LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS EN DEBAT DANS LES SIC :

QUELS OBJETS, TERRAINS, THÉORIES ?

ACTES DU COLLOQUE INTERNATIONAL
« JEUNES CHERCHEURS ET RECHERCHES RECENTES »
Université de Rennes 2, 11 et 12 Juin 2009

Direction scientifique :
Catherine LONEUX (Université de Rennes2)
Bertrand PARENT (EHESP)

Organisé par :

PREFics (Cersic) EA 3207 / UMR CNRS 8143
L'Université Européenne de Bretagne Rennes 2
Le groupe d'études ORG&CO (SFSIC)

Les actes sont également disponibles sur http://org-co2009.lescigales.org

RENNES 2 UNIVERSITE HAUTE BRETAGNE

PREFics - CERSIC

ORG&CO

EHESP

LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS EN DEBAT DANS LES SIC : QUELS OBJETS, TERRAINS, THEORIES ?

COLLOQUE « JEUNES CHERCHEURS ET RECHERCHES RECENTES »

UNIVERSITÉ DE RENNES 2,

LES 11 ET 12 JUIN 2009

Avec le soutien de

l'EHESP,
de la revue "Sciences de la Société" des Presses Universitaires du Mirail,
du Conseil Régional de Bretagne,
du Conseil Général d'Ille et Vilaine,
de Rennes Métropole,
et du Conseil Scientifique de l'Université Rennes 2

COMITÉ SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL

Responsables :
Catherine LONEUX, Université de Rennes 2 (France)
Bertrand PARENT, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (France)

Françoise BERNARD, Université de Provence (France)
Luc BONNEVILLE, Université d'Ottawa (Canada)
Jean-Luc BOUILLON, Université Versailles St Quentin en Yvelines (France)
Sylvie BOURDIN, Université Toulouse 3 (France)
Valérie CARAYOL, Université Bordeaux 3 (France)
Didier CHAUVIN, Université de Rennes 2 (France)
Nicole d'ALMEIDA, Université Paris 4 Sorbonne CELSA (France)
Pierre DELCAMBRE, Université Lille 3 (France)
Michel DURAMPART, Université de Paris 13 (France)
Finn FRANDSEN, Université de Aarhus (Danemark)
Gino GRAMACCIA, Université Bordeaux 3 (France)
Carole GROLEAU, Université de Montréal (Québec)
Sylvie GROSJEAN, Université d'Ottawa (Canada)
Axel GRYSPEERDT, Université Catholique de Louvain la Neuve (Belgique)
Brigitte GUYOT, CNAM (France)
Thomas HELLER, Université de Lille 1 (France)
Winni JOHANSEN, Université d'Aarhus (Danemark)
Christian LE MOENNE, Université Rennes 2 (France)
Anne MAYERE, Universitéé de Toulouse 3 (France)

COMITÉ D'ORGANISATION

Responsable :
Romain HUËT, Université Charles-de-Gaulle Lille 3

Nadège AUDEON– Université Rennes 2
Julie BRUSQ – Université Rennes 2
Suzy CANIVENC – Université Rennes 2
Sahite GAYE– Université Rennes 2
Catherine LONEUX, Université Rennes 2
Diarra NDIAYE – Université de Rennes 2
Bertrand PARENT, EHESP
Marcela PATRASCU– Université Rennes 2
Nisrine ZAMMAR– Université Rennes 2

SOMMAIRE

APPEL À COMMUNICATION **6**

TEXTES DES COMMUNICATIONS DES ATELIERS **9**

La publicité politisée comme médiation sociale **10**

Corinne GRANIER *10*

La reconfiguration d'un espace public autour de la question de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et de la publicité. **16**

Céline PASCUAL-ESPUNY *16*

Processus de patrimonialisation et responsabilité sociale des entreprises de la Réunion **22**

Nathalie NOEL-CADET *22*

La mobilité des travailleurs : Quelles implications au niveau de la communication organisationnelle ? **29**

Sonia JEDDI *29*

L'utilisation des « TIC » dans les entreprises hôtelières : Impacts et enjeux organisationnels **37**

Bessem BOUBAKER *37*

Les genèses d'usage professionnel TICE des formateurs d'IUFM : l'impact des dispositifs technologiques sous contraintes ? **45**

Dominique BESSIERES *45*

L'innovation technologique en médecine : L'objet technique peut-il être « communicant » ? **53**

Aurore SCHRAMM *53*

L'intérêt d'une analyse d'une démarche qualité dans le secteur médico-social pour la communication organisationnelle **59**

Julie BRUSQ, ... *59*

Le projet de communication des associations à l'épreuve du temps **65**

Alexandra LENAY-BLASON *65*

Vers un nouveau champ de lecture symbolique des systèmes d'organisation sociale ou l'esquisse d'une quatrième catégorie « sfezienne » de la communication **73**

Tiphaine ZETLAOUI *73*

L'autogestion, un concept pertinent et un terrain innovant pour la communication organisationnelle **79**

Suzy CANIVENC *79*

Le doctorant CIFRE en communication des organisations : un jeune chercheur entre implication et distanciation **86**

Laurent MORILLON et Elizabeth GARDÈRE *86*

Le champ des recherches sur la communication des organisations : implicites de répartition entre disciplines et pays et enjeux scientifiques **94**

Fabienne MARTIN-JUCHAT et Christelle FOURRIER *94*

Avoir ou ne pas être - Le langage et le matériel 101

Nicolas BENCHERKI 101

Introduction de technologies à code source ouvert en organisation: une approche communicationnelle basée sur la théorie de l'activité 107

Claudine BONNEAU 107

La tension "autorité-confiance" dans les rapports donneurs d'ordres – sous-traitants 116

Florian HEMONT 116

La communication médiatisée pilotes – contrôleurs en situations « standards » et « à risques » : le cas de l'arbitrage CPDLC (Control Pilote Data Link Communication) /vocal 124

Marie BENEJEAN 124

Approcher la complexité d'un objet en SIC : entre implicite et métacommunication. 132

Agnès D'ARRIPE 132

De la culture à la communication au sein de l'organisation : éléments de méthode pour une approche compréhensive des interactions 138

Alex FRAME 138

Quand la légende urbaine touche l'organisation 146

Aurore VAN DE WINKEL 146

L'histoire en entreprise, objet communicationnel ? 156

Julien TASSEL 156

Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : pour une conception étendue de l'information organisationnelle 162

Bruno CHAUDET 162

L'intelligence économique et la gestion des connaissances au service des organisations : entre outils communicationnels et informationnels 169

Audrey KNAUF et Stéphane GORIA 169

« Espacer l'organisation » : Trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili 179

Consuelo VASQUEZ 179

Les chartes d'utilisations dans les blogs : vers une éthique de la discussion 185

Nolwenn HÉNAFF 185

Formes et rôles des annotations discursives dans une liste de discussion professionnelle 194

Florence THIAULT 194

Les Réseaux Sociaux numériques : entre ancrage historique et nouvelles pratiques communicationnelles, la Théorie de l'Acteur-Réseau en expérimentation 201

Nisrine ZAMMAR 201

Faire sens dans les démarches qualité : la résilience à l'épreuve de la communication 207

Alexia JOLIVET 207

Entre besoin d'efficacité et recherche de légitimité : les défis de la communication moderne des banques centrales 214

Marc BASSONI 214

Le coaching et la communication paradoxale des managers : de l'étude des discours à l'analyse des pratiques 221

Geneviève GUILHAUME 221

Quelle est l'approche des sciences de l'information et de la communication dans la réflexion sur le management des projets mécatroniques ? 229

Théodora MIERE-PELAGE 229

Questionner les limites de la sociologie des usages. L'utilisation des enregistrements audiovisuels dans l'analyse des pratiques en contexte TIC 235

Marcela PATRASCU 235

Ce qui fait qu'une gestion des connaissances est efficace : une étude de cas 242

Martine THOMAS 242

Accès, appropriation et usage de l'informatique et d'Internet dans les établissements pour personnes handicapées mentales en France 248

Audrey BONJOUR 248

Une organisation fondée pour communiquer : l'Ordre des frères prêcheurs (1215-1228) 257

David DOUYÈRE 257

Le partenariat entre organisations économiques et associatives : construction et analyse d'un espace rhétorique et dialogique singulier 263

Amaïa ERRECART 263

L'activité ordinaire de consommation : questionner ce que font les individus des marques qui leur sont proposées 271

Alexandre COUTANT 271

SSII en temps de crise : renforcer la fidélisation des collaborateurs par la communication 281

Audrey MESSIN 281

Des influenceurs sous influence 291

Philippe VIALLON 291

PROGRAMME DETAILLE DU COLLOQUE 297

APPEL À COMMUNICATION

Le laboratoire CERSIC PREFICS, EA 3207, de l'Université de Rennes 2 et
le groupe d'études ORG&CO,
Organisent un colloque international les 11 et 12 juin 2009 à Rennes

LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS EN DEBAT DANS LES SIC : QUELS OBJETS, TERRAINS, ET THEORIES ?
COLLOQUE « JEUNES CHERCHEURS ET RECHERCHES RECENTES »

Ce colloque a pour objectif
- de faire dialoguer, sur des questions de communication et d'organisations, les jeunes chercheurs se situant en sciences de l'information et de la communication,
- de favoriser l'expression de travaux récents en communication organisationnelle,
- de réunir les forces vives du champ,
- de contribuer à la transmission et l'échange scientifique entre générations sur des thématiques resserrées et partagées

Il est ouvert principalement aux doctorants et jeunes docteurs spécialisés en communication des organisations, mais entend déborder ce cadre pour viser l'ensemble des chercheurs du champ.

Il entend de même ouvrir les communications à des chercheurs ne se situant pas directement dans le champ de la communication des organisations, mais dont les objets et pratiques de recherche se rapprochent des questions en communication des organisations.

Le colloque a pour but d'alimenter le débat sur les objets, les terrains et les théories dans les travaux de recherches récents (thèses de sciences de l'information et de la communication, recherches sous contrats, travaux récents de chercheurs confirmés, etc.).

Il s'appuie sur le groupe ORG&CO et sur l'équipe disciplinaire CERSIC (Centre d'Etudes et de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication) de l'unité de recherche laboratoire « PREFICS » EA 3207 de l'université Rennes 2.

Fondé en 1994, le groupe Org & Co est un réseau scientifique comprenant près de 200 personnes inscrivant leurs travaux en sciences humaines et sociales. Il s'est développé 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 », etc. L'objectif de ce réseau est de constituer un espace de réflexion et de débat entre les chercheurs en sciences humaines et sociales sur les évolutions de la communication des organisations. Ce groupe à dimension internationale regroupe l'essentiel des enseignants chercheurs francophones en sciences de l'information et de la communication, qui travaillent sur ces objets.

Par ailleurs, le CERSIC développe de même dans un de ses axes de recherche, une réflexion et des travaux allant dans la même direction, porté par des enseignants chercheurs et des doctorants Ils développent ainsi leurs recherches dans un champ travaillé par de nombreux

acteurs, logiques, et intérêts scientifiques et industriels. Plusieurs colloques internationaux ont été organisés à Rennes sur ce thème, en 1996, 2001 et 2006. Différents travaux des chercheurs appartenant à cet axe ont fait l'objet de publications scientifiques régulières : ouvrages collectifs, direction de numéros de revues thématiques identifiées en SIC, articles, chapitres d'ouvrages, communications à des colloques internationaux, thèses soutenues et en cours.

Par ce colloque orienté « jeunes chercheurs – recherches récentes », il s'agira pour nous (ORG&CO et le CERSIC), d'approfondir la réflexion sur la spécificité du champ de la communication des organisations, mais surtout d'identifier les pistes de recherches actuelles et innovantes. Il est organisé dans le but de promouvoir et mutualiser les travaux des jeunes chercheurs et enfin, d'enrichir les réflexions du réseau grâce aux problématiques développées par les doctorants et docteurs.

Les communications s'attacheront à présenter un projet théorique en mettant l'accent sur son caractère innovant, et en présentant les méthodes de recherche utilisées pour mener à bien cette construction scientifique. Les propositions devront montrer en quoi tel ou tel questionnement est susceptible d'alimenter, voire de renouveler, le champ des études portant sur les communications et les organisations. Il s'agira notamment d'expliciter les principaux points de contact et de rupture avec les travaux menés par les chercheurs en SHS, qu'ils soient des SIC ou d'une autre discipline.

Conditions de participation- soumission des propositions

Les propositions de communication doivent être envoyées aux adresses mail suivantes : catherine.loneux@uhb.fr ET bertrand.parent@ehesp.fr

Elles feront l'objet d'une expertise par un comité scientifique en « double aveugle » et seront publiées en ligne sur le site du laboratoire PREFics CERSIC.
Elles devront comporter les éléments suivants :
- Le nom du chercheur et ses coordonnées,
- L'université d'appartenance,
- Le titre de la communication,
- Un résumé entre 3000 et 4000 signes espaces compris.

La proposition doit être rédigée en Times New Roman, justifié, taille 12, interlignage simple. Les réponses aux propositions seront adressées avant le 31 octobre 2008. Les résultats des évaluations des propositions de communication seront envoyés fin novembre.

En cas d'acceptation, un texte complet de 20 000 signes espaces compris devra être adressé à la date du 15 février 2009. Il sera lu par deux chercheurs confirmés qui auront la charge de le discuter lors de la manifestation. Les résultats des évaluations des textes seront envoyés fin mars.

Les auteurs devront en proposer une version définitive pour le 15 mai 2009.

Les propositions de communication ainsi que les articles complets feront l'objet d'une évaluation en double aveugle par les membres du comité scientifique. Il convient donc

d’anonymiser les propositions, il conviendra donc pour les auteurs de rendre leurs propositions d’articles en envoyant deux types de documents : 1) Une fiche format A4 comprenant le titre de l’article, 5 mots clefs, le nom de l’auteur, son téléphone, son adresse mail 2) Le titre de la proposition d’article et le texte.

Format des communications

Les communications acceptées feront l’objet d’une présentation orale d’une vingtaine de minutes et d’une publication dans des actes mis en ligne sur le site du CERSIC.

Les discussions menées par les chercheurs confirmés seront d’une durée maximale de 15 minutes. Enfin, 15 minutes seront consacrées à des débats avec la salle.
R enseignements et inscriptions auprès du responsable du comité d’organisation de la manifestation, à l’adresse suivante :

Org_co2009@yahoo.fr
Fax : 02 99 14 15 88
Courrier postal : Colloque CERSIC PREFICS / ORG1CO
s/c C.Loneux, UFR ALC Université Rennes 2
Place Recteur Le Moal, 35043 Rennes cedex

TEXTES DES COMMUNICATIONS DES ATELIERS

LA PUBLICITÉ POLITISÉE COMME MÉDIATION SOCIALE

Corinne GRANIER
Université de Savoie

Cet article s'inspire des travaux qui réhabilitent « l'ordinaire » comme objet d'étude ; les objets du quotidien sont riches de significations sociales. Ils sont porteurs de différents rapports à soi et de rapports au monde (Roche, 1997). La publicité, même si elle est souvent présentée de façon marchande et soulève des enjeux politiques, est une médiation qui structure le rapport des hommes au monde. Elle est à la fois discours sur l'objet et objet culturel (Baudrillard, 1970).

Depuis le début des années quatre-vingt-dix en France, le discours publicitaire s'accapare des sources du débat politique. Il met en scène une valeur d'usage sociopolitique du produit (par exemple, les produits supposés combattre la pollution, le chômage ou bien la faim dans le monde). Or, l'idée sous-jacente de « problèmes » sociaux pouvant être résolus par les consommateurs est une construction. Un problème ne peut se constituer qu'en fonction d'un imaginaire de la société (Castoriadis, 1975). Et le publicitaire lui-même travaille dans et par l'institué; il prend appui sur l'imaginaire et l'influe.

Nous avons procédé à une analyse de discours, à partir d'un corpus d'annonces publicitaires politisées, diffusées en France dans la presse magazine, pendant la période 1990-2005. Nous avons également mené des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs publicitaires et associatifs ; car au-delà des intentions et des finalités poursuivies par les marques abordées, nous tentons d'éclairer la nature des liens qui se tissent entre une offre publicitaire inscrite dans l'espace public, et certains acteurs associatifs, militant plus largement pour une politisation de la consommation.

La publicité politisée comme objet d'étude

La publicité politisée s'arc-boute au discours d'information car elle repose sur sa façon de décomposer le monde, de lui donner un sens et de l'ordonner par des thèmes (protection de l'environnement, répartition des richesses entre les pays du Sud et du Nord, chômage). Elle rappelle un désordre social par un constat visuel (exemple d'un nuage de fumée provenant d'un pot d'échappement dans l'annonce *Butagaz*[1]), par le témoignage (l'annonce *Yves Rocher* semble rapporter les paroles d'une jeune femme indignée devant la pollution de la planète) ou par le récit de reconstitution (l'annonce *Södra Cell* relate l'adoption du « principe de prévention »). Les arguments utilisés reprennent des savoirs communément partagés qui servent de cadre à l'argumentation (« effet de serre », « développement durable », « OGM » etc.). Ils expriment la recherche d'un « accord préalable » (Breton, 1996, p.53) ; cette technique d'argumentation manifeste une volonté de convaincre sans faire appel aux « ficelles » de la séduction publicitaire et de reconnaître le consommateur comme un individu expérimenté et informé.

La publicité politisée emprunte également au discours politique par la promesse d'un bien-être social, par la structure d'énonciation (mise en scène d'un « nous ») et celle d'interpellation (appel à mobilisation) : « N'asphyxions pas le futur de nos enfants » (annonce *Opel*). Ce propos publicitaire a en commun avec l'image politique une représentation

[1] Les exemples que nous citons dans cet article sont issus de notre corpus. Ils servent à illustrer notre propos, mais ils ne résument pas l'ensemble du travail empirique mené sur chaque annonce publicitaire.

thématique au niveau de l'individu, considéré dans son quotidien. Ainsi l'annonce *E.Leclerc* présente une côte maritime où se trouve un sac plastique pour sensibiliser sur la pollution des fonds marins. Peut-être est-il plus aisé de présenter l'acte d'achat comme une forme de mobilisation lorsque les enjeux politiques sont présentés au niveau du cadre de vie.

Enfin, la publicité politisée met en scène une « quête à réaliser » et un « pacte d'alliance entre l'homme politique et le citoyen cible pour réaliser conjointement cette quête » (Charaudeau, 1994, p.42). L'évocation de cette alliance entre l'énonciateur et le destinataire réside non pas dans le pouvoir du vote, mais dans le pouvoir d'achat. Au produit de consommation ne sont plus associées des valeurs esthétiques ou ludiques, mais la capacité d'agir sur son environnement. Par sa dimension informative et son injonction à l'action sociopolitique, ce type de publicité politisée rompt avec une conception de la publicité comme « monde possible et idéalisé ». Il déroge à la mise en scène traditionnelle d'une consommation déconnectée de la société, en montrant les ramifications de l'entreprise avec la société. Il insiste alors sur l'incidence des ventes d'un produit sur l'emploi (« *Auchan* permet à des centaines de petits producteurs régionaux de bénéficier de sa clientèle »). Ce type de publicité politisée se présente comme un discours de pouvoir politique qui ne relève ni de l'Etat, ni du pouvoir civil. Et en proposant un discours de pouvoir politique et économique, il se hisse comme digne de participer de l'espace public. Mais à quelles conditions la publicité commerciale peut-elle étendre son territoire de communication dans le champ politique ?

Une figure de la transparence

Même si les messages publicitaires font preuve d'une rationalité, qui peut faire penser à l'idéal des Lumières, une figure de la transparence est au fondement de la publicité politisée. Le produit ou le service est ainsi défini par l'absence de conséquence suite à son utilisation : « Pas de CO2, pas d'oxyde d'azote, pas de dioxyde de soufre : la production d'électricité nucléaire ou hydraulique n'émet pas de gaz polluants ». Cette annonce *EDF* en conclut que la lutte contre l'effet de serre, qui consisterait à limiter le taux de CO2, nécessite l'utilisation du nucléaire. Il s'avère difficile de contester la dimension écologique de produits définis par ce qu'ils ne rejettent pas.

Le produit peut être aussi caractérisé par ce qu'il ne contient pas. Le carburant *Gepel* de *Butagaz* « ne contient ni soufre, ni plomb et n'émet aucune odeur ni fumée à l'échappement ». Cet argument semble suffire pour attester du caractère non polluant du produit. La représentation du monde ainsi construite participe d'une dématérialisation du produit. Le produit est vidé de sa matière pour tendre vers une légèreté et une transparence originelles.

En outre, la promesse de la publicité politisée puise dans le mythe de purification. Par exemple, la peinture *Hoechst* est évoquée par sa teneur en eau, pour mieux en souligner sa dimension naturelle ; parce qu'elle contient de l'eau, elle apparaît dotée de pouvoirs purificateurs. Les peintures automobiles deviennent alors « écologiques », permettant de protéger l'environnement. « Il suffit d'une goutte d'eau… », comme le rappelle l'accroche de l'annonce *Botanic*, pour nettoyer et recouvrer un monde purifié. De la même façon, la pureté de l'air s'affiche dans sa transparence. Une once de gaz naturel semble suffire pour vaincre les odeurs nauséabondes des pots d'échappement : « Chaque fois que vous montez dans un bus au gaz naturel, la nature respire » (annonce *Gaz De France*). Le thème de la pureté est un thème dialectique : « une goutte d'eau pure suffit à purifier un océan ; une goutte d'eau impure suffit à souiller un univers » (Bachelard, 1993, p.173). Aussi il suffirait d'éliminer l'élément impur pour retrouver la pureté du monde. La suppression de gaz carbonique semble garantir la pureté du nucléaire, qui à son tour, devient purifiante. Le produit purifié permettrait

à son tour de purifier l'ensemble de la planète. C'est ce qu'incarne l'idéal du recyclage : un monde qui s'auto-produit afin de se perpétuer.
Enfin, l'espace temps est réduit par une figure de la transparence qui décloisonne et concilie. Dans les annonces du corpus, la dimension temporelle est excessivement raccourcie, la portée de l'acte singulier est ainsi hyperbolisée. La publicité politisée semble accélérer le temps jusqu'à devenir féerie animiste : « Boire Thonon, ça fait pousser les arbres » (annonce *Thonon*). L'acte de consommation revêt un caractère instantané et magique qui lui permet de régénérer le monde. Il s'apparente à un acte de création divine, qui éclipse le moment historique. La répétition de cet acte permettrait de rompre avec la durée profane et d'accéder au temps primordial.

Par conséquent, la publicité politisée dépossède le destinataire de sa responsabilité par un discours d'expertise. Puis elle lui restitue sous forme de responsabilité individuelle (et marchande), magnifiée par le mythe de purification. Le fondement politique de la participation du *consommateur citoyen* est négligé ; il oscille entre esthétique et expertise.

Une dilution de la responsabilité individuelle

La publicité politisée implique un déplacement du regard du consommateur sur les problèmes de société. Elle fait prévaloir un double mouvement de généralisation et de dilution des responsabilités. La mise en scène de relations d'interdépendance sublime l'acte ordinaire tout en nivelant les responsabilités individuelles.

La publicité politisée suppose une société en proie au déséquilibre, qui nécessiterait l'organisation d'un réseau de consommateurs interdépendants pour maintenir ou aider à recouvrer cet équilibre. Les problèmes de société sont ainsi représentés comme une menace extérieure à la société. Il s'agit de la « pollution » (visuelle, sonore, de l'air). Ce terme générique est cité dans plus d'un tiers des annonces du corpus pour désigner le danger à combattre. Or, les manifestations de cette menace imminente sont définies en termes de déséquilibre et supposent, par conséquent, un monde de dépendance réciproque. Dans l'annonce *France Telecom*, « l'effet de serre » est évoqué à travers ses conséquences, à savoir la fonte des icebergs. Il apparaît comme le dépassement d'un seuil ou d'une « norme d'acceptabilité ». La « pauvreté » est de même évoquée comme un « déséquilibre Nord-Sud », ce qui induit une norme de référence en matière de condition de vie. L'annonce *Monsanto* invoque l'accroissement des richesses pour rétablir le déséquilibre constitué par la pauvreté des pays du Sud, par la hausse de la population et par la désertification. Le rétablissement de l'équilibre apparaît naturellement comme la solution.

En outre, la publicité politisée fait appel à la méthode axiomatique, qui enchaîne les phénomènes selon des séquences logico-mathématiques. La société apparaît comme un ensemble d'éléments distincts et définis, se rapportant les uns aux autres par des relations bien déterminées de causalité, de finalité ou d'implication logique : ce qui est partiel et incohérent. Par exemple, la « transparence » des chiffres semble assurer des relations d'équivalence entre des éléments appartenant à des groupes différents. L'annonce *Thonon*, dans une démarche de *produit-partage*, propose de rétablir l'équilibre de la planète en plantant un arbre pour une bouteille achetée. Ces deux univers disjoints sont reliés par une loi arithmétique. Un arbre équivaut à une bouteille. « Boire Thonon, c'est redonner à la nature tout ce que la nature a donné à Thonon ». L'eau minérale et la forêt s'équilibrent l'une et l'autre, de façon analogue à l'offre et à la demande.

Concernant la pauvreté dans les pays du Sud, l'argumentation de l'annonce *Monsanto* est fondée sur une démonstration mathématique. Le nombre de « bouches à nourrir » est calculé à partir des prévisions démographiques et est rapporté au nombre de surfaces cultivables. Les résultats attestent d'une plus grande quantité nécessaire de plantes sur la planète. Ce raisonnement exclut toute approche qualitative et contourne l'objet des polémiques sur les biotechnologies. La fin du message publicitaire correspond à un procédé classique de dramatisation et consiste en un bilan humain et écologique désastreux sans les biotechnologies.

En conséquence, le monde, qu'il s'agisse de la nature ou de la société, est réduit à un ensemble de règles formelles, y compris celles qui permettent d'en calculer l'avenir. La publicité politisée fait prévaloir des questions de relations partielles à corriger ; mais la question des fondements et du rapport de la raison avec l'homme est ignorée. Le réel est accessible par une expertise scientifique et donc est censé être extérieur à l'homme. La définition de la responsabilité est tronquée de sa notion de libre arbitre. Elle n'implique pas le régime de prudence rappelé par Cornelius Castoriadis : « Aucune règle abstraite, aucun commandement universel avec un contenu concret ne peut nous dégager de la charge et de la responsabilité de notre agir » (1975, p.211).

La publicité politisée comme mode de légitimation du capitalisme

La publicité politisée s'inscrit dans l'évolution du discours de légitimation du capitalisme qui repose sur des valeurs d'authenticité. Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) ont montré la relation dialectique entre le capitalisme et sa critique dans l'histoire de ses discours de légitimation. Or l'intégration de la critique est susceptible de désamorcer dans un premier temps, puis de raviver dans un second temps, la critique.

Le discours publicitaire s'est réapproprié une vision politique de la consommation, mise en avant par la critique. En effet, la consommation est pensée dès le début du vingtième siècle comme une forme de responsabilité individuelle et sociale. L'objectif des premières ligues de consommateurs était de faire prendre conscience du pouvoir inhérent à tout consommateur et d'identifier les entreprises respectant une certaine morale, en demandant aux consommateurs de les « récompenser » à travers leur acte d'achat (Ruffat, 1987). De plus, autour du débat sur la « mondialisation », le mouvement de la société civile constitué d'associations et de syndicats se veut un acteur particulièrement défensif et réactif aux actions menées par les grandes entreprises (exemple des ballons de *Nike* et des *sweatshop*). Leur objectif est d'agir sur ces modèles de production par la consommation en vue d'une répartition plus juste des richesses sur la planète. L'approche sociopolitique des grandes entreprises est alors manifeste dans ce type de revendication de la société civile focalisées sur les grandes entreprises. C'est tacitement leur reconnaître un rôle prégnant.

La démarche des publicitaires consiste alors à dématérialiser un produit afin de le transformer en objet de désir tout en matérialisant (en signes énoncés) les désirs de participation sociale. La rhétorique publicitaire n'exhorte pas à « déconsommer » mais au contraire à consommer autrement, préservant l'expansion de la production industrielle et de la consommation. L'évolution du discours publicitaire va dans le sens de l'hypothèse posée par Eugène Enriquez (1992, p.208) : « c'est au moment même où une institution est la plus contestée qu'elle est, en fait, en train de triompher ». D'une part, la critique préserve la fascination pour l'objet même de l'entreprise. D'autre part, elle permet à l'entreprise de se réformer, d'évoluer et par conséquent, de renforcer sa prédominance.

En outre, la publicité politisée est une pratique discursive qui structure l'espace public des discours. Elle ne reflète pas seulement un débat public autour d'un commerce plus juste, mais joue un rôle d'activateur ou de modérateur. Par le poids accordé par la critique sociale à la publicité politisée, celle-ci intervient dans la définition des problèmes de société. Ainsi le choix pour une association de soutenir un projet plutôt qu'un autre peut résider dans sa cohérence avec la campagne publicitaire de l'entreprise « partenaire ». Les problèmes de société apparaissent alors comme une segmentation de marché en fonction de critères de communication.

En même temps, la publicité politisée porte en germe sa propre critique. Elle donne à voir une relation, qui n'est pas donnée à vivre. L'engagement comme désir, comme projet ou comme relation se matérialise en signe et en objet pour être acheté et consommé. Cette configuration significative des objets est pauvre et schématique.

Conclusion

Si nous reprenons la définition de l'espace social selon Pierre Bourdieu (1979) comme système de champs où s'échangent des biens spécifiques selon des intérêts spécifiques, la figure du *consommateur citoyen* apparaît comme une coïncidence entre l'espace des producteurs et l'espace associatif. Que ce soit à travers les bilans de campagne associative sur les entreprises jugées éthiques ou les rencontres organisées pour fédérer associations et entreprises autour d'une politisation de la consommation, il se forme un espace d'échanges croissants et médiatisés entre entreprises et associations. La communication entre champs favorise une même définition du monde social, même si celle-ci est réinterprétée dans chaque champ.

L'interaction entre ces discours sociaux peut révéler bien plus largement une grille de perception culturelle. L'observation de la formulation publicitaire de l'engagement permet de préciser les contours de sa représentation actuelle : ponctuel, distancié, multiple et objectivé. Le lien communautaire est atténué au profit d'un lien contractuel. La formation d'un espace public autour de la politisation de la consommation légitime la mise en place de solutions marchandes à des problèmes sociaux, mais aussi contribue à minorer l'intérêt d'un débat public sur l'arbitraire des solutions marchandes. Les individus peuvent trouver parmi les marchandises, des pensées, des sentiments et des aspirations telles que la citoyenneté, ce qui selon Herbert Marcuse (1977), n'incite pas les individus à désirer penser et imaginer par eux-mêmes des institutions différentes.

BIBLIOGRAPHIE

Achache Gilles, « La communication, déclin ou extension de la politique ? », *Esprit*, n°164, septembre 1990, p.145-151.

Bachelard Gaston, *L'eau et les rêves : essai sur l'imagination de la matière*, Paris : Librairie générale française, 1993.

Baudrillard Jean, *La société de consommation*, Paris : Denoël, 1970.

Boltanski Luc et Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999.

Bougnoux Daniel, « Le paradigme analytique ou les limites des Lumières », *MEI*, n°22, janvier 2006, p.11-17.

Breton Philippe, *L'argumentation dans la communication*, Paris : La Découverte, 1996.

Castoriadis Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris : Seuil, 1975.

Charaudeau Patrick, « Le discours publicitaire, genre discursif », *Mscope*, n°8, septembre 1994, p.34-44.

D'Almeida Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée : la citoyenneté d'entreprise en questions*, Rueil-Malmaison : Liaisons (collection « Communication/innovation »), 1996.

Eliade Mircea, *Mythes, rêves et mystères*, Paris : Gallimard (collection folio essais), 1989.

Enriquez Eugène, « L'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile » (p.203-228), in Sainsaulieu Renaud (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (collection « Références »), 1992.

Gourevitch Jean-Paul, *La Politique et ses images*, Paris : Edilig, 1986.

Granier Corinne, « Publicité et politisation de la consommation : la formation de la figure du *consommateur citoyen* en France », thèse de doctorat en Sciences de la communication, sous la direction d'Isabelle Pailliart, Université Stendhal-Grenoble 3, novembre 2007.

Marcuse Herbert, *L'homme unidimensionnel : essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*, trad. De l'anglais par M. Wittig et l'auteur, Paris : les Editions de Minuit, 1977.

Roche Daniel, *Histoire des choses banales : naissance de la consommation dans les sociétés traditionnelles*, Paris : Fayard, 1997.

Ruffat Michèle, *Le contre-pouvoir consommateur aux Etats-Unis : du mouvement social au groupe d'intérêt*, Paris : PUF, 1987.

Semprini Andrea, *Analyser la communication*, Paris : L'Harmattan, 1996.

LA RECONFIGURATION D'UN ESPACE PUBLIC AUTOUR DE LA QUESTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES ET DE LA PUBLICITÉ.

Céline PASCUAL-ESPUNY
ESC Sup de Co Montpellier

Introduction

Le Grenelle de l'environnement, lors des discussions à l'automne 2007, lors de sa mise en œuvre aujourd'hui, cristallise de nouveaux rapports de force (Lascoumes, 2008)[2], institutionnalise de nouvelles pratiques politiques (Boy, 2008)[3]. Selon D. Bourg (2008)[4], il peut même être considéré comme la « *consécration politique de la préoccupation environnementale* ».

Concernant la communication, et plus précisément la communication des organisations, nous dirions qu'il a joué un rôle maïeutique et qu'il a accouché d'une réforme en profondeur des pratiques publicitaires. Notre objet est de comprendre, dans ces plus récentes évolutions, ces derniers bouleversements, les changements de comportement et de discours des organisations en prenant pour sujet d'étude la publicité dite responsable.
Nous qualifions ainsi de maïeutique le rôle joué par ce temps de gouvernance politique car très vite, les craintes se sont exprimées lors des ateliers où tous les acteurs concernés, entreprises, état, collectivités territoriales, syndicats, associations et ONG se sont retrouvés autour de la table (I). Nous nous appuyons essentiellement sur un cadre théorique qui croise les notions d'espace public développées par J. Habermas, et complétée et commentée par L. Quéré pour analyser cette dynamique. Nous analysons en effet un lieu et un sujet de discours où se sont positionnés de très nombreux acteurs. Nous mobilisons dans un deuxième temps la notion d'élaboration du sens (*sensemaking*) développée par K. Weick pour la confronter notre objet d'étude. Enfin, nous nous appuyons sur le cadre théorique développé notamment dans les travaux du RIODD (dont M.Capron, F. Quairel-Lanoizelée) pour expliquer le contexte issu des pratiques de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (II).

La réforme du BVP qui s'en est suivie et qui fut l'une des premières conséquences du Grenelle pose de nombreuses questions : notre première réflexion porte ainsi sur le processus de négociation et de décision qui a in fine dessiné les contours de la nouvelle Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP). C'est en effet à la lumière de l'analyse des lignes de rupture, des temps et des thèmes de consensus, du jeu des rapports de force que nous poserons notre compréhension de la dynamique en cours aujourd'hui. Cette compréhension de la praxis nous permet dans un deuxième temps d'analyser les conséquences de cette réforme. Nous précisons à ce niveau que notre analyse porte sur des écrits quasi-contemporains : les jugements rendus par le Jury de Déontologie Publicitaire (JDP) datent des mois de décembre et de février 2009, les premières analyses faites par l'Observatoire Indépendant de la Publicité (OIP) également. (III)

---

[2] LASCOUMES Pierre, *Leviers d'action et obstacles à la mise en œuvre d'une politique de développement soutenabl*e, Dossier le Grenelle de l'environnement, la Documentation Française, n°338, 2008, 104 p
[3] BOY Daniel, *Le Grenelle, un mécanisme politique novateur ?*, Dossier le Grenelle de l'environnement, la Documentation Française, n°338, 2008, 104 p
[4] BOURG Dominique, Le Grenelle ou la consécration politique de la préoccupation environnementale, Dossier le Grenelle de l'environnement, la Documentation Française, n°338, 2008, 104 p

Si ces premiers actes de l'ARPP et du contre-pouvoir mis en place nous proposent une redistribution de la parole entre locuteurs aux intérêts divergents, ils permettent également de suivre le processus d'appropriation et d'interprétation, d'éclairer une nouvelle logique issue du développement durable qui se met ici en application et qui propose aux organisations un savant dosage entre gouvernance, participation et normalisation, et c'est ce vers quoi se dirigera la discussion que nous souhaitons ouvrir à la lecture des premiers résultats que nous délivrons dans cette communication. (IV)

Etat des lieux : du Grenelle à l'expression publicitaire des organisations

La communication a toujours été un enjeu majeur pour les associations. Information, sensibilisation, accès aux médias, accès à l'opinion publique, la communication est un vecteur privilégié de positionnement. Mais dès lors que les entreprises se sont elles aussi mises à « communiquer vert » (Libaert & alii, 2006), la communication a alors acquis pour les associations une autre dimension, elle est devenue terrain de lutte pour faire passer des messages précis et non déformés de leur conception du développement durable, conformes à ce qu'elles ont défendu dès les années 70.

Les organisations, après s'être focalisée sur les rapports RSE ou rapport développement durable(Capron, Quairel-Lanoizelée, 2008), ont petit à petit investi le champ publicitaire, ce qui a par ailleurs rapidement déclenché les réactions des associations qui réagissent par des contre-campagnes sur Internet, les accussant de « *greenwashing* ». Aurapavant engagées dans une démarche d'autorégulation professionnelle, au sein de groupes de réflexions spécialisés, le débat s'est ouvert lorsque les associations se saisissent du thème de la publicité responsable. Celles-ci en font beaucoup plus qu'un enjeu de débat public ; elles ouvrent la voie à une institutionnalisation du sujet qui va rapidement prendre les traits d'une normalisation issu d'un temps de débat discursif (d'Almeida, Pascual Espuny, 2009). Le BVP, accusé par l'Alliance pour la Planète, collectif qui regroupe plus de 80 associations, d'être « *juge et partie* », d'assurer un « *contrôle insuffisant* » de la publicité, devient en soi un enjeu de négociations, pour ce qu'il est et ce qu'il fait.

Le thème de la publicité responsable est devenu un sujet de discussion majeur et de plaintes continues vis-à-vis des instances d'autorégulation. Le thème est transversal, il est également prégnant. Lors du Grenelle de l'environnement, il va être traité par plusieurs groupes. Le groupe 6 du Grenelle de l'environnement[5], « *promouvoir des modes de développement écologiques* », inscrit la promotion de la publicité responsable au troisième rang de ses propositions[6]. Les discussions ont eu lieu autour de trois axes : le contrôle et l'alerte, l'édiction des règles et le pouvoir de sanction du BVP., notamment en termes d'opposabilité de ses décisions[7].

[5] Dans les principaux acteurs concernés par les discussions de ce groupe, on retrouve le MEDAD, le MINEFE, l'ADEME, l'association des Maires de France (en ce qui concerne l'affichage), le BVP, les associations environnementales et de consommateurs, le Conseil National de la Consommation et le MEDEF.

[6] Il fixe trois objectifs :

> « - donner une information fiable à tous les acheteurs sur les impacts environnementaux des produits et services achetés
> - favoriser une économie de la responsabilité
> - interdire les usages abusifs ou trompeurs de la publicité »

De ces trois objectifs découlent trois types d'actions : la première vise à encadrer plus strictement la publicité ; la deuxième intègre la société civile dans le dispositif : « *passer d'une logique d'autorégulation à une logique de co-régulation de la publicité pour mieux garantir des publicités respectueuses de l'environnement* » ; la troisième tient au contrôle : « *mieux faire respecter la loi sur la publicité en lien avec le développement durable*. ».

[7] Sur ce sujet, d'autres acteurs sont également impliqués : le Medad mais également le Conseil National de la Concurrence.

L'enjeu publicitaire de la RSE, tel qu'il se dégage de l'évolution du BVP, est désormais clairement porté sur la place publique. Il est l'objet d'une discussion sociale et d'une réforme institutionnelle. Nous analysons cet espace ouvert de discussion comme un espace public dédié au thème publicitaire, selon un curieux phénomène de mise en abîme : l'« arène publique » se saisit de la mise en public de l'expression privée publicitaire des organisations…

Retour sur les notions de public, espace public et publicité.

De nombreux auteurs se sont penchés sur la notion d'espace public (Arendt, 1961[8], Senett, 1974[9],…). L'espace public, tel que théorisé par Habermas[10] s'intercale entre la société et l'Etat comme une instance de légitimation centrée sur la logique individuelle. Dans l'arène publique, les discussions engagent une dynamique fructueuse, dégageant l'individu de ses particularismes. La mise en public, la « publicité » assure la circulation des points de vue et l'émergence d'une connaissance généralisée. Suite aux critiques essuyées (Eley, 1992, Fraser, 1992, Dahlen 1991), Habermas[11] précise cette idée d'espace public, désormais ouvert à la société civile et aux médias de masse Les associations et les mouvements sociaux y ont toute leur place, ils y sont même considérés comme les principales sources de communication d'une arène en perpétuel renouvellement. Nous retenons cette notion d'espace public, cette idée d' « *impact massif d'une dynamique de mise en relation généralisée* »[12]. Dans ce sens, l'espace public théorisé par Habermas contient toutes les thématiques, toutes les opinions émises dans la sphère privée et qui s'expriment publiquement.

Nous nous situons alors à l'interface entre l'expression publicitaire des organisations, selon des codes et un sens qui leur sont propres et le jugement du public, une opinion qui juge et jauge (d'Almeida, 2007), par l'entremise des associations qui ont ici un rôle de sentinelle (Kapferer, 2004).

Face à quoi les organisations, par un jeu de miroir, proposent leur propre vision des choses et l'expriment publiquement. Selon K. Weick (1995)[13], l'élaboration du sens, le *sensemaking*, suppose un donné, un existant, un texte qui associe le travail de l'interprète et de l'auteur. C'est dans l'interprétation que l'élaboration du sens se réalise, principalement au travers des activités de communication continues au cours desquelles les participants développent des points de vue divergents mais aussi des attentes compatibles autour d'intérêts communs. Selon Weick[14], l'élaboration de sens, le *sensemaking*[15], émerge lorsque le flot des circonstances organisationnelles est traduit en mots et en catégories pertinentes.

Dans la pratique, une dynamique d'encadrement du discours publicitaire s'instaure. Ce n'est pas nouveau concernant la publicité. Ce qui est nouveau, c'est le pouvoir exercé par la société civile, qui s'exerce de manière exponentielle et questionne le nouveau système de communication ainsi établi.

---

[8] Arendt H, *Condition de l'homme moderne* (1961), **Calmann-Lévy**, 1993

[9] Senett R, *Les tyrannies de l'intimité* (1974), **Seuil** 1979

[10] Habermas J, *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, **Payot**, (1962 puis 1990)1993

[11] HABERMAS Jürgen, *Droit et démocratie* (1992), **Gallimard**, Paris, 1997

[12] MAIGRET Eric, *Sociologie de la communication et des médias*, **Armand Colin**, Paris, 2004

[13] WEICK K. E. *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995, 235p. Thousand Oaks,

[14] WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, « organizing and process of sensemaking", Organization Science Vol 16, n°4, juillet 2005, p. 409-421.

[15] que nous traduirons par « élaboration du sens »

De l'auto-régulation au Jury de Déontologie Publicitaire : une dynamique d'encadrement des discours « développement durable » de l'entreprise.

La réforme du BVP a institutionnalisé un Conseil paritaire de la publicité (CPP)[16] et un Jury de Déontologie Publicitaire (JDP). Il a signé avec le MEEDADT une Charte d'objectif et d'engagement, a refondu son code déontologique sur le développement durable et a changé officiellement de nom, prenant désormais pour acronyme l'ARPP.

Le JDP a pour mission de statuer sur des plaintes portant sur des messages publicitaires diffusés et pouvant émaner de toute personne morale ou physique. C'est une instance indépendante, composée de neuf membres, neuf personnalités ne devant pas avoir de liens « *directs avérés ni avec la profession publicitaire, ni avec des associations ou des groupes de défense d'intérêts*. »[17]. Le JDP ne traite que du non respect des règles déontologiques. Si le manquement aux règles déontologiques est fondé, les décisions du JDP font l'objet d'une publication systématique sur le site Internet et peuvent aller, selon la gravité constatée et le comportement de l'émetteur, jusqu'à la publication d'un encart dans la presse.
Les règles déontologiques sont donc au cœur de tout le dispositif. Elles s'appuient sur les recommandations de l'ARPP, elles complètent et renforcent les obligations légales qui encadrent le dispositif publicitaire. Concernant les nouvelles interrogations, comme certaines concernant le développement durable, et qui nécessitent une réponse immédiate, on parle alors de doctrine, i.e. des « *positions idéologiques nouvelles, répondant à une évolution, non encore inscrite dans le texte*. »[18]

La publicité dite « responsable » s'appuie sur différentes recommandations thématiques. Il peut s'agir aussi bien des allégations santé que des allégations écologiques, concernant les attributs de la personne, l'enfant, l'image de la personne humaine, les races, religions ethnies ou même la sécurité.
Six plaintes ont fait l'objet de la saisine du JDP. Les premières décisions du JDP ont été publiées le 9 décembre 2008. Sur ces six plaintes, deux plaintes ont été rejetées, quatre sont fondées. L'analyse lexicographique de ces plaintes nous renvoie bien entendu à un univers juridique, mais également à un univers que nous qualifions de moral, d'exactitude et de technicité des propos, de stratégie, de gestion. Sur le fonds, nous remarquons que ces plaintes portent pour la moitié d'entre elles sur l'image de la femme (Comptoir des Montres, Triumph, Lavazza) deux d'entre elles relèvent plutôt d'inexactitude dans les arguments sur le prix (Poweo, Leclerc), et enfin, l'une d'entre elles sur l'agressivité et le caractère déloyal de la publicité (Fondation Brigitte Bardot.) Seule la plainte sur Poweo, qui porte notamment sur le gaspillage énergétique, relève exclusivement d'un lexique propre au développement durable.
Une nouvelle plainte à venir, qui n'a pas à ce jour fait l'objet d'une publication sur le site du JDP, mais explicité sur celui de l'OIP, Observatoire indépendant de la publicité, établit un pont qui nous paraît riche d'enseignements entre institution professionnelle et fronde associative sur le sujet.

En effet, la réforme du BVP n'a pas suscité l'adhésion de la société civile. Au contraire, la riposte immédiate a été le lancement de la campagne « *la publicité peut nuire gravement à la santé* » lancée par l'Alliance pour la planète. Estimant la réforme du BVP insuffisante,

[16] Le CPP est composé de 18 membres, pour moitié issus du collège professionnel et pour l'autre moitié issus du collège associatif. Il a notamment pour mission de participer, par des avis publics, à l'élaboration de règles déontologiques, d'alerter l'ARPP sur tout sujet ou campagne diffusée pouvant poser problème et d'évaluer, chaque année, l'application des règles professionnelles.
[17] Présentation du JDP disponible sur http://www.jdp-pub.org
[18] http://www.arpp-pub.org

l'Alliance a également lancé un Observatoire Indépendant de la Publicité afin de faire contrepoids. Celui-ci a pour mission « *d'assurer une veille sur l'activité publicitaire en France et de fournir une réflexion critique sur la société.* »[19]. Après de nombreuses tergiversations, l'OIP entre concrètement en activité en février 2009.

Cette plainte collective a été déposée le 19 décembre 2008 devant l'ARPP contre la publicité de France Betteraves concernant l'éthanol de betterave utilisé comme carburant pour les voitures. L'ARPP a saisi le JDP, qui devrait faire paraître sa décision sous peu. Cependant, cet acte a valeur de test pour le JDP et de symbole pour l'OIP : quelle légitimité ? Quels fondements ? Quelle nouvelle doctrine peut naître de ce nouveau mélange des genres

Annonceurs et médias sous pression

A ce stade, ce premier panorama ne nous permet pas de dresser des tendances de fonds. Cependant certaines conclusions peuvent être tirées de l'appropriation de ce nouvel espace de débat et de jugement, sous l'égide, en quelque sorte, des principes du développement durable et du Grenelle de l'environnement. C'est un nouvel espace ouvert à tous, personnes morales tel que c'est le cas pour trois plaintes déposées ou particuliers (pour les trois autres) et qui élargit la responsabilité des propos tenus aux professionnels (agences de communication et medias de diffusion, annonceurs) va de pair avec un mouvement de fond de la société que mesurent les instituts de sondage.

En avril 2008, un sondage réalisé par Ethicity pointait une situation paradoxale pour les organisations, que nous qualifions pour notre part de double contrainte : les français semblaient avoir perdu confiance dans le discours des entreprises (chute de 20 points entre 2004 : 61% et 2008 : 41%), il y a pourtant une conviction de plus en plus grande de la compatibilité entre profits des entreprises et développement durable et notre opinion est que celles-ci vont être de plus en poussées, par mimétisme ou pour conserver un potentiel avantage concurrentiel à développer leur communication publicitaire sur les thèmes désormais encadrés soit par les recommandations déontologiques de la profession, soit par la veille attentive de la société civile.

Nous avons souhaité questionner le processus de concertation, de négociation, de décision qui a eu lieu lors du Grenelle de l'environnement sur le sujet de la publicité responsable. Nous souhaiterions pouvoir poursuivre notre analyse au-delà, en envisageant l'appropriation qui en a été faite in fine, par certains annonceurs eux-mêmes, ce qui nous permet d'avoir une analyse globale des changements en cours, des évolutions, des points de rupture.

Dans ce contexte les dispositifs d'autorégulation conçus par les professionnels de la communication se renforcent, vraisemblablement destinés à prévenir tout recours à la loi. La dialectique ou tension entre l'éthique et le droit rebondit (d'Almeida, Pascual Espuny, 2009). La manière de dire, son illustration publicitaire devient un nouvel espace de confrontation et de normalisation et reconfigure l'espace public autour de cette nouvelle question en devenir.

Bibliographie :

ALMEIDA Nicole d', *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris : Armand Colin, 2007, 252 p. (Collection universitaire).

ALMEIDA Nicole d', *Les promesses de la communication*, Paris : Presses Universitaires de France – PUF, 2001, 243 p. (Sciences Modern)

AMALOU Florence, *Le livre noir de la publicité*, Paris : Stock, 2001, 329 p.

BRETON Philippe, *La parole manipulée*, Paris : La Découverte, 2006, 220 p. (La Découverte poche)

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1997, 843 p.

[19] L'Alliance pour la planète crée l'Observatoire indépendant de la publicité, 15 juin 2007, http://www.actu-environnement.com

BOURG Dominique, Le Grenelle ou la consécration politique de la préoccupation environnementale, Dossier le Grenelle de l'environnement, la Documentation Française, n°338, 2008, 104 p
BOY Daniel, *Le Grenelle, un mécanisme politique novateur ?,* Dossier le Grenelle de l'environnement, la Documentation Française, n°338, 2008, 104 p
CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *La responsabilité sociale de l'Entreprise*, Paris : La Découverte, 2007, 122p. (Repères gestion)
CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte, 2004, 192 p. (Alternatives économiques)
COMMUNICATION ET ORGANISATION n°26 : la communication des nouvelles éthiques de l'entreprise : responsabilité sociale, développement durable mode et design éthique, Coordination du dossier : Elisabeth Gardère et Gino Gramaccia ; 2e semestre 2004
EASA (European advertising standards alliance), Blue Books, 5e edition, http://www.easa-alliance.org/Order/page.aspx/45
FREEMAN Edward, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing, 1984, 274 p
KLEIN Naomi, *No logo*, Arles : Actes Sud, 2002, 743 p. (Babel)
LASCOUMES Pierre, *Leviers d'action et obstacles à la mise en œuvre d'une politique de développement soutenabl*e, Dossier le Grenelle de l'environnement, la Documentation Française, n°338, 2008, 104 p
LAVILLE Elisabeth, *L'entreprise verte*, Paris : Village mondial, 2002, 227 p.
LIBAERT, Thierry, BOURG Dominique, GRANGEAN Alain, HULOT Nicolas, *Environnement et Entreprises : En finir avec les discours*, Paris : Village Mondial, 2006, 250 p. (Développement Durable),
LE GRIGNOU Brigitte, *Du côté du public*, Paris : Economica, 2003, 240 p. (Etudes politiques)
MAC CANN ERICKSON/ PNUE (2002) *Can sustainability sell?* www.eaca.be/_upload/documents/ResponsibleAdvertising/Sustainabiblity_Brochure.pdf
MERIEUX Antoine, « *de l'éthique à la responsabilité*," la Tribune 11 février 2003, éd., sec. Hommes et idées, p.30
SALMON Christian, *Storytelling. La Machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris : La Découverte, 2008 (Cahiers libres)
TEYSSIER Jean-Pierre *Frapper sans heurter, quelle éthique pour la publicité ?,* Paris : Armand Colin, 2004, 330 p. (Divers Colin)
WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, *Organizing and process of sensemaking,* Organization Science Vol 16, n°4, 2005, p. 409-421
PASCUAL ESPUNY C, D'ALMEIDA Nicole, RSE et nouvelles contraintes organisationnelles: regard de la société civile sur la communication environnementale, la réforme du BVP en question, Conférence Internationale sur la RSE, Agadir, fév 2009.
PASCUAL ESPUNY Céline, Le développement durable, promesse d'un changement paradigmatique ? Etude d'un processus discursif et négocié. Un exemple : Reach, Thèse en sciences de l'information et de la communication, Paris 4 Sorbonne, 2007, 485 p
WEICK K. E. *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995, 235p. Thousand Oaks
TREMBLAY Solange, GAUDREAU Léopold, LAPOINTE Alain, LACHAPELLE Guy, *Développement durable et communications : Au-delà des mots, pour un véritable engagement,* Montréal : Presses de l'Université du Québec, 2007, 269 p. (Communication)
19 772 signes espaces compris

PROCESSUS DE PATRIMONIALISATION ET RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DE LA REUNION

Nathalie NOEL-CADET
Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication
Université de la Réunion
noelnat@wanadoo.fr

Depuis les années 1970, au début de la crise de désindustrialisation on voit émerger en France une prise de conscience de la nécessité de préserver le patrimoine industriel Français. Cette dernière prend de l'importance avec la création de la « cellule du patrimoine industriel » auprès de l'inventaire Général des monuments et richesses artistiques de la France en 1983. Cependant le patrimoine industriel n'occupe que 1,7 % des monuments protégés en France car le processus de patrimonialisation de ce dernier est complexe. Il nécessite un engagement de la communauté ouvrière cherchant à transmettre une mémoire collective et la réunion des conditions économiques sociales, par l'implication des acteurs locaux[20.] De nombreuses industries sont converties en musées de l'industrie. Le défi est de dépasser l'aspect émotionnel du lieu pour en faire un lieu d'informations scientifiques, techniques. Le site industriel peut être aussi mobilisé au service du dynamisme territorial, de développement local en devenant des pépinières d'entreprises, des espaces de création contemporaine, des logements sociaux. Paradoxalement la préservation des lieux industriels est rarement le fait des entreprises elles-mêmes. Les industriels ont tardivement été associés à la patrimonialisation par la mise en récit de leur discours sur l'industrie « comme mémoire vivante » d'un lieu ayant cessé toute activité.
Depuis peu on voit apparaître la patrimonialisation des entreprises dans une dynamique différente relevant plutôt du patrimoine vivant et à l'initiative du dirigeant. L'ambition stratégique est de rendre visible sa participation au développement économique de sa localité d'implantation. Le processus de patrimonialisation va bien au-delà de la visite de site. Il se construit aussi à travers la mise en scène de l'entreprise dans son espace urbain (campagne d'affichage, présentation physique de soi, mise en scène de la marque…) et à travers l'appropriation que les individus d'une société en font.
L'article que nous proposons a pour ambition d'approfondir la réflexion sur le processus de patrimonialisation des entreprises en essayant d'en expliquer l'évolution en France. Puis par la présentation de l'analyse socio-sémiotique de la patrimonialisation de quelques entreprises réunionnaises nous montrerons comment ce concept questionne une des problématiques qui nous intéresse en sciences de l'information et de la communication la communication de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La patrimonialisation des entreprises comme processus communicationnel

La patrimonialisation des entreprises est un processus qui émerge en France à partir des années 1970 avec la crise d'industrialisation. En effet le développement du secteur tertiaire, entre autre, entraîne la fermeture d'un bon nombre d'industries. Bien souvent pour pallier au manque d'attraction de la commune qui jusqu'ici avait organisée sa vie économique autour de l'activité industrielle, certaines industries avec l'impulsion des autorités locales décident de transformer leur site en musée d'industrie.

20 Daumas Jean-Claude (dir.),*La mémoire de l'industrie. De l'usine au patrimoine*, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2006, 424 p.

C'est le cas par exemple du musée d'art et d'industrie à Saint-Etienne. Situé dans les bâtiments de l'ancienne Manufacture nationale d'armes, le musée propose une collection d'armes, de cycles et de rubans pour conserver entre autre la mémoire d'un siècle d'or de la passementerie qui a fait la renommée de la région du Creuset, qui depuis la fin 18 ème siècle était le centre mondial du ruban.

Bien souvent la création de ces musées témoigne d'un processus de patrimonialisation d'objets industriels pour raconter l'essor économique de la ville. Les objets du travail sont ainsi extraits de leurs lieux originels par l'attribution d'un numéro d'inventaire leur proposant une nouvelle existence dans un musée. Seule la mise en exposition crée un lien de nature symbolique entre l'objet et le monde de référence auquel il appartient[21]. La patrimonialisation des industries trouvent son appuie par la création en 1983, de la cellule du " patrimoine industriel ", au sein de la sous-direction chargée de l'Inventaire. Celle-ci *« devait répondre à l'urgence et ainsi, aux besoins propres au type de patrimoine concerné que sont la création d'outils et de repères spécifiques, la présence de compétences particulières (en histoire des techniques, histoire économique, etc.) et l'animation d'un réseau ou plus largement le développement d'études en régions. A l'origine, la cellule centre ses études sur les sites et les bâtiments ayant abrité ou abritant des activités industrielles, en relation avec l'histoire des techniques liées à ces industries ainsi que celle des infrastructures et des machines de production s'y rapportant »*[22]. Ainsi la mise en place de ces musées redonne un souffle à la mémoire de ces régions qui s'organisent autour de cette patrimonialisation.

On voit ainsi apparaître dans les années 80 un nouveau processus de patrimonialisation des industries par la mise en place, par exemple, à Roubaix de centres d'archives régionaux des industries. Ces derniers rassemblent des fonds documentaires sur la mémoire des industries de Roubaix et se voient évoluer en centre des archives du monde du travail en 1993 se constituant en *« centre vivant d'archives industriel et d'histoire d'entreprise »*[23].

Ce processus révèle que plus que l'objet de collection lui-même c'est la mise en exposition de l'organisation de travail, l'histoire du métier qui explique un attrait bien particulier pour cette nouvelle pratique de visite patrimoniale. En effet, comme l'explique Patrice De Labroise parallèlement à la création de musée d'industrie, d'entreprises on voit apparaître dans les années 80 des visites organisées de sites en activité qui proposent *« une sensibilisation aux mécanismes d'élaboration des produits. (…) Elle y parvient surtout lorsqu'elle favorise la rencontre des hommes sur leur lieu de travail, la découverte d'un savoir-faire, la présentation d'une organisation avec l'agencement de ces services »*[24].

En effet, de plus en plus d'entreprises en France se lancent dans un processus de patrimonialisation de leurs objets et savoir-faire qui prend acte par des visites de site. Une entreprise comme Airbus, en France, propose pour une durée de 1h30 à un public de scolaire, groupe de seniors, familles, professionnels, une visite débutant par la salle d'embarquement, la présentation du programme A380 puis d'un tour extérieur en bus du site Jean-Luc Lagardère suivi de la visite du Belvédère. Ces visites d'entreprises, qui pour certaines se trouvent sur des sites de référence de tourisme industriel et de découverte économique comme *Visite entreprise.com*[25] ont pour fonction de montrer ce qu'est l'entreprise mais surtout ce qu'elle voudrait que l'on retienne d'elle. La patrimonialisation apparaît donc comme un

---

[21] Davallon Jean, *L'exposition à l'œuvre. Stratégies de communication et médiation symbolique*, L'Harmattan, 1999.

[22] http://www.inventaire.culture.gouv.fr/Chemin_Patind1.htm

[23] Chadeau Emmanuel, « le centre des archives du monde du travail à Roubaix », *Vingtième siècle. Revue d'histoir*e, vol. 45, 1995 p 143-145

[24] De La Broise Patrice, « De l'exhibition à l'exposition : im-médiation et mises en scène de l'entreprise », Organisations, médias et médiations, l'Harmattan, 2001

25 http://www.visite-entreprise.com/index.php

processus communicationnelle au service de la culture d'entreprise. L'exposition au sein de l'entreprise devient un média à part entière au même titre que le journal d'entreprise, que le site web d'une entreprise, relevant d'une stratégie de mise en visibilité de la culture de l'entreprise[26]. Très répandu dans les discours des dirigeants et des chefs d'entreprise dans les années 80 le concept la culture d'entreprise permet de rendre visible des valeurs managériales, des relations sociales dans l'espace de travail d'une entreprise. Il propose de définir l'identité de l'entreprise au sein d'un ancrage territorial fort pour montrer que cette dernière participe au développement économique de sa région d'implantation[27].
On voit donc ici que le processus de patrimonialisation des entreprises dépasse la simple mise en conservation de la mémoire des outils de travail par la création de musée mais s'inscrit dans une dynamique qui nous a semblé ici intéressant d'analyser car elle recentre l'entreprise autour de la problématique communicationnelle de la responsabilité sociale.

« Patrimonialiser » sa responsabilité sociale

Le processus de patrimonialisation des entreprises, nous l'avons observé sur un corpus d'entreprise à la Réunion, à l'aide d'une approche socio-sémiotique. Cette dernière a consisté en un croisement entre l'analyse sémiotique des dispositifs mis en place par les entreprises sélectionnées et des entretiens auprès de chargés de communication ayant pour fonction la mise en place des ces dispositifs. La recherche avait donc pour ambition de rendre visible les logiques mises en œuvre à travers ce processus de patrimonialisation qui par l'observation nous a amené à nous interroger sur la problématique communicationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les trois entreprises que nous avons sélectionnées, le Quartier Français, EDF, la Poste, nous ont permis d'observer trois étapes essentielles de l'évolution de la patrimonialisation.

La première entreprise, Quartier Français est le premier groupe industriel de la Réunion. Il propose des visites de sites industriels de sucre qui ont fait l'âge d'or de l'île de La Réunion à une certaine époque. Ce sont des visites de groupes guidées proposées uniquement durant le mois de juillet et décembre lorsque l'usine du Gol, par exemple, est en activité intense durant la campagne de coupe de la canne à sucre. L'objectif est « d'offrir aux visiteurs la découverte in-situe de la fabrication du sucre ». Le discours se veut d'abord historique sur les origines de l'usine sucrière au 17 ème siècle jusqu'à la période de crise et de restructuration de l'industrie sucrière dans les années 70, puis pédagogique par la présentation d'un film proposant de comprendre le processus de fabrication du sucre que l'on retrouve aussi sur le site web du Quartier Français[28]. On comprend ainsi, au regard de ce qui s'est passé dans les années 70 en métropole que l'on est face à un groupe qui cherche par le processus de visites de site de rendre compte malgré tout de l'importance de l'industrie sucrière au cœur du développement de l'île de la Réunion. La visite propose ainsi la découverte d'une activité sucrière en voix de disparition. On peut parler de patrimonialisation au sens où il s'agit de construire une représentation du passé à partir d'un objet du présent[29] « Le patrimoine, ce n'est pas que le passé. Le passé caractérise une entreprise cimetière, un site cimetière effectivement. Lorsqu'il

[26] Noël-Cadet Nathalie, « Observer la culture d'entreprise en SIC : l'approche sémiotique de l'exposition » à paraître dans les actes de colloque du 15e Congrès de la SFSIC : *Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social,* à Bordeaux 10-11-12 mai 2006.

[27] Godelier Eric, *La culture d'entreprise*, La découverte, 2006
[28] http://www.gqf.com/
[29] Noël-Cadet Nathalie, « Perpétrer le changement par la transmission du patrimoine », *Héritage reçu, patrimoine légué, AKOZ n°31,* Les cahiers réunionnais du développement, mai 2008.

n'y a plus que du passé, il n'y a plus d'entreprise. Par contre communiquer sur le passée, c'est faire vivre le patrimoine au quotidien et lui donner un sens pour l'avenir [Danièle Sicard directeur de l'écomusée de Roubaix] »[30]. Car la mise en exposition d'un métier encore en activité a une action mémorielle, dans le sens où ce qu'il y a aussi en jeu dans la stratégie de l'entreprise, c'est que l'on n'oublie pas l'importance de l'industrie de la Canne à sucre dans la vie économique de l'île et ceci depuis tant de siècle « Il y a beaucoup de réunionnais qui ne connaissent pas le processus de fabrication de la canne vers le sucre, c'est la richesse de la Réunion ».

La seconde entreprise EDF, s'est lancée dans les années 80, comme le Quartier Français, à la visite de sa centrale hydraulique dans les hauts de l'île à Takamaka. L'objectif de ces visites étaient d'ouvrir les portes d'une entreprise franchisée aux publics pour les sensibiliser sur 50 ans d'histoire de la première centrale hydraulique d'EDF et de son fort ancrage à la Réunion pour le développement social du département « Il y a 10 ans on a été à l'initiative des visites d'entreprises (…). La démarche on l'avait quand même eu c'est vrai car nous bénéficions d'un patrimoine qui est quand même extraordinaire qui sont les sites hydrauliques. Ce sont des constructions qui sont énormes, historiques à la Réunion qui marquent vraiment le développement de l'électrification de l'île qui sont issus de projets il ya des cinquantaine d'années, des projets qui ont mis longtemps à se mettre en place, ça fait vraiment partie du patrimoine historique des réunionnais. Mais malheureusement leur accessibilité, cette problématique fait qu'on ne peut pas les ouvrir ». Depuis les plans vigies pirates des années 90, la visite de site a été interdite pour des raisons de sécurité et ont poussé EDF a adopté une autre stratégie de mise en visibilité de son patrimoine en organisant des expositions lors des journées du patrimoine « On s'inscrit 2, 3 années de suite dans la semaine du patrimoine par une exposition donc on a utilisé des panneaux qui présentaient les sites de production thermique et hydraulique et même la dernière année où on a fait ça on est allé chercher des objets qui pouvaient illustrer un petit peu électricité. Des objets un peu entre guillemets incongrus, dont on n'a pas l'habitude de les voir, par exemple les isolateurs en verre en haut des poteaux, y en avait un qui était exposé enfin des éléments pour grimper aux poteaux par exemple (…). On l'avait fait à la médiathèque. Une fois on fait l'exposition sur notre agence clientèle. Et après on a laissé tombé c'est pas vraiment notre truc, on n'est pas vraiment attendu là dessus. Ce n'est pas tellement un axe que nous développons on en a tellement d'autre. On n'a pas suffisamment de temps pour monter ce genre d'actions ». La mise en visibilité du patrimoine de l'entreprise contribue beaucoup plus pour EDF à l'élaboration d'un discours sur sa production énergétique beaucoup plus que sur l'objet patrimonial lui-même. En effet, la mise en exposition de l'objet laisse de plus en plu place dans les entreprises à une mise en exposition de discours sur les savoir-faire technologiques. Ce qui semble bien plus intéressant c'est la médiatisation non plus seulement du savoir-faire mais c'est l'ancrage de l'entreprise dans la vie économique d'une région qui est mis en avant. Cela apparaît à travers les nouveaux supports de mise en exposition que représente le site web pour EDF. En effet depuis peu de temps pour palier l'absence de visites de site in-situ, EDF s'est lancé en partenariat avec le CRDP à la Réunion au recensement et à la présentation de film sur EDF, classé sur le site du CRDP[31] autour d'une rubrique intitulée Education développement durable, la Réunion face au défi énergétique et organisée en dossiers thématiques : Dépendance énergétique, Sources et moyens de production, Réseau électrique, Maîtrise de l'énergie. Ici par cette mise en exposition filmique de son patrimoine EDF parle de son encrage dans les problématiques sociétales actuelle : le développement durable « Par contre par rapport à l'ouverture de nos sites à la connaissance, de ce patrimoine et là mais aussi des

[30] Gardere Elisabeth, *Le capital mémoire de l'entreprise*, l'harmattan 2003, p 257
[31] http://www.crdp-reunion.net/dossiers_thematiques/edd-edf/edf.php

moyens de production pour leur capacité de production pour leurs outils industriels pour palier à l'impossibilité de faire visiter au plus grand nombre nos sites, nous avons mis en place une convention avec le CRDP Réunion, le rectorat et RFO en partant du constat d'un recensement d'excellents reportages qui ont été tournés ces eux dernières années, on a pris les plus récents dans les actualités ou dans les magazines et tous diffusés sur RFO autour de ces moyens de production, autour de la problématique énergétique de l'île pour expliquer, on est un petit système insulaire qui doit fonctionner par ses propres moyens de production qui a pour objectif de développer l'autonomie énergétique, la problématique environnementale, la problématique des besoins croissants permanents tout ça pour amener aussi le grand public, les réunionnais à une grande modération au niveau de l'usage de l'électricité et de s'orienter au niveau des solutions économes en énergie, en basse consommation ect. ».
Le discours sur la mise en exposition de la patrimonialisation prend une autre tournure. Il n'est pas ici au service de l'objet ou d'un savoir-faire de l'entreprise qui serait propre à la culture de l'entreprise mais ce discours devient porteur de la responsabilité sociale de l'entreprise qui intégrerait volontairement dans ses activités des préoccupations sociales et environnementales[32]. Pour certaine entreprise ceci se matérialise par un glissement des dispositifs de médiatisation. On passe de « l'entreprise-musée » à « l'entreprise-événementielle ».

C'est le cas par exemple de la Poste à la Réunion. Depuis 2008, tous discours sur les processus de patrimonialisation de cette entreprise à la Réunion n'est pas ancré sur ses objets mais sur ses actions pour sa participation à l'inscription de la Réunion au patrimoine mondial de l'UNESCO de la Réunion *« Donc en fait l'inscription de la Réunion au Patrimoine mondiale s'est faite fin janvier, 3, 4 jours plus tard la Poste annonçait publiquement qu'elle allait soutenir le dossier de la Réunion porté par le Parc National. Donc on venait vraiment en soutien du parc national pour montrer au grand public, puisqu'en faite notre action avait pour but derrière tout ça, on a aucun pouvoir sur le dossier technique qui est monté par des scientifiques donc là ce sont eux qui coordonnent ces choses là, mais en revanche la Poste en tant qu'entreprise publique et mission de service public avec des guichetiers qui sont en contact chaque jour avec 25 000 clients réunionnais, avec des facteurs qui sont en contact chaque jour avec 180 000 foyers la Poste a une force de frappe on va dire de communication grand public que nous mettons au service de cette cause. Ce n'est pas par entropie pure mais c'est aussi parce que nous voyons aussi les enjeux économiques que représenteraient l'inscription de la Réunion au patrimoine mondiale, après la crise du Chikungunia, on est dans une période de crise actuellement qui n'existait pas auparavant mais je veux dire pour la Réunion se serait un gros souffle d'oxygène, d'air pur d'être inscrit au patrimoine mondial, ça va certainement influer sur la politique touristique, ça va certainement donner envie à certains touristes de venir. Le dossier de l'inscription au patrimoine mondial a permis de faire un zoom sur la Réunion jusqu'à présent les métropolitains connaissaient davantage les Antilles ».* Ce soutien de la Poste à l'inscription de la Réunion au patrimoine mondial de l'UNESCO s'est effectué par la signature de chartres mais aussi par la mise en place de trois événementiels culturels *Mafate, c'est timbré !, Fête de la Montagne, Fête des lentilles.*
Le premier que nous avons tout particulièrement étudié proposait tout un week-end culturel du 28 au 30 mars 2008 organisé dans un site vert cloisonné de la Réunion Mafate[33]. Ici expositions, concerts, conférences étaient organisée par la Poste pour marquer son soutien à l'inscription de la Réunion au patrimoine mondial de l'UNESCO *« En 2008 ce qui s'est passé*

[32] Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise,* La découverte, 2007, p 23.
[33] Mafate est un des trois cirques à la Réunion a géographie escarpée que l'on ne peut atteindre uniquement qu'en hélicoptère ou en randonnée pédestre.

c'est que la poste a organisé deux événements massifs : le premier à la Mafate la Nouvelle à l'occasion de l'anniversaire du parc national et l'inscription au patrimoine mondial de l'Unesco. Donc on a crée un événement avec la participation de partenaires privés et donc ça c'est complètement nouveau et donc on crée par nous même un événement, ce n'est pas une agence de com qui l'a fait mais c'est nous la Poste en partenariat avec, pour la partie presse le Quotidien et on a distribué ces brochures dans tous les foyers réunionnais. Donc c'était quelque chose de novateur et donc on l'a crée de toute pièce cet événement sur tout un week-end : des concerts, un événementiel dans un lieu inédit qui est Mafate la Nouvelle et que l'on peut accéder soit en randonné soit par les airs. Et on a eu 1200 personnes. Et un événements montés de toute pièce et ça c'est crée en 2 mois ».
Le rapport que l'entreprise entretien avec le patrimoine ne se fait plus uniquement par une mise en visibilité de sa culture d'entreprise. L'établissement n'expose pas simplement son patrimoine ou l'identité au travail. Le concept ne semble plus figé dans une dimension mémorielle mais inscrit l'entreprise dans une dynamique événementielle où il s'agit de montrer comment celle-ci communique sur son inscription dans les problématiques sociétales actuelles.

Finalement le concept de patrimonialisation en intégrant le monde des entreprises était bien souvent rattaché au concept de culture d'entreprise dans le sens où il proposait de rendre visible l'organisation du travail des entreprises par une démarche mémorielle. Mais on voit bien ici que la patrimonialisation est un processus communicationnel beaucoup plus dynamique s'adaptant aux mutations des diverses contraintes sociales auxquelles l'entreprise doit actuellement faire face. Comme l'indique Thierry Libaert *« l'entreprise est devenue une « société à responsabilité illimitée » et sa communication doit en témoigner »*[34]. Le rapport que l'entreprise entreprend avec le patrimoine s'opère par l'investissement de nouveaux territoires comme l'événementiel culturel. Il ne s'agit plus pour l'entreprise de parler de son patrimoine pour se définir en tant qu'entité figée mais plutôt de définir son patrimoine par rapport aux actions qu'elle opère au sein de la société. L'entreprise devient acteur culturel à part entière capable de travailler en réseau ce qui définirait par la même la responsabilité sociale de l'entreprise. Un aspect que le terme de culture d'entreprise ne permettait pas de rendre compte puisqu'il enfermait l'entreprise sur un regard trop tournée vers elle même. Le concept de patrimonialisation associé à la culture d'entreprise figée l'entreprise sur son propre regard. Associé au concept de responsabilité social il propose un ouverture sur « l'entreprise en réseau » qui se donne à voir en tant que telle.

Bibliographie

Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte, 2007.
Chadeau Emmanuel, « le centre des archives du monde du travail à Roubaix », *Vingtième siècle. Revue d'histoir*e, vol. 45, 1995.
Daumas Jean-Claude (dir.),*La mémoire de l'industrie. De l'usine au patrimoine*, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2006.
Davallon Jean, *L'exposition à l'œuvre. Stratégies de communication et médiation symbolique*, L'Harmattan, 1999.
De La Broise Patrice, « De l'exhibition à l'exposition : im-médiation et mises en scène de l'entreprise », *Organisations, médias et médiations*, l'Harmattan, 2001
Gardere Elisabeth, *Le capital mémoire de l'entreprise*, l'harmattan 2003

[34] Libaert Thierry, *Communiquer dans un monde incertain*, Pearson, p 2008.

Godelier Eric, *La culture d'entreprise*, La découverte, 2006
Libaert Thierry, *Communiquer dans un monde incertain*, Pearson, 2008
Noël-Cadet Nathalie, « Perpétuer le changement par la transmission du patrimoine », *Héritage reçu, patrimoine légué, AKOZ n°31,* Les cahiers réunionnais du développement, mai 2008.
Noël-Cadet Nathalie, « Observer la culture d'entreprise en SIC : l'approche sémiotique de l'exposition » à paraître dans les actes de colloque du 15e Congrès de la SFSIC : *Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social*, à Bordeaux 10-11-12 mai 2006.

LA MOBILITÉ DES TRAVAILLEURS : QUELLES IMPLICATIONS AU NIVEAU DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ?

Sonia JEDDI
Université de Tunis El-Manar

Présentation du contexte de la recherche :

A l'orée du XXIème siècle, de nouvelles possibilités d'échanges (BtoB, PtoP…), d'interactions (forums de discussions, sms, newsgroups, e-Mail) et de flexibilité organisationnelle (temporelle, contractuelle, des compétences…), se sont rendues possibles grâce au recours aux technologies sans-fil (téléphone mobile, ordinateur portable, agenda électronique PDA, Smartphones Blackberry …). Ces outils de communication ont réussi à influencer le contenu et l'exécution du travail, les responsabilités des opérateurs, les relations sociales, les domaines et les formes de communication. En effet, en assurant l'accès aux informations, aux données et aux systèmes de l'organisation sans précédent et surtout d'une façon ubiquitaire, les salariés sont amenés à se déplacer fréquemment en dehors de leur lieu de travail habituel, utilisant les TIC pour mener à bien les missions qui leur sont confiées (Isaac, 2004).

Le parcours de la littérature montre que les effets organisationnels des technologies de l'information ont suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Orlikowski et Gash, 1993 ; Reix 1990 ; Isaac, Campoy et Kalika, 2006). Plus particulièrement, plusieurs recherches ont montré que l'étude des usages des TIC revêt une grande importance dans le champ de la communication et d'apprentissage organisationnel (Don Tapscott et Art Caston, 1994 ; Gill, 1995 ; Chou, 2003 et Real, Leal et Roldán, 2006). On remarque cependant que la plupart des études accordent une importance particulière aux effets positifs des technologies, qu'ils soient sur la productivité, la performance des entreprises, l'autonomie des employés, l'échange et le partage des données. Beaucoup moins d'effort a été consacré à l'étude des conséquences négatives liées à l'usage des TIC. En outre, bien que les recherches portant sur les effets organisationnels des technologies mobiles soient en prolifération, elles restent peu abondantes. Beesseyre et Isaac (2006) signalent à cet égard que ces effets semblent toujours être complexes.

Il paraît donc fondamental d'enrichir les débats actuels menés autour de la communication des organisations à travers l'étude des conséquences et des enjeux générés par l'usage des technologies mobiles. Notre objectif consiste à comprendre concrètement ce que cet usage change dans les activités d'apprentissage, dans les modes de communication, de réception, de traitement et d'échange d'informations. Plus précisément, l'étude s'attache à attirer l'attention sur les facteurs inhérents à l'usage professionnel des TIC mobiles et pouvant gêner les processus de communication et d'apprentissage. Les questions qui en ressortent sont les suivantes :

- Les technologies mobiles représentent-elles des éléments favorables ou défavorables à l'apprentissage individuel?
- Les technologies mobiles permettent-elles aux entreprises d'avoir et de développer un capital de connaissance?
- L'apprenant a-t-il intérêt à être mobile ?

- L'organisation, à son tour, a-t-elle intérêt à avoir des travailleurs mobiles ?

Mobilité des travailleurs et mécanisme d'apprentissage :

L'usage en forte croissance des technologies sans fil témoigne que ces médias sont les mieux adaptées aux nouvelles exigences des entreprises. Ils contribuent à un enrichissement de l'environnement informationnel, permettent une meilleure diffusion de l'information, un meilleur accès, une disponibilité permanente et un partage d'informations plus aisé. L'opérateur se trouve dès lors doté d'une ubiquité de travail. Il peut en conséquence accomplir ses tâches de façon nomade, à n'importe quel endroit (foyer, train, avion…) et à n'importe quel moment (pendant les vacances, les week-ends…).
Le tableau 1 recense les principales modalités de la mobilité. Malgré les débats toujours en vigueur, ce terme cherche encore sa définition (Kistofferson & Ljungberg 1999 ; Basole, 2004). Dans cette étude, la mobilité des travailleurs consiste à utiliser des technologies sans fil pour utiliser, communiquer et traiter des informations quel que soit le temps et l'endroit où l'opérateur se trouve.

Modalités d la mobilité		**Technologie appropriée**		
		Mobile (téléphone, PDA,..)	Portable (ordinateur)	De bureau (PC, Fax…)
Kistofferson & Ljungberg (1999)	**Errance :** mobilité locale, au sein d'un même endroit	x		
	Voyage : déplacement géographique des travailleurs (bus, la voiture, l'avion…)	x	x	
	Visite: mobilité géographique entre plusieurs sites	x	x	x
Luff & Heath (1998)	**Micro mobilité:** mobilité des artifacts.	x		
	Mobilité locale: mobilité des travailleurs dans un site particulier.	x	x	
	Mobilité distante: mobilité des travailleurs dans et entre plusieurs sites.	x	x	x
Basole (2004)	**Spatiale:** déplacement du travailleur en dehors de son entreprise pour exécuter son travail.	x	x	x
	Temporelle: exécution du travail en dehors des plages horaires	x	x	
	Contextuelle: confrontation de plusieurs situations et environnements de travail dans lequel le travailleur exerce son activité.	x	x	x

Tableau N°1 : Taxonomie de la mobilité

Toutes ces formes de mobilité assurent une interaction continuelle avec l'environnement externe et interne de l'organisation. La multiplication des moyens de communication conduit ainsi à communiquer plus et à soutenir les processus d'apprentissage à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit (Goodman et Darr 1998; Robey, Boudreau et Rose 2000; Sole et Applegate 2000 ; Broendsted et Elkjaer 2001 ; Chou 2003). Vavoula et Sharples (2002) stipulent à cet égard que l'apprentissage organisationnel est étroitement lié à la mobilité. Il est mobile parce qu'il peut se produire à n'importe quel endroit, parce qu'il s'acquiert à tout moment de la vie, et enfin parce qu'il se produit à n'importe quel moment.

Ce constat ne doit cependant pas prêter à confusion, l'usage des technologies peut aussi présenter un danger potentiel tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. Ainsi, la superposition des médias contribue largement à une intensification du travail due à l'augmentation de la vitesse de circulation et de la quantité de l'information (Vendramin et Valenduc, 2005). La surcharge informationnelle est par conséquent l'un des problèmes cognitifs qui peut survenir. Elle influence la qualité de l'apprentissage individuel et freine ainsi la socialisation, la communication et l'échange du savoir au sein des organisations.

Dans cette étude, nous accordons un intérêt particulier aux situations d'apprentissage de groupe. D'une part, le groupe a été largement utilisé pour l'étude de l'apprentissage organisationnel (Cangelosi et Dill, 1965 ; Fenwick, 2008). Bien que les définitions proposées de ce niveau d'apprentissage se fondent sur l'apprentissage organisationnel, la distinction réside dans le cadre d'analyse de cet apprentissage et dans l'étude de certaines variables organisationnelles (la taille, la hiérarchie, la structure…). Le choix de ce niveau d'apprentissage résulte d'autre part de nos résultats d'exploration. En effet, les réponses montrent que les interviewés ignorent la notion d'apprentissage organisationnel et n'y accordent pas d'importance. L'apprentissage final est souvent assimilé à une équipe, à un département, voire à une personne, et non pas à l'organisation entière.
De plus, certaines entreprises ciblées par notre étude semblent être de petites tailles, et donc composées d'un nombre réduit de travailleurs, qu'on peut le considérer comme un groupe de travail. Enfin, étant toujours en déplacement, outre le niveau individuel, celui de l'équipe sera aussi touché. L'indépendance du travailleur dans l'exécution de son travail et les rencontres occasionnelles affecteront désormais son sentiment d'appartenance au groupe.

En ce qui nous concerne, le groupe implique un échange, un partage et une communication entre un ensemble de personnes dans la poursuite d'un objectif. Nous définissons l'apprentissage collectif en tant que « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes*» Koenig (2006). Une situation d'apprentissage est donc le résultat d'une interaction entre des acteurs, des moyens et des outils de communication. Elle se rapporte d'une part aux interactions sociales et d'autre part au modèle mental de l'apprenant.

En se basant sur les prémisses de Weick (1976), Huber (1991), Nonaka (1994) et Goodall et Einsberg (1997), nous postulons que les mécanismes d'apprentissage se déclenchent moyennant l'interaction entre l'opérateur et ;

- Ses caractéristiques individuelles (capacités mémorielles, capacités cognitives, styles d'apprentissage, compétences, expériences, motivation).
- L'information (quantité, intensité, fréquence, complexité).
- L'environnement technologique (le portefeuille d'outils de communication : téléphone fixe, téléphone mobile, fax, documents, courriel, SMS, PDA...).
- L'environnement social (engagement avec le groupe et l'organisation, la socialisation, le sentiment d'appartenance, l'intégration au sein du groupe …).

Ces éléments, et tels qu'ils ont été perçus lors de la phase exploratoire, seront représentés dans ce qui suit dans une carte conceptuelle (figure 1). Il s'agit d'une représentation graphique de concepts et de liens entre eux, résultat de la confrontation de nos données empiriques et théoriques.

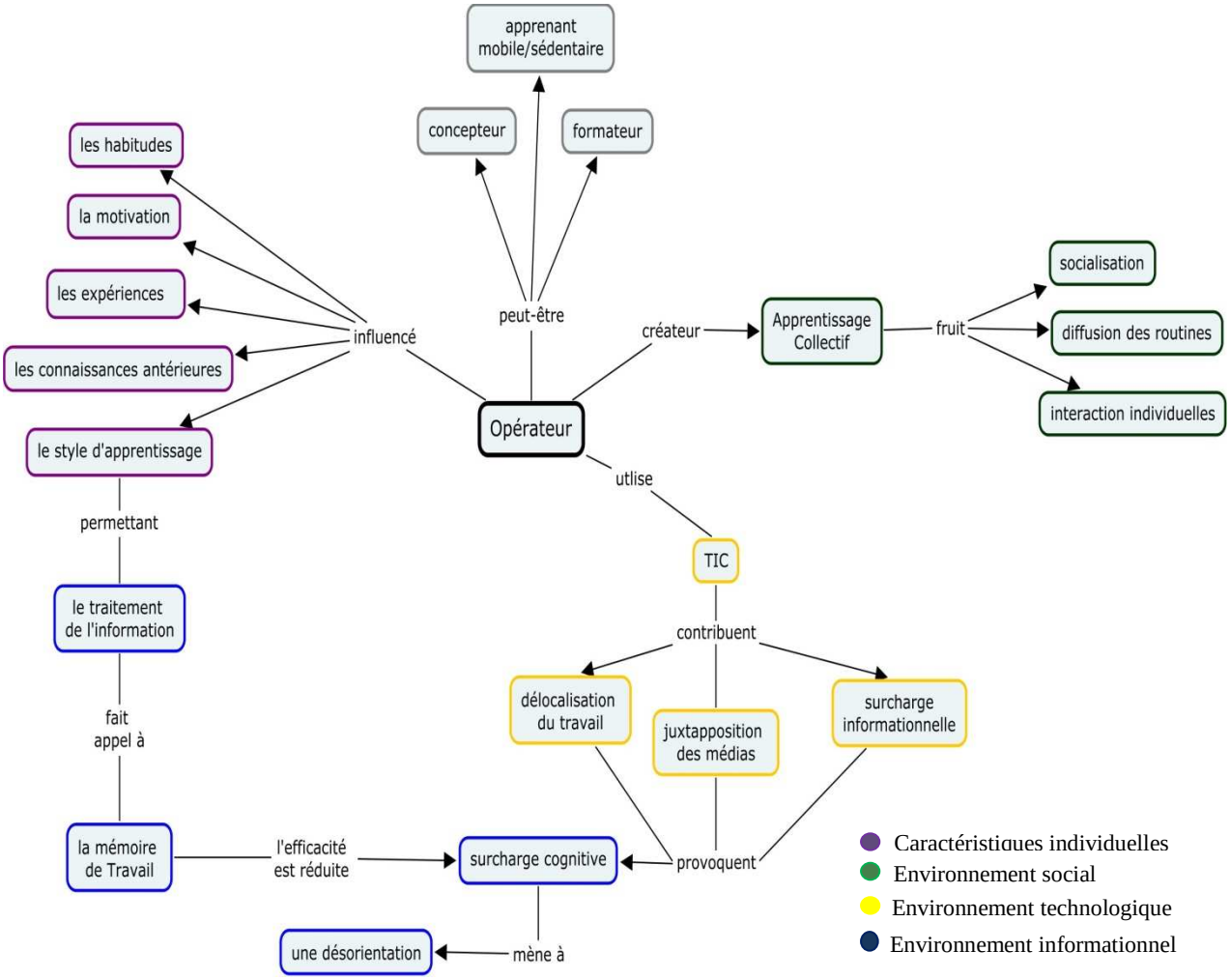


Figure 1 : Description d'un mécanisme d'apprentissage

Un mécanisme d'apprentissage est par conséquent un processus cyclique et interactionniste, incluant l'expérience sensorielle, cognitive, auditive, visuelle, tactile et affective de l'individu. L'environnement social, culturel et technologique, quant à lui, oriente et donne un sens à ses représentations et ses connaissances. Les formes de communication (internes et externes) ainsi que ses domaines (financière, institutionnelle, de recrutement…) sont de ce fait produits et soutenus à travers l'interaction entre tous les facteurs favorisant un mécanisme d'apprentissage.

Méthodologie:

A travers une revue de la littérature et les discours menés auprès de nos interviewés, nous avons essayé de démêler l'impact de la mobilité sur les activités d'apprentissage. Le travailleur mobile représente ainsi notre unité d'analyse puisqu'il est une condition nécessaire pour l'apprentissage collectif et organisationnel.
Le manque de travaux dans ce domaine laisse envisager une démarche exploratoire qualitative. L'approche ethnographique, peu utilisée en sciences de l'information et de communication, semble être la plus appropriée pour atteindre notre objectif. Les stratégies de

collecte des données reposent sur des entretiens semi-structurés auprès des travailleurs opérant dans des secteurs informatiques et technologiques. Il s'agit des responsables commerciaux, des ingénieurs en informatique et en SI, des techniciens de maintenance. Ces acteurs ont des fonctions intimement liées à notre problématique. En effet, leurs postes sont très actifs et dynamiques et exigent un usage fréquent des technologies de communication.

Notre étude ethnographique s'est aussi basée sur l'observation (systématique et non systématique) des acteurs en question. Vu notre courte présence sur le terrain (deux semaines auprès d'un opérateur de télécommunication), les indicateurs non verbaux (les gestes, le ton, les mimiques) et les indicateurs émotionnels (angoisse, panique) observés lors des entretiens ont aussi fait l'objet de notre recueil des données.
Nous avons porté dans un premier temps une attention particulière aux moments, outils et conditions susceptibles d'augmenter la charge informationnelle. L'idée est de pouvoir mieux examiner, dans un deuxième temps, le comportement de l'opérateur surchargé, les conséquences sur sa façon d'absorber et de traiter l'information, sur son style d'apprentissage. Sur le plan collectif, il s'agit de dégager les facteurs favorisant ou freinant la communication entre les membres, le travail collaboratif, et le développement des compétences collectives.

Après avoir retranscrit les informations recueillies, nous les avons découpées en unités d'analyses qui ont font référence dans notre cas, en une phrase ou un groupe de phrases (Thiétart et Coll, 2003). Nos premiers résultats montrent que les avantages procurés par la juxtaposition des médias (Kalika, 2006) ont été compensés par des exigences supplémentaires qui peuvent avoir des implications négatives tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. L'usage des TIC peut donc être à l'origine des phénomènes paradoxaux. Trois catégories de paradoxes ont été dégagées. Une première classe relative à l'augmentation du volume d'informations à traiter et à la multiplication des sources d'information et des moyens de communication. La deuxième catégorie met en exergue les effets paradoxaux de la flexibilité temporelle. La troisième catégorie est inhérente au rapport de l'utilisateur avec son organisation en général.
Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble de ces effets.

Rapports à l'information		**Justification empirique**
Augmentation de la vitesse de la circulation des informations **Augmentation du volume d'informations** **Juxtaposition des médias**	Augmentation du temps passé pour rechercher l'information Surcharge informationnelle Déconcentration	*« Voilà je me suis absenté pour une heure durant laquelle j'ai reçu 24 courriels, tout en sachant que durant cette heure j'ai déjà fait affaire avec des messages, des appels téléphoniques…je dois tout lire, répondre, lire de nouveau et ainsi de suite ».* « *Je dois tout avoir dans ma tête, me rappeler de tous les objets des messages…. Ce qui devient trop fatiguant et me rend saturé surtout en fin de la journée* ». *« ..je me trouve incapable faute de temps… »* *«…Dans certains cas, je sens que tout m'échappe ».*
Rapports au temps		**Justification empirique**
Flexibilité temporelle	Intrusion de la vie privée	*« Je suis responsable de trois postes dans trois emplacements différents, je dois être présent*

Communication 24h/24 et 7j/7 **Nomadisme**	Interruptions continues et excès de sollicitations Pressions temporelles Immédiateté	*partout, je dois garder contact avec tous mes subordonnés, je dois être informé de tout, et c'est pourquoi je suis sollicité à tout moment ».* « *C'est le téléphone portable qui est le plus énervant, voire le plus dangereux, au moins pour les mails tu peux ne pas répondre, alors qu'avec le téléphone, c'est impossible, même si tu ne réponds pas tu te trouves obligé de rappeler ultérieurement ».* «*.. . ce qui me stresse le plus, c'est le fait d'être interrompu, c'est très gênant et ça me déconcentre énormément »* *« ..je reçois des demandes qui ne relèvent pas de ma fonction…»* *« En réalité, on se trouve disponible, ce n'est pas notre choix, c'est plutôt une obligation ».*
Rapports à l'organisation		**Justification empirique**
Autonomie **Indépendance** **Evolution du capital humain** **Amélioration des compétences individuelles**	Isolement physique et diminution des communications verbales Manque de confiance et de solidarité entre les membres Absence de soutien Hétéronomie	*« ..la technologie facilite l'accès à la responsabilité de sorte que cette dernière ne cesse d'accroître en fonction des progrès ».* *« Apprendre suppose une socialisation au sein de l'équipe de travail, or nous sommes tout le temps distants, on se voit que lors d'importantes réunions ou l'organisation d'un séminaire, sinon tout le travail se fait généralement par téléphone »* *« …c'est un self apprentissage, par expérience généralement, sinon j'apprends de mes erreurs, je ne compte pas trop sur la collaboration avec mes collègues ».* *« la collaboration régulière et organisée entre nous reste assez marginale…le sentiment d'appartenance au groupe se révèle au moment des crises ou d'urgence ».*

Tableau1 : Les effets paradoxaux de l'usage professionnel des TIC mobiles

Discussion :

Les possibilités de communication offertes par les dispositifs mobiles ont largement amélioré l'accès à l'information et ont élargi les compétences de l'opérateur. Ce dernier doit désormais disposer de compétences particulières en termes de flexibilité, de maitrise des flux informationnels, de la prise des décisions dans un laps de temps et de la gestion du temps. La communication au sein des organisations se trouve présentement influencée par l'usage massif des systèmes d'information mobiles et des technologies sans fil qui leur sont associées. Le succès d'une organisation dépend désormais de sa capacité à offrir des conditions favorables à la création, à la gestion et à la communication des connaissances tacites et explicites de ses membres.

Toutefois, d'après nos premiers résultats exploratoires, l'usage professionnel des outils de communication peut entrainer des effets paradoxaux. Ces effets portent sur le rapport de l'utilisateur avec soi, avec l'information à traiter, avec le temps et avec son organisation en

général. Ainsi, l'abondance informationnelle expose l'opérateur à une quantité d'information qui excède ses besoins et dont le traitement supplante ses capacités mémorielles. Il en résulte une perturbation de ses structures cognitives rendant peu propice la socialisation des connaissances tacites. L'ubiquité du travail de sa part instaure des relations d'une façon individuelle, virtuelle et indépendamment du groupe. Or, tout processus d'apprentissage et communicationnel doit reposer sur l'établissement de relations sociales, d'une relation de confiance et d'un climat de confiance entre les membres de l'entreprise.
Les trois rapports dégagés engendrent des modifications au niveau de la communication. Cette dernière devient fortement caractérisée par l'immédiateté, l'incertitude et l'état d'urgence des activités. L'opérateur est désormais confus entre une qualité satisfaisante de son travail ou une rapidité d'exécution. Une situation qui serait encore plus conflictuelle avec le manque de soutien social et de communication verbale.

Conclusion :
Cette étude pose la problématique de la mobilité des travailleurs et son impact sur le processus de communication organisationnel à travers l'analyse des activités d'apprentissage individuelles et collectives. Théoriquement, on a essayé d'attirer l'attention sur une série de facteurs paradoxaux rendant plus difficile la transmission et la socialisation des connaissances. Une question a été peu développée par la littérature. Il parait donc fondamental d'étendre les débats actuels sur le thème afin de fournir des informations sur un sujet caractérisé par une insuffisance de données.
Sur le plan pratique, notre but consiste à aider les organisations à mieux comprendre les effets de la juxtaposition des médias sur la qualité de l'apprentissage. A cet égard, nous envisageons dans la suite de notre travail d'élargir notre champ d'étude dans le but d'une meilleure compréhension des enjeux de la mobilité. Une approche comparative serait par la suite utilisée afin d'interpréter et d'expliquer les effets paradoxaux de la mobilité en tenant compte des différentes conditions sociales et culturelles.
Alors que la mobilité des travailleurs a réussi à repenser les méthodes de travail et les routines organisationnelles, les solutions mobiles adoptées ne constituent cependant pas une solution en tant que telle pour les utilisateurs et les organisations. Il ne s'agit pas de les remettre en cause, mais de chercher à en faire un outil également positif sur le plan de partage, d'échange et de socialisation des connaissances.

Références bibliographiques :
Basole R. C. *The value and Impact of mobile Information and Communication technologies.* 2004. Disponible sur le site http://www2.isye.gatech.edu/tidev/docs/BasoleIFAC2004MobileEnterprises.pdf
Beesseyre Des Horts C-H. et Isaac H. (2006). L'impact des TIC mobiles sur les activités professionnelles en entreprise. *Revue française de gestion*, n° 168-169, 243-263.
Besseyre Des Horts C-H., Henri Isaac et Aurélie Leclercq. Les conséquences paradoxales de l'usage des outils mobiles de communication sur les situations perçues de travail : une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mobiles. *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.*
Broendsted J. and Elkjaer B. (2001). Information Technology as a follow player in organizational learning. In *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems*, Bled, Slovenia, June 27-29, 2001, 687-695.
Cangelosi V. and Dill W.R. (1965). Organizational Learning: Observations toward a Theory, *Administrative Science Quaterly*, 10(2), 175-203.

Chou S-W. (2003). Computer systems to facilitating organizational learning: IT and organizational context. *Expert Systems with Applications*, 24(3), 273–280.
Fenwick T. (2008). Understanding Relations of Individual_Collective Learning in Work: A Review of Research. *Management Learning*, 39(3), 227-243.

Gill T. G. (1995). High-Tech hidebound: case studies of information technologies that inhibited organizational learning. *Accounting Management and Information Technology*. 5(1), 41-60.
Goodman P.S. and Darr E.D. (1998). Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments. *MIS Quarterly*, 22(4), 417-440.
Huber G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
Isaac H. (2004). Les compétences des managers nomades sont-elles différentes de celles des managers sédentaires ? *Mobilités.net.*
Isaac, H., Leclercq, A. and Beyssere Des Horts, C.H. (2006). Adoption and appropriation: towards an new theoritical framework. An exploratory research on mobile technologies in French companies. *Système d'Information et Management*, 11(2), 9-50.
Kakihara, M. and Sørensen C. (2002). Mobility: An Extended Perspective. *In 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, US, 2002.
Koenig, G. (2006), L'apprentissage organisationnel : repérages des lieux, Revue Française de Gestion, n°160, 293-306.
Kristoffersen, S. and Ljungberg F. (1998). Representing Modalities in Mobile Computing. In *Proceedings of Interactive applications of mobile computing*. IMC 98, (Rostock, Germany, November 1998).
Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
Real J. C., Leal A. and Roldán J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.
Robey, D., Boudreau M-C., and Rose G.M. (2000). Information Technology and Organizational Learning: A review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 125–155.
Sole D. and Applegate L. (2000). Knowledge Sharing Practices and Technology use Norms in Dispersed development Teams. In *Proceedings of the 21st international conference on Information systems*, Brisbane, Queensland, Australia, 581-587.
Tapscott D. et Caston A. (1994). L'entreprise de la deuxième ère: la révolution des Technologies de l'Information. DUNOD. Paris, 1994.
Thiétart, R.-A. et coll., (2003), "*Méthodes de recherche en management*", Dunod, Paris.
Vendramin P. and Valenduc G. *Les tensions du temps.* Dossier éducation permanente, juin 2005.
Vavoula G.N. and Sharples M. KLeOS: A personal, mobile, Knowledge and Learning
Organisation System. In *Proceedings of the IEEE International Workshop on Wireless and Mobile Technologies in Education, 2002*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society.
Weick, K.E. (1991). The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 116-24.

L'UTILISATION DES « TIC » DANS LES ENTREPRISES HÔTELIÈRES : IMPACTS ET ENJEUX ORGANISATIONNELS

Bessem BOUBAKER
Docteur en Sciences de gestion
Enseignant - Chercheur
Larequoi - Laboratoire de recherche en Management
Université de Versailles Saint Quentin

Résumé:
Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont susceptibles d'entraîner des changements au niveau de l'organisation et des pratiques des ressources humaines des entreprises. L'objectif de cette recherche est d'étudier la relation entre ces changements technologiques et organisationnels au sein des entreprises hôtelières françaises. Elle s'inscrit dans le cadre d'une approche qui souligne le déplacement des relations déterministes entre la technologie et l'organisation vers une relation d'influence mutuelle. Il s'agit d'étudier la coévolution des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et de l'organisation dans les entreprises hôtelières, en mettant en évidence le rôle de leurs ressources humaines. Ces dernières présentent en effet certaines spécificités en termes de compétence et de qualification qui pourraient être à l'origine de l'influence mutuelle de l'organisation avec la technologie. L'approche empirique de recueil et d'analyse des données est de nature qualitative, notamment à travers une étude au sein du Groupe Accor. Il s'agit de repérer en premier temps, l'effet de l'utilisation des TIC sur la structure organisationnelle. Nous présenterons, dans un deuxième temps, les risques et les enjeux de l'utilisation des TIC dans les organisations hôtelières. Nous mettrons en évidence les trois principaux risques de l'utilisation des TIC dans les organisations hôtelières, à savoir l'abondance de l'information, le problème des pannes et celui de la négligence du coté « humain » du personnel. Il s'agit aussi de noter les principaux enjeux de l'utilisation des TIC pour les organisations hôtelières comme l'implication du personnel pour une meilleure utilisation des TIC, la motivation du personnel et l'adaptation des TIC aux besoins des utilisateurs sont développés. En effet, ces technologies sont devenues incontournables pour les organisations afin de répondre aux besoins des utilisateurs. Selon les responsables hôteliers, il est nécessaire d'adapter les outils aux utilisateurs et à leurs besoins. Le but est de simplifier au maximum l'utilisation. Par ailleurs, ces responsables signalent que l'échec des outils mis en place parvient du fait que les outils sont conçus par des personnes qui ne sont pas des hôteliers. Ces personnes sont souvent des techniciens qui sont généralement issus de formations spécialisées en informatique et n'ayant pas de connaissances du métier de l'hôtellerie. Ils proposent souvent des outils et moyens informatiques très sophistiqués, mais qui ne répondent pas aux besoins des hôteliers. D'où le besoin de concepteurs informatiques ayant des expériences dans le secteur hôtelier pour proposer des outils adaptés à l'hôtellerie. Les résultats de cette recherche découlent d'une recherche qualitative à travers des entretiens auprès des responsables et des membres du personnel d'entreprises hôtelières appartenant aux trois groupes hôteliers : Accor, Best Western et Holiday Inn.

Introduction

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont susceptibles d'entraîner des paradoxes au niveau de l'organisation et des pratiques des ressources humaines des entreprises hôtelières. L'objet de cet article est d'étudier : quels sont les risques et les enjeux de l'utilisation des TIC dans les organisations hôtelières ? Les résultats de cette recherche découlent d'une recherche qualitative à travers des entretiens auprès des responsables des trois groupes hôteliers : Accor, Best Western et Holiday Inn.
Le deuxième objet de cet article est de développer les principaux enjeux de l'utilisation des TIC pour les organisations hôtelières. Le premier enjeu concerne l'implication du personnel pour une meilleure utilisation des TIC, le deuxième est la motivation du personnel et le troisième est l'adaptation des TIC aux besoins des utilisateurs.

1. L'impact des « TIC » sur l'organisation

1.1. Méthodologie

Notre approche empirique de recueil et d'analyse des données est de nature qualitative. Elle est caractérisée par la méthode de l'entretien semi-directif accompagnée par quelques phases d'observation directe et d'étude documentaire. Notre approche consiste à établir, dans un premier temps, les concepts liés au sujet de la relation TIC / Organisation à partir des recherches antérieures et des études théoriques. Il s'agit ensuite, d'opérationnaliser et d'enrichir ces concepts à partir des données empiriques afin d'obtenir des variables et des propositions constituant ainsi un modèle. Le principe de la méthode est de partir d'une liste de codes ou concepts provenant du cadre conceptuel, des questions de recherche et des propositions initiales.
L'approche qualitative nous paraît appropriée au regard de nos questions de recherche et au terrain d'investigation particulier à savoir l'hôtellerie. Elle nous permettrait de décrire la nature de la relation existante entre les technologies de l'information et de la communication et les ressources humaines dans un secteur où le facteur humain est déterminant. Nous avons réalisé les entretiens d'une façon semi directive en utilisant deux guides d'entretien différents. Le premier est destiné aux responsables du groupe et aux directeurs des hôtels et le deuxième est destiné aux membres du personnel des hôtels. Ces guides ont été préparés à l'issue de notre revue de la littérature et lors de notre recherche exploratoire. En effet, au cours de cette dernière nous avons réalisé neuf entretiens avec des directeurs, des chefs de service et des chargés de clientèle dans différentes entreprises hôtelières indépendantes et appartenant à des chaînes (Holiday Inn, Best Western et Accor). Ces entretiens exploratoires que nous avons pu effectuer nous ont permis de repérer la différence évidente en terme de méthodes de gestion et d'utilisation des TIC entre les hôtels indépendants et ceux appartenant aux chaînes (Holiday Inn, Best Western et Accor).
Ainsi, il nous semble intéressant de réaliser la recherche empirique à travers une étude dans un groupe hôtelier de référence afin d'analyser la coévolution des TIC et des ressources humaines dans l'organisation hôtelière au niveau macro (groupe) et au niveau micro (hôtel). Nous avons donc choisi de réaliser une étude de cas du groupe Accor qui présente, en effet, un terrain très favorable pour notre recherche.
Nous avons effectué deux types d'études. Une première étude de nature extensive à travers des entretiens avec les directeurs du siège du groupe et des hôtels visités. Nous avons interviewé des responsables au niveau du siège du groupe Accor (6 entretiens) et des directeurs d'hôtels des trois marques Ibis, Novotel et Mercure (7 entretiens). Une deuxième étude de nature intensive qui consiste à faire un approfondissement dans quelques hôtels à travers des entretiens avec les chefs de services des hôtels (6 entretiens) et les chargés de

clientèle (6 entretiens) ainsi que des phases d'observation directe (6 séances de deux à trois heures).
Nous souhaitions lors de notre choix que les personnes rencontrées soient des personnes qui ont vécu dans le groupe depuis plus d'une quinzaine d'années afin qu'ils nous expliquent comment ils ont vécu les changements organisationnels potentiels depuis l'introduction effective des TIC jusqu'aujourd'hui. Ce choix a été respecté totalement pour les directeurs des hôtels et les directeurs d'opérations du groupe, et partiellement pour les chargés de clientèle, étant donné que certains d'entre eux ont commencé leur carrière depuis moins de quinze ans.
Nous nous intéresserons dans ce qui suit à l'évolution de la structure organisationnelle suite à l'appropriation des TIC. Nous traitons notamment, l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la hiérarchie, la centralisation et la décentralisation.

1.2. Diminution des niveaux hiérarchiques ou création de nouvelles responsabilités ?

Plusieurs études montrent que les technologies de l'information et de la communication réduisent les niveaux hiérarchiques et les cadres dans l'organisation car l'accès à l'information est plus important. La catégorie des cadres intermédiaires tend à disparaître (Huber, 1990). Livian (1998) parle d'aplatissement de la ligne hiérarchique.
Pinsonneault (1992), Reix (1998) et Drucker (1999) considèrent qu'avec les TIC, le personnel peut communiquer directement sans recourir aux niveaux intermédiaires, grâce à la facilité de traitement et de la communication des informations à tous les niveaux. Ce qui conduit à diminuer le nombre des cadres intermédiaires. Ainsi, les TIC contribueraient à une réduction des niveaux hiérarchiques et à un fonctionnement plus transversal et moins contrôlé (Josserand et Isaac, 2002).
En effet, dans le groupe Accor, nous constatons que l'utilisation des TIC favorise une diminution des postes de secrétariat et d'assistanat. Un redéploiement des emplois sur d'autres fonctions est ainsi effectué pour remplacer ces fonctions par d'autres postes en fonction de nouveaux besoins (services de *back office*, service commercial). Nous constatons également, à partir de l'étude de l'évolution de la structure organisationnelle qu'il existe une tendance vers plus de polyvalence du personnel dans les hôtels. Cela peut être expliqué par le transfert du personnel entre le « *back office* » et « *le front office* ». Concernant l'étude de l'effet des TIC sur la formalisation du travail. Nous constatons que certains responsables visent une formalisation maximale, d'autres donnent plus de marges de manœuvre au personnel mais en gardant certaines limites. Nous pouvons ainsi avancer que le niveau de formalisation du travail peut être lié surtout à la nature du pouvoir et du style de management dans l'organisation qu'à l'utilisation des TIC.
L'autre dimension à prendre en compte est la coordination entre les individus et l'aspect collectif du travail. D'où la question qui se pose, est de se demander si l'utilisation des TIC vers la centralisation ou plutôt la décentralisation.

1.3. Les TIC : facteur favorisant la centralisation ou la décentralisation ?

Livian (1998) considère que les TIC impliquent la décentralisation d'organisation centralisée et la recentralisation des structures décentralisées**.** D'après Reix (1998), les TIC peuvent tendre vers une plus forte centralisation des décisions grâce à l'augmentation des informations disponibles mais aussi vers une décentralisation puisqu'elles permettent aux salariés de mieux connaître le contexte général de leurs décisions.
A travers l'étude du groupe Accor, nous constatons que les TIC ont un effet à la fois de centralisation et de décentralisation. En effet, l'augmentation des informations disponibles pour les cadres du niveau supérieur peut expliquer la centralisation. Tandis que la

décentralisation peut être constatée à travers les connaissances de plus en plus importantes chez le personnel du niveau inférