cours d'action. Ces interruptions sont générées par la profusion des technologies numériques et une hyper-connectivité, ainsi que par leur position de prestataires de service. En sont-ils pour autant dépassés et comment font-ils face à ce contexte organisationnel ? Comment évolue leur rapport au travail ? Qu'en est-il de leur vécu identitaire et sont-ils condamnés à l'insatisfaction ou à la souffrance du fait des vicissitudes dans la réalisation d'un travail bien fait ?

Après avoir exposé notre méthodologie, nous évoquerons le « travail réel » (Dejours) des communicants et ses enjeux, montrant que la notion de « multi-activité » (Licoppe) caractérise leur contexte d'action et oriente fortement les processus de coopération (1). Sera ensuite évoqué le management des situations de travail, avec ses aménagements pratiques et stratégiques développés pour travailler dans de tels contextes organisationnels (2). Nous interrogerons alors le rapport au travail des communicants et leur vécu subjectif, la reconnaissance des habiletés déployées étant une question pivot pour comprendre les processus identitaires à l'œuvre (3).

## 1- Communicants internes et coopération : des écologies sollicitantes activant une multi-activité

Comment appréhender la coopération et l'activité en train de se faire en contexte numérique généralisé ? Une présentation de la méthodologie déployée s'impose en préliminaire.

### a- Méthodologie

L'enquête a donné lieu à 24 entretiens semi-directifs (16 femmes, 8 hommes) au sein de grandes firmes de secteurs variés (automobile, secteur de la banque et de l'assurance, transport, énergie, défense), réalisés dans le cadre d'une recherche pour le programme COMUT (Communication et Multi-activité au Travail) 2009-2013, financé par l'Agence Nationale de la Recherche. Les enquêtés avaient entre 27 et 57 ans et sont tous diplômés de l'enseignement supérieur. Les entretiens s'effectuaient à même leur lieu de travail, généralement au siège social des firmes enquêtées. Le groupe professionnel des communicants internes étant hétérogène, nous avons tenu à interviewer des communicants internes « ordinaires » (coordinateurs de journaux internes, responsables de petites équipes) plutôt que des managers hauts gradés, par crainte d'être confrontés à des discours où les enjeux concrets de l'activité seraient dilués.

Nous avons également réalisé une observation non participante en *open space* pendant quatre demi-journées, assisté à deux comités éditoriaux de journaux internes et collecté de nombreux matériaux écrits. Le recueil des traces d'activité permet d'appréhender la matérialité de l'activité et son séquençage. Ainsi ont été recueillis des éléments complétant les entretiens : « to do lists », feuilles d'agenda (papier ou numérique), documents d'organisation orientant l'action (feuille Excel de partage de tâches, compte rendu d'un comité de direction avec des attendus à décliner en mesures opérationnelles), des e-mails illustrant les échanges des communicants avec des commanditaires et significatifs des divers allers et retours dans la confection des supports (journal interne ou brèves intranet essentiellement), des traces des supports finalement confectionnés (collection de magazines, brochures, plaquettes, newsletters, etc.). Ce protocole a ainsi permis d'illustrer et d'analyser les sollicitations concrètes de l'environnement organisationnel et leur management par les acteurs.

Ont aussi été étudiés le lieu de travail et son agencement, soit l'écologie de l'action. Il s'avère que l'espace illustre des aménagements personnalisés relatifs à l'organisation du travail, à la gestion des priorités et à l'arrivée des demandes ou informations en flot. Par exemple, la disposition des piles de documents dans le bureau ou l'utilisation de *post it* collés à

certains endroits sont révélateurs d'aménagements et sont des supports à partir desquels les chercheurs peuvent questionner l'enquêté sur son organisation personnelle. Finalement s'est constituée une « jurisprudence ethnographique » (Bazsanger, Dodier) et une série de cas diachroniques avec, par exemple, le suivi de la confection d'un article de journal interne de la proposition d'un sujet jusqu'à la parution finale de l'article.

### b- Le travail réel et son organisation

Pour comprendre l'activité et les contextes organisationnels des communicants internes étudiés, commençons par décrire *a minima* leurs prérogatives. Nous avons interviewé des responsables et leurs subalternes, consacrés à la production de supports (rédaction, supervision des agences de communication sous traitantes). Un autre pan important de l'activité des services de communication interne est l'organisation d'événements internes – et son corollaire, l'animation de réseaux – tels que les petits déjeuners d'information et d'échange, les célébrations institutionnelles et les manifestations à destination des personnels. Le métier de communicant comporte ainsi une grande part de travail logistique reposant sur la coordination de tâches interdépendantes (c'est le cas lors de la préparation d'événements) et la mise en lien d'interlocuteurs de nature différente : commanditaires, prestataires externes, personnels à qui l'action ou le produit est destiné. Le métier comporte aussi son lot de dépendances fonctionnelles car les communicants sont au service de commanditaires (le dirigeant ou le DRH pour diffusion d'un message aux personnels, un service ayant besoin d'une plaquette, etc.), pour des supports de matérialité diverse (papier, intranet, supports numériques gérés par mail notamment). Dernier élément : à ces domaines se rajoutent, pour les responsables hiérarchiques, un travail conséquent de contrôle et validation des supports diffusés - ils sont validateurs en dernier ressort et responsables vis-à-vis des dirigeants - ainsi qu'un travail de gestion d'équipe propre aux managers.

En terme d'organisation du travail et des tâches, l'activité des communicants rencontrés comporte généralement **une tâche de fond**, se déployant sur un temps relativement long. Elle est récurrente ou conjoncturelle : un cahier des charges d'un Intranet à refonder, la convention annuelle à organiser, le journal interne à avancer, une enquête de satisfaction du personnel à mettre en place. Cette tâche de fond se décline en de multiples dossiers. D'autres dossiers sont suivis par ailleurs par les communicants internes, entraînant un travail de coordination important : confection de cartes de visite, organisation d'une réception, règlement d'un problème de traduction dans une langue étrangère, alimentation régulière de l'Intranet en « news », etc. Une multitude de petites tâches s'empilent, s'emmêlent et souvent s'appellent les unes les autres.

L'activité des communicants internes peut toutefois rapidement **bifurquer**. Ils souffrent d'un déficit de maîtrise car une autonomie sous contrainte caractérise leur activité. Des « événements » (Zarifian) les affectent sans prévenir, tels une épée de Damoclès. L'événement vient du haut de l'organisation, de ses sphères dirigeantes, voire de son dirigeant. Il convient d'y répondre sans délai, de s'y consacrer entièrement, en stoppant son travail présent. L'événement est complexe car il comporte une dimension politique forte. Il suppose parfois une coordination avec des professionnels pas forcément connus dont il faut s'assurer une disponibilité immédiate et entière. Cela peut aller du traitement d'un départ précipité d'un dirigeant à la gestion d'une information « chaude », rendue publique hors les murs de l'organisation, la mettant en porte-à-faux vis-à-vis de l'opinion publique ou de ses actionnaires, comme par exemple la rumeur de rachat d'une partie de l'organisation dans un groupe aéronautique. Ces événements entraînent une série d'actions que le communicant doit piloter, comme la rédaction d'argumentaires, de communiqués ou l'enregistrement d'une vidéo d'un dirigeant.

De surcroît, structurellement, les communicants internes sont à la disposition des autres services de l'entreprise et du management. Il est par conséquent difficile pour eux de contrôler le flux de travail dans lequel ils sont pris, dépendant grandement des requêtes et du rythme d'autres salariés, spécialement ceux issus des sphères managériales. Les communicants internes se meuvent en définitive à l'intérieur d'une configuration **d'interdépendance asymétrique** : dans une relation de service, ils sont dépendants de leurs partenaires internes (pour déclencher leur travail, récolter des informations, etc.) mais la réciproque est rarement vraie. Cette position dans la chaîne fonctionnelle donne une couleur singulière au recours aux TIC : les communicants traversent des sollicitations permanentes, sources d'interruptions et de dispersion (Datchary), et sont sommés d'y répondre ou bien de chercher à activer la réponse d'un acteur dont ils sont dépendants mais qui n'est pas forcément enclin à coopérer sur le champ.

### c- Ecologie sollicitante et « multi-activité » contextuelle

Les situations de travail des communicants internes sont en espace ouvert ou dans des lieux où les interruptions sont légion. Ces écologies de l'action, où les personnes et les choses sont en « libre service », rendent courantes les dérangements sonores et les sollicitations en tous genres : une conversation environnante, une personne qui passe à côté, un voisin qui relit un mail en anglais à haute voix, un autre qui commente ironiquement un mail juste reçu. A l'aune des observations réalisées, la catégorie « interruption » semble exploser : tout semble être sollicitant et, si tous les événements ne préfigurent pas une interruption systématique, à tout le moins, l'*Open Space* façonne une expérience très spécifique de l'interruption.

Un consensus est néanmoins notable parmi les enquêtés : les interruptions font « partie du métier », ou plus précisément la réponse rapide aux sollicitations est fréquemment invoquée comme un impératif catégorique. Autrement dit, la **réactivité et la disponibilité sont un ferment de l'identité** professionnelle, très tournée vers la notion de service. Ce qui, de l'extérieur, semble objectivement contraignant (des interruptions intempestives) est, au moins dans les représentations, une ressource pour les communicants internes, témoignant de leur contribution à l'effort collectif.

En somme, les communicants internes sont en situation de « multi-activité » : une multi-activité « contextuelle », c'est-à-dire imprégnant le contexte d'action de façon permanente et sous-jacente . L'individu est pris dans un flux continu (événements, sollicitations, réunions, etc), entrant en interaction avec d'autres flux. Ce flux relève du flux continu d'affaires, mails, appels, cette continuité allant de pair avec une certaine intensité. Il doit aussi s'articuler avec le flux des autres car travailler c'est coopérer ou, *a minima,* se coordonner. Ce contexte rend délicat le travail d'articulation (Strauss)[1] car des ajustements et des anticipations d'ajustement sont nécessaires pour que les problèmes soient traités, sachant que les communicants ne sont pas prioritaires dans les files d'attentes invisibles. Les communicants sont donc en multi-activité contextuelle, inférant sur la multi-activité des autres, et tentant de s'inviter dans leur flux de travail. Finalement, la caractéristique du milieu de travail tout comme de l'expérience individuelle est une agitation organisationnelle.

Remarquons que cette multi-activité comporte des connotations plus ou moins positives. Elle évoque la liberté de choix, le plaisir de passer d'un dossier à un autre plusieurs fois par jour, la variété et la richesse des multiples sujets abordés. Ou elle renvoie au débordement (le travail dans les marges, le soir, le week-end), au stress, à l'urgence, à un sentiment de pas « bien » travailler, de n'approfondir aucun sujet, de rester en surface, de céder à la fragmentation. Elle fait écho à un travail

[1] « Un travail d'articulation efficace repose donc non seulement sur le fait d'être capable d'anticiper comment interagissent les différentes sous-catégories de travail de sécurité mais aussi comment un aléa donné ou un faisceau d'aléas peuvent à la longue se développer. » (Strauss, 1992, p. 236)

inachevé, au stress, à l'urgence, à l'impression de rester en surface et de céder à la fragmentation. Tout se passe comme si les interviewés distinguaient une multi-activité glorieuse, grisante, dont on est le héros, d'une multi-activité dont on est la victime ou le spectateur ; une multi-activité subie, qui échappe.
Comment tenir dans l'ambivalence, en ces contextes organisationnels ? Le management et les habiletés professionnelles sont cruciaux.

## 2- Management des situations de travail en écologie sollicitante

L'activité visibilisée par la matérialisation - celle des supports de communication - ne reflète pas l'ensemble de l'activité du communicant ni les compétences nécessaires pour être un « bon professionnel ». Le matériau empirique montre les habilités développées pour faire face à l'urgence et à un flux de tâches dont le communicant ne maîtrise pas les oscillations.

### a – Manager la multi-activité

Les pratiques professionnelles sont ajustées en permanence, un management organisationnel se déployant avec, pour enjeux, de canaliser les cours d'action, maintenir la continuité et le contrôle de l'activité, et (re)créer des modes de coordination efficaces. La « multi-activité contextuelle » engage, pour être gérée ou jugulée, à des tactiques et des actions communes. Elle *fait faire*, alternativement, *à soi* et pour autrui, la multi-activité d'autrui ou de soi étant inférée.

Deux dimensions empiriques s'enchevêtrent :

- **La canalisation du « flot »**[2] (Giddens) quasi ininterrompu d'informations, de messages, de demandes, de questions qui parviennent aux communicants internes. Il convient de s'y retrouver, de ne pas s'y perdre (au propre comme au figuré), afin de garder le « fil de l'activité » (Clot). L'action peut revenir à : intercepter le flot en partant à la quête de la « dernière version » (et donc la « bonne ») d'un document sur son poste informatique ; à fuir ce flot en s'isolant dans une salle de réunion afin de lire un document, en écoutant de la musique (évitant ainsi une situation de multi-activité subie) ; à canaliser le flot en démarquant les mails qui nous sont directement adressés des autres ; à créer des conventions pour gérer l'urgence, comme faire que les demandes jugées urgentes soient posées sur la chaise de la responsable.

- **L'anticipation d'un flux** important auquel il faudra faire face : écrire pour soi des To-Do lists, tenter de s'insérer dans le flux d'un tiers afin de le faire rédiger une « brève » pour un journal interne, déminer le risque de perte d'attention de ses interlocuteurs (par exemple en imprimant puis en distribuant en séance un document qui vise à orchestrer une réunion).

### b- Les habiletés développées et leur finalité

Pour comprendre la nature des habiletés professionnelles, il faut revenir sur une des spécificités de l'activité des communicants : **l'interdépendance asymétrique**. Un enjeu fort dans leur action est de prouver leur utilité et leur efficacité afin que les demandes de prestation continuent à affluer vers eux. Ils décrivent ainsi un principe de réalité inhérent à leur activité : ils ne sont pas en position de force et ils doivent apprendre à « *lâcher* » (sic). Ils ne peuvent se permettre d'« *aller au clash* », même si leurs préconisations, que ce soit en termes graphiques ou rédactionnels par exemple, ne sont pas respectées par leurs commanditaires, ou si ceux-ci ne tiennent pas compte des impératifs de délais ou de faisabilité technique propres à la confection

[2] Pour Giddens, l'action est un flot continu : « L'action ne renvoie pas aux intentions de ceux ou celles qui font les choses mais à leur capacité de les faire. (…) L'action est un procès continu, un flot dans lequel le contrôle réflexif qu'exerce une personne est fondamental pour le contrôle du corps, contrôle qu'elle assure de façon ordinaire dans sa vie de tous les jours. Je suis l'auteur de beaucoup de choses que je n'ai pas l'intention de faire et que peut-être je ne veux pas engendrer, mais que néanmoins je fais. » (Giddens, 1984/1987, p 59).

des supports. Leurs contraintes sont d'autant moins prises en compte que le commanditaire a les siennes propres et que, bien souvent, les sollicitations surviennent dans l'urgence.

En conséquence, les témoignages permettent de recenser des composants fondamentaux, visibles mais non valorisés par autrui, de leur activité. Ce que nous nommerons **le travail de validation** en est un premier élément clé. Le contrôle des contenus est en effet un impératif fortement investi par les commanditaires. Le communicant déploie en conséquence une part importante d'efforts et d'habiletés pour obtenir des validations. Il tente de les avoir dans les délais qu'il a fixés, les difficultés résidant dans le fait que les commanditaires, ou les contributeurs aux articles, trainent et rechignent à faire part de leurs commentaires, car la confection des supports n'est pas dans leurs priorités. Le communicant développe fréquemment des tactiques de contournement ou d'activation, en sollicitant par exemple des tierces personnes en position de relancer le contributeur, ou en posant une date butoir de réponse au-delà de laquelle le texte sera considéré comme validé *in fine,* selon le principe du « qui ne dit mot consent ». Notons que l'obtention de la validation n'empêche pas les interventions intempestives des chefs, susceptibles de censurer ou modifier les contenus malgré toutes les précautions prises. A ces lourdeurs s'ajoute une question politique : la frilosité des validateurs conduit bien souvent à une négociation minutieuse sur les termes et la mise en page des supports,

Les habiletés pour **mener un travail rédactionnel malgré tout** sont un deuxième élément clé. Les communicants témoignent que la mise en forme des contenus est une compétence à part entière, qu'il s'agisse de talents rédactionnels (style, argumentation, etc.) ou de la maîtrise des règles esthétiques et techniques de confection (respect de la charte graphique par exemple). Ils disent généralement prendre du plaisir au travail rédactionnel, exigeant car requérant concentration, mais faisant sens et ayant parfois vertu de refuge dans un contexte organisationnel aux multiples sollicitations.

En définitive, bien que cet article ne puisse être exhaustif, on relève que l'habileté réside en **l'élaboration et la mobilisation d'aménagements pratiques et tactiques nécessaires pour parvenir à produire** malgré tous les obstacles qui se présentent. Ces compétences sont visibles, puisqu'incarnées dans des e-mails, des interventions orales ou des comptes-rendus de décision par exemple, mais non valorisées. Elles contribuent néanmoins au développement du professionnalisme.

En revanche, le processus par lequel cette tangibilité s'obtient, et particulièrement les interventions des communicants internes pour y parvenir, ne sont pas reconnues comme relevant d'un savoir-faire particulier. Non pas que ces interventions soient cachées et inaccessibles aux partenaires de travail, car elles sont souvent l'occasion d'e-mails et de prises de parole lors de réunions. Plus exactement, ces interventions, ce travail souterrain mais non masqué, ne suscite pas l'attention, n'interpelle pas, ne semble pas être la manifestation d'une professionnalité pour ceux qui en sont témoins, alors que les communicants doivent y consacrer de fait un temps et une énergie considérable. Comment vivent-ils ces contradictions ? Cette question ouvre sur celle de la reconnaissance.

## 3- Entre invisibilisation et reconnaissance : quel vécu subjectif des communicants ?

La reconnaissance des habiletés déployées est une question pivot pour comprendre les processus identitaires à l'œuvre et considérer *in fine* la souffrance au travail. Œuvrer en contexte contraint, sans reconnaissance de la part invisible du travail, ouvre sur les subtilités de l'identité au travail.

La professionnalité des communicants rencontrés est sensiblement peu reconnue, en dehors de leurs productions matérialisées. Ils regrettent généralement

l'omniprésence des supports écrits et ne veulent pas y être réduits, les communicants étant parfois considérés comme des « *imprimeurs* », sans expertise, ou comme des « *passe-plats* » vers des prestataires extérieurs, sans plus-value. Et en même temps ce travail matérialise leurs contributions. Analysons ce que cette ambivalence engendre sur leur sentiment de reconnaissance.

### a- La dialectique de la reconnaissance des communicants internes

La construction identitaire est un processus dépendant du regard que porte autrui sur soi. L'identité professionnelle évolue ainsi au gré des expériences vécues ainsi que de la reconnaissance procurée par les pairs et par la hiérarchie en termes de « jugement de beauté » et d'«utilité » (Dejours).

Dans le cas de nos interviewés, les vicissitudes de l'activité et leur occultation ne posent pas systématiquement problème : ils se les représentent comme contraintes du métier, découlant de leur position de prestataire de service. Elles peuvent même contribuer à l'activation d'un sentiment de satisfaction, quand le communicant a franchi, seul ou en équipe, les épreuves avec ingéniosité. D'un point de vue individuel comme collectif, le dépassement de l'épreuve active le « jugement de beauté ». Nous avons pu d'ailleurs constater que le récit des écueils rencontrés émaille souvent les conversations entre professionnels. Peu importe alors que l'ingéniosité soit reconnue en dehors du collectif de travail si le résultat est honorable (i.e. si le support produit correspond aux canons des professionnels) et si le communicant a répondu à une demande avec professionnalisme. Comme le disent souvent les interviewés, l'essentiel est que le support « sorte » malgré tout.

Ceci étant, les communicants internes ne sont pas enclins à accepter toutes les concessions. Ils se refusent à être dans la « *rosification* » que des commanditaires pourraient exiger et ils évoquent leurs garde-fous personnels. Un interviewé dit par exemple que, pour lui, la frontière à ne pas dépasser est celle du mensonge. Les valeurs professionnelles du communicant peuvent ainsi le pousser à refuser certaines demandes ou l'amener au conflit. Certains se battent pour un idéal du métier afin de faire valoir leur point de vue (sur la bonne manière de communiquer ou le message juste à faire passer), comme s'ils étaient portés par un sentiment d'intérêt général allant au-delà de la demande du client, activant la définition du professionnalisme de Freidson.

On s'aperçoit ainsi que la professionnalité est nourrie d'une <u>habileté commune</u> : obtenir la coopération avec diplomatie, sortir des épreuves sans déclencher de foudres, l'essentiel étant le résultat, même modeste au regard de l'idéal de métier. Mais certains professionnels transforment la compétence diplomatique en esquive, se retirant dans les dépendances asymétriques, tandis que d'autres jouent des coups pour l'emporter, au nom de l'utilité du travail réalisé, voire de l'éthique du métier.

### b- Subjectivation : ingéniosité versus lassitude

En définitive, malgré toutes les difficultés rencontrées, l'épreuve surmontée est non seulement une victoire sur le réel, revivifiant le sentiment de bravoure et d'habileté - et ainsi le « jugement de beauté » - mais aussi une contribution générale à un idéal nourri par des « croyances positives » ou « normatives » (Boudon), faisant « jugement d'utilité » et permettant l'accès à la reconnaissance sociale du travail réalisé. Ainsi, des contraintes d'activité fortes et invisibilisées, tout comme la coopération difficile avec les puissants, peuvent paradoxalement être vecteurs de reconnaissance, l'effervescence procurant même une certaine griserie pour quelques interviewés.

Néanmoins, l'invisibilisation du nécessaire travail de coordination et de validation peut conduire à un sentiment de lassitude et, à terme, d'inutilité. C'est le cas lorsque le communicant est systématiquement perdant dans les relations de dépendance asymétrique, devant « *lâcher* » à son goût plus que de raisons. Si la fonction

communication est légitimée la plupart du temps au niveau institutionnel, cela n'induit pas forcément un pouvoir organisationnel réel dans les relations de service. Un interviewé se demande par exemple quelle utilité revêt un journal interne si on ne peut y parler ni des dossiers en cours ni des difficultés rencontrées. Les renoncements et allégeances nécessaires à l'exercice du métier vont parfois jusqu'à la transgression des règles de l'art et le dilemme éthique. Quand le communicant ne ressort pas vainqueur, n'est pas parvenu à ses fins dans la joute l'opposant à des commanditaires frileux ou péremptoires, c'est son sentiment d'utilité, voire ses valeurs professionnelles, qui sont bafoués. La perte de sens atteint son paroxysme quand le professionnel est isolé, travaillant seul ou au sein d'un équipe incapable de jauger ses habiletés dans la joute, l'aboutissement étant une non reconnaissance dans la dialectique du « jugement de beauté ».

Certains communicants vivent ainsi, à force de répétitions, le déni de leur professionnalité comme une épreuve usante suscitant une délégitimation de leur fonction, d'autant que leurs interlocuteurs ou les salariés jugent parfois ouvertement leur travail comme étant inutile - déclarant par exemple que de toute façon le journal interne n'est pas lu et qu'il est un centre de coût abusif. Les professionnels sont pris en tenaille entre d'une part une vision idéale de leur métier, où la figure du facilitateur du dialogue entre salariés et dirigeants est structurante, et d'autre part le « travail réel », où cet idéal est bafoué du fait d'un pouvoir organisationnel finalement assez faible dans la relation de service dans laquelle les communicants sont investis.

Dans ces cas de figure, ni la professionnalité ni l'utilité du communicant ne sont alors reconnues. Certains le vivent comme une censure générant frustration, voire une dévalorisation de leur travail et de leur personne. Les personnes les plus en désillusion changent de fonction ou adoptent une attitude règlementaire, avec un repli sur la tâche à effectuer et une routinisation de leur activité (par exemple : écrire un bel article à chaque numéro du journal interne), leur identification étant alors ramenée à la réalisation de la tâche.

## Conclusion

L'étude du « travail réel » des communicants internes montre la complexité de leurs situations de travail, du fait d'une multi-activité contextuelle pour soi et pour les autres, suscitant une vigilance permanente afin de juguler, canaliser et enrayer les vicissitudes de l'activité et atteindre les objectifs malgré tout. Une multitude d'habiletés professionnelles sont développées et un management individuel et collectif de la multi-activité se déploie en permanence, permettant de surmonter des difficultés qui pourraient paraître indépassables de prime abord, nourrissant pourtant la consistance identitaire de ces professionnels. Il est finalement remarquable que la simple étude d'un contexte organisationnel, avec son lot de contraintes, ne permet pas de statuer sur le vécu de l'individu en termes de rationalité et de décisions dans l'action, ni sur son vécu identitaire de travail bien fait et son sentiment de reconnaissance. Les recompositions organisationnelles individuelles et collectives sont permanentes, de même que les processus de reconnaissance sont une dynamique se rejouant perpétuellement en fonction des configurations organisationnelles et managériales, façonnant l'identité pour soi, avec plus ou moins de sentiment de fierté ou de lassitude. En conséquence, la combinaison d'une analyse de l'activité, avec sa matérialité, et de l'étude du vécu des individus avec leurs « bonnes raisons » d'agir, semble nécessaire.

### Références bibliographiques


- Bazsanger, I. et Dodier, N. (1997). Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique. *Revue Française de Sociologie*, *38*, 37-66.
- Boudon, R. (1990). *L'art de se persuader.* Paris, France : PUF.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ?* Paris, France : La Découverte.
- Datchary, C. (2011)., *La dispersion au travail*. Toulouse, France : Octarès.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements*

*de l'évaluation*. Paris, France : INRA Editions.
- Dubar, C. (1992). *La socialisation.* Paris, France : Armand Colin.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Oxford : Polity Press.
- Gaglio, G. et Foli, O. (2012). L'improbable pérennité des journaux internes. *Gérer et comprendre*, *110*, 6-14.
- Giddens, A. (1984/1987). *La construction de la société*. Paris, France : PUF.
- Licoppe, C. (2008). Communication et multi-activité. Une approche écologique des situations de travail. *Hermès*, *50*, 171-178.
- Strauss, A. (1992 [1963]). *La trame de la négociation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement.* Paris, France : L'Harmattan.

Fiche synthétique

**Titre :**
Numérisation des processus organisant et paradoxes managériaux : biographie d'une feuille de transmission, entre texte local 'sauvage' et texte autorisé

**Auteurs :**
Philippe Marrast, Doctorant, Université Toulouse 3, IRIT UMR 5505 et CERTOP UMR 5044
Anne Mayère, Professeur, Université Toulouse 3, CERTOP UMR 5044

**Supports théoriques :**
La communication s'inscrit dans le cadre de la Communication Constitutive des Organisations (Taylor, 2011), avec la contribution de la notion de travail d'articulation (Strauss, 1992).

**Problématique / Question :**
Dans le domaine de la santé, les évolutions des normes et réglementations visent notamment à conformer le management, en ce qu'elles lui assignent des objectifs, des rôles et des responsabilités. Le système informatisé visant à les équiper s'est avéré conforter les activités de traçabilité, de contrôle et d'attribution de responsabilités, mais n'être que très peu mobilisé pour ce qui est de l'ordre de l'organisation en train de se faire par la communication. Nos observations mettent en évidence le développement d'écrits locaux. Il s'agit d'identifier les éléments de controverses autour de leur légitimité, et de leur capacité à produire de l'organisation dans ces tensions entre normes globales et activités en situation.

**Terrain et Méthodologie :**
Notre terrain est fondé sur une étude de cas menée depuis 2008 ; la communication est basée sur la découverte récente d'une feuille de transmission 'sauvage', conçue au sein d'un service, et qui est en cours d'évaluation par le management pour identifier si elle peut s'inscrire dans les textes ayant autorité dans l'organisation. Des entretiens (10) et des observations (50h environ à ce jour) ont été menés, avec enregistrements vidéo et photographies, pour constituer la 'biographie' de cette feuille (Bonnot, 2004) et des pratiques associées.

**Résultats :**
Les formes de mobilisation des différents écrits papier et d'écran sont combinatoires, et mettent centralement en jeu la question de l'autorité et celle de l'organizing dans des activités à forte dimension prudentielle et soumises à l'imbrication de trajectoires de soins plurielles et en partie imprévisibles.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
La démarche managériale sera questionnée en ce qu'elle tente d'autoriser des initiatives locales tout en cherchant à les insérer dans les normes globales, et en ce qu'elle interroge sur les relations à un pouvoir managérial lui-même profondément retravaillé par ces évolutions.

**Philippe MARRAST**
Doctorant en sciences informatiques et en sciences de l'information et de la communication, laboratoires IRIT (UMR 5505) et CERTOP (UMR 5044)
Université Paul Sabatier Toulouse 3, IUT A
philippe.marrast@iut-tlse3.fr

**Anne MAYERE**
Professeure en sciences de l'information et de la communication,
Laboratoire CERTOP (UMR 5044)
Université Paul Sabatier Toulouse 3, IUT A
anne.mayere@iut-tlse3.fr
**Thèmes de recherche** : Rationalisation des activités de production d'information et de communication ; technologies ; services ; santé

# Numérisation des processus organisant et paradoxes managériaux : biographie d'une feuille de transmission, entre texte local 'sauvage' et texte autorisé

**Résumé** :
Dans le domaine de la santé, les évolutions normatives visent notamment à conformer le management, en lui assignant objectifs, rôles et responsabilités. Les systèmes informatisés s'avèrent conforter les activités de traçabilité et de contrôle, mais pas ce qui est de l'ordre de l'*organizing*. La démarche managériale observée tente d'autoriser des initiatives locales tout en cherchant à les insérer dans les normes globales, le pouvoir managérial étant lui-même retravaillé par ces évolutions.

**Mots-clés** :
Transformations organisationnelles ; autorité ; normes ; équipement numérique

Selon J.N. Giraud (2012), nos Sociétés contemporaines sont caractérisées par trois globalisations articulées : celles des firmes, de la finance, et la globalisation numérique. Elles s'accompagnent d'une mise en compétition généralisée des territoires et des populations qui les habitent, notamment au travers de la limitation des budgets publics qui en France a trouvé un cadre renouvelé dans la LOLF (Loi organique relative aux lois de finance, 2001) et dans la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques, 2007). Ces orientations ont été déclinées de façon spécifique dans les différents services publics (Le Moënne et al., 2010). Pour le domaine ici étudié, à savoir celui de la santé, il s'agit notamment de la refonte des budgets autour de la T2A (tarification à l'activité) depuis 2008, à laquelle s'articulent des 'recommandations' que doivent appliquer les établissements de santé pour être certifiés en matière de qualité-sécurité (Carayol, 2000). La norme vise notamment à conformer le management, en ce qu'elle lui assigne des objectifs, des rôles et des responsabilités, de la direction générale aux cadres de proximité (Lépine, 2009).

## Autorité et agentivité des écrits

Ce cadre normatif et règlementaire s'est progressivement 'resserré' jusqu'à requérir de fait une informatisation étendue à toutes les activités, des prescriptions médicales à la planification et traçabilité des soins, et au parcours des médicaments. Les systèmes informatiques intégrés qui viennent ainsi équiper la norme sont de fait fort éloignés de la supposée maîtrise locale des évolutions techniques. Il s'agit en effet de cadres semi-rigides voire de 'boites noires' inamovibles, sous l'effet combiné de l'industrialisation du génie logiciel, de l'externalisation des services informatiques, et de contrats avec les éditeurs de progiciels qui quadrillent très étroitement ce qui est de l'ordre du paramétrage possible, ce qui est inscrit 'en dur' dans le code, et ce qui peut faire l'objet d'adaptation moyennant des prestations additionnelles à titre onéreux (Grabot et al., 2008). Au fil de la mise en utilisation, ces systèmes informatisés s'avèrent conforter les exigences de traçabilité, de contrôle et d'attribution de responsabilités, mais n'être que d'une aide très limitée s'agissant du travail d'articulation (Strauss, 1992) et plus largement de ce qui est de l'ordre de l'organisation en train de se faire par la communication (Greenhalgh et al., 2009 ; Mayère et al., 2012).

Notre terrain est fondé sur une étude de cas initiée en 2008 et poursuivie depuis lors ; la communication ici proposée est fondée sur la découverte récente d'une feuille de synthèse 'sauvage', conçue par une cadre de service et son équipe, et qui est en cours d'évaluation par l'encadrement des soins pour identifier si elle peut s'inscrire dans les textes ayant autorité dans l'organisation. Des entretiens (10) et des observations (50h) ont été menés, avec enregistrements vidéo et photographies, pour constituer la 'biographie' de cette feuille (Bonnot, 2004), ou plus précisément d'un objet d'écriture qui comme nous le verrons a muté dans ses formes au gré des interdits et des tentatives. Nous proposons d'étudier la façon dont elle s'est transformée au fil du temps et notamment au fil de sa publicisation et de sa diffusion. Nous interrogeons ce en quoi il lui est attribué une agentivité, la façon dont elle est considérée comme faisant une différence dans le cours de l'action, dont elle est évoquée, invoquée, déniée. Il s'agit plus précisément de mettre en discussion sa biographie du point de vue du management, de sa conception ou découverte à ses formes actuelles, en établissant une première confrontation au point de vue des soignants sur ces pratiques d'écriture (écrits papier et d'écran) et les conversations dans lesquelles elles s'insèrent - ou pas.

Confronté aux emboitements normatifs qui prescrivent et équipent les processus organisant, en formalisant les productions d'information et le travail de communication, l'encadrement local se trouve devoir assumer une autorité érodée voire précarisée ; il cherche à maintenir des formes managériales participatives pour éviter de mettre à mal ce qui conditionne l'activité, tout en étant lui-même soumis à

des décisions hétéronomes qu'il lui faut mettre en œuvre.

La feuille de synthèse, après avoir été effacée, critiquée par les chefs de projet en charge du dossier de soins informatisé, a été reconsidérée comme possible support du travail d'articulation que le système informatisé n'équipe pas, malgré la promesse initiale. Nous questionnerons cette démarche managériale en ce qu'elle cherche à autoriser des initiatives locales tout en tentant de les insérer dans les normes globales, ce qui interroge en retour sur un pouvoir managérial lui-même profondément retravaillé par ces évolutions.

## Biographie d'une feuille de synthèse 'éradiquée' et 'ressuscitée'

Pour construire la biographie de l'écrit étudié et des pratiques associées, nous prendrons plus particulièrement appui sur quatre transcriptions de réunion et d'entretiens auprès de cadres soignants : un entretien mené en août 2008 auprès des deux cadres soignants responsables de l'informatisation du dossier de soins infirmiers, à la veille du déploiement ; un entretien mené en Mai 2011 avec l'un de ces interlocuteurs afin de reconstituer l'évolution des diverses strates du dossier patient dans ses versions papier et informatiques depuis le tournant des années 2000 ; une réunion en janvier 2013 avec ces mêmes interlocuteurs mettant en discussion des résultats intermédiaires de nos observations ; et un entretien mené en avril 2013 avec un cadre infirmier responsable du service dans lequel a été développé une nouvelle 'feuille de synthèse', document dissident mis au jour courant 2012 et en cours de mise à l'épreuve pour officialisation éventuelle.

### Le projet : des écrits conformes au plus près du 'rôle propre'

En 2008, les responsables du projet d'informatisation voient l'aboutissement d'un projet initié en fait en 2004, et qui a pris donc quatre ans de retard. L'informatisation est conçue comme une évolution venant répondre aux enjeux d'un accès potentiel des patients et de leurs représentants à leur dossier, du fait d'un cadre législatif qui a conforté cet accès (loi du 4 mars 2002), et de tutelles qui élèvent progressivement leurs exigences en la matière (Manuels de certification qualité sécurité de l'ANAES puis HAS – Haute Autorité de Santé). Ces autorités surplombantes et les méta-textes qu'elles produisent viennent ainsi renouveler les attentes au plan des écrits dans le dossier patient.

> « C'est-à-dire que, avec l'évolution de la réglementation, les dossiers sont accessibles aux patients. Donc, ils doivent rester, en terme de langage… avoir un langage professionnel sans jugement de valeur, sans connotation... je dirai... de quelque bord que ce soit, donc c'est plus une… c'est un peu une standardisation du langage professionnel infirmier, adapté bien sûr à notre spécialité » (133-137, 2008)

Une autre dimension importante est celle de l'évaluation de l'activité, dimension évoquée à plusieurs reprises et qui correspond aux exigences consistant à rendre des comptes aux tutelles, et à rendre compte localement du travail requis, y compris pour argumenter sur les besoins en personnel.

> « Déjà, il a quelque chose qui est important qui est le fait de formaliser, de standardiser comme le disait [*Nom du collègue présent*]… Ça permet aussi de faire des recherches sur le plan qualité, c'est-à-dire est-ce que les diagnostics qui ont été posés sont cohérents avec les actions mises en place. Ça l'informatique le permet parce que il y a des choses informatiquement qu'on peut faire… des requêtes à partir du moment où c'est structuré, où c'est codé c'est des choses qu'on peut faire nous, qu'on ne peut pas faire avec des outils de terrain. » (164-168, 2008)
> « Alors ça permet d'argumenter au niveau de la Direction en disant : « on est en sous-effectif, on est en difficulté… » (586-587) « ça permet d'objectiver vis-à-vis de la Direction, vis-à-vis des médecins. C'est pas pour autant qu'on obtient systématiquement des postes... » (597-598, 2008)

L'accent est mis sur le développement visé des écritures directement attachées à ce qui relève du 'rôle propre' infirmier, et à la traçabilité des actes techniques, réalisés sur prescription des médecins. Le diagnostic organisationnel auquel il est fait référence pour justifier le projet est celui d'une insuffisante formalisation par écrit de ce qui relève du diagnostic infirmier et des 'données' sur lequel il repose.

> « C'est-à-dire qu'elles ont la démarche intellectuelle, elles la font parce qu'elles font un acte en fonction de l'analyse qu'elles ont faite de la situation du patient. Elles ont posé un diagnostic, le mot diagnostic renvoie en fait à une référence à un monde médical, donc on se l'approprie. Mais tous les actes qu'elles font, elles ne les font pas par hasard donc intellectuellement elles font la démarche. La difficulté c'est dans l'écriture, on ne retrouvait pas dans les dossiers soignants cette démarche en fait… formalisée qui est de poser… de poser des diagnostics, de mettre en place des actions qui doivent être mises en place, ensuite d'évaluer ces actions pour savoir si on a résolu ou non une situation qui a été posée. » (151-158, 2008)

Le principe retenu lors du paramétrage du logiciel standard acquis auprès d'un éditeur a été celui d'une grande proximité formelle entre les formulaires informatisés et les précédents formulaires du dossier papier, ce qui est supposé construire une continuité, une proximité entre écrits papier et écrits d'écran, nonobstant les architextes dans lesquels ils s'inscrivent et les formes d'inter-textualité dans lesquelles ils prennent sens (Jeanneret, 2009).

> « Alors, déjà ce qu'on a fait c'est qu'on a retraduit informatiquement la fiche de recueil de données-papier. C'est un formulaire… et donc, en plus dans l'informatique, on a les mêmes codes-couleurs que ce qu'elles avaient. Et donc ce formulaire-papier a été transcrit informatiquement, et donc au lieu de les avoir en feuille-papier, on les a à l'écran. » (355-358, 2008)

Les responsables affirme leur projet en termes de management qui consiste à recentrer chaque groupe professionnel sur son territoire d'intervention, avec ce qui est évoqué comme un 'rappel fort à la loi' (notamment pour les éventuelles prescriptions *a posteriori*). En même temps, ils manifestent une ouverture et un questionnement sur ce que va être la mise en oeuvre effective dans les pratiques.

> « En fait, en fonction des Services, on va avoir les utilisateurs qui vont s'adapter pour faire évoluer l'organisation en fonction des contraintes. » (398-399, 2008)
> « je pense qu'on a beaucoup de mal à voir comment ça va être réellement, donc on a essayé d'avoir quand même un logiciel le plus près du vécu et de la réalité… Par rapport au paramétrage, vraiment on a essayé de paramétrer des choses qui leur parlent directement. Au niveau matériel, on a essayé quand même d'avoir du matériel adapté. Mais après je pense que c'est très difficile à anticiper. » (672-676, 2008)

Dès avant le déploiement, les propos des cadres en charge du projet font état d'une tension entre d'une part le respect de normes de plus en plus contraignantes, qui préconisent des méthodes et des outils standards, et d'autre part le nécessaire *travail d'organisation* requis dans chaque service. Ce *travail d'organisation* consiste à connaître, nommer, analyser et dénouer les contradictions qui traversent la production ; il vise à bâtir une organisation 'qui marche', socialement et subjectivement acceptable pour avoir une tâche 'à sa taille', ni trop étroite, ni trop vaste (de Terssac, 2004 ; Dujarier, 2008). Il est d'autant plus requis que l'activité est menée à 'ressources constantes', alors même que la charge de travail tend à croître, ne serait-ce que du fait des obligations règlementaires.

## Les écrits interdits : de la 'copie' à la 'fouille'

Après un ensemble d'observations menées lors de séances de formation au logiciel puis dans les services, un nouvel entretien auprès d'un des deux cadres responsables a été conduit pour reconstituer la généalogie des éléments composant le dossier patient, à tout le moins depuis le tournant des années 2000. C'est lors de cet entretien

que va apparaître beaucoup plus explicitement une orientation qui apparaît 'en creux' dès le précédent entretien ainsi que dans les documents formalisant le projet informatique (cahier des charges ; manuel d'utilisation), à savoir réassigner chacun à son territoire d'écriture autorisé. Le choix de mise en conformité aux textes normatifs a consisté notamment en l'élimination d'un document 'pivot' du dossier papier. La description de ce document figure pourtant encore dans une annexe au cahier des charges, annexe qui précise ce que doit recouvrir la 'tenue du dossier de soins infirmiers', en faisant référence au décret du 11 février 2002 et aux arrêtés ultérieurs ; cette mention est comme la trace d'un cheminement managérial passant de la formalisation d'une pratique à la tentative d'éradication.

> « Première fiche, la feuille blanche, qui donc comportait, qui s'appelait 'connaissance de la personne', qui est une fiche qui n'existe plus sur l'informatique, parce qu'en fait elle reprenait euh des données médicales. C'était une feuille de synthèse des informations médicales en fait. Où sur la première partie on a, bon, quel est le médecin référent [*pointe du doigt*], les allergies, donc ça dans [*nom du logiciel*] on l'a en haut à gauche, le médecin responsable on peut l'avoir aussi ailleurs, les prothèses et ce qu'on appelle les antécédents, et donc ça c'est l'infirmière qui, donc à la première création en fait ou quand il y avait des évolutions, marquait, ou des nouvelles hospitalisations, notait ça. Et ça c'est des informations médicales. Donc ça on n'a pas voulu le recréer ça parce que les médecins les dictent dans les comptes rendus médicaux et que souvent ce qui se passait c'est qu'il y avait une non-corrélation entre les informations recueillies par l'infirmière et ce qu'il y avait dans le dossier médical, dans un sens ou dans un autre. (...) Donc c'est pour ça qu'on a pas voulu reprendre ça et qu'on dit ces informations là si vous les voulez elles sont dans les comptes rendus médicaux. Donc on n'a pas refait une fiche de synthèse. Ça leur manque hein ! [*silence*] Ça va mieux ». (174-190, 2011)
> « Pourquoi [*nom du logiciel*] existe en fait ? Parce que la HAS par les certifications voulait que ça [*pointe de l'index la feuille 'connaissance de la personne'*], ça s'arrête. Des solutions, il y en avait deux : soit un système informatisé, soit revoir ces fiches-là [*inclut la fiche planification des soins*] pour qu'ici ce ne soit pas l'infirmière qui recopie mais le médecin qui [*désigne la colonne des médicaments et mime l'écriture*] mais avec toutes les complications que peut avoir ce genre de document. » (382-390, 2011)

Ainsi le logiciel est-il le 'bras armé' des textes normatifs et des tutelles en charge de la vérification de leur application. L'activité d'écriture est assimilée à du travail de copiste, censé ne pas comporter d'élaboration : seuls les médecins sont supposés en capacité d'élaborer de telles informations. Et l'argument-type issu de la vulgate du tout informatique, reprise par les tutelles et ici ventriloquée, est celle d'une erreur potentielle associée à toute 'saisie', et qui plus est à toute 'copie'.

Cet entretien met également en évidence l'empêchement auquel se sont trouvés confrontés les cadres en charge du projet devant le blocage des médecins et leur refus de contribuer à la formalisation des fameuses 'données médicales' relevant de leur seule autorité. Dès lors que les médecins refusaient de se conformer au travail de production d'information, requis pour que ces informations soient présentes dans le système d'information tout en étant produites par ceux qui peuvent statutairement en être les auteurs, exclusifs et reconnus, alors d'une part le projet a pris plusieurs années de retard, et d'autre part le système d'information comporte 'en creux' cette absence, cette 'brique' manquante, qui entrave le travail des soignants.

> « Il faut qu'ils [les infirmiers] aillent **fouiller** dans les comptes rendus, le problème c'est que nos patients ils viennent pas qu'une fois donc il y en a un certain nombre, il faut qu'ils aillent fouiller dans les comptes rendus pour trouver ce genre d'information. Et c'est pas des informations que l'on répète en plus, c'est-à-dire qu'une fois qu'on a recueilli les antécédents, donc souvent à

la première consultation, on le répète pas à chaque fois » (194-198, 2011).

De la mise en conformité à la règle résulte un travail supplémentaire requis des infirmiers. Ils ont été ainsi recentrés sur leur territoire d'autorité, mais ils ont également obligation de connaître les informations qui peuvent influer sur les soins (allergies, prothèses, autres maladies) ou peuvent intervenir sur leur propre sécurité (maladies transmissibles). Les cadres responsables du projet ont travaillé de façon continue avec l'équipe informatique interne, et avec l'éditeur sur la base de contrats additionnels successifs, pour tenter de combler en partie le gap pouvant résulter de cette injonction contradictoire, mais sans que l'application, rigide dans sa standardisation, ne permette de travailler ensemble des informations 'médicales' et 'soignantes'.

## Des écrits dissidents, ou comment équiper l'action et sa coordination

En janvier 2013, la question de la feuille de synthèse ou du moins de sa mutation souterraine réapparaît.

> « (cadre soignant) Le problème auquel on se heurte aujourd'hui, c'est qu'elles n'utilisent plus, dans certains services, le logiciel. Mais elles créent en parallèle un outil informatique, où là elles tapent des informations. Là, aujourd'hui, on est dans une déviance qui pose problème
> (chercheur) Elles utilisent du Word alors ?
> (cadre soignant) Oui, tout simplement ! Du Word. Elles font quand même du copier-coller de l'information du logiciel de soin. Donc, dans cette fiche-là qui est une fiche heu… collective, du service je dirai. Elles font du copier-coller des informations du logiciel de soin en y rajoutant des informations qu'elles n'ont pas dans le logiciel. Donc les informations médicales, parce que là, on se heurte toujours à ce problème-là. Le diagnostic, ce que nous on appelait avant l'histoire de la maladie. C'est vrai qu'on a toujours freiné là-dessus pour que ça ne soit pas dans le logiciel, parce que c'était dans le dossier médical et qu'on ne voulait pas de recopiage. » (85-96, janvier 2013)
> Constat fait non sans humour : « Comme elles savent qu'on tient à l'informatisation, elles l'ont informatisé dans un fichier Word… » (197-198).

Le propos des cadres en responsabilité sur le projet est ambivalent. Il fait état d'une reconnaissance de la créativité des équipes soignantes dans leur 'dissidence', et de la pertinence d'un support d'information qui permet de disposer des informations principales d'un seul coup d'oeil par patient et sur l'ensemble d'une unité de soins. Le caractère collectif de cet écrit est ce qui pose problème du point de vue de la norme, en même temps que ce qui en fait l'intérêt du point de vue des pratiques et de l'efficacité organisationnelle. L'empêchement à mener à bien le projet transparaît à travers la référence aux efforts sans résultats menés pour tenter de répondre aux attentes avec l'outil informatique existant. Apparaît également au fil de ces propos une certaine reconnaissance du travail de synthèse opéré par les infirmiers, qui loin d'être un 'simple copier-coller' s'avère requérir l'identification et la sélection en quelques mots clé des seuls éléments jugés utiles pour l'hospitalisation en cours, dans les dizaines de documents accessibles. Une telle identification mobilise une intelligence de la situation et fait de ce travail une élaboration en soi, même si la référence aux saisies plurielles prohibées dans la doxa informatique et par les tutelles ressurgit régulièrement. Le propos tenu manifeste également une compréhension à l'égard de la cadre infirmier du service concerné, alors même que la première réaction a été d'effacer le fichier 'sauvage' et de clamer haut et fort la transgression de l'interdit d'écriture.

> « L'objectif de ma collègue [cadre de santé] de ce service, qui a essayé de contourner avec ce fichier Word, c'était aussi ça. Ça n'était pas contourner l'activité pour contourner l'activité. C'était en se disant, on va essayer d'éviter tout ce recopiage, du fait que c'est déjà imprimé dans ce fichier Word et après elles n'ont qu'à se le personnaliser, le faire évoluer, etc. » (204-208, janvier 2013)

La capacité dont a fait preuve l'équipe soignante et sa responsable d'être 'toujours en cours d'expérimentation' rejoint une

valeur portée par le management, et qui était mise en avant dans le projet informatique à travers la capacité visée à faire évoluer l'application en lien avec les utilisations. L'ouverture manifestée à une évolution issue des pratiques apparaît désormais d'autant plus possible voire souhaitable que l'obligation imposée par des instances supérieures qui consistait à migrer prochainement vers un autre logiciel, et qui a longtemps suspendu les initiatives, vient d'être levée. L'ouverture peut également tenir à ce que cette fiche 'sauvage' semble faire des émules parmi les internes, et parmi des membres du personnel soignant au-delà du service concerné.

Le nouveau document reprend en partie la fiche 'connaissance de la personne' antérieure tout en prenant appui sur des initiatives intermédiaires pour synthétiser sur une seule feuille l'ensemble des patients par unité de soins (par couloir). La cadre du service ayant initié cette fiche 'sauvage' n'est pas sans percevoir l'ironie de la situation qui l'a fait passée avec son service de la situation de rebelle à celui de référence potentielle. Ce qu'elle met en avant, c'est la créativité de son équipe, et une démarche d'enrôlement et de traduction que ne renierait pas B. Latour.

> « ...au niveau des soignants ils se sont dit : « ok l'outil n'est pas adapté par rapport à ce que nous on fait ici dans le service avec les patients qui sont les nôtres ici, voilà – comment, qu'est-ce qu'on crée – et là ça a vraiment été de la création. Et, et petit à petit on s'aperçoit que l'outil informatique a besoin forcément à un moment d'être imposé voilà, c'est la règle, on l'utilise, mais a besoin **aussi** d'évoluer. Et que cette évolution il faut **absolument** pas répondre aux équipes soignantes : « non c'est comme ça c'est pas autrement ». Parce que de toute façon ils trouvent des chemins détournés. C'est exactement ce qui s'est passé. » (82-89, avril 2013)
>
> «... ça par contre les infirmières ont eu le courage de répéter, répéter, répéter, de pas abandonner – surtout. Quand même depuis que l'on a [*nom du logiciel*] **systématiquement**, systématiquement elles faisaient remonter à chaque réunion d'utilisateurs. Ça c'est primordial les réunions d'utilisateurs. Tout simplement pour faire évoluer le euh le logiciel. Alors quand en plus de ça c'est un logiciel qui n'est pas développé par l'institution elle-même, en interne, ça veut dire qu'entre l'infirmière qui est l'utilisatrice principale et le créateur du logiciels il y a énormément d'intermédiaires. Et que, et c'est pour ça que ça nous a demandé autant de temps aussi, pour le réajuster, eh bien c'est qu'il faut convaincre **tous** ces intermédiaires. Il faut trouver les arguments euh les arguments phares pour chaque intermédiaire. L'informaticien il en a **rien à cirer** qu'on lui parle du [*nom d'un médicament*] trois fois par jour. Ça lui parle pas. Euh… la directrice des soins en revanche ça ça lui parle. En lui disant « voilà [*nom de médicament*] il est marqué en comprimé alors que systématiquement on le passe en intraveineuse c'est source d'erreurs » alors là je peux vous dire que ça tilte. L'informaticien lui en revanche c'est euh les interfaces, alors tout ça hein on l'a appris sur le tas aussi parce que c'était pas du tout euh… les interfaces entre tel logiciel et tel logiciel ça nous évite d'appeler l'astreinte informatique le weekend parce que ça marche pas, ben là ça bing ! Bingo avec l'informaticien ». (108-125, avril 2013)

Sans avoir ici la place de développer, l'observation des infirmiers en situation met en évidence toute une variété d'écrits papier, d'écran ou combinés, qui, bien au-delà de la feuille de synthèse, ont un rôle-clé dans le travail d'articulation : entre les différentes unités et les différents métiers, entre le système informatisé et ce qui constitue son environnement, entre les différentes dimensions de la trajectoire d'un patient et entre les trajectoires des différents patients. La feuille de synthèse est l'objet de pratiques très variées et de débats, concernant son utilité, son niveau de priorité au regard des autres écrits, sur les éléments qui doivent y figurer. Sorte de 'cap fixé' aux hospitalisations en cours, synthétisant les schémas de trajectoire et les tâches prioritaires, elle est censée comporter des éléments 'figés' le temps du séjour. Mais l'invariable est lui-même susceptible de changer. Les patients ne sont pas seulement objet mais sujet des soins, dans une pratique collective qui intègre les soignants, des accompagnants, des humains et des non-humains. Ces écrits de la place,

écrits d'interface servant d'appui au travail d'articulation, sont aussi des écrits qui tendent à redonner leur agentivité à ces actants considérés comme objets ou hors du 'champ de vision' du système informatisé.

Au fil des modifications, effacements et ajouts, revient la question des auteurs, de leur identification, et de l'autorité de ce qui est ainsi consignée. En cela ces textes locaux sont l'objet d'une conversation récurrente, au sein des équipes et avec l'encadrement. Cette conversation peut être considérée comme un travail continu de mise à l'épreuve des capacités à s'organiser en situation, dans un univers non-fini de situations, ce qui en l'occurrence semble plus proche de ce qu'est censée être l'orientation des normes en matière de qualité-sécurité que ce qui se limiterait à leur application formelle.

## De la difficulté d'être encadrés cadrant dans des normes équipées

Les cadres soignants de l'établissement étudié doivent s'assurer de la conformité des façons de faire, de s'organiser et de se coordonner, au regard de normes et préconisations de plus en plus détaillées, qui ont de plus en plus trait à ce qui constitue l'activité. Les normes nationales, relayant et opérationnalisant des normes internationales, emboitées, articulées, se réfèrent peu ou prou à un même 'idéal', celui de la médecine fondée sur les preuves (*evidence-based medicine*), censée conformer tant la façon de poser la question que la réponse, selon des formes avérées, normées, et donc quantifiables en termes budgétaires, certifiées et donc opposables en cas de recours.

Or les activités mobilisées pour mener à bien les services de santé sont caractérisées par leur dimension prudentielle, avec leurs imprévus, leurs inflexions, les combinatoires de contingences et les bifurcations qui doivent être identifiées en situation pour y faire face. Tout en étant garants du respect de ces règles toujours plus affutées et standardisées, les cadres doivent veiller à soutenir la motivation de leurs équipes, leur implication dans le travail, ce d'autant plus que la montée des contraintes budgétaires suppose que les équipes 'prennent sur elles' pour faire face à ce qui n'est plus pris en charge, les absences, surcharges et autres disjonctions entre une activité intrinsèquement variable et imprévisible et des 'moyens' fixés au plus près du 'juste nécessaire' ramené à l'indispensable. Les écrits de la place s'avèrent être au centre d'enjeux importants dans cette production sans cesse recommencée des collectifs de travail, et dans la négociation de leur capacité d'initiative. Comment redonner une forme de légitimité, d'autorité, à des écrits qui s'avèrent à la fois nécessaires en pratique et formellement non autorisés, du moins dans une certaine lecture des normes et de ce qui résulte de leur combinaison ? La résilience organisationnelle pourrait tenir à cette capacité à continument interroger les normes, leur équipement, et les pratiques en situation. Weick (2002) relève que les problèmes, les sources d'erreur se situent dans l'*organizing* et la connexion entre activités ; c'est dans les interrelations, dans les passages de relais, que les erreurs s'accumulent ou sont identifiées, corrigées.

La feuille de synthèse peut être considérée comme une proposition de perspective partagée, elle-même soumise à débat et discussions récurrentes. Ce qui aurait dû ne pas fonctionner, à savoir cette fiche 'sauvage', l'anti-script, à cause du script prescrit et mis en scène par le management supérieur, est finalement identifié comme pouvant constituer un appui important au travail soignant et à la cause des patients. En quelque sorte, le dispositif technique informatisé a 'fait alliance' avec le management supérieur pour gagner l'activité à sa cause à travers l'agentivité des normes et en proposant une forme à leur équipement. En regard, les soignants et les patients, le cours de leur maladie, leurs accompagnants et les cadres intermédiaires font alliance pour soutenir des écrits visant à 'tracer le cap', à caractériser la trajectoire de soins et les principaux groupes de tâches associés, et à équiper le travail d'articulation, quitte à brouiller en partie la frontière entre les écrits 'médicaux', exclusivité des médecins, et ceux des

soignants.

La contribution originale des sciences de l'information et de la communication pourrait précisément consister à redonner toute leur complexité, leur intelligence, à des activités de production d'information et de communication dont certaines conceptions gestionnaires, informaticiennes et normatives tendent à occulter l'existence et l'importance pour ce qui rend possible le travail et l'organisation en train de se faire, et pour ce qui fait du travail soignant un soin pour et avec les patients. Ce soin consiste à faire collectivement de son mieux en situation, en combinant ténacité, adaptabilité et persévérance, dans une expérimentation précautionneuse et distribuée fondée sur une vigilance partagée (Mol, 2008 ; Marrast et Mayère, 2013), toutes caractéristiques fort étrangères à la métaphore du système bien huilé et stabilisé (Weick, 2002), portée par les normes et les systèmes techniques proposés pour les équiper.

**Références bibliographiques :**


- Bonnot T. (2004). Itinéraire biographique d'une bouteille de cidre, *L'Homme*, éditions de l'EHESS, 170, 139-163
- Carayol V. (2000). Pour une approche communicationnelle de la qualité, *Communication et Organisation*, 17, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 28 février 2013. URL : http://communicationorganisation.revues.org/2373.
- de Terssac G. (2002). *Le travail, une aventure collective : recueil de textes*, éd. Octarès
- Dujarier M.A. (2008). 'Prendre sur soi' : l'individualisation du travail d'organisation, in de Terssac (dir.), *La précarité, une relation entre travail, organisation et santé*, éd. Octarès, 107-118
- Giraud P.N. (2012). *La mondialisation, émergences et fragmentations*, éd. Sciences humaines
- Grabot B & al. (2008). *ERP Systems and Organisational Change: a social technical insight*, Springer
- Greenhalgh T. & al. (2009). Tensions and paradoxes in electronic patient record research. A systematic literature review using the meta-narrative method, *The Milbank Quartely,* Blackwell Publishing Inc., 87(4), 729-788.
- Le Moënne C., Parrini-Alemanno S. (2010). Management de l'évaluation et communication, *Communication et organisation*, 38, 7-14.
- Jeanneret Y., Tardy C. (2007). Pratiques d'écriture, écriture des pratiques, in Tardy & Jeanneret (dir.), *L'écriture des médias informatisés*, Hermès, Lavoisier, 21-35
- Lépine V. (2009). La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante. La communication des cadres de santé, *Communication & Organisation*, 96-107
- Marrast Ph. & Mayère A. (2013). Déplier les enjeux pour ouvrir le débat sur les systèmes d'information informatisés : le cas des dossiers de soins informatisés, *Congrès de la SFSIC 2013*, Université Rennes 2 (publication des actes en cours)
- Mayère A., Bazet I., Roux A. (2012). Zéro papier et 'penses-bêtes' à l'aulne de l'informatisation du dossier de soins, revue *Anthropologie des Connaissances*, 6(1), 115 – 139
- Mol A. (2008*). The logic of care. Health and the problem of patient choice*, Routledge.
- Strauss A. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, éd. L'Harmattan
- Weick K. (2002). The Reduction of Medical Errors through Mindful Interdependence, in Renthal & al. (dir.), *Medical Error. What do we know? What do we do?* Jossey-Bass publishers, San Francisco, 177-199.

## Vendredi 4 octobre

## ATELIER II

### Reconfiguration des espaces-temps organisationnels

Le basculement vers des logiques de flux ainsi que les reconfigurations des espaces professionnels doivent être analysés dans leurs origines, effets, perspectives, en relation avec les processus de reterritorialisation et de recomposition (couplage technogenèse / sociogenèse).

- **L'hyperconnectivité professionnelle et privée** suscite des analyses qui ne prennent pas suffisamment en compte les enchevêtrements des territoires et qui montrent très vite leurs limites quant aux transformations des pratiques professionnelles et plus largement du monde du travail. A ce titre elles doivent être reprises et éclaircies.
- **Les intranets** comme lieu central et zone frontière comme émergence de nouvelles temporalités au cœur des pragmatiques socio-cognitives, des routines intellectuelles et / ou physiques pourront être réinterrogés. (Processus de synchronisation et processus de diachronisation subissant là aussi des transformations relativement importantes.)
- **Les nouvelles formes de mobilité** au cœur des organisations et les bouleversements managériaux engendrés. Les notions de pouvoir hiérarchique, de contrôle, de subordination s'accordent difficilement de ces mutations spatio-temporelles.
- **Les réseaux sociaux d'entreprise** avançant masqués mais à grands pas, vers des utilisations et exploitations des données produites par eux et dédiées à la production de boîtes noires (indicateurs, cartographies des flux sémantiques...).

### Collectifs de pratiques et nouveaux modes d'existence au travail

- La question des **collectifs** et des modes d'organisations suppose d'être pensée comme processus de différenciation qui fait cohabiter le plus archaïque et le plus novateur selon les intérêts et les finalités des forces économiques et politiques dominantes.
- **L'emballement des dynamiques** et des addictions associées pose problème alors que le management tente de produire les conditions de la métastabilité des collectifs entre impératif capitalistique et procédures disciplinaires parfois violentes, entre systèmes a-centrés et systèmes centrés, entre modes de **surveillance** et de « sous-veillance » (shadow identity, avatar)
- Le problème récurrent de **la souffrance au travail,** perte d'identité dans l'élaboration contrainte des subjectivités pourra être abordée et plus généralement des relations à un pouvoir managérial modifié.

Fiche synthétique

**Titre :**
Forger des discours managériaux « capitalistes-humanistes » : la communication évènementielle et sur twitter des *business think tanks*

**Auteur** :
Desmoulins, Lucile, maître de conférences, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, DICEN-IDF, lucile.desmoulins@univ-mlv.fr

**Supports théoriques :**
La communication interne/externe, l'auctorialité des organisations, la communication événementielle et sur twitter.

**Problématique** :
Les *business think tanks* sont des lieux où les normes du management et de la gouvernance sont discutées et formulées dans l'objectif assumé d'une diffusion et influence maximale. Ils sont des acteurs-clés de l'écriture/diffusion des axiomes du capitalisme, au coeur des mécanismes (stratégies ?) de la fabrique du consentement. Dans quelle mesure les *business think tanks* apparaissent pendant leurs grands événementiels comme des auteurs réifiés et personnifiés (Foucault, 1969), des titres ou droits à parler (Goffman, 1973) pour de nombreuses voix - notamment sur twitter ?

**Terrain et méthodologie** :
L'ethnographie organisationnelle et l'analyse des discours institutionnels lors d'un moment-clé de leur existence, leur sommet international qui se tint à paris les 17 et 18 juin 2013 est le premier volet de notre méthodologie (www.isbtt.org). Le deuxième volet consiste en un travail sur les publications sur twitter réalisées par les principaux organisateurs français de ce sommet (L'Institut de l'entreprise et le journal *Le Monde*) et sur le hashtag #isbtt en amont, pendant et après le sommet.

**Résultats et implications pour le management, le numérique et les com' organisationnelles** :
Les événementiels organisés conjointement par les *business think tanks* font la part belle à la question des valeurs d'entreprises citoyennes au point d'estomper la ligne de mire du profit. Les think tanks sont des organisations hybrides, des labels aux contours flous (Desmoulins, Lamarche, 2013) qui tirent leur légitimité politique et leur force médiatique de leur capacité à écouter, intégrer, faire cohabiter et promouvoir des discours polyphoniques variés. Dans le cas de la communication événementielle et sur twitter des *business think tanks*, les discours présents sont ambigus ou se contredisent mutuellement. Les amorces de dialogue entre ces discours sont rares et discrètes, il y a là une cohabitation conviviale en surface, mais hermétique sur le fond.

Fiche synthétique

**Titre :**
Technologies d'information et de communication et risques psychosociaux : une approche par les processus organisationnels et par la médiation

**Auteur(s) :**
Mikaël Gléonnec, Maître de conférences, Université Paris 13 / LabSIC (EA 1803), mikael.gleonnec@iutsd.univ-paris13.fr

**Supports théoriques :**
- Les conséquences du stress sur la santé au travail (Seyle, Gollac)
- Les principaux modèles pour analyser les facteurs organisationnels à l'origine de risques psychosociaux (Karasek, Siegrist, Adams)
- Formes et structuration de la reconnaissance (Honneth, Dejours)
- Une conception processuelle de l'organisation (Le Moënne)
- Médiation et dispositifs de médiation (Berten, Volckrick, Larroche, Parrini-Alemanno)

**Problématique / Question :**
Proposition d'une approche centrée sur les processus organisationnels et la médiation pour analyser les risques psychosociaux dans les situations où les TIC sont utilisées

**Terrain et Méthodologie :**
Analyse d'une situation de télétravail (illustration de l'approche proposée à partir d'un entretien semi-directif)

**Résultats :**
La confrontation au terrain conforte l'intérêt de l'approche proposée

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
- Une meilleure compréhension de la manière dont apparaissent les RPS dans les situations où les TIC sont utilisées
- Des pistes pour mettre en place une prévention adaptée

**Mikaël GLEONNEC**
Maître de conférences
LabSIC (EA 1803), Université Paris 13
mikael.gleonnec@iutsd.univ-paris13.fr

# Technologies d'information et de communication et risques psychosociaux : une approche par les processus organisationnels et par la médiation

**Thèmes de recherche :**
Changement, médiation, lien social, TIC

**Résumé** :
Les risques psychosociaux, dans les situations de travail où sont utilisées les technologies d'information et de communication, dépendent principalement de trois processus organisationnels : la définition et l'ajustement du travail demandé, la surveillance et le contrôle des activités, l'évaluation et la rétribution. Ils procèdent également de la médiation qui permet aux cultures en présence de se confronter les unes aux autres. L'analyse d'une situation de télétravail illustre cette approche.

**Mots-clés :**
Risques psychosociaux, stress, processus, médiation, dispositifs

Un recentrage préalable de la problématique semble d'emblée nécessaire : ce ne sont pas les technologies d'information et de communication qui sont à l'origine de risques psychosociaux mais la communication et l'activité d'information elles-mêmes, telles qu'elles sont rationalisées dans les processus organisationnels. Ce recentrage, que conforte l'analyse des principaux concepts mobilisés dans les études sur les risques psychosociaux, permet d'éviter le piège d'une conception des TIC en tant que facteurs de risques alors que les véritables facteurs sont ailleurs, dans les logiques organisationnelles et dans l'idéologie qui sous-tend ces dernières. Cette analyse fait ressortir trois processus organisationnels pouvant conduire à l'apparition de troubles psychosociaux : la définition et l'ajustement du travail demandé, la surveillance et le contrôle des activités et, enfin, l'évaluation des activités et la rétribution. Elle nous conduit à proposer une approche des risques psychosociaux, dans les situations de travail où sont présentes les TIC, intégrant deux axes d'observation et d'analyse : d'une part, la manière dont les TIC sont mobilisées dans le cadre de ces processus où la communication joue un rôle majeur ; d'autre part, les médiations qui permettent à l'individu de confronter sa culture, dont dépend son rapport aux autres, au travail et à l'organisation, aux autres cultures en présence. Enfin, nous illustrerons cette approche à partir de l'analyse d'un entretien réalisé dans le cadre de travaux sur le lien social dans les situations de télétravail.

## Stress et risques psychosociaux

Deux notions demandent à être clarifiées : celle de risques psychosociaux, en tant que risques pour la santé, et celle de stress, en tant que réaction biologique permettant à l'individu de s'adapter aux changements dans son environnement. "*La notion de risques psychosociaux au travail désigne des risques pour la santé créés par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques*" (Gollac & Bordier, 2011, p.23). Le risque est compris ici en tant que probabilité qu'un individu exposé à ces mécanismes voie sa santé se dégrader du fait de cette exposition. La difficulté de l'évaluation et de la prévention des risques psychosociaux vient de la nécessité de prendre en compte simultanément leur ancrage sociologique (l'organisation du travail, le travail prescrit, le travail réel, les modalités de contrôle…) et leur dimension subjective (la perception de la situation et les mécanismes psychiques activés en cas d'exposition).

Le stress, souvent assimilé à une pathologie causée par les risques psychosociaux (Lhuilier, 2010, pp.15-16), correspond à la réaction biologique normale de l'individu lorsqu'il est confronté à des contraintes matérielles et/ou psychologiques auxquelles il est sommé de s'adapter pour préserver son intégrité. Cette réaction varie d'un individu à l'autre, en fonction de sa perception de la situation. Sur le plan physiologique, elle se manifeste par la sécrétion accrue de catécholamines (hormones produites par la glande médullo-surrénale), à l'origine, notamment, d'une augmentation du rythme cardiaque et de la tension artérielle (Chouanière, 2006, p.172). Ce mécanisme biologique devient délétère si la situation stressante perdure, la capacité d'adaptation et de résistance de l'organisme étant par nature limitée (Selye, 1955, p.627). Les pathologies imputables au stress prennent des formes variées, essentiellement réparties dans trois catégories : les maladies cardio-vasculaires, les problèmes de santé mentale (syndrome d'épuisement professionnel, troubles du sommeil, suicide…) et les troubles musculo-squelettiques (cervicalgies, lombalgies, dorsalgies…) (Chouanière & al. 2011, p.516).

C'est donc bien à la fois de l'intégrité physique et psychique des individus dont il est question lorsque sont envisagés les risques psychosociaux dans les situations où sont utilisées les TIC. Bien que ce lien de cause à effet reste peu documenté (Klein & Govaere, 2012, p.175), il présente l'intérêt de rappeler que les activités de communication et d'information reposent sur un engagement non seulement psychologique mais aussi *physique* de l'individu, pouvant le marquer *dans son corps*, et ce, même lorsque sont utilisées des

technologies qui dématérialisent les relations interhumaines.

## Autonomie, rétribution de l'effort et justice

Les modèles théoriques sur lesquels s'appuient les questionnaires les plus fréquemment utilisés pour l'observation des risques psychosociaux, tant dans le cadre d'études épidémiologiques que pour décrire les situations de travail, mettent l'accent sur trois facteurs : l'écart entre la perception du travail demandé et la perception de la capacité à réaliser ce travail, le déséquilibre entre l'effort fourni et la récompense obtenue et, enfin, l'iniquité dans la manière dont l'individu s'estime traité par rapport aux autres (Gollac & Bordier, 2011, pp.31-33). Le *Job Content Questionnaire*, développé par Robert Karasek, insiste ainsi sur l'écart entre la charge psychologique de travail et la latitude décisionnelle, c'est-à-dire l'autonomie dont l'individu dispose (ou estime disposer) pour réaliser ce travail (Karasek & al. 1998, p.324). Le modèle du déséquilibre effort-récompense (*ERI* pour *Effort-Reward Imbalance*), proposé par Johannes Siegrist, vient compléter celui de Karasek en prenant en compte un autre facteur de souffrance au travail : l'écart entre l'effort que l'individu estime avoir fourni et la rétribution qu'il estime avoir obtenue en retour. Cette rétribution peut prendre des formes diverses, tant matérielles que symboliques : argent, estime, mais aussi soutien moral face à la difficulté (Siegrist, 1996, pp.29-30). Enfin, le modèle de la "justice organisationnelle" insiste sur l'importance de l'équité dans la manière dont chacun s'attend à être traité lorsqu'il se compare aux individus qu'il juge équivalents à lui (même fonction, même activité, même statut, etc.) (Adams, 1965, p.280).

## De l'expression d'un jugement à la reconnaissance

Ces modèles font écho aux travaux sur les différentes formes que prend de la reconnaissance (Honneth, 2000, p.116 et s.) et sur la manière dont se structure le sentiment d'être ou non reconnu. La psychodynamique du travail complète ce cadre conceptuel en insistant sur le caractère communicationnel de la structuration de la reconnaissance. En effet, dans cette approche, le sentiment d'être reconnu dépend de l'expression (et par conséquent de la prise de connaissance) de deux formes de jugements : les jugements portant sur l'utilité technique, sociale ou économique du travail réalisé, mais aussi des "jugements de beauté", sur la conformité du travail avec les règles de l'art ou sur son originalité (Gernet & Dejours, 2009, p.30). Soulignons, sur ce point, l'importance de la visibilité et de la lisibilité du travail (Payet & Battegay, 2008, pp.25-30), nécessaires pour que celui-ci puisse être jugé par ceux qui ont le pouvoir de reconnaître son utilité ou sa beauté.

## RPS et TIC : proposition d'une approche centrée sur les processus et sur la médiation

L'analyse conceptuelle des risques psychosociaux et, par extension, de la question de la reconnaissance, met clairement en évidence les processus organisationnels pouvant être à l'origine d'une souffrance psychologique au travail : le processus de définition et d'ajustement du travail demandé, le processus de surveillance et de contrôle des activités et, enfin, le processus d'évaluation et de rétribution. Le poids des logiques qui structurent ces processus dépend du rapport de force entre les cultures présentes dans l'organisation, et par conséquent de la médiation qui rend possible ce rapport de force. Nous retrouvons dans cette idée de médiation la notion d'interculture (Parrini-Alemanno, 2008, p.128), en tant qu'espace interactionnel où se jaugent, s'entrechoquent et se métissent les cultures, tant individuelles (le rapport au monde de chaque individu) que collectives (culture d'équipe, culture managériale, culture nationale…). La notion de médiation renvoie à l'idée d'échange, de compromis et de métissage, mais aussi à l'idée d'altérité, voire de menace que constitue l'autre, rendant nécessaire une "distanciation tensionnelle" afin de co-construire les principes communs de l'action (Baudry, 1997, para .24) (Carayol & Denoit, 2008, p.5). Elle désigne ainsi une "médiation des

différences" autant qu'une "médiation des différends" (Guillaume-Hofnung, 2012, p.68). De ce rapport de force dans l'interculture, toujours biaisé par les dispositifs qui permettent les interactions, dépend l'ajustement entre l'individuel et le collectif. Or, nous l'avons vu, c'est lorsque cet ajustement n'est pas perçu comme suffisant que survient la souffrance au travail.

Cette réflexion nous conduit à proposer une analyse des risques psychosociaux, dans les situations où sont utilisées les TIC, comprenant trois entrées : (1) les processus de définition et d'ajustement du travail demandé, de surveillance et de contrôle des activités, d'évaluation et de rétribution ; (2) la médiation entre les cultures en présence et les dispositifs sur lesquels elle repose ; (3) la souffrance au travail, dans ses acceptions psychologique (état psychique) et physiologique (stress).

Une telle approche présente l'intérêt de centrer l'observation et l'analyse non sur l'utilisation des TIC et ses conséquences, mais sur les processus organisationnels et sur la place de l'individu dans ces processus. Elle conduit également à dissocier, dans un premier temps, les principaux processus à l'origine des RPS pour mieux comprendre, dans un second temps, en quoi ces processus dépendent les uns des autres. Enfin, la prise en compte des conditions de la médiation (en termes de dispositifs) et des résultats de cette dernière (en termes de souffrance ou de réalisation de soi) permet de réintroduire dans l'analyse la rencontre, parfois violente, entre les cultures à partir desquelles les individus interprètent subjectivement leur rapport aux autres, au travail et à l'organisation.

## Illustration du modèle

Nous illustrerons cette approche en analysant un entretien réalisé en mars 2000, lors de précédents travaux sur le lien social en situation de télétravail. Une telle illustration, à partir de données relativement anciennes (plus de 13 ans), présente un double intérêt : premièrement, elle montre en quoi le cadre interprétatif que nous proposons permet de compléter les modèles existants ; deuxièmement, elle révèle l'inertie des logiques organisationnelles et culturelles que l'on redécouvre, aujourd'hui, comme étant à l'origine de risques psychosociaux liés à l'utilisation des TIC. Cet entretien a été réalisé auprès d'un ingénieur de la division R&D d'Electricité de France, en télétravail depuis le télécentre de Villard-de-Lans, dans le Vercors, alors que son équipe est localisée sur Clamart, en région parisienne (Gléonnec, texte intégral de l'entretien en annexe 11).

### Conditions de définition et d'ajustement du travail demandé

L'entretien révèle que le travail demandé par la hiérarchie tend à s'éloigner progressivement des compétences du télétravailleur, sans que celui-ci soit en mesure de le renégocier :

> *"On attendrait de moi que je fasse du développement informatique, alors que ma mission, elle n'est pas là au départ. […] On attend certainement moins de moi, des choses moins stratégiques."*

Le processus communicationnel qui permet à la hiérarchie et aux collègues de formuler leurs demandes, puis au télétravailleur de se positionner par rapport à celles-ci, reste fondé sur une communication en face-à-face, peu compatible avec les contraintes spatiales et temporelles propres au télétravail :

> *"La personne qui est à distance n'a pas forcément les meilleurs choix, les meilleures opportunités en termes d'organisation du travail."*
> *" On n'a pas le temps de formaliser. On met les gens directement dans le sujet. Alors que quelqu'un à distance, il faut formaliser, on est obligé de formaliser."*

### Conditions de surveillance et de contrôle des activités

La latitude décisionnelle du salarié évolue sensiblement du fait des opportunités que lui offre le télétravail : une souplesse dans le choix de ses activités et dans la gestion de son temps de travail, une facilité d'accès à

des outils informatiques performants, mais aussi la proximité géographique de nouvelles ressources :

> " *Je peux venir ce soir à 11h du soir, je suis connecté au système d'informations de l'entreprise.*"
> " *Grenoble est à quelques kilomètres d'ici. (…) Il y a des ressources scientifiques qui sont gigantesques et qu'on connaît mal, au niveau parisien.*"

Le télétravailleur s'estime, ainsi, en mesure de mieux répondre à la demande de réactivité de l'entreprise :

> "*Parce que je peux m'isoler. Je peux travailler d'une manière beaucoup plus assidue. On ne me dérange pas toutes les cinq minutes pour des réunions qui arrivent comme ça, au fil de l'eau. Donc, j'arrive à mieux programmer mon temps, mieux structurer ma pensée.*"

Parallèlement, de nouvelles contraintes viennent limiter sa marge de manœuvre : la nécessité de formaliser davantage la communication (à l'origine d'une utilisation accrue de la messagerie électronique), la difficulté à assister aux réunions ou à en organiser du fait de la distance, ou encore la difficulté à obtenir les informations échangées en son absence, de manière informelle, au sein de l'équipe. Une autre contrainte, moins prévisible, prend la forme d'une exigence accrue du télétravailleur envers lui-même, directement imputée au manque de confiance, de la part de la hiérarchie et des collègues :

> "*Alors moi, mon truc, c'est renverser l'équilibre. C'est de dire : « vous n'avez peut-être plus confiance en moi, mais moi, je vais vous prouver que vous pouvez toujours avoir confiance parce que je vais vous délivrer un travail qui est plus construit et mieux fait, parce que j'aurais des conditions matérielles pour mieux le faire ».*"

Une forme de "chantage au télétravail" vient accroître la pression qui oblige le télétravailleur à prouver, plus que d'autres, sa réactivité et sa performance :

> "*Et on m'a dit : « tu sais, le rapport au télétravail peut très rapidement changer. Il suffit de changer de chef et puis tu seras dans une autre situation ».*"

## Conditions d'évaluation des activités et de rétribution

Les conditions d'évaluation du travail fourni restent en grande partie fondées sur une surveillance directe et informelle de l'activité, qui ne prend pas en compte la spécificité de la situation de télétravail. Comme le montrent les analyses et les verbatim précédents, il en résulte une rétribution de l'effort fourni ne correspondant pas aux attentes du télétravailleur, que ce soit en termes de reconnaissance de ses capacités à travers le niveau des tâches confiées ou, plus généralement, en termes de considération et de confiance.

## Médiation et dispositifs de médiation

L'entretien met clairement en évidence la confrontation, violente et quotidienne, entre la culture du télétravailleur, qui valorise le travail à distance, et celle de ses collègues, qui valorise la proximité physique et les ajustements informels au sein de l'équipe. Le télétravailleur est considéré comme "absent". Il se voit progressivement exclu des circuits d'information et des processus décisionnels. Cette exclusion est en partie involontaire, la formalisation des relations avec un travailleur distant ne correspondant pas aux schémas de fonctionnement habituels de l'équipe. Elle prend également la forme d'un "oubli" volontaire du télétravailleur, faute de temps et de motivation pour formaliser la communication mais aussi par jalousie, le fait de télétravailler étant assimilé par certains à un privilège accordé sans contrepartie pour l'équipe et pour l'entreprise. Enfin, l'interviewé insiste sur la difficulté à passer d'une culture de surveillance informelle et constante des activités, par la hiérarchie et par les collègues, à une culture contractuelle valorisant le résultat obtenu et offrant davantage de latitude décisionnelle.

> "*Les absents ont toujours tort. Et quelqu'un qui est en télétravail est absent. Dans l'esprit des gens, il est absent.*"
> "*Il n'y a pas de raison qu'on fasse plus d'efforts, qu'on se mette à disposition d'une personne qui est à distance, qui est déjà*

*dans des conditions matérielles "incroyables"".*
*"Il n'y a pas de prise de conscience des autres du fait que je suis à distance. Anecdote, on vient d'embaucher quelqu'un, je n'ai même pas été mis au courant."*
*"La notion de salariat, pour moi, elle est remise en cause […]. C'est : on ne vous paie pas pour être présent, on vous paie pour avoir un objectif. Pour mener à bien ces objectifs, on vous donne les conditions matérielles pour les réaliser."*
*"[Avec le télétravail] il faut avoir confiance en l'autre. Or, actuellement, je trouve qu'il n'y a pas un climat de confiance spontanée"*

Les dispositifs de médiation existants, fondés sur la coprésence des salariés et sur une culture de l'ajustement mutuel par contacts directs et informels, confortent la culture dominante et ne permettent pas au télétravailleur de négocier des principes d'action prenant en compte les contraintes et les avantages du télétravail. Le télétravailleur tente alors, sans succès, de faire évoluer certains de ces dispositifs, sur le plan matériel mais aussi en sensibilisant ses collègues à l'intérêt d'en faire usage. C'est le cas, notamment, de la visioconférence associée au partage de documents à distance, un dispositif qui rééquilibrerait, s'il était adopté, le rapport de force entre les cultures :

*"J'avais vraiment fait le nécessaire pour que là-bas [à Clamart], il y ait un petit investissement matériel et une sensibilité à la visioconférence, mais ça n'a jamais décollé."*

Conscient des difficultés rencontrées pour faire évoluer la culture dominante et pour gérer, au jour-le-jour, le déséquilibre entre les logiques en présence, l'interviewé imagine alors un dispositif qui simulerait le télétravail avant qu'un salarié ne soit en situation réelle de travail à distance :

*"Il y a un gros travail à faire au niveau de l'équipe, au préalable, ne serait-ce que de la simulation, par exemple. […]On peut dire : « tiens, tu vas te mettre dans le bureau d'en face, dans un bâtiment. On va te mettre du mail. On va te mettre des machins, et pendant 6 mois, on ne se voit plus. On se voit à la cantine". […] Et moi, je pense qu'on aurait déjà appris pas mal de choses sur place."*

## Souffrance au travail ou réalisation de soi ?

L'analyse de cet entretien met clairement en évidence un terrain organisationnel et communicationnel propice aux risques psychosociaux. Elle permet également, assez facilement, d'orienter les mesures de prévention qui pourraient être proposées. Toutefois, à elle seule, l'approche que nous proposons ne permet pas de conclure avec certitude à l'existence de RPS : il faudrait pour cela qu'elle soit complétée avec des observations et des analyses relevant d'autres méthodes, dans d'autres domaines (psychologie, physiologie ou encore en épidémiologie). Nous conclurons donc cette illustration en insistant sur *l'ambivalence* de la perception du télétravail, considéré par l'interviewé comme une source d'épanouissement personnel en dépit des contraintes et du manque de reconnaissance sur lesquels il insiste pendant l'entretien. Nous soulignerons également la nécessité de décloisonner l'analyse en prenant en compte les autres sphères de la vie sociale, notamment la sphère familiale :

*"Globalement, jusqu'à présent, je suis vraiment très satisfait [du télétravail]. J'ai appris plein de choses, ne serait-ce que sur les relations humaines."*
*"J'avais des enfants qui étaient soumis à des allergies à répétition. […] On s'est déchargé de tout ce problème qui, familialement... c'était, familialement, très lourd."*

## Conclusion : les perspectives offertes par une approche processuelle des RPS

Nous insisterons, pour conclure, sur l'intérêt d'explorer plus en avant et d'expliciter cette approche des risques psychosociaux dans le cadre d'une conception processuelle de l'organisation. Une telle conception (Le Moënne, 2008, para.10) conduit en effet, pour analyser l'origine des risques psychosociaux, à s'interroger sur les *traces* laissées par les processus organisationnels, sur les *dispositifs de mémoire* qui conservent ces traces et, enfin, sur les *médiations* qui permettent de reconstituer les processus à partir des traces qu'ils ont produites (traçabilité ascendante) ou de prédire leur performance

(traçabilité descendante). Elle conduit également à appréhender chaque processus, ainsi que les relations entre sous-processus ou les relations avec les autres processus, dans "un paradigme temporel de mouvements, de vitesses, de synchronisations", afin de saisir les discontinuités, les accélérations ou les ralentissements qui s'opèrent, mais aussi les temps d'ajustement. La médiation, cette rencontre parfois violente entre les cultures que les individus portent en eux, en fonction desquelles ils agissent individuellement et collectivement, apparaît alors nécessaire pour que les traces laissées par les processus organisationnels deviennent information et que cette information oriente l'action et le changement.

## Références bibliographiques


- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, 267-299.
- Baudry, P. (1997). Les conciliations dans les sociétés traditionnelles. *Communication et organisation* [En ligne], URL : http://communicationorganisation.revues.org/1912.
- Carayol, V. & Denoit, N. (2008). De la médiation à la capture : quelle place pour la médiation dans une société du contact et de l'urgence ? In *Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations : actes du colloque* (4-10). Nice : I3M.
- Chouanière, D. (2006). Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention. *Documents pour le médecin du travail,* n°106, 169-186.
- Chouanière, D., Cohidon, C., Edey Gamassou, C., Kittel, F., Lafferrerie, A., Langevin, V., Moisan, M.P., Niedhammer, L. & Weibel, L. (2011). Expositions psychosociales et santé : état des connaissances épidémiologiques. *Documents pour le médecin du travail*, n°127, 509-517.
- Gernet, I. & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8, 27-36.
- Gléonnec, M. (2001). *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Michel de Montaigne. Bordeaux.
- Gollac, M. & Bordier, M. (Rédacteurs) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Paris.
- Guillaume-Hofnung, M. (2012). *La médiation* (6e Ed.). Que sais-je. Paris : PUF.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : éditions du Cerf.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology,* Vol. 3, n°. 4, 322-355.
- Klein, T. & Govaere, V. (2012). Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail. In Klein, T. & Ratier, D. *L'impact des TIC sur conditions de travail* (pp. 161-183). Paris : Direction générale du travail
- Le Moënne, C. (2008). L'organisation imaginaire ? *Communication & Organisation*, n°34, 130-152. [En ligne], URL : http://communicationorganisation.revues.org/637#text
- Lhuilier, D. (2010). Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, 11-28
- Parrini-Alemanno, S. (2008). La culture et les communications dans les organisations, modélisation de processus de médiatisation pour des enjeux identitaires. In *Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des* organisations *: actes du colloque* (127-135). Nice : I3M.
- Payet, J-P. & Battegay, A. (2008). La reconnaissance, un concept de

philosophie politique à l'épreuve des sciences sociales, in Payet, J-P., Battegay, A. (eds). *La reconnaissance à l'épreuve : explorations socio-anthropologiques*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.

- Selye, H. (1955). Stress and desease. *Science*, New Series, Vol. 122, N°. 3171, 625-631.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.1, N°1, 27-41.

Fiche synthétique

**Titre :**
Usages affectifs des Tics par la jeune génération. Le numérique pour tromper l'ennui au travail

**Auteur(s) :**
Martin-Juchat Fabienne, PU, Université de Grenoble-Alpes, fabienne-martin-juchat@u-grenoble3.fr ;
PIERRE Julien, docteur en SIC, Université de Grenoble-Alpes, julien.pierre@u-grenoble3.fr

**Supports théoriques :**
Sociologie compréhensive, usage et pratique des TIC (PaquienSéguy, 2007, Bouillier, 2011, Jaureguiberry, Proulx, 2011)

**Problématique / Question :**
Dans quelles mesures l'affectivité générée par les usages des TICN participe-t-elle de la structuration du rapport au travail, au temps, à l'espace et aux autres ?

**Terrain et Méthodologie :**
Enquête contributive et qualitative avec et auprès d'étudiants de 18 à 25 ans en ESC et à l'université

**Résultats :**
Les premiers résultats font ressortir une grande fragmentation des activités numériques quotidiennes (notamment pendant le temps de cours). Cette fragmentation ne se présente pas comme une dispersion cognitive ni comme un rejet du cadre et de l'autorité. Il s'agit plus de remplir les moments interstitiels par des activités ludiques inscrites dans le cycle de l'attention, et d'acquérir des informations (anecdotiques sur les amis, ou centrées sur les activités scolaires) sujettes à action par la suite. Le contexte dans lequel ces informations seront exploitées conditionne le rapport affectif aux outils numériques : ainsi, malgré les qualités ergonomiques reconnues par les utilisateurs, les logiciels de gestion du courrier, les applications bureautiques, les sites web à contenus professionnels et les appareils de communication sont connotés avec des adjectifs qualificatifs particulièrement négatifs.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Les pratiques numériques de cette tranche de la population, préprofessionnelle, laissent envisager à la fois des acquisitions de compétence orientée métier (gestion du multitâche), de comportement social (conversation et discussion en ligne) qu'il serait possible de valoriser en entreprise. De même, le rapport à l'ennui permettrait de redessiner les flux d'informations au sein des organisations, sans les clôtures privée-publique qui ont longtemps prévalues.

**Fabienne MARTIN-JUCHAT**
Professeur en SIC, GRESEC, Université de Grenoble-Alpes
**Thèmes de recherche** : socio-économie des émotions, anthropologie par la communication affective, anthropologie des pratiques corporelles, communications & organisations.

**Julien PIERRE**
Docteur en SIC, GRESEC, Université de Grenoble-Alpes
**Thèmes de recherche** : ancrage social des TIC, communication médiatisée par ordinateur, vie privée

# Usages affectifs des Tics par la jeune génération. Le numérique pour tromper l'ennui au travail

**Résumé** :
Nous présentons les résultats d'une étude exploratoire conduite auprès de jeunes en situation préprofessionnelle. Nous questionnons leur rapport aux outils numériques par le prisme des émotions : ainsi, quels affects produit leur immersion dans les TIC ? L'hypothèse est que les étudiants cherchent à équilibrer les tensions émotionnelles nées de leurs activités sociales et professionnelles. Ces tensions sont également à penser en corrélation avec les objectifs des fournisseurs de et des institutions pédagogiques.

**Mots-clés** :
Emotions, marques, travail, jeune génération, ennui, pratiques numériques

Dans le cadre de la Chaire Orange dédiée à l'étude des pratiques numériques des 18-25 ans, nous nous sommes intéressés aux rapports affectifs que les jeunes situés dans cette tranche d'âge entretiennent avec leur environnement numérique de connexion (appareils, services, marques de la téléphonie et du web) en situation de travail. La perspective s'inscrit dans une anthropologie par la communication affective médiée par le numérique (Martin-Juchat, 2008).
Cet intérêt vient de notre volonté de dépasser une première lecture des pratiques et des discours sur cette génération, plus exactement des discours que tient cette génération sur ses propres pratiques. En effet, nous avons été interpellés au début par le vocabulaire hyperbolique qu'ils emploient à l'égard de leur téléphone ou de marques comme Apple ou Facebook, mais également par ce qui apparait en surface comme de l'addiction à des services, des marques, des applications. Quels affects ressortent de leurs rythmes de connexion, de leurs engagements dans des appareils et des applications, de leur consultation *a priori* en continu de contenus numériques ? Est-ce que la recherche d'un type d'émotion justifie les usages ? Et à partir de là, l'approche affective des pratiques numériques peut-elle apporter une compréhension de leurs pratiques préprofessionnelles ?

Notre première hypothèse est que l'attachement affectif à des marques comme Apple ou Facebook structure leurs pratiques sociales durant une journée. Nous verrons comment cette hypothèse a été largement dépassée de manière empirique.

Notre seconde hypothèse est que les journées des étudiants, en quête d'un équilibre affectif entre plaisir et contrainte, sont organisées par un « multitâche » permanent. Nous verrons que cette quête de plaisir par le biais du numérique est surtout là pour combler des espaces et des temps qu'ils considèrent comme ennuyeux.

Notre troisième hypothèse est d'observer en quoi leurs manières de travailler seul ou à plusieurs (se coordonner, coopérer) peuvent nous donner à penser quant à leurs compétences futures en termes de management, de compétences relationnelles, de gestion de l'information, etc. Nous observerons que leurs pratiques mettent à mal une représentation de l'entreprise numérique pensée comme un monde clôt.

Au-delà d'une approche cognitive (Charron & Koechlin, 2010) ou sociologique (Datchary, 2011) du multitâche, considérer le multitâche au spectre de l'affectivité nous invite à penser que les étudiants qui sont en recherche de stimulations émotionnelles de plus en plus fortes et variées, y compris et surtout quand leurs activités se déroulent dans des espaces sociaux où la sentimentalité n'a pas sa place, est révélateur de leur rapport au travail en général.

Cette hypothèse est renforcée par le fait que la population se trouve dans le dernier moment d'apprentissage des normes socioprofessionnelles : l'école, l'université. C'est donc une dialectique des contraintes et des plaisirs que met en tension notre approche : contraintes provenant des institutions et des organisations (école, marché, discours médiatiques), des appareils et des services (par les mécanismes des notifications), mais en même temps contraintes provenant des pairs, et tout à la fois plaisir de s'inscrire dans une normativité, et enfin plaisir d'une manipulation des outils et de la reconnaissance de soi qu'ils permettent.

L'approche qualitative adoptée a été de co-construire avec les étudiants le protocole de l'étude, afin d'éviter de projeter nos représentations sur leurs pratiques. Nous avons ainsi organisé des séances de partage de vocabulaires sur les affects et sur les outils, puis nous avons construit avec un groupe de 10 étudiants volontaires le questionnaire et la technique d'observation des usages *in situ*. En effet, étudier la question de l'implication affective invite à conduire des entretiens de manière semi-directive, en laissant beaucoup de place à l'échange. De plus, comprendre leurs logiques d'immersion dans le numérique requiert une même immersion auprès des pratiquants, sans pour autant que la

présence du chercheur interfère avec les pratiques. Nous présenterons donc dans un premier temps le dispositif que nous avons mis en place dans le cadre de la Chaire. Ce dispositif ayant une portée exploratoire pour l'heure, nous présenterons à sa suite les premières tendances qui s'en dégagent, ainsi que les corrections et les pistes qu'elles nous incitent à suivre.

# 1, Présentation de la méthode

## A, Méthode contributive

Un panorama rapide des études sur la génération Y, souvent commandées ou relayées par la presse ou par certains acteurs du monde de l'entreprise (formations, RH) montre que les études sont menées de manière top-down, avec traditionnellement des sondeurs se rapprochant et interrogeant des personnes entre 18 et 25 ans. Il nous est apparu très rapidement que l'un des nombreux biais de ces sondages résidait dans l'exclusion des sondés dans la conception des enquêtes : finalement, alors que les discours décrivent cette génération comme celle du partage et du collaboratif, leurs membres ne sont jamais impliqués dans les études qui les concernent. Nous avons donc décidé de les inclure au plus tôt dans la conception, dans la co-élaboration de notre dispositif d'enquête.

La Chaire porte explicitement sur la génération Y, et, en raison des partenaires engagés, sur les étudiants post-bac. Au sein de Grenoble École de Management (GEM), nous avons constitué un premier groupe de travail constitué sur la base du volontariat. Un courriel a été diffusé par les administrateurs de l'école présentant la Chaire et les modalités collaboratives de notre recherche. Comme nous le verrons, ce contexte de diffusion a été problématique, ainsi que la motivation de ceux qui y ont répondu et participé à l'atelier.

## B, Partager un vocabulaire, choisir des indicateurs et un protocole

Avec ce premier groupe (G1 : 10 étudiants), nous avons commencé par fournir des notions explicitant la communication affective (Martin-Juchat, 2008) par exemple, afin d'éliminer les quiproquos entre les termes suivants : affect, passion, émotion, sentiment. En raison de notre hypothèse, nous leur avons également expliqué quelques mécanismes émotionnels basiques (empathie, fusion, etc.). De la sorte, les échanges entre chercheurs et participants au groupe se fondent sur un vocabulaire commun. Et c'est avec ce vocabulaire qu'ils ont commencé à qualifier leurs rapports affectifs à leur environnement de connexion numérique. Nous verrons les résultats de cette première étape, et des autres, dans la partie suivante. Néanmoins, les échanges périphériques ont fait ressortir des rythmes de connexion qui ont orienté la suite de notre atelier. Nous avons alors développé deux outils pour notre enquête.

En leur demandant de se remémorer et de reconstruire une journée-type, les étudiants ont signalé les moments de connexion et les activités appareillées par le numérique qu'ils conduisaient tout au long de la journée. Conformément aux attentes de notre première hypothèse, les indications portées sur la chronologie et les discussions que nous avons eues avec eux ont fait état d'une prégnance de certaines marques.

Toutefois, les propos tenus sur ces marques relèvent d'un discours relativement critique à leur encontre. Nous y reviendrons. On observe également des rythmes de connexion en continu, y compris pendant les temps de cours. Les descriptions qu'en faisaient les étudiants nous ont paru fortement exagérées et spécifiques à un type d'étudiant (ceux dont les ambitions professionnelles relevaient du secteur du numérique). Il nous a semblé alors qu'il fallait confronter leurs représentations à leurs pratiques et surtout ouvrir à un panel plus large d'étudiants.

De plus, au regard des rythmes de connexion énoncés par ce premier groupe (un flux continu), il ne nous paraissait ni faisable ni fiable de suivre les étudiants tout au long de la journée. En suivant la démarche contributive, nous avons alors demandé aux étudiants de trouver la solution qui leur paraissait la plus pertinente

et efficiente. Entre la culture du groupe-projet, des associations d'étudiants et de la vie en colocation, plusieurs étudiants nous ont alors proposé de conduire eux-mêmes l'activité d'observation sur leurs pairs, en constituant des binômes : A surveillant et notant les activités de connexion numérique de B. Sur cette proposition, nous avons élaboré ensemble un premier outil de recueil, et prévu les temps à observer (cours, pauses, soirées par exemple). Chaque session donne lieu *a posteriori* à une explicitation avec les chercheurs, afin de compléter les prises de notes. Il était prévu également que nous assistions à des cours, pour comparer ces descriptions à nos propres observations.

Pour compléter l'étude, nous avons choisi le questionnaire semi-directif administré par nos soins. Là aussi, de par notre méthode contributive, nous avons d'abord sélectionné les points forts qui ressortaient des premiers échanges et surtout nous leur avons demandé comment les transformer en questions auprès de leurs pairs. Enfin, nous les avons questionnés sur ce qui relevait, pour eux, d'un impensé des sondages, de zones peu défrichées par les enquêtes, des questions qui ne leur avaient jamais été posées, et qu'ils voudraient poser. Nous présenterons ces questions au moment de la présentation des résultats.

### C, Adaptation à mi-parcours

En parallèle de l'enquête semi-directive, nous avons été confrontés à des problèmes d'emploi du temps : nos ateliers ont démarré courant, mai, c'est-à-dire en fin de scolarité. Non seulement l'école se dépeuplait, mais les étudiants restants, et les plages horaires encore planifiées, étaient centrés sur les révisions et les évaluations. C'est là un premier facteur qui a exigé de notre part de réviser notre dispositif. Un deuxième facteur tenait à la motivation des participants du G1 : la plupart des étudiants suit des formations orientées sur la communication et le marketing numérique, voire sur la gestion des systèmes d'information. Nous avons alors postulé que leurs pratiques étaient biaisées par leur intérêt. Pour résoudre ces problèmes, nous avons décidé d'administrer le questionnaire et de composer des binômes au sein d'une population dépassant GEM (G2).

Comme nous le verrons plus tard, les résultats obtenus dans cette phase ont fait ressortir des pratiques de connexion en ligne à des services de divertissement en flux continu et un multitâche quasi permanent. Surpris par ce résultat, nous avons voulu affiner cette question.
Nous avons élaboré alors un autre questionnaire, sans les membres de G1 absents à ce moment-là. L'administration de ce deuxième questionnaire aux étudiants (20 étudiants) commençait par une confrontation croisée : la première question reposait en effet sur l'affichage des résultats des binômes d'observation ; sur 4h de cours 3h de pratiques « ludiques » en parallèle. Notre objectif était de vérifier si le divertissement est lié à un besoin de compenser des situations contraignantes ou s'il relève d'autres facteurs : habitude, compulsion, norme, etc. Nous observerons que cette logique d'articuler en permanence activités « récréatives » et de « travail » relève bien d'un phénomène en cours de normalisation, non restrictif aux situations dites de « travail ».

En conclusion de cette partie, il nous faut bien garder à l'esprit que ce travail empirique se situe à un niveau exploratoire. Il nous permet néanmoins de dégager des tendances, tendances qu'il faudra naturellement développer sur une échelle plus vaste.

## 2, Premiers résultats[1]

Les étudiants de 18-25 ans de l'enseignement supérieur construisent leur journée-type en oscillant entre activités scolaires (préparer et suivre les cours et les activités de groupes de travail : exposé, TD, projets, etc.) et activités de divertissement (jeux et conversations médiatisées – SMS, courriel, chat, etc., déambulations sur le web, veille personnelle, etc.). Le numérique accompagne ces activités en flux continu. Ce

[1] Résultats sous la forme de % par facilité d'écriture, sachant qu'il s'agit d'une enquête exploratoire qualitative.

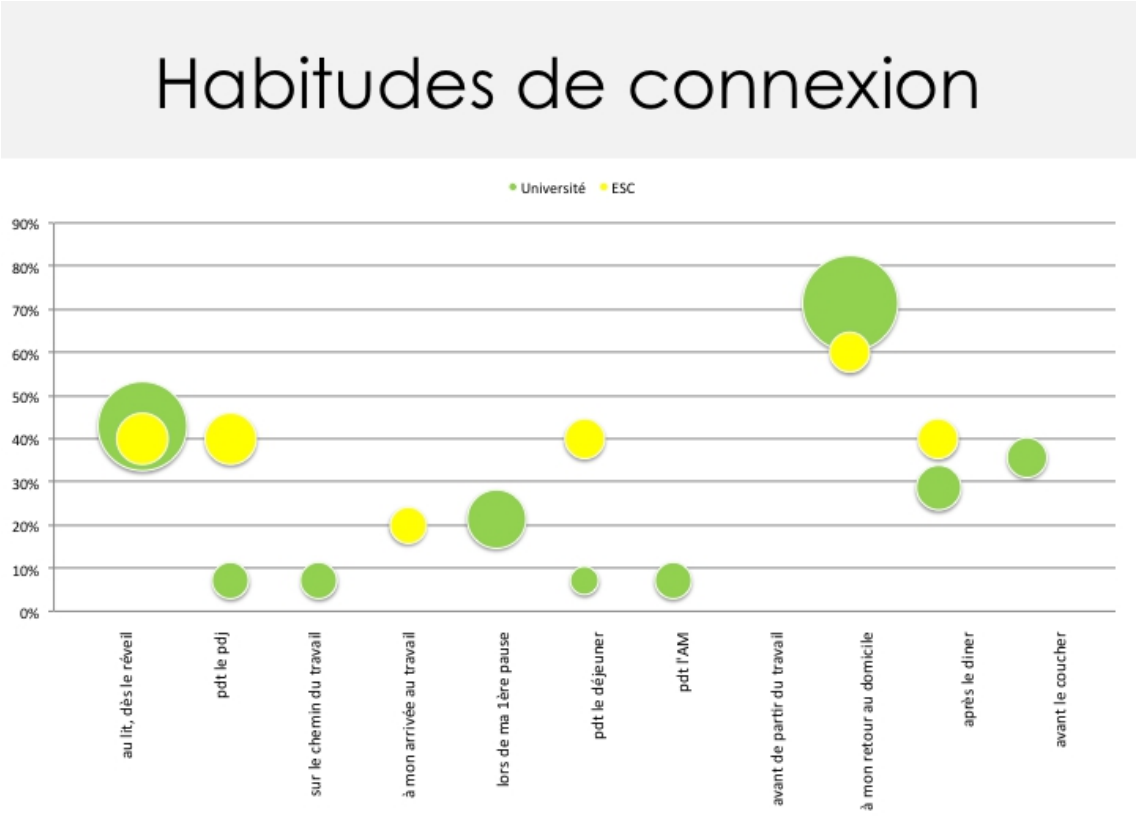
constat est déjà largement établi[2]. Ce qui est à noter ici, c'est que ce flux ne s'arrête pas en cours : même pendant le temps passé en classe, les étudiants utilisent les TIC pour faire autre chose que suivre l'enseignement. Ainsi ils déclarent qu'en moyenne, 52% de leurs activités quotidiennes appareillées par le numérique sont centrées sur le divertissement.

Or, il s'avère que dans la pratique, ils sont connectés en permanence, non seulement en cours, mais aussi le soir, et ce dès le réveil. Nombre d'entre eux utilisent leur téléphone comme réveille-matin, et accèdent ainsi, depuis leur lit, aux notifications de messages qu'ils commencent à consulter avant de prendre leur petit-déjeuner. C'est d'ailleurs le temps de connectivité le plus fort dans la journée, et ce non seulement pour les élèves en école supérieure de commerce (ESC), mais aussi pour les étudiants universitaires (« campus »). Toutefois, contrairement au biais que nous avions envisagé, les étudiants « campus » ont un usage plus fréquent, et plus fragmenté tout au long de la journée, pendant tous les moments interstitiels (transports, pauses), tandis que les élèves en ESC condensent leurs moments forts sur des périodes plus spécifiques, avec une intensité relativement homogène, y compris pendant les moments en commun (repas de midi par exemple).

Les usages en soirée diffèrent aussi légèrement : tandis que les « ESC » sont toujours sur une égale intensité dans les temps d'usage, les étudiants « campus » consacrent un moment fort en début de soirée qui se dissipe beaucoup les heures suivantes. Il y a donc un appareillage des pratiques plus homogène, plus courant, habituel chez les étudiants en ESC, et plus dispersé chez les étudiants à l'université. En dehors de ces usages différenciés, les représentations qu'ils construisent sur leurs pratiques sont homogènes, avec pour point commun le plus significatif le fait qu'ils sont particulièrement lucides sur leur rapport aux TIC numériques, et que ces rapports sont particulièrement distendus.

Le tableau ci-après synthétise les pics de connexion par type de population (la grosseur des bulles symbolise les pics, sachant qu'ils sont tous en flux continu de connexion). Les pics de connexion sont « dès le réveil » et « au retour à domicile ».

[2] Références : Pour 2011 en France, voir le 3ème observatoire de l'Internet Mobile (GroupM/SFR). Voir également les travaux de l'Institut Pew, aux États-Unis ; pour 2010 et 2011 : http://pewinternet.org/Reports/2010/Generations-2010.aspx. Pour 2009 : http://www.pewresearch.org/2009/12/10/the-millennials/.




## A, Une lucidité sur les tensions

Plusieurs tensions émanent des représentations que déclarent les jeunes de cette génération. Nous en avons identifiées plusieurs : une tension entre contrainte et plaisir, contrainte et liberté ; une tension autour des temporalités de connexion. En effet ils déclarent éprouver une nécessité à se connecter le matin pour connaître leur emploi du temps, mais sont conscients que cette contrainte relève plus de l'autocontrainte que d'une logique coercitive en provenance des institutions. Enfin, ils soulignent le paradoxe entre un besoin compulsif d'être connecté et le sentiment d'insatisfaction qu'il procure.

### Entre design et dessein

Tel que le montre le tableau ci-dessous, les applications de courriels sont plus connotées par des adjectifs négatifs que positifs (sur une échelle allant de -5 pour des adjectifs très négatifs à +5, très positifs)[3], mais ces évaluations ne portent pas tant sur l'aspect ergonomique de l'interface, que sur ce que l'on fait avec : le courriel est identifié comme le canal de communication de la sphère professionnelle. Ses applications, quel que soit leur design, héritent dès lors d'une évaluation négative.

[3] Par exemple Outlook, « contraignant » : -2,9 ; « plaisant » : à 0,4 ; « pratique » : 1,0 ; utile : 0,7

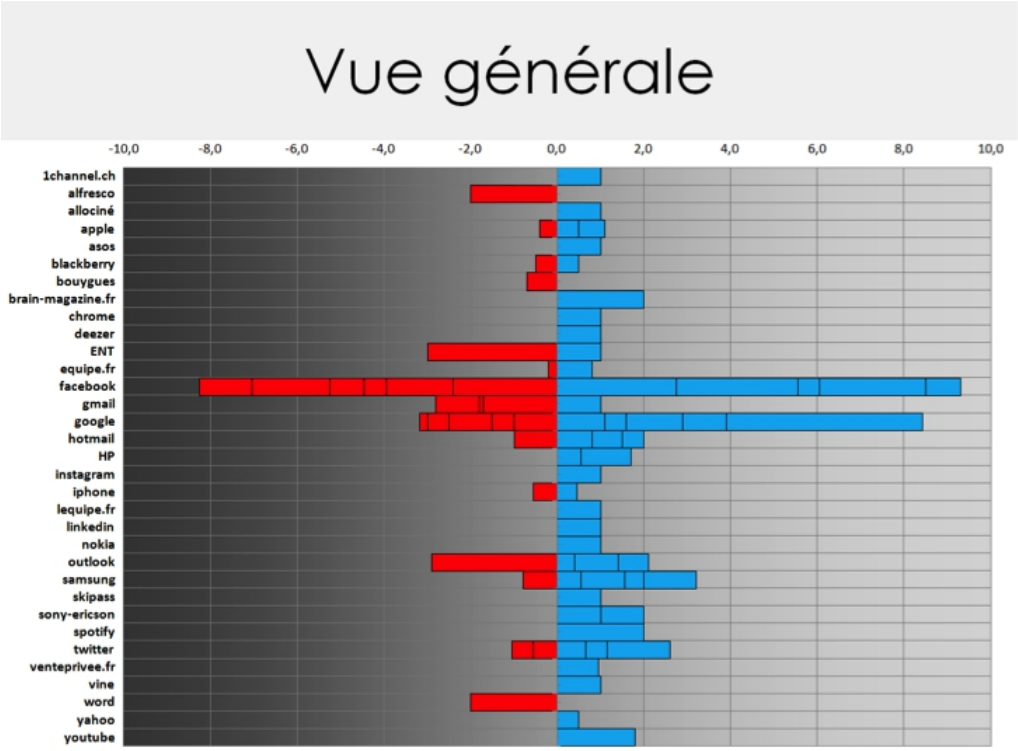
# TIC: contraintes / divertissements

| | apple | blackberry | ENT | equipe.fr | facebook | gmail | google | hotmail | nokia | outlook | samsung | twitter |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| négatif - contraignant | -0,4 | -0,5 | -3,0 | -0,2 | -1,6 | -1,7 | -1,0 | -1,0 | | -2,9 | -0,8 | -0,6 |
| positif - divertissant | 0,5 | | | | 2,8 | | 0,5 | | 1,0 | | | |

Nous reviendrons sur ce transfert émotionnel, encore plus marquant avec les applications bureautiques et les environnements numériques de travail (ENT : de type Moodle, Alfresco). Une même appréciation apparait sur un autre contexte, celui de l'exploitation des données personnelles. Ainsi Google est à la fois pratique (dans son interface, dans son offre de service) et inquiétant (incertitude quant à la pertinence des requêtes, certitude d'une marchandisation des préférences et crainte d'une surveillance comportementale).

De même l'IPhone est-il considéré comme contraignant, car trop intrusif : à entendre ses (jeunes) utilisateurs, il serait impossible de ne pas devenir dépendant. Nous sommes bien ici dans le régime de la contrainte, mis en tension avec celui du plaisir.

Cette opposition était apparue dès les premiers entretiens avec G1. Nous avons maintenu cette dualité dans notre questionnaire, au moment d'interroger le rapport aux marques via des adjectifs qualificatifs. Au final, ce sont 33 marques qui ont été citées, et qualifiées par 44 adjectifs différents. La somme des valeurs pour les adjectifs positifs se monte à 54,4 contre 29,3 pour les adjectifs dépréciatifs. Nous présentons ci-après le tableau synthétisant le rapport aux marques.




Le bilan parait donc globalement positif (rapport de deux tiers – un tiers au profit des adjectifs positifs). Or plusieurs éléments méritent d'être signalés : d'abord une tendance à oublier des marques omniprésentes dans l'environnement[4]. Ainsi, les opérateurs de téléphonie sont-ils les grands absents de ce panorama[5]. De même, les marques réputées emblématiques de cette réputation sont soit délaissées (iPhone cité une seule fois) soit qualifiées de manière très équilibrée (Facebook : -8,25 contre +9,3). Le premier point peut s'expliquer d'abord par la sortie récente de plusieurs modèles concurrents (Samsung est très bien noté dans l'enquête), ensuite par des signes de fidélité à certaines marques (Nokia, Sony-Ericsson). Le second point rejoint la lucidité paradoxale des usagers à l'égard des services web : le discours critique qu'ils construisent à l'égard des réseaux sociaux ou du Smartphone d'Apple doit ainsi être mis en perspective avec le témoignage de sentiments d'addiction et de dépendance. Celles-ci sont vécues comme des contraintes que l'usager s'impose à lui-même et dont il se sent coupable.

Il ressort au final une certaine lucidité à l'égard des marques. Même si le discours ambiant tend à montrer un détachement face à la tyrannie des marques, et s'il peut paraître valorisant aujourd'hui de montrer que les stratégies marketing n'ont pas d'emprise sur soi, les témoignages font d'abord état d'un intérêt pour les potentialités des outils numériques (se socialiser ou s'instruire, et relevant de la capacitation de soi telle que l'entend par exemple Serge Proulx). Ces potentialités sont ensuite fortement corrélées aux contextes d'usage (amical, professionnel, marchand).

## Les temporalités

Nous les avons questionnés sur leurs moments de connexion en précisant les moments où ils se connectent pour la première fois. Malgré des pics de connexion, tel que nous l'avons observé ci-dessus, le flux continu est très marqué.

Étant donné que les pratiques et les représentations relèvent de l'hyperconnexion, les étudiants envisagent

[4] Plusieurs étudiants, après avoir réfléchi puis rempli la liste, dans la conversation périphérique à la passation sont heurtés par leur oubli : « Tiens j'aurais dû citer Google, c'est ma page d'accueil », « Ah, j'ai oublié de dire iPhone, pourtant c'est mon téléphone ».

[5] Seul Bouygues est cité, avec un seul adjectif, dépréciatif de surcroit.

parfois d'opérer une déconnexion. Certains rites se mettent en place, tel le dépôt des téléphones à l'entrée des lieux festifs, ou lors du retour au domicile parental. En dehors de ces moments, seules les activités sportives – et le sommeil – se réalisent en mode déconnecté : ces activités n'appellent évidemment pas une socialisation médiatisée. En creux, cela indique que toutes les autres activités sociales peuvent être appareillées. Pour interroger ceux qui vivent au quotidien avec cette quasi-omniprésence du téléphone et, dans une moindre mesure, de l'ordinateur, nous avons cherché à connaitre les représentations qu'ils se faisaient des déconnectés, des non-usagers, de ceux qui ne sont pas dans l'addiction.

Là aussi, les résultats révèlent un paradoxe : cette fois entre un idéal de soi libre et le fait d'accepter des outils pratiques, mais aliénants. À court terme, celui qui ne possède pas ou répond peu à son téléphone, celui qui est injoignable est caractérisé comme un « boulet », une étudiante nous dit même que « ceux qui ne se connectent pas sont ailleurs », dans un espace-temps anormal, « ils ne sont pas dans le monde réel ». Ils sont alors enjoints dans l'immédiat à plus et mieux faire usage de leur environnement de connexion numérique. Or, si l'on retourne cette considération et qu'on la prend pour soi, celui qui ne se connecte pas incarne la figure d'un homme libre : détaché, nous disent les personnes interrogées, des futilités, des pressions sociales, et s'approchant d'une certaine vérité. « C'est lui qui a raison », peut-on entendre. Néanmoins, personne ne veut ni ne se sent capable de tenir ce rôle : ils reconnaissent que c'est là un horizon inatteignable. La plus grande majorité se cantonne alors au double rôle d'être à la fois pour ses pairs source et objet d'une injonction à la socialisation médiatisée, tous canaux confondus.

Face à ces pratiques de communication médiatisée avec une lecture des enjeux à court terme (rester joignable par peur de rater quelque chose d'important[6], gérer un événement), un autre niveau de temporalité concerne l'analyse que cette génération applique à la notion de « nouveauté » telle qu'elle ressort des discours médiatiques. Les trois quarts (73,7%) des personnes sondées reconnaissent que leurs pratiques s'inscrivent dans la continuité de ce qu'ils vivaient auparavant, c'est-à-dire au lycée. L'hypothèse qui sous-tendait cette question concernait le passage en « prépa » des étudiants en ESC. Pour ceux-ci, ils reconnaissent une mise en parenthèse de leur connectivité. Autrement dit, et en cela, ils rejoignent les autres étudiants « campus », les pratiques lycéennes se retrouvent dans l'enseignement supérieur. Toutefois, certains estiment qu'il y a eu une certaine accélération : d'une part, l'éloignement du domicile parental et la socialisation exigée par la découverte d'un nouvel environnement social expliquent l'intensification de leurs pratiques ; d'autre part, les offres marchandes ont mis à leur portée un internet à moindre coût et des SMS illimités. La question qui reste en suspens est celle de savoir si le marché a déterminé des pratiques ou répondu à des attentes sociales.

Notre hypothèse concerne maintenant la transposition des pratiques de communication médiatisée en compétences socioprofessionnelles. Nous avons ainsi abordé un dernier thème : nous avons voulu savoir s'ils percevaient une valorisation potentielle des usages en entreprise.
Si plus de 70% reconnaissent volontiers que la gestion des activités multitâches est une plus-value pour l'entreprise (et pour certains une attente[7]), la socialisation médiatisée semble par contre peu pertinente. Une étudiante en L1 Langue étrangère reconnait toutefois qu'elle a appris à argumenter, à faire valoir son point de vue ; pour une autre en ESC1, cela lui a appris à « relancer les gens ». Mais pour l'essentiel, ces pratiques ne sont pas perçues *a priori* comme des compétences. Ce qui se

[6] Traduction de « the fear of missing out », the FOMO est un concept qui a été introduit par des psychologues américains depuis 1988 : Kandell, J.J., "Internet Addiction on Campus: The Vulnerability of College Students", *CyberPsychology & Behavior.* January 1998, Vol. 1, n° 1 : 11-17.

[7] Une étudiante en M2 audiovisuel : « On attend de moi que je réponde vite aux mails, donc je surveille très fréquemment ma boîte aux lettres ».

déroule en ligne relève d'une socialisation ordinaire, qui n'est pas perçue comme instrumentée, et dont la teneur paraitrait futile (voire dangereuse) aux yeux des recruteurs.

### B, L'ennui : « En cours je m'ennuie, le soir je suis fatiguée d'avoir trompé l'ennui ».

Lors de la première enquête, les étudiants avaient déclaré que l'usage de services divertissants en cours est là pour combler l'ennui. Nous avons voulu vérifier si le fait d'être connecté pour combler le vide est générationnel ou non.

Aussi, à la première question : « trouver vous surprenant que sur 4h de cours, il y ait 3h de jeux », les étudiants répondent : « aucunement ». Les pratiques de connexion à des services ont bien pour rôle de combler l'ennui. Il ne s'agit ni d'un besoin pour se concentrer ni d'une manière de défier l'autorité. Pour ces derniers, cela relève de l'habitude, d'une logique d'imitation à une manière d'être qui est déjà, selon eux, une norme. Une étudiante souligna même: « Allez à la bibliothèque et circulez, vous verrez bien qu'il s'agit d'une habitude ». Il s'agit bien d'être connecté en permanence à des réseaux sociaux, afin de se sentir « vivant » ou « actif » et surtout de combler tout sentiment de solitude, non seulement en cours, mais aussi chez eux. Le sentiment d'insatisfaction demeure cependant : « Pas de réenchantement » ; « C'est fatigant d'être toujours sollicité ».

Seuls les étudiants étrangers et les étudiants en master recherche philosophie et sociologie sont surpris de ces résultats, car ils estiment, en particulier, qu'être en cours relève d'un choix.

## 3, Perspectives

Bien sûr, il ne s'agit là que d'une première enquête à caractère exploratoire. Pour autant, les résultats obtenus font échos à d'autres réflexions et ils méritent, à ce titre, d'être mis en lumière.

Notre première hypothèse était que l'attachement affectif au numérique (outils, services) structure les pratiques sociales durant une journée. Nous avons observé qu'en effet les outils numériques sont là pour divertir, durant toute une journée dans un contexte de multitâche en flux continu. Il s'agit de combler tout ennui et toute solitude par du « checking » permanent, évalué comme compulsif et donc appréhendé comme une activité plus pulsionnelle que génératrice de sens.

Notre seconde hypothèse est que les journées des étudiants sont marquées par la recherche d'un équilibre affectif : entre plaisir et contrainte. Le vide doit être comblé, et, durant leurs journées, ils ont besoin de stimulations permanentes. Toutefois, il conviendrait d'interroger l'ubiquité affective réelle qu'opère l'appareil de connexion (notamment le téléphone mobile et les services qu'il propose), lieu à la fois de contrainte et de plaisir.

Notre troisième hypothèse était d'observer en quoi leurs manières de travailler seul ou à plusieurs (se coordonner, coopérer) nous donnent à penser quant à leurs futures compétences en termes de management, de compétences relationnelles, de gestion de l'information. Ils ont du mal à se projeter, mais, en revanche, ils soulignent qu'il leur semblera difficile de suspendre ce type de pratiques en situation de travail. Ce résultat interroge les entreprises qui interdissent des services extérieurs et imposent leurs propres médias et réseaux sociaux.

Bien plus, et à l'instar de Stefana Broadbent, la vision ancillaire du travail coupé du social par des temps disjoints, caractéristique des temps modernes, ne semble plus correspondre aux activités professionnelles tertiaires (Broadbent, 2011). En effet, comme le soulignait Dominique Méda dès les années 90 (Méda, 1995), cette vision du travail, imposée durant l'ère industrielle, ne correspond à aucune réalité anthropologique. Le numérique, en réintégrant la vie intime et sociale au travail, permet juste de réinstaurer un rapport au travail culturellement et socialement intégré, tel qu'il a toujours été. Mais là aussi, il convient d'interroger le paradoxe d'une école qui devrait s'ouvrir aux activités des autres sphères sociales tout en garantissant

l'apprentissage de l'attention, c'est-à-dire la compétence à se focaliser sur une activité donnée. Il s'agit également de voir si ce rapport à l'ennui, à la fois facilité et réduit par le numérique, préfigure ce qui se déroulera au-delà de la période préprofessionnelle. La génération Y craint-elle de s'ennuyer aussi au travail ?

## Références bibliographiques


- Broadbent S, *L'intimité au travail. La vie privée et les communications intimes en entreprise*, Paris : FYP, 2011
- Charron, S. and Koechlin, E., 2010, *Divided Representation of Concurrent Goals in the Human Frontal Lobes*, Science, 328 (5976), 360 – 363
- Datchary, C., 2011, *La dispersion au travail*, Octarès Éditions, coll. « Travail & activité humaine », préf. Laurent Thévenot
- Martin-Juchat, F., (2008), *Le corps et les médias. La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*, Bruxelles, de Boeck.
- Méda, D. (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris : Flammarion
- Proulx Serge, « Participer à l'ère numérique au temps de l'invisibilité de l'identité numérique », conférence de clôture de l'école thématique Identité numérique, vendredi 5 juillet 2013, CNRS/Praxiling, Sète

Fiche synthétique

**Titre :**
Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial

**Auteur(s) :**
Guérillot Géraldine, chef de projet R&D, Pôle R&D Umalis Group.
dir.rechercheortage-si.fr
Moriceau Jean-Luc, Professeur, Institut Télécom/TEM Research
Jean-luc.moriceauelecom-em.eu
Dos Santos Paes, Docteure en sciences de gestion de l'UEVE et TEM
Isabelapaesmail.com

**Supports théoriques :**
RSE et théories des parties prenantes, communication, subordination, système.

**Problématique / Question :**
Comment instaurer un véritable dialogue par l'intermédiaire d'une plateforme informatique entre une société de portage salarial et ses salariés portés ?

**Terrain et Méthodologie :**
Enquête qualitative auprès de salariés en portage salarial.

**Résultats :**
Nous proposons donc pour cette communication, pour essayer de comprendre quels peuvent être les leviers et freins au dialogue de mener une enquête exploratoire auprès des salariés portés et d'en présenter les résultats.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Alors que la norme iso 26000 diffuse comme mot d'ordre à tout type d'organisation d'impliquer et prendre en compte les parties prenantes en organisant le dialogue et la concertation, nous savons bien qu'instaurer un système de communication numérique ne suffit pas pour faire valoir la voix de tout à chacun.
A l'heure ou le numérique est généralisé et est censé être un outil de communication utile au management, il est intéressant à partir d'un terrain concret et original tel que le portage salarial ou la relation entre salariés et société de portage s'instaure principalement par le numérique, dans un souci d'efficacité et de rapidité.
Il semble à lors intéressant d'essayer de détecter quels peuvent être les leviers et freins au dialogue organisé au travers d'une plateforme informatique qui propose de plus en plus de services.

**Géraldine GUERILLOT**
Chef de projet R&D, Pôle R&D Umalis Group
Etudes systémiques des discours, communication, organisations et RSE

**Jean-Luc MORICEAU**
Professeur, Institut Mines Télécom/TEM Research
Etudes critiques en management, esthétique et organisation, performance et performativité

**Isabela DOS SANTOS PAES**
Docteure en sciences de gestion de l'UEVE et TEM
Etudes critiques en management, capitalisme et subjectivité, communication et organisations artistiques

# Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial

**Résumé** :
Alors que les nouvelles formes d'emploi imposent aux salariés l'injonction paradoxale du « soyez autonomes », le portage salarial ajoute celle d'être « salariés indépendants ». En suivant une méthode originale pour cette enquête exploratoire, nous sommes amenés à supposer que le fil numérique qui relie les portés à la société apporte une relation discrète et continue de *care*, complément indispensable à l'autonomie.

**Mots clés** :
Portage salarial, autonomie, lien numérique, nouvelles formes d'emplois, éthique du care

## Introduction

Le portage salarial propose un statut hybride entre celui de travailleur indépendant, d'auto-entrepreneur et de salarié. Le porté trouve et négocie lui-même ses contrats et en conserve la plus grande partie de leurs valeurs, mais bénéficie de tous les avantages sociaux et fiscaux du statut de salarié, ainsi qu'un ensemble d'aides comme l'établissement des feuilles de paie ou la comptabilité. Réservé aux cadres, ce statut permet par exemple à des chômeurs âgés d'exercer des missions d'expertise ponctuelles sans compromettre leurs droits sociaux ou à de jeunes informaticiens de choisir eux-mêmes leurs missions et d'accroître notablement leur rémunération.

Les valeurs affichées tant par les sociétés de portage que par les portés eux-mêmes sont celles de l'autonomie, de la responsabilité et de l'entreprenariat. On retrouve ainsi un discours et des pratiques très largement diffusés dans les entreprises privées et les administrations depuis les années 80s avec les structures plates et en réseau, l'*accountability* et le *new public management* (Du Gay et al., 1996 ; Du Gay, 2000). Mais ici ceux-ci trouvent dans le portage salarial une concrétisation beaucoup plus prononcée, le salarié apportant par exemple lui-même ses affaires, gérant sa propre formation et décidant le niveau de ses frais professionnels. Et pourtant le porté n'est pas dans la même situation que l'entrepreneur. S'il jouit d'une autonomie très large sur son activité, il n'est pas indépendant, il est relié par un contrat salarial et par un « fil numérique » avec la société de portage. Ce fil numérique peut prendre la forme d'une plate-forme collaborative, apportant au salarié un ensemble de services et de supports, mais créant également une communauté.

Ainsi alors que le discours libéral ambiant impose l'injonction paradoxale bien connue du « soyez autonomes », la situation de portage place les portés dans une position également paradoxale de subordination juridique par le contrat de travail tout en se limitant à n'être qu'à son service. Comment est vécue cette situation doublement paradoxale, comment est-elle désirée ou subie, quels en sont les effets sur la subjectivité des personnes au travail ? Et pour circonscrire notre question sur un enjeu qui nous semble des plus significatifs, quels sont les effets de ce lien numérique sur les subjectivités ? Notre hypothèse est que ce qui se joue autour d'un tel lien numérique est riche d'enseignements sur les évolutions actuelles de l'autonomie au travail, de l'entreprenariat et du salariat ainsi que de la communauté.

Il s'agit ici d'une recherche exploratoire qui n'en est qu'à ses débuts. Elle se fonde sur une demi-douzaine d'entretiens auprès de portés au sein de la société de portage PSI. Plutôt qu'une analyse systématique de ces entretiens, nous sommes partis à la recherche d'indices et de pistes, soulignant ce qui apparaissait comme le plus inattendu et le plus intéressant. Le premier auteur est membre d'une société de portage, les deux autres sont extérieurs, apportant un double regard dedans-dehors. Nous proposerons que l'autonomie n'est pas un état mais un chemin plein d'interdépendances, qu'elle est porteuse de fierté et de maîtrise mais aussi de solitude, et qu'elle s'accompagne d'une demande, souvent non formulée, d'attention, de protection et de reconnaissance. Et que ce *care* incarné notamment par le fil numérique est préféré par ces portés de l'industrie numérique à celui de la structure (et de la bureaucratie) des entreprises dont ils sont partis.

Nous rappellerons quelques traits significatifs du discours actuel sur l'autonomie au travail puis nous présenterons le cas de la société de portage PSI et de sa plate-forme numérique ainsi que notre méthode originale d'enquête. Nous présenterons dans un troisième temps les éléments les plus remarquables identifiés lors de nos entretiens ce qui nous permettra de discuter les rôles et effets de ce fil numérique sur la subjectivité des portés. Nous conclurons que la relation de portage salariale apporte une autonomie désirable et appréciée par ses salariés seulement si le fil numérique qui relie la société et ses salariés parvient à apporter une attention, une protection et une

reconnaissance qui humanisent et adoucissent les relations de marché.

## Nouvelles formes d'emploi, autonomie et le fil numérique

Pour répondre aux questions précédentes, il nous semble que le portage salarial doive être replacé au sein de deux évolutions majeures du travail, celle des pratiques d'emploi et celle des discours et identités au travail.

Des années 1920 en France jusqu'à environ la fin du siècle dernier, la part du salariat par rapport aux différentes formes de travail indépendant ou entrepreneurial a cru et dominé (Hernandez et Marco, 2008). Le compromis fordiste échangeait davantage de subordination statutaire contre toujours plus de protection pour les salariés. Un « vrai » emploi devait être garanti à vie, en échange de l'implication et de la loyauté de l'employé. Depuis, la tendance s'est inversée, avec la « vogue des salariés entrepreneurs » (Beaucourt et Louart, 2003), des « salariés sans patron » (Poncin, 2004), et tout un ensemble de situations particulières d'emploi (Hernandez et Marco, 2008). Que ce soient par les entreprises avec leur recherche de flexibilité ou par les salariés optimisant leur employabilité et zappant d'une société à l'autre, ou encore avec des formes très précaires d'emploi, le compromis fordiste laisse place à d'autres relations d'emploi.

Par ailleurs, depuis les années 1980, les valeurs et le vocabulaire de l'entreprise a pénétré toutes les sphères de la société, du gouvernement aux institutions publiques et jusqu'à l'intimité des familles (Parker, 2002 ; Du Gay, 2000). L'autonomie, responsabilisation, la réalisation de soi, la liberté de choix, l'*empowerment*, l'excellence et l'entreprenariat orientent non seulement les normes du management mais également du gouvernement de soi (Du Gay & Salaman, 1992 ; Du Gay et al., 1996). Ces valeurs tendent en effet à façonner les subjectivités, chacun est appelé à devenir entrepreneur de soi (Gordon, 1987 ; Rose, 1990). S'il est possible de composer avec de telles injonctions à l'autonomie par un travail identitaire (*identity work*) et des stratégies d'adaptation (*coping strategies*) (cf. Storey et al., 2005), ceux-ci gardent toujours l'autonomie comme référence.

Les technologies numériques accentuent et accélèrent ces évolutions. Ces technologies permettent une interconnexion globale (Du Gay et al., 1996). Elles rendent beaucoup plus faciles et multiplient les opportunités pour rechercher et offrir des compétences. Mais elles rendent aussi possible toute une ingénierie de calcul, de notation et de suivi des performances, qui impose à chacun d'être comptable à tout moment de ses résultats et d'en rendre compte (Du Gay et al., 1996). L'autonomie se double ainsi d'une *accountability* généralisée, où les actions individualisées sont mises en visibilité et inscrites dans des traces numériques.

Dans ce contexte, le portage salarial propose de rendre possibles les désirs d'autonomie et de réalisation de soi tout en offrant des protections et des services dont l'entrepreneur ne peut jouir. Il permet une individualisation des performances et des récompenses, ainsi une responsabilisation accrue, il apporte un statut moins subordonné mais cependant moins protégé que celui de salarié à durée indéterminé. Si la protection passe par un lien juridique, l'individualisation et les services passent au quotidien avant tout par un lien numérique entre la société de portage et ses salariés. Ce lien numérique a certainement des effets sur le sentiment d'autonomie, sur l'identité et sur la subjectivité des salariés portés, mais ces effets ne nous semblent pas encore avoir été étudiés.

## Terrain et méthode de recherche

Notre recherche exploratoire a été réalisée auprès de la société Portage SI, société de portage salarial dédiée aux spécialistes des systèmes d'information, de l'informatique et des télécommunications. Elle se propose, selon ses propres termes, d'accompagner les experts qui souhaitent développer une activité professionnels en « toute indépendance ». Cet accompagnement est effectué au moyen d'une plateforme informatique accessible par internet, un

« bureau virtuel ». Rappelons que le portage salarial est une organisation de travail par laquelle un professionnel confie à une structure de portage la gestion administrative et comptable de missions qu'il effectue auprès du client. Selon la Fédération National du Portage Salarial (2013), avec le portage « le consultant peut intervenir dans un mode autonome sans avoir à s'enregistrer comme indépendant ou à monter sa propre structure juridique. » Le lien entre porteur et porté est normalement fait au travers d'un double contrat : la structure de portage signe avec le client du porté le contrat de prestation et en même temps le porté signe un contrat de travail avec cette structure qui devient son employeur le temps de sa mission.

Les premiers entretiens nous ont amenés à développer une méthode originale. En effet, les salariés portés interrogés expliquaient leur choix en fonction des avantages financiers, des gains de temps et d'autonomie ainsi que des garanties assurées par le statut. Le discours reçu était quasiment identique à celui affiché par la société de portage. Il était difficile de les faire parler en dehors de ce discours pré-formaté, et pourtant nous sortions des entretiens avec l'impression que des choses non dites nous affectaient. Nous voulions savoir si la situation de portage et les discours qui l'entourent engendraient des effets paradoxaux et des transformations de la subjectivité mais de tels effets ne pouvaient être recueillis par nos questions. L'ambiguïté du rôle de la société, tout à la fois employeur et prestataires de services, et la double demande d'autonomie et de protection par les salariés portés, nous semblaient avoir des effets qui ne pouvaient pas être exprimés explicitement. Nous avons donc décidé, au sortir de chaque entretien, de rédiger quelques lignes sur nos affects et nos impressions, et de prendre comme source d'analyse et de réflexion tout autant les paroles exprimées que les affects qui s'imprimaient en nous. Nous tentons de transposer à l'étude de cas la méthode ethnographique inspirée du « tournant vers les affects » de K. Stewart (1996, 2007).

Dans ce travail exploratoire, nous nous fonderons seulement sur les cinq premiers entretiens semi-directifs en profondeur. Nous étions à la recherche tant du discours des personnes que des lignes de fractures où pouvaient s'entrevoir certaines lignes de fractures révélatrices des effets paradoxaux de la relation de portage. Il ne s'agira ici que de conjectures à approfondir dans des recherches ultérieures, mais qui nous donnent des pistes à propos des nouvelles formes d'emploi hybrides entre salariat et entreprenariat.

## Premiers résultats

Quand les portés interrogés parlent de leur situation et de leur choix pour le portage salarial, l'impression majeure qui se dessine est avant tout celle d'une très grande satisfaction pour leur choix, voire d'une fierté d' « avoir osé ». L'argumentation commence en reprenant les principaux éléments mis en avant par les sociétés de portage. Les avantages en termes de rémunération, de temps maîtrisé, de choix des missions, de protection sociale et de statut. Ils se présentent comme des êtres rationnels, calculant et optimisant leur situation d'emploi.

Le second argument est celui d'une certaine « liberté » : liberté de travailler dans son domaine d'expertise, de pouvoir accepter ou refuser une mission, de pouvoir prendre ses congés quand bon leur semble, et d'avoir un CDI pour pouvoir louer un appartement ou déménager quand ils veulent. Liberté aussi apportée par le fait d'être déchargés de tous les aspects comptables et administratifs, vécus comme les dépassant et les angoissant.

Ainsi choix rationnel et liberté sont pour eux synonymes d'autonomie. Une autonomie pour laquelle il a fallu avoir le courage de décider. « Je suis mon entreprise » a déclaré un porté, ou je suis complètement « acteur de ma vie ». Un de ces consultants portés précisait même qu'il n'avait « aucune corde à la patte », pas de prêt pour la maison, pas de prêt pour l'automobile, pas de femme, pas d'enfant. L'autonomie peut résider dans la possibilité de choisir ses missions, de gérer

stratégiquement la valorisation de ses compétences, sa formation et son apprentissage. Elle peut également résider dans la possibilité de prendre des décisions professionnelles selon des motifs personnels tels la satisfaction, les préférences et la réalisation de soi. Elle peut aussi prendre la forme d'une plus grande liberté pour gérer son temps, de travailler quand on le décide. Par exemple un des interviewés pour des raisons très personnelles ne désire pas travailler à temps plein.

La présentation de soi est ainsi celle de l'individu libéral, entrepreneur de soi et maître de son destin. Le portage permet une telle autonomie et offre un cadre organisé apte à favoriser leurs aspirations. A cet égard, la société de portage leur apparaît moins comme un employeur qu'un prestataire au service de leur autonomie. Au lieu d'une relation de subordination, le porté consomme le service d'emploi en portage salarial.

Mais si dans les discours, l'oreille est attentive également aux expressions qui se répètent, aux moments forts ou inattendus, aux actions et attitudes qui ne semblent pas être en accord avec les paroles un second dessin, complémentaire, apparaît en contrepoint. Par exemple, un des consultants portés nous répète maintes fois qu'il faut oser, qu'il faut être capable de tenir pendant trois ou quatre mois sans mission et qu'alors le portage est la meilleure option. Cette répétition paraissait avant tout une manière de se rassurer soi-même. Il préfère se lier avec et rémunérer une quatrième société que lui trouve des missions, il souligne que l'assurance chômage offerte par le portage lui permet de se sentir indépendant. S'il faut oser, il faut aussi s'assurer d'un réseau de garanties et de sécurités. Cette même personne nous surprend quand à la fin de l'entretien il ne part pas, malgré tous nos signes manifestant que l'entretien était déjà terminé. Nous l'accompagnons jusqu'à la gare. Le discours d'indépendance et d'autonomie se double ainsi d'une demande implicite de directions et accompagnement. Peut-être aussi de peur de la solitude. Et celui qui affirme « je suis mon entreprise », précise un peu gêné qu'il se sent encore un peu frileux pour la gestion de tous les aspects juridiques, comptables et administratifs.

Autre exemple, un consultant raconte combien il ne se sentait pas entendu ni pris en compte par son ancienne SSII. Ses demandes de formation ou d'organisation des vacances prenaient plusieurs mois avant de recevoir une réponse, en général non satisfaisante. Au contraire, la société de portage lui apporte des réponses toujours rapides et majoritairement favorables. Il se sent lors reconnu et pris en charge, alors que le lien n'est plus physique mais seulement virtuel. Le lien numérique lui apporte une présence constante et disponible, et la nature de la liaison qui lui placé plus comme client ou comme consommateur plus que subordonné, lui a donné l'impression d'avoir maintenant une base sur laquelle compter.

Ainsi le désir d'autonomie se double d'un besoin d'attention, de présence, de protection et d'écoute. L'affirmation virile de l'indépendance et de la réalisation de soi requiert un contrepoint de *care*. Le *care* (Gilligan, Tronto, 2009) participe d'un autre rapport à la société que le soi libéral. Il reconnaît une vulnérabilité, un besoin d'aide et de protection, et surtout d'attention. L'autonomie désirée et assumée réclame, comme à un niveau égal, une attention et une aide, un besoin d'être pris en compte et c'est cette double demande qui est faite à la société de portage.

Le paradoxe vient de ce que la satisfaction de cette double demande se réalise notamment via un fil numérique. Le bureau numérique permet aux consultants de visualiser toutes les données les concernant et avoir une vision à jour de la gestion juridique et administrative de leurs missions, ainsi que de poser des demandes et questions à distance. Télétravail, coopération à distance, tout est à disposition et tout va très vite pour ces spécialistes des technologies de l'information. Ce qu'ils ne veulent pas ou ne savent pas faire (fiche de paie, contrats, notes de frais) est fait par la société de portage. En cas de difficulté juridique ou

fiscale, en cas de difficulté à trouver un nouveau contrat, le bureau virtuel, via forum, assistance en ligne et prestations de service les aide à trouver une solution. Ce *care* leur semble la condition même de leur autonomie. Et ce lien virtuel semble leur apporter plus de présence et d'attention. Il s'agit d'un fil numérique qui en même temps les rend indépendants et les attachent, les libère et les lie, un fil dont ils dépendent grandement pour leur autonomie.

## Conclusion

Alors que les salariés portés se représentent avant tout comme indépendants, entrepreneurs de leur activité et de leur vie, il ne faut pas oublier qu'ils sont au même moment « portés », c'est-à-dire accompagnés, pris en charge et pris en soin par la société de portage. L'autonomie réclame comme complément indispensable de l'attention, du soin et de la protection pour que cette autonomie soit possible et désirable. Pour avoir le choix de leurs missions, pour pouvoir se concentrer sur le cœur de leur compétence, pour résoudre des difficultés ponctuelles, pour se sentir reconnus, les consultants d'une société de portage ont besoin de tout un environnement qui les assistent et les protège. Il en va sans doute de même avec toutes les nouvelles formes d'emploi qui s'inventent aujourd'hui pour répondre non seulement aux demandes de flexibilité et de compétitivité mais aussi aux aspirations à davantage d'autonomie des salariés les plus diplômés. Au risque sinon que l'autonomie revendiquée se solde avant tout par davantage de précarité et de solitude.

Il est loin d'être neutre que ce *care* soit ici en grande partie proposé par l'intermédiaire d'un lien numérique. Ce lien permet plus de rapidité et d'ubiquité, il multiplie les interconnexions mais surtout il apporte une assistance moins visible, une présence continue mais moins apparente, il permet de mettre en valeur l'autonomie tant valorisée par notre société tout en maintenant d'une façon plus discrète mais de tout instant une attention et un support complémentaire indispensable à l'autonomie. Le lien numérique est avant tout un lien, il rattache à une communauté d'entraide, comme le compagnon fidèle et invisible de ces nouveaux indépendants qui ont besoin de protection.

Les nouvelles formes d'emploi tel le portage salarial réussiront si elles permettent d'apporter d'un même mouvement et à part égale autonomie et protection, non subordination et indéfectible *care*. Le fil numérique permet de mettre en valeur le premier aspect, tout en apportant d'une façon continue et discrète le deuxième.

## Références bibliographiques


- Beaucourt, Chrystel et Louart, Pierre (2003) La vogue des salariés entrepreneurs. In J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. 428-440. Paris : Vuibert.
- Du Gay, Paul. (2000) Enterprise and its futures: a response to Fournier and Grey. *Organization*, 7(1): 165-183. Sage Publications, London.
- Du Gay, Paul et Salaman, Graeme (1992) The Cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies 29*:5, 615-633, September 1992.
- Du Gay, Paul; Salaman, Graeme and Ress, B. (1996) The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of management Studies 33*:3 may, 263-282. Blackwell Publishers ltd, Oxford.
- Fédération National du Portage Salarial (2013). Présentation du portage salarial. http://www.fenps.fr/Uneorganisationdutravail.html
- Gilligan, Carol. (2008) *Une voix différente*. Paris : Champs-Flammarion.
- Gordon, Colin. (1987) The soul of the citizen : Max Weber and Michel Foucault on rationality and government. In S. Whimster & S. Lash (Eds), Max Weber : Rationality and Modernity. London: Allen & Unwin.
- Hernandez, Emile-Michel et Marco, Luc (2008). « Entrepreneuriat versus salariat « Construction et déconstruction d'un modèle ? *Revue française de gestion*, 2008/8 n° 188-189, P. 61-76.

- Parker, Martin. (2002) *Against management. Organization in the age of managerialism*. Cambridge UK: Polity.
- Poncin, Béatrice. (2004) *Salariés sans patron ?* Paris: Editions du Croquant.
- Rose N. (1990) *Governing the soul*. London: Routledge.
- Stewart, Kathleen. (1996) *A Space on the Side of the Road. Cultural Poetics in an "Other" America*. New Jersey : Princeton University Press.
- Stewart, Kathleen. (2007) *Ordinary Affects*. London : Duke University Press.
- Storey, Jonh ; Salaman, Graeme et Platman, Kerry. (2005) Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, *58*(8), 1032-1054. Sage Publications, The Tavistock Institut.
- Tronto, Joan. (2009) *Un monde vulnérable. Pour une politique du* care. Paris : La Découverte.

Fiche synthétique

**Titre :**
Traçabilité de l'activité par des systèmes automatiques de notification : mise en controverse des discours managériaux dans le contexte d'expansion des technologies numériques.

**Auteur(s) :**
Swiderek, Karolina, Doctorante, Université Toulouse III Paul Sabatier, CERTOP/ ECORSE, UMR 5044, karolina.swiderek@iut-tarbes.fr.

**Supports théoriques :**
Notre étude est ancrée au sein des approches communicationnelles des organisations.

**Problématique / Question :**
Dans cette communication, nous souhaitons mettre en évidence des controverses récurrentes qui apparaissent dans le contexte d'expansion des technologies numériques dans des organisations dites « hautement fiables » (Roberts, 1990). Les démarches qualité, et plus particulièrement le processus de déclaration des événements relevant des normes de la sécurité, supposé volontaire, devient une obligation dès lors que différents outils de collecte automatique de données notifient instantanément tout événement « hors norme ». Ce processus de contrôle et de mesure (Bouillon, 2003 ; Carayol, 2000) est fondé sur la traçabilité de l'activité par des systèmes d'alarmes qui notifient quasiment toute action et la mettent en visibilité (Denis, 2009) en la confrontant aux standards et aux plans. Nous faisons l'hypothèse que ces activités sont significatives d'évolutions de fond qui y prennent des configurations particulièrement accentuées.

**Terrain et Méthodologie :**
Notre recherche étant ancrée dans le domaine du contrôle aérien, le matériau est constitué des récits managériaux inscrits dans une dizaine de textes normatifs référentiels à la sécurité dans ce domaine, ainsi que d'une quinzaine de témoignages recueillis lors d'entretiens approfondis auprès de professionnels de l'aéronautique (contrôleurs aériens, membres de cellules qualité sécurité, formateurs).

**Résultats :**
Nous mettons en évidence certaines ambiguïtés organisationnelles des démarches qualité émergeant des normes inscrites dans les textes normatifs supposant une autonomie de processus de notification alors que ce dernier, à travers des technologies numériques, se transforme en outil de contrôle et d'autocontrôle.

**Implications pour le management, le numérique et les communications organisationnelles :**
Nous partons d'une approche critique des démarches qualité-sécurité mises en place dans l'organisation « hautement fiable » pour interroger la façon dont les technologies numériques, telles que les outils de collecte automatique de données, remettent en question les discours managériaux.

**Karolina SWIDEREK**
Doctorante en Sciences de l'information et de la communication,
Université Toulouse III
CERTOP, IUT A, 115 route de Narbonne, 31 077 Toulouse cedex4
karolina.swiderek@iut-tarbes.fr

# Traçabilité de l'activité par des systèmes automatiques de notification : mise en controverse des discours managériaux dans le contexte d'expansion des technologies numériques

**Résumé** :
Nous interrogeons la façon dont les technologies numériques remettent en question les discours managériaux dans le « système de notification d'événements » mises en place dans le domaine du contrôle aérien.

**Mots clés** :
Démarche qualité-sécurité, « organisations hautement fiables », contrôle, traçabilité.

## Introduction

Dans cette communication, nous souhaitons mettre en évidence des controverses récurrentes qui apparaissent dans le contexte d'expansion des technologies numériques dans des organisations dites « hautement fiables » (Roberts, 1990). Nous partons d'une approche critique des démarches qualité-sécurité mises en place dans ce type d'organisation pour interroger la façon dont les technologies numériques remettent en question les discours managériaux. Ces démarches qualité, censées aider à diminuer au maximum les erreurs et les accidents, ainsi qu'à faciliter et à améliorer l'apprentissage, reposent sur des principes de contrôle et de mesure (Bouillon, 2003 ; Carayol, 2000), de « calculabilité du monde » (Karpik, 2007), et d'autocontrôle (Fraenkel, 2001). Le processus de déclaration des événements relevant de normes de la sécurité, supposé volontaire, devient une obligation dès lors que différents outils de collecte automatique de données notifient instantanément tout événement « hors norme ». Le contrôle est fondé sur la traçabilité de l'activité par les systèmes d'alarmes qui notifient quasiment toute action et la mettent en visibilité (Denis, 2009) en la confrontant aux standards et aux plans. Nous faisons l'hypothèse que ces activités sont significatives d'évolutions de fond qui y prennent des configurations particulièrement accentuées.

## Organisations dites « hautement fiables » : de la vigilance collective au système de notification d'événements

Notre recherche est ancrée dans le domaine du contrôle aérien qui, comme l'industrie chimique et nucléaire ou les hôpitaux, est spécifié comme une « organisation hautement fiable » (OHF). Cette catégorisation d'un « type » d'organisation a été développée par un groupe de recherche de l'Université de Californie à Berkeley, créé à la fin des années 1980 autour de Karlene Roberts, Todd LaPorte et Gene Rochlin. Ces chercheurs ont constaté que ces contextes particuliers requéraient une capacité des organisations et des individus à interagir en temps réel avec l'incertitude ou la menace de l'environnement extérieur. Dès lors, selon eux, l'organisation « à risque » apparait plutôt comme une organisation « à haute fiabilité », au sens où n'y surviennent que rarement des événements très graves. K. Roberts définit les OHF comme des organisations complexes au plan des technologies mobilisées et de leur développement ainsi qu'au plan des situations que les acteurs rencontrent et de la difficulté à construire une représentation exhaustive de ces situations (Roberts, 1990). La capacité à faire face à la complexité émerge d'une « attention vigilante » à la situation, d'un état d'alerte permanente. Les membres des OHF sont censés aiguiser les vigilances, porter attention sur l'organisation à tout moment, à tous les éléments et les acteurs de l'organisation qui peuvent avoir un impact sur le déroulement de l'action (tant au sens positif que négatif). Cette vigilance est supposée permettre d'identifier l'ensemble des relations dans l'environnement, de détecter et réduire les erreurs afin de renforcer l'organisation.

Dans le domaine de l'aviation civile, et plus particulièrement du contrôle aérien, les institutions internationales chargées d'assurer la sécurité, tels que l'Organisation de l'Aviation Civile Internationales, Eurocontrol ou la Commission Européenne ont développé des procédures et des méthodes censées diminuer les défaillances et les erreurs, et favoriser un apprentissage continu pour assurer la fiabilité dans le cadre du système de gestion de la sécurité. Pour ce faire, le « système de traitement des événements sécurité » a été proposé et ce qui doit le constituer précisé dans un ensemble de documents normatifs. Les prescriptions globales concernant la notification et le traitement des événements relevant de la sécurité couvrent l'idée de « just culture » ou « culture de sécurité » mise en avant par James Reason (Reason, 1997). Ce principe est supposé permettre aux acteurs d'une organisation de notifier les événements dans un cadre non punitif, volontaire, tout ayant pour but d'apprendre

sur les « défaillances » du « système » et non de mettre en priorité la recherche des responsables des incidents.

Dans le cadre du système de gestion de la sécurité aérienne, la notification des événements relevant de la sécurité doit être effectuée à travers un dispositif formel, dont élément clé est une fiche de notification des événements. Ce formulaire sous format papier est composé de champs prédéfinis permettant d'identifier le nom de l'organisme qui a notifié l'événement, la date et l'heure, la position de contrôleur, la fréquence radio, le type d'événement, les informations concernant les aéronefs et une case consacrée à la description dans laquelle le contrôleur peut reconstruire l'événement. Sous cette forme, les fiches sont soumises au service qualité-sécurité pour que ce dernier puisse mener une analyse afin de comprendre les « causes » de l'événement. Elles constituent l'élément clé des études des événements sécurité.
Il faut savoir que dans le domaine de l'aviation civile, différents systèmes techniques vient équiper les activités du travail tant des contrôleurs aériens que des pilotes. Les radars font notamment partie des systèmes de surveillance. Il s'agit de radars dits « primaires » qui rendent possible la détection, dans leur espace d'action, de tous les « objets » se trouvant dans le ciel, les avions, les nuages, la pluie, etc., ainsi que de radars « secondaires » qui viennent compléter les capacités de ces derniers en permettant le filtrage des données et d'identifier des avions selon leur localisation dans le secteur, leur altitude, etc. La production d'une partie significative de l'information est donc automatisée. Il existe plusieurs systèmes de détection des événements, et plus spécifiquement des moyens de collecte d'informations. Citons : Short Term Conflict Alert (STCA) avertissant sur les situations au cours desquelles les normes de séparation entre deux aéronefs risquent de ne pas être respectées, Minimum Safe Altitude Warning (MSAW) annonçant l'altitude minimale de sécurité d'un avion risquant la collision avec des reliefs, Ground Proximity Warning System (GPWS) alertant la proximité d'un avion au sol et Area Proximity Warning (APW) à une zone protégée, tel qu'une zone militaire, ou d'autres se trouvant au bord des aéronefs, tels que Airborne Collision Aviodance System (ACAS) qui est un système anticollision embarqué, ou Advanced Surface Movement Guidance and Control System (A-SMGCS) - le système de guidage et de contrôle des mouvements en surface.

La fonction principale de ces outils est d'aider les contrôleurs et les pilotes à détecter des situations relevant de la sécurité pour pouvoir faire face à des risques. De l'autre côté, les données enregistrées et sauvegardées à partir de ces outils automatiques deviennent une source d'information qui permet aux entités chargées d'analyser des événements de retracer des situations qui ont été à l'origine d'un incident ou d'un accident. Nous nous intéressons plus particulièrement à cette deuxième fonction des systèmes de détection automatique d'événements et leur influence sur l'activité de déclaration des événements par les contrôleurs aériens. Comment ce processus de notification est-il mis en place dans le contexte d'expansion des technologies numériques caractéristique du domaine de l'aviation civile, où les systèmes techniques informationnels sont de plus en plus équipés en outils détectant des événements « hors norme », à la fois support de l'action et moyen de contrôle ?

## Une approche communicationnelle pour l'analyse des récits émergeant des documents normatifs

Notre recherche est ancrée dans le domaine de contrôle aérien ; le matériau est constitué de récits managériaux inscrits dans des documents normatifs référentiels à la sécurité dans ce domaine, au « traitement des événements » et à la notification des événements. Nous avons effectué l'analyse de douze documents réglementaires, tels que les ESARR[1] d'Eurocontrol relatifs à la notification et l'analyse des événements, la Directive du Parlement Européen du 13 juin

[1] European SAfety Regulatory Requirement.

2003 concernant les comptes rendus d'événements dans l'aviation civile, l'ensemble des arrêtés transposant au niveau national les exigences internationales, ainsi que les documents plus opérationnels relatifs au traitement des événements de sécurité, tels que la Procédure de la Direction des Opérations ou le Manuel Qualité de Service/Sécurité.

Nous interrogeons le fonctionnement des démarches qualité-sécurité à partir des phénomènes de communication qui les structurent (Bouillon et al., 2007), d'un point de vue communicationnel (Bouillon et al., 2008). Tout d'abord, nous spécifions ce qui s'inscrit dans les documents autorisés. Nous étudions les logiques selon lesquelles le système de notification a été conçu à travers les discours managériaux qui y font référence. Nous souhaitons montrer comment les normes et les procédures inscrites contiennent des injonctions relatives à l'action, prescrivent la façon de faire et d'agir. Ensuite, nous confrontons ces récits à des témoignages recueillis lors d'entretiens approfondis auprès de professionnels de l'aéronautique en étudiant ce qui est mis en question dans les pratiques du travail. Il s'agit d'une quinzaine d'entretiens avec des contrôleurs aériens, des membres de cellules qualité sécurité, ainsi que des anciens contrôleurs devenus formateurs.

## Mise en récit des discours managériaux sur le processus de notification

Selon les documents normatifs que nous avons étudiés, toute personne ou entité du secteur aéronautique peut notifier des événements ou des situations dans lesquelles elle a été impliquée, ou dont elle a été témoin, et qui constitue, selon elle, une menace potentielle pour la sécurité des vols ou des services de gestion du trafic aérien. Suivant les exigences des documents d'Eurocontrol, il s'agit d'« inviter », d'« encourager » à notifier. La notification est supposée être volontaire. Selon ce qui nous a dit le chef du service qualité, personne n'oblige les contrôleurs à notifier et « personne ne peut pas les obliger ». Toutefois, certaines déclarations sont inscrites dans les documents normatifs comme obligatoires. D'après ce que nous lisons dans la Directive 2003/42/CE de la Commission Européenne, les déclarations sont obligatoires si les événements « mettent en danger ou, s'ils n'étaient pas corrigés, mettraient en danger un aéronef, ses occupants ou toute autre personne ». La « liste minimale des événements » qui doivent être signalés par les contrôleurs se trouve dans tous les documents que nous avons mentionnés dans le paragraphe précédent. Cette liste englobe les accidents[2] ou les incidents, tels que les quasi-collisions ou les incidents susceptibles de devenir des collisions ou des quasi-collisions, etc. Ces listes contiennent des descriptions assez vagues des situations à notifier, souvent définies par des adjectifs, tels que *important*, *incorrect/incorrecte*, *trompeur/trompeuse*, *insuffisant*, *incomplet*, etc. La façon dont est déterminé ce qu'il est obligatoire de déclarer laisse comprendre que presque tout événement lié à la sécurité l'est, puisque tout événement peut rentrer dans le cadre de cette catégorisation très vaste.

Le processus de traitement des événements, dans un premier temps, se limite à l'analyse des défaillances techniques, des composants des produits et à leurs conséquences. Ensuite, elle s'étend à la recherche des erreurs de logiciels et des erreurs causées par les humains pour aboutir à une diffusion des analyses effectuées auprès des personnes concernées. Selon certains spécialistes, la qualité et la sécurité dépendent particulièrement des pratiques concrètes des employés (de Bovis et al., 2011 ). De plus, nous remarquons que les démarches qualité-sécurité mises en place prêtent une attention particulière à l'échec et à l'erreur (Weick, Sutcliffe, 2001) en mettant en avant le processus d'évaluation continue de la qualité. « La mesure de l'écart à la norme est mise en œuvre dans un souci de respect de l'organisation formalisée et d'acceptation » (Carayol, 2000, p.4). Les

[2] Les accidents sont des événements, tels que collision en vol, collision au sol, etc. dans lesquels au moins une personne est mortellement ou grièvement blessée, l'aéronef subit des dommages ou une rupture structurelle.

fiches de notification sont censées faciliter cette mesure et la contrôle de ce qui relève de l'activité de travail des contrôleurs aériens.

## De la notification automatisée à la traçabilité des activités

Le processus de déclaration des événements devient une obligation dès lors que différents outils de collecte automatique de données notifient instantanément tout événement « hors norme ». Nous avons signalé au début de cet article que ces systèmes de détection automatique d'événements sont des alertes des systèmes de surveillance qui sont censés avertir les contrôleurs aériens, ou les pilotes par des alarmes se trouvant dans le cockpit, sur les conflits potentiels entre aéronefs, entre un aéronef et un obstacle, ou bien sur le vol dans une zone d'espace aérien protégé, etc. Toutefois, cette production automatisée de l'information est à la fois un support de l'action et un moyen de la contrôler. Il est indiqué dans la Procédure de la Direction des Opérations que « l'organisme chargé de l'analyse doit toujours rechercher un enregistrement radar susceptible d'intéresser l'évènement, y compris auprès des organismes adjacents civils et militaires s'il n'est pas doté lui-même de ce moyen » (Procédure DO, Annexe III, p.46). Le chef de la Qualité de Service/Sécurité chargés du traitement des événements raconte :

« Pour les STCA[3] il y a deux choses. C'est un outil, logiciel qui permet d'afficher sur l'écran radar des pertes de séparation, c'est-à-dire que quand il y a une perte de séparation ça apparait. Donc ça c'est l'outil de contrôle. Derrière tout ça, on a… on nous a livré un outil de dépouillement (…) et les consignes qui vont avec. C'est-à-dire qu'on nous a demandé chaque semaine de sortir des alertes, toutes les catégories des alertes parce qu'il y a celles qui sont justifiées, d'autres pas. Parce que les vols aux instruments sont différents de vols à vue par exemple, les consignes de séparation sont pas les mêmes donc il y a ceux qu'on élimine. On élimine aussi des vols constructeurs, lorsqu'il y a un avion qui passe trop près pour prendre des photos, des choses comme ça. Ça déclenche des STCA. Donc cette deuxième partie, c'est une tâche que l'on fait tous les lundis. (…) chaque événement apparait sous… c'est une ligne avec indicatif, l'heure, le jour, le type de rapprochement, la distance, etc. Donc on peut dire que tout est en forme numérique. Et puis, pendant le traitement on va voir s'il y a intérêt de le sortir sous forme papier. »

Ces données radar capturées et enregistrées sous forme numérique, il est possible de les revoir à partir d'un ordinateur spécifique. Cet ordinateur nommé RevisuPC se trouve dans une salle dans le bâtiment de la vigie dont l'accès est réservé aux membres du service qualité. Il est équipé d'un logiciel qui permet de revisionner les enregistrements radar de plusieurs jours. Ce « système de relecture » permet donc de revisualiser les trajectoires des avions pour les confronter aux normes et aux plans, et de réécouter les enregistrements de la radio qui est synchronisé avec les images qui apparaissent sur l'écran. Cela permet d'avoir non seulement les traces des mouvements des avions sur l'écran mais aussi de connaitre les conversations sur les différentes fréquences radio, de reconstituer les échanges entre le contrôleur et le pilote. Ces dialogues peuvent donner des indices pour l'analyse de l'événement, de même ils peuvent apporter des informations sur le travail des acteurs se trouvant de deux côtés du micro, sur la qualité et la performance des instructions et des clairances ainsi que la manière dont ces instructions ont été mises en œuvre par les pilotes.

La traçabilité est une fonction caractéristique des écrits (Fraenkel, 2001). Dans le milieu de l'aviation civile que nous étudions, il est fréquent de tracer l'activité par des systèmes d'alarmes. Le fait de sauvegarder les données relevant de la sécurité met en visibilité (Denis, 2009) les activités qui sont à l'écart à la norme, notamment pour les activités qui relèvent du travail des contrôleurs aériens. Comme

[3] Short Term Conflict Alert.

nous l'explique le chef de la QS/S, il est possible de sortir ces données sous forme papier, mais ceci n'est fait qu'en cas de besoin pour l'analyse approfondie d'un événement. Egalement, les échanges verbaux enregistrés sous forme numérique sont, dans les cas qui le nécessitent, retranscrits manuellement par les membres du service qualité. Nous observons que ce qui a été initialement sous forme de données numériques est retranscrit pour « faire trace » et servir de référence devient archivable sous forme papier.

Les données provenant de ces systèmes servent aux membres de la Qualité de Service/Sécurité pour compléter les informations recueillies à partir des fiches notification et d'autres sources, tels que le service météorologique ou le service technique. Les traces qui ont été dispersées dans différents supports techniques et relevant de divers registres plus ou moins articulés ou imbriqués sont rassemblées dans un seul fichier. Sur la base de ces données constituées, les membres du service qualité-sécurité constituent un dossier. Ces écrits témoignent du travail effectué, ils aident à enregistrer des « résultats » du travail des contrôleurs aériens et à juger de leur conformité aux règles.

## Comment le système automatique de collecte de données participe à reconfigurer les pratiques de notification ?

Lors des entretiens que nous avons effectués, nous avons remarqué que les contrôleurs aériens se sentent « obligés » de notifier. Les contrôleurs savent que chaque événement peut être détecté et tracé. Comme l'activité de contrôle aérien est de plus en plus équipée, pilotée et tracée par des systèmes socio-techniques (Bénéjean, 2013), le système de notification automatique fait lui-même une notification, une pré-déclaration en déclenchant différentes alarmes. Certains événements sont donc signalés peut être bien avant que les contrôleurs impliqués par ces événements remplissent une fiche et la déposent dans le casier du service qualité ou même encore avant qu'ils ne se décident à le notifier, sachant que la procédure de déclaration « dans les meilleurs délais » définit le temps de dépôt de la notification à 7 jours ouvrés à compter de la date de connaissance de l'événement. Ainsi, les contrôleurs se sentent obligés de déclarer tous les événements qui ont déclenché de telles alarmes ou qui auront pu les déclencher, pour éviter qu'on leur reproche une non déclaration. Ils nous expliquent que souvent ils signalent un événement en argumentant que « de toute façon ça va me rattraper ». Un contrôleur que nous avons rencontré dit déclarer toutes les situations « qui les nécessitent » : « on va me dire 'mais pourquoi vous avez pas fait de fiche?', donc je vais la faire et expliquer pourquoi on en est arrivé là ».

Pour les contrôleurs aériens, la déclaration d'un événement est devenue de l'ordre de l'automatisme. Il ne s'agit pas seulement de l'aspect de la routinisation qui renvoie à quelque chose que nous faisons quotidiennement, ici il s'agit de quelque chose que nous faisons « mécaniquement », « machinalement » puisqu'il faut le faire. Nous observons le phénomène d'autocontrôle (Fraenkel, 2001) qui fait que les contrôleurs préfèrent notifier un événement dès qu'il surgit plutôt que d'attendre que quelqu'un du service qualité-sécurité vienne le réclamer.

Ces paradoxes que nous mettons en avant dans cet article, tels qu'une tentative de délimiter ce qui est obligatoire et non obligatoire à déclarer alors que finalement nous nous rendons compte que presque tout est à notifier, et au moins ce qui a déclenché des alarmes, et la notification automatique de certains événements relevant de la sécurité par les systèmes d'alerte automatique, mettent en question les principes mis en avant dans les documents normatifs. Nous remarquons que derrière l'objectif d'amélioration de la sécurité, d'échange et d'apprentissage, c'est l'« obligation de résultats » (Ogien, Laugier, 2011) qui co-construit la façon dont ce processus a été pensé et mis en place. Notifier, identifier, détecter, déterminer, enregistrer, classifier, etc. - ce sont des verbes qui apparaissent souvent dans les

documents référentiels à la sécurité. Ce besoin de tracer, d'archiver et de sauvegarder les informations, peut être ainsi considéré comme la recherche d'un ordre. Dans les moyens mis en place dans le cadre de ce système de gestion de la sécurité, au-delà du processus de notification la traçabilité devient omniprésente, étendue à des dossiers papier, des bases de données, des rapports et des bilans. Retracer, garder une trace de ce qui a été fait et de ce qui s'est passé apparait comme une exigence requise pour la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité qui vient renforcer la surveillance des activités des contrôleurs aériens.

## Conclusions

L'évolution des technologies numériques dans les milieux organisationnels reconfigure les pratiques de travail tout en remettant en question les discours managériaux. Les récits émergeant des documents normatifs qui supposent l'autonomie des acteurs d'organisation et leur participation dans le processus organisationnel et les outils numériques fonctionnent comme des « injonctions paradoxales » (Carayol, 2000). Les systèmes de collecte automatique d'alarmes pensés comme une aide dans le travail, ils deviennent pour la hiérarchie un nouveau moyen de contrôle et de surveillance fondé sur la traçabilité de l'activité. Ainsi, dans la prolongation de cette étude, nous pourrions interroger la façon dont ce bouleversement des pratiques antérieures par les technologies numériques, joue sur les relations entre ceux qui doivent notifier et ceux qui sont censés « traiter » ce qui est déclaré tout en relevant la question de confiance et de relations de pouvoir.

## Références bibliographiques


- Bénéjean, M., (2013). La communication médiatisée pilotes-contrôleurs en situations « standards » et « à risques » : le cas de l'arbitrage CPDLC/Vocal. Thèse de doctorat en SIC non publié. Université de Toulouse III.
- Bouillon, J.-L., (2003). Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : Contours, enjeux et perspectives. X°Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest. En ligne http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000949/en/.
- Bouillon, J.-L, Bourdin, S., Loneux C., (2008). Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. *Sciences de la société*, n°74, 3-9.
- Carayol, V., (2000). Pour une approche communicationnelle de la qualité *Communication et Organisation*. 17. En ligne http://communicationorganisation.revues.org/2373.
- De Bovis, C., Ientile-Yalenios, J., Baret, Ch., (2011), Les hôpitaux sont-ils des « organisations à haute fiabilité » ? Apports du concept de « HRO » à la GRH des personnels soignants. Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?. Marrakech (Maroc). En ligne http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00670877/.
- Denis, J., (2009). « Le travail invisible de l'information ». In C. Licoppe (Eds.), *L'évolution des cultures numériques, de la mutation du lien social à l'organisation du travail.* Paris : FYP. 117-23.
- Fraenkel, B., (2001), « La résistible ascension de l'écrit au travail ». 113-141. In A. Borzeix, B. Fraenkel (Eds.), *Langage et Travail. Communication, cognition, action.* Paris : CNRS Editions.
- Karpik, L., (2007). L'économie des singularités. Gaillimard.
- Ogien, A., Laugier, S., (2011). Pourquoi désobéir en démocratie. La Découverte.
- Reason, J. T., (1997), Managing the Risks of Organizational Accidents, Ashgate Publishing Limited.
- Roberts, K., (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*. 1(2). 160-176.
- Weick, E. K., Sutcliffe, K., (2001). Managing the Unexpected : Resilient Performance in an Age of Uncertainty. San Francisco : Jossey-Bass.

Fiche synthétique

**Titre :**
"Manager" la "communauté" des réseaux sociaux ?

**Auteur(s) :**
Baudry Gaëlle, doctorante en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulouse, LERASS, baudry.gaelle@yahoo.fr
Morillon Laurent, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulouse, LERASS, laurent.morillon@iut-tlse3.fr

**Supports théoriques :**
Constructivisme, communication organisationnelle, théorie conversation/texte, agentivité

**Problématique / Question :**
Sur internet, trois minutes sur quatre sont désormais consacrées aux réseaux sociaux. Les organisations les ont donc investis pour « *partager leur histoire* » et communiquer avec les usagers. Elles tentent en cela de « manager » les « communautés » qui interagissent sur ces réseaux. Quelle est la nature et la réalité de ces pratiques ?

**Terrain et Méthodologie :**
L'organisation considérée est le conseil régional Midi-Pyrénées. Les pages Facebook de son évènement « Les Journées Nature » sont analysées : statistiques, analyse de contenu des publications et entretiens semi-directifs de parties prenantes. Les pages sont notamment déconstruites afin d'en identifier la potentielle agentivité

**Résultats :**
Disparité temporelle des interactions, usage de double identités numériques des « community manager », potentiel non contrôle des publications, procédures de validations hiérarchiquement ralenties… la « communauté » s'avère incertaine et son « management » relativement inexistant. Ces résultats nous permettent d'ouvrir une discussion sur le mouvement global de « managérialisation » mais aussi ses limites.

**Gaëlle BAUDRY**
Doctorante en sciences de l'information et de la communication
Université de Toulouse, LERASS (EA 827), Grecom
baudry.gaelle@yahoo.fr

**Laurent MORILLON**

Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication
Université de Toulouse, LERASS (EA 827), Organicom
laurent.morillon@iut-tlse3.fr

# "Manager" la "communauté" des réseaux sociaux ?

**Résumé :**
Les comportements individuels et collectifs des internautes sur les réseaux sociaux influencent les pratiques numériques organisationnelles. A partir d'une étude sur certaines des pages Facebook du conseil régional Midi-Pyrénées, nous questionnons à la fois la nature et l'existence réelle d'une « communauté » numérique ainsi que les pratiques de « management » mises en œuvre auprès de publics peu captifs.

**Mots clés :**
Management, web 2.0, communauté, réseaux sociaux, organisation, agentivité

Sur internet, trois minutes sur quatre sont désormais consacrées aux réseaux sociaux[1]. Tweeter, Facebook, LinkedIn, Pinterest… ceux-ci sont caractérisés par « *un ensemble de nœuds socialement pertinents reliés par une ou plusieurs relations* (…) *fondées sur diverses affiliations comme la parenté, l'amitié et les liens affectifs, les expériences partagées et les loisirs et les intérêts communs* » (Tuten, Solomon, 2013 : 84, notre traduction). Les organisations ont donc investi ces espaces pour « *partager leur histoire* »[2] et communiquer avec les usagers. Du fait des interactions constitutives induites par le web 2.0, nous assistons au « *passage d'une communication verticale propre aux médias traditionnels, à une communication horizontale ou* "many to many" » (Quoniam, 2010 : 10). Afin d'atteindre leurs objectifs cognitif, affectif et/ou conatif, les organisations tentent donc de « manager » la « communauté ». Elles ont pour projet d'uniformiser les représentations et d'optimiser les comportements collectifs. Ces pratiques nous incitent à questionner à la fois la nature et l'existence réelle de cette « communauté » ainsi que les pratiques de « management » mises en œuvre auprès de publics par essence peu captifs. Pour ce faire nous avons déconstruit des pages Facebook du conseil régional Midi-Pyrénées afin d'identifier certains des processus de co-construction à l'œuvre, la potentielle agentivité (Cooren, Taylor, Van Every, 2006) de ces pages ainsi que les agents humains et non humains interagissant (Latour, 2007). Dans une perspective compréhensive, nous avons mené des entretiens semi-directifs et réalisé une analyse de contenu à la fois qualitative et quantitative de ces pages. Les interactions et la libre participation des internautes offrent certains points de discussion notamment organisationnels.

Dans une première partie, nous définirons les notions de communauté et de management avant de questionner dans une deuxième partie la nature du management des communautés numériques. Nous présentons ensuite le terrain et la méthodologie mises en œuvre. Enfin dans une troisième partie, après avoir présenté les principaux résultats de cette recherche nous discutons l'existence réelle d'une communauté et d'un management de celle-ci.

## I. Qu'est-ce qu'une communauté managée ?

Depuis 2010[3], le terme de « community management » est entré dans le langage courant des praticiens pour qualifier un métier émergent ayant pour mission de gérer les réseaux sociaux du web 2.0. Afin de questionner la nature de cette activité, il nous paraît opportun de préciser préalablement les concepts de « communauté » et de « management ».

La « communauté » est scientifiquement diversement définie (Chevalier, 2007). Nous la considérerons ici comme « *une organisation sociale dans laquelle les relations entre les individus sont basées sur la proximité affective, géographique, culturelle ou sociale* » (Assogba, 2007 : 5). La dimension collective - soit l'identité commune autour d'objectifs partagés et de relations réciproques entre les participants (Latham, Sassen, 2005) - est ici première. Ce groupe est notamment fondé sur des idées, valeurs et signes partagés (Rieder, 2010). Depuis 2005, et l'avènement du web 2.0, les internautes sont devenus des utilisateurs actifs, interagissant et échangeant, partageant des données, collaborant voire développant une forme d'intelligence collective (Tillinac, 2006). Les communautés numériques en ligne qu'ils composent ont des caractéristiques différentes de celles « hors line » (Lee, Choi, 2012 : 108). Les individus, investis dans une dynamique communautaire, sont notamment « *unis par le sentiment de partager un certain nombre de buts et de valeurs.* » (Broca, Koster, 2011 : 107). Ils interagissent « *pour échanger des*

[1] http://www.smartmediainnovations.com/comscore-social-networking-leads-as-top-online-activity-globally/#sthash.wgmjAUhr.dpbs, dernière consultation le 6 septembre 2013.

[2] https://www.facebook.com/help/pages/about, dernière consultation le 6 septembre 2013.

[3] Date de l'officialisation du métier de « community manager » par l'Association Pour l'Emploi des Cadres, http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-de-l-emploi/Tous-les-focus/Competences/Community-manager-avez-vous-le-profil, dernière consultation le 6 septembre 2013.

*informations, produire une œuvre commune ou générer des transactions* » (Benghozi, 2006 : 69). Chaque communauté est alors spécifique, évoluant continuellement et se révélant par et dans le dispositif technique (Hugon, 2011).

Le terme de « management » - soit la transformation du travail en performance (Delavallée, 2006) - fait son apparition dans les organisations au début du XXe siècle, avec le taylorisme. Afin d'influencer les représentations, de recruter ou encore de démarcher, les organisations ont souhaité « manager » les communautés des réseaux sociaux. Cependant, de par la diversité des fiches de postes et l'évolution constante des outils numériques, le métier de *community manager* n'est pas encore une fonction stabilisée. Il a généralement pour mission de créer des liens entre l'organisation et les utilisateurs en alimentant et en modérant les échanges, parfois avec des objectifs de viralité[4]. Il est en outre à la fois le porte-parole de l'organisation en externe et celui de la communauté en interne (Ertzscheid, 2010).

Avec plus de 910 millions d'utilisateurs dans le monde et une moyenne de navigation d'une minute sur sept du temps de connexion à internet[5], Facebook s'avère le plus grand espace communautaire (Ertzscheild et al., 2010). Il sert aux organisations « *à communiquer, à recruter et fidéliser des communautés, et à faire de la publicité auprès d'une base plus large d'utilisateurs* » (Chéreau, 2012 : 113). Pour fédérer une communauté sur une thématique donnée et favoriser la participation de ses membres via des dépôts de mentions « j'aime », des partages et des commentaires, le *community manager* publie différents contenus informationnels : textes, photos, vidéos, jeux en ligne, sondages, évènements, applications pour les « fans »[6]. Outre sa modération et ses réactions aux publications d'internautes, il développe le trafic via « *des parcours entre plusieurs médias sociaux, sur lesquels sa communauté se retrouve et dans lesquels elle se reconnaît* » (Chéreau, 2012 : 108).

Mais au-delà de discours parfois fantasmés de consultants ou d'auteurs de manuels, la nature des communautés existantes sur les réseaux sociaux et les pratiques de management mises en œuvre par les organisations nous questionnent.

## II. Appréhender la nature des communautés et leur management

Quelle est la réalité de ces communautés numériques et quelles sont les pratiques de management mises en œuvre par les organisations pour atteindre certains de leurs objectifs de communication ? Ces questions méritent d'autant plus d'attention que les pratiques sont encore émergentes.

Afin d'appréhender la nature des communautés, il nous apparaît opportun d'identifier les membres, les buts et les valeurs qu'ils partagent (Broca, Koster, 2011), leurs enjeux communs et particuliers, le lien communautaire (les valeurs, l'imaginaire fondateur, la temporalité du groupe (Hugon, 2011)) ainsi que de suivre les traces de participation. En ce qui concerne le management de ces communautés, celles-ci s'inscrivent dans des stratégies de communication avec des objectifs cognitif (modifier les connaissances) et affectif (influencer les représentations) où le projet est d'« agir sur » les publics mais aussi conatif (inciter à des comportements) où il s'agit de les « faire agir ». Ces « capacités d'agir », soit l'agentivité des techniques de management mises en œuvre, peuvent alors être questionnées. Toute interaction constituant un lieu spécifique de déploiement d'agentivités, il est intéressant de repérer dans les interactions les figures agissantes ; identifier les interactants et/ou reconnaître

[4] Soit « *une sorte de figure idéale de la diffusion sur le Web, où les individus s'enthousiasment pour un contenu inconnu reçu de leurs proches et le retransmettent ensuite à leurs (autres) amis : de quelques individus passionnés, le contenu se diffuse de proche en proche au plus grand nombre* » (Beauvisage et al., 2011 : 151).

[5] http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/12/Social_Networking_Leads_as_Top_Online_Activity_Globally, dernière consultation le 6 septembre 2013.

[6] Soit l'internaute qui a cliqué sur l'onglet « j'aime » de la page d'organisation.

l'agentivité de ce qui semble agir dans un contexte donné ; reconstruire les chaînes d'agentivités (soit les droits et les obligations) entre des humains, des objets et des artefacts (Cooren, 2006) ; repérer les reconfigurations organisationnelles qui en sont éventuellement issues[7].

Le projet est donc ambitieux. Dans le cadre de la présente contribution, nous nous proposons plus modestement de mettre en tension les pratiques de management et communautaires existantes sur deux des pages Facebook du conseil régional Midi-Pyrénées. Circonscription administrative de l'Etat[8] et entité décentralisée, cette collectivité est « *tout à la fois des hommes, des institutions, un territoire, un potentiel économique et financier, une culture, un lieu de pouvoir.* » (Girardon, 2011 : 4). Regroupant huit départements sur plus de quarante-cinq mille kilomètres carrés, elle compte près de trois millions d'habitants[9]. Elle se compose de deux organes : un stratégique (un président et des élus proposant et votant des projets) et un exécutif composé de fonctionnaires et de contractuels (Boeuf, Magnan, 2009). Transverse et divisée en quatre services, la direction de la communication est liée à l'organe stratégique par l'intermédiaire du cabinet du président. Son objectif est de « *faire connaître l'institution, faire comprendre la nécessité du changement, permettre à chacun, par une information de bonne qualité, de se situer, et d'adhérer aux évolutions des enjeux en toute connaissance.* » (Cardy, 1997 : 119). Les outils mis en œuvre ont évolué avec la généralisation de l'accès à internet et l'utilisation croissante des technologies numériques par les midi-pyrénéens[10]. Le service web/multimédia/image gère notamment un site institutionnel, des blogs thématiques, des pages Facebook et un compte Twitter. Ces supports accompagnent certaines actions institutionnelles, dont l'opération annuelle des « Journées Nature ». Annuellement, à la fin mai des animations sensibilisant au développement durable sont proposées par des associations et coordonnées par les services Environnement et Communication du conseil régional. Le service web/multimédia/image est chargé pour sa part de la promotion numérique, via le compte Twitter de l'institution, un blog dédié à l'évènement, une rubrique dans le site institutionnel et deux pages Facebook (l'une dédiée aux « Journées Nature », l'autre à la région Midi-Pyrénées).

Afin d'étudier certaines des pratiques « communautaires » et de « management » à l'œuvre, nous nous sommes focalisés sur ces deux pages. Nous avons mené une série de huit entretiens exploratoires semi-directifs auprès de membres de l'organisation impliqués dans la communication de l'évènement : chargés et directrice de communication, webmasters et chefs de service. Les thèmes abordent leurs missions, les « Journées Nature », Facebook et le web 2.0. Nous avons ensuite réalisé une collecte documentaire mixte sur les deux pages. Des copies d'écran des soixante-treize publications datées de 2012 contenant le mot-clef « Journées Nature » sont réalisées et des données statistiques sur ces deux pages sont recueillies par l'entremise du logiciel *Facebook Insight*[11]. Nous avons créé une grille d'analyse de contenu mixte recensant :

- les éléments potentiellement révélateurs de capacités à « agir sur » : la date, l'heure, l'auteur et l'origine première de la publication, son contenu, le nombre de signes et de mots intégrés, les mots-clefs caractérisant les « Journées Nature »[12], le

[7] L'agentivité étant considérée par certains chercheurs comme « *the building block of organization* » (Taylor, Van Every, 2005).

[8] Avec des missions d'aménagement du territoire et des équipements locaux, d'enseignement secondaire, d'apprentissage et de formation, le développement durable et l'environnement, la culture et le sport.

[9] http://www.midipyrenees.fr/L-espace-regional-Grands-reperes, dernière consultation le 6 septembre 2013.

[10] Diagnostic 2011 de l'Agence régionale pour le Développement de la Société et l'Information en Midi-Pyrénées, *Le numérique dans les foyers*.

[11] Nombre de clics sur les éléments (audio)visuels et sur les liens interactifs, nombre de dépôts de mentions « j'aime », de « partage », de « commentaire » et nombre de désinscriptions à l'article publié.

[12] Les mots-clefs susceptibles « d'agir sur » la compréhension de l'événement et de sa problématique ont été recensés lors des entretiens semi-directifs en prenant appui sur le dossier de

nombre de mentions « j'aime » (considérées dans leur dimension affective) ;

- les éléments potentiellement révélateurs de capacités à « faire agir » : les liens interactifs, les adresses-mail et les verbes d'action, les nombres de désinscription et de clics sur les liens et (audio)visuels, les dépôts de mentions « j'aime » (considérées dans leur dimension conative[13]), de « commentaire » et de « partage », l'identité numérique des acteurs, la date d'action et le compte de destination si possible.

Ce travail est avant tout à visée exploratoire et ses résultats ne sont pas généralisables. Tout d'abord, nous n'appréhendons que deux pages Facebook pour une seule organisation. Ensuite, la méthodologie ne permet pas la vérification de certaines capacités agentives, comme la participation de membres de la communauté aux animations des « Journées Nature ». En outre, les rubriques statistiques proposant des données exclusivement probabilistes sur l'évolution des pages ne sont pas prises en compte. Enfin, nous partons du principe qu'il n'y a pas d'origine à l'action et donc que « *théoriquement parlant, il est impossible de finir l'analyse* » (Cooren et al., 2006 : 561, notre traduction).

## III – Entre une communauté relative hybride et un management bridé

Dans le cadre de cette communication, nous nous proposons de présenter une synthèse des résultats sur deux axes : la réalité de la communauté et les particularités de son management.

La communauté en présence sur les pages Facebook considérées est constituée des *community managers* (intervenants avec leurs comptes professionnel et personnel), d'individus travaillant pour la collectivité et d'internautes. Ils participent chacun à leur manière aux processus de co-construction. Ainsi, parmi les internautes, une typologie d'agents « actifs » (publiant, aimant la page et/ou un commentaire, partageant…) peut être dressée. Nous pouvons distinguer les porteurs de projet associatif qui promeuvent leurs stands en déposant des commentaires positifs, des mentions « j'aime » en partageant, voire en publiant directement sur la page « Journées Nature »[14] ; les « militants »[15] qui dénoncent les actions environnementales de la région et les « critiques » qui postent des commentaires majoritairement négatifs sur la politique régionale ; les « visiteurs » qui s'informent sur l'opération tout en commentant, en partageant et en « aimant » le contenu organisationnel. Ils dévient parfois sur des discussions hors-sujet. Les *community managers* à partir de leur compte personnel et les individus travaillant pour le conseil régional relaient quant à eux des informations et expriment leur adhésion aux « Journées Nature » en usant de mentions « j'aime » majoritairement sur les publications restées sans échange. Ils partagent également les articles mis en ligne par l'institution directement sur leurs comptes. Si cette communauté s'anime autour d'un centre d'intérêt commun (les « Journées Nature »), elle ne semble pas pour autant partager un objectif unique et bénéficier d'une réciprocité relationnelle. Les idées et valeurs semblent également diverger entre les membres. Les échanges s'avèrent relativement cloisonnés : porteurs de projet et visiteurs potentiels / militants et critiques / salariés et administrateurs. Au final, la diversité des statuts permet de qualifier cette communauté d'hybride et la multiplicité des motivations de la considérer comme relative.

presse de l'opération : « Journées Nature », « développement durable », « biodiversité », « écologie », « énergie », « nature », « environnement », « animation », « programmation » et « activité ».

[13] Certains éléments possèdent ainsi plusieurs capacités agentives : par exemple déposer une mention « j'aime » renvoie à un sentiment d'affect et peut inciter un autre internaute à « aimer » l'information.

[14] L'ensemble des références et copies d'écran correspondantes peuvent être demandées aux auteurs par mail.

[15] Soit un agent humain « *qui cherche par l'action à faire triompher ses idées, ses opinions ; qui défend activement une cause, une personne* », www.cnrtl.fr - dernière consultation le 6 septembre 2013.

En matière de management, les données recueillies lors des entretiens permettent d'éclairer certains des objectifs de l'institution. Il s'agit notamment d'informer sur l'évènement, de valoriser les associations et les actions de la collectivité concernant la défense de l'environnement et le développement durable « *repris par des acteurs ou des relais de premier rang* »[16], montrer les compétences numériques de l'institution. Il s'agit également de susciter le débat entre citoyens et organisation, faire réagir, relayer, commenter[17], créer du lien, du trafic numérique et « *faire venir le maximum de personnes pour cet événement* »[18]. Dans les faits, alors que les *community managers* sont censés avoir vis-à-vis de ces pages « *un rôle important dans leur organisation, leur gestion, leur animation, leur croissance* » (Benghozi, 2006 : 72), leurs actions relèvent plus de la diffusion que de l'animation. Ils publient en effet des articles contenant des liens interactifs, des visuels, des textes descriptifs ou injonctifs. Ils déposent les publications sur la page « Journées Nature », puis partagent aussitôt 30% d'entre elles sur la page « Région Midi-Pyrénées ». Mais cette activité de publication a tendance à enfreindre certaines des règles tacites des communautés numériques. Ainsi, leur participation avec des comptes différents (professionnel ou personnel), susceptible de duper sur leurs identités et intentions, va à l'encontre de la transparence individuelle dans la communauté (Lee, Choi, 2012). En outre, ce représentant de l'organe stratégique institutionnel, en respectant une ligne éditoriale et en adoptant un langage managérial, peut amoindrir le « sentiment communautaire » fondé en partie sur l'égalité et l'horizontalité des échanges.

Enfin, en matière d'animation, certaines pratiques sont discordantes vis-à-vis de la nature interactive et réactive du réseau social. La forte hiérarchisation ne favorise pas la délégation de pouvoir aux *community managers* (dont certains sont d'ailleurs stagiaires) et restreint leurs prises d'initiatives. Les rares échanges par commentaires avec les membres de la communauté sont soumis à la validation du cabinet du président de la Région. Le processus nécessitant une dizaine de jours de délai, l'animation s'en trouve bridée : « *le problème est que le temps de demander à quelqu'un de répondre à une question car elle est trop politique ou trop sensible, ce sont deux semaines qui se sont écoulées, voire trois semaines. C'est trop tard, c'est fini. Il faut aller vite* »[19] ; sur Facebook, « *si le lendemain, on ne t'a pas répondu, c'est mort : il a oublié* »[20]. Craignant la « perte de contrôle » des informations mises en ligne, l'organe stratégique institutionnel ne souhaite pas justifier la politique régionale sur les réseaux sociaux. De fait, les tentatives d'ouverture de débats par les internautes restent sans réponse. Au final, la dynamique communautaire sur la page Facebook des « Journées Nature » est avant tout liée à la temporalité éphémère de l'évènement, les membres partageant essentiellement « *une expérience collective forte, mais qui s'épuise dans l'acte, dans l'évènement même du communautaire* » (Hugon, 2011 : 42).

## Pour conclure

Force est de constater un mouvement global de « managérialisation », soit une expansion des paradigmes du management (de la Broise, Morillon, 2013) dans les organisations et notamment dans les services publics. La communication, subordonnée à d'autres fonctions stratégiques, est alors considérée comme un levier opérationnel, une mise en signes et en acceptabilité d'un ordre gestionnaire (de la Broise, Sadowski, 2011). Pour autant, notre étude menée au sein du conseil régional Midi-Pyrénées, sur les pages Facebook des « Journées Nature », a permis de démontrer la relativité à la fois de la communauté en présence et des actions coordonnées mises en œuvre pour manager celle-ci. Si le cas étudié ne permet pas une généralisation des résultats, la mise en

[16] Chargé de communication, service communication institutionnelle et opérationnelle de la Région Midi-Pyrénées.

[17] Directrice de la communication de la Région Midi-Pyrénées.

[18] Webmaster, service web/multimédia/image de la Région Midi-Pyrénées.

[19] Webmaster, service web/multimédia/image de la Région Midi-Pyrénées.

[20] Webmaster, service web/multimédia/image de la Région Midi-Pyrénées.

tension des relations entre l'institution et ses publics nous permet de relever la dimension paradoxale d'un dispositif managérial qui « *stigmatise volontiers la lourdeur bureaucratique, la lenteur de certaines structures administratives et la planification coercitive [mais] produit des normes tout aussi prégnantes que celles dont il se dit affranchi* » (Petitet, 2005 : 43). Cette recherche exploratoire nous invite donc à étudier les pratiques d'autres organisations, notamment celles qui se disent spécialisées dans le management des communautés numériques (agences de communication 360°, web, interactives…).

## Références bibliographiques


- Assogba, Y., (2007). « Innovation sociale et communauté. Une relecture à partir des sociologues classiques ». *Recherches*, 5, version électronique, https://depot.erudit.org/bitstream/001810dd/1/Sociologue.pdf, dernière consultation le 6 septembre 2013.
- Beauvisage, T., Beuscart, J.S., Couronné, T., Mellet, K., (2011). « Le succès sur Internet repose-t-il sur la contagion ? Une analyse des recherches sur la viralité ». *Tracés*, 2, 151-166.
- Benghozi, P.J., (2006). « Les communautés virtuelles : structuration sociale ou outil de gestion ? ». *Entreprises et histoire*, 43, 67-81.
- Bœuf, J-L., Magnan, M., (2009). *Les collectivités territoriales et la décentralisation* (5ème éd.). Paris : La documentation Française.
- Broca, S., Koster, R., (2011). « Les réseaux sociaux de santé. Communauté et co-construction de savoirs profanes ». *Les Cahiers du Numérique*, 7, 103-116.
- de la Broise, P., Morillon, L., (2013). « Des pratiques aux formations professionnelles, les liaisons « dangereuses » du marketing et de la communication ? ». In Fourrier, C., Lépine, V., Martin-Juchat, F., (Eds.), *Les stratégies de communication aux prises avec la marchandisation*. Grenoble : PUG.
- de la Broise, P., Sadowski, C-L., (2010). « Management de la communication *versus* communication managériale : l'éthique communicationnelle à l'épreuve des rationalisations cognitives ». In Bonnet, J., Bonnet, R., Grammacia, G., *Management et Communication : mutations, emprunts et résonances*, (pp. 119-138). Paris : L'Harmattan.
- Cardy, H., (1997). « Territoires incertains et communication publique ». *Quaderni*, 34, Hiver 1997-1998, version électronique, http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/quad_0987-1381_1997_num_34_1_1731, dernière consultation le 6 septembre 2013.
- Chéreau, M., (2012). *Community management. Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques* (2ème éd.). Paris : Dunod.
- Chevalier, S., (2007). « Destin du concept de "communauté" : de la classe sociale à la culture. Le cas de la Grande-Bretagne ». *Esprit critique*, 10(1), version électronique, http://www.espritcritique.fr/dossiers/article.asp?t03code=62&varticle=esp1001article02&vrep=1001, dernière consultation le 6 septembre 2013.
- Cooren, F., Taylor, J.R., Van Every, E.J., (Eds.), (2006). *Communication as Organizing – Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F., Thompson, F., Canestraro, D., Bodor, T., (2006). « From agency to structure : Analysis of an episode in a facilitation process ». *Human Relations*, 59(4), 533-565.
- Delavallée, E., (2006). « Il ne suffit pas d'être manager pour manager ». *L'Expansion Management Review*, 4(123), 12-17.
- Ertzscheid, C., Faverial, B., Guégen, S., (2010). *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. Diateino.
- Girardon, J., (2011). *Les collectivités territoriales* (2ème éd.). Paris : Ellipses.
- Hugon, S., (2011). « Communauté ». *Communications*, 88, 37-45.
- Latham, R., Sassen, S., (2005). *Digital Formations : IT and New Architectures in the Global Realm*. Princeton : Princeton University Press.
- Latour, B., (2007). « Une sociologie sans objet ? Remarques sur

l'interobjectivité ». In Debary, O., Turgeon, L., *Objet et mémoires*. Québec : PUL.
- Lee, S.H., Choi, M.J., (2012). « Du pouvoir de réseaux au plaisir de la création de contenus : l'évolution des internautes coréens de social network service à média social ». *Sociétés*, 118, 107-116.
- Petitet, V., (2005). « La gouvernementalité managériale ». *Études de communication*, 28, 31-44.
- Quoniam, L., (2010). « Introduction - Du web 2.0 au concept 2.0 ». *Les Cahiers du numérique*, 6, 9-11.
- Rieder, B., (2010). « De la communauté à l'écume : quels concepts de sociabilité pour le "web social" ? ». *Tic Société*, 4(1), 34-53.
- Taylor, J.-R., Van Every, E.J., (2005). « Pragmatics and the constitution of organization ». *9th International Pragmatics Conference*, International Pragmatics Association, July 10-15.
- Tillinac, J., (2006). « Le web 2.0 ou l'avènement du client ouvrier ». *Quaderni*, 60(60), 19-24.
- Tuten, T.L., Solomon, M.R., (2013). *Social Media Marketing*. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

# Liste des auteurs par ordre alphabétique

**Arvanitakis Sophie** :
*Bizprojet : un outil d'aide à la décision pour les patrons* ..... 165

**Asdourian Bruno** :
*Utopie d'une communication relation « transparente » : comment caractériser les actions et discours d'organisations observées par des réseaux sociaux numériques ?* ..... 173

**Baudry Gaëlle, Morillon Laurent** :
*"Manager" la "communauté" des réseaux sociaux ?* ..... 251

**Bazet Isabelle** :
*Les machines à écrire et décrire l'organisation – la question du pouvoir à partir des formats communicationnels* ..... 45

**Belhouchet Zoubir, Boukerzaza Kamel** :
*La performativité des discours managériaux : apports de John Searle* ..... 53

**Benejean Marie** :
*De l'évolution des dispositifs d'information-communication : concurrence et coordination des temps dans les activités de la navigation aérienne* ..... 110

**Bessières Dominique** :
*Les TICE au travers du C2i2e outils de managérialisation globaux : dispositifs, usages professionnels, politique publique* ..... 122

**Boéri Julie** :
*Émergence d'une communauté virtuelle de pratique : regards croisés sur les dispositifs et les récits* ..... 131

**Burlat Claire** :
*La « communication engageante » des fournisseurs d'énergie en jeu dans la relation-client digitalisée* ..... 182

**Carayol Valérie, Soubiale Nadège, Félio Cindy, Boudokhane-Lima Feirouz** :
*De l'hyper-connexion à la déconnexion chez des cadres. Les TIC comme facteur de risques psychosociaux* ..... 101

**De Céglie Audrey** :
*Les réseaux sociaux de femmes dans les entreprises : une nouvelle façon de percevoir le management organisationnel* ..... 73

**Debos Franck** :
*Vers une meilleure connaissance des attentes et pratiques des usagers dans un contexte technologique innovant par un dispositif de co-conception : une illustration via le projet Ecofamilies* ..... 141

**Desmoulins Lucile** :
*Forger des discours managériaux « capitalistes-humanistes » : la communication évènementielle et sur twitter des business think tanks* ..... 213

**Domingues-Aguiar Tatiana, Zacklad Manuel** :
*Le rôle de communicologue dans le processus de co-construction de nouvelles pratiques de veille à l'aide d'une plateforme numérique* ..... 183

**Foli Olivia, Gaglio Gérald** :
*Environnement organisationnel sollicitant, management des pratiques professionnelles et rapport au travail : le cas des communicants internes* ..... 192

**Girard Bruno** :
*La supervision du travail et la super-vision des comportements* ..... 82

**Gleonnec Mikaël** :
*Technologies d'information et de communication et risques psychosociaux : une approche par les processus organisationnels et par la médiation* ..... 214

**Guérillot Géraldine, Moriceau Jean-Luc, Dos Santos Paes** :
*Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial* ..... 235

**Marrast Philippe, Mayère Anne** :
*Numérisation des processus organisant et paradoxes managériaux : biographie d'une feuille de transmission, entre texte local 'sauvage' et texte autorisé* ..... 202

**Martin-Juchat Fabienne, Pierre Julien** :
*Usages affectifs des Tics par la jeune génération. Le numérique pour tromper l'ennui au travail* ..... 223

**Meyer Claudie, Fasshauer Ingrid, Bourret Christian** :
*Un espace de coworking à l'université comme nouvel espace d'interactions entre acteurs ?* ..... 151

**Palakartcheva Marina** :
*L'impact de la visualisation de l'information sur le processus de prise de décision dans le contexte organisationnel* ..... 90

**Sar Ludovic** :
*L'impact d'une politique volontariste de l'usage des TICE sur l'organisation de la formation professionnelle dans la Marine Nationale* ..... 91

**Swiderek Karolina** :
*Traçabilité de l'activité par des systèmes automatiques de notification : mise en controverse des discours managériaux dans le contexte d'expansion des technologies numériques* ..... 243

# Programme du COLLOQUE INTERNATIONAL Org&Co 2013

## Jeudi 3 Octobre 2013

| | |
|---|---|
| **09h00 à 10h00** | Accueil des participants (inscription, café, documents du colloque) |
| **10h00 à 11h00** | Ouverture institutionnelle du colloque :<br>- Professeur Eric Nasica, Doyen de l'ISEM, Université de Nice Sophia-Antipolis,<br>- Professeurs Paul Rasse, Directeur et Michel Durampart, Co-Directeurs du laboratoire I3M, Nice-Toulon,<br>- Sylvie P. Alemanno, animatrice scientifique du groupe Org&Co. |
| **11h00 à 11h30** | Ouverture scientifique du colloque :<br>- Conférence du Professeur Christian Le Moënne, Président de la SFSIC<br>« *Transformations des communications organisationnelles en contexte numérique* ». |
| **11h30 à 12h30** | Table-ronde |
| **12h30 à 14h00** | Déjeuner sur place |
| **14h00 à 17h30** | 2 ateliers thématiques en parallèle |
| **18h00 à 19h00** | Conférences plénières |
| **21h00** | Dîner de Gala |

## Vendredi 4 octobre 2013

| | |
|---|---|
| **09h30 à 11h00** | Table-ronde |
| **11h00 à 12h30** | 2 ateliers thématiques en parallèle |
| **12h30 à 14h00** | Déjeuner sur place |
| **14h00 à 15h30** | 2 ateliers thématiques en parallèle |
| **16h00 à 17h00** | Conférences plénières |
| **17h00 à 17h30** | Synthèse des ateliers |
| **17h30 à 18h00** | Réflexions conclusives, Sylvie P. Alemanno, animatrice scientifique Org&Co |

## Samedi 5 octobre 2013

| | |
|---|---|
| **08h30 à 09h30** | Réunion Petit-déjeuner : Org&Co 2014 |
| **09h30 à 11h00** | Visite du Vieux Nice |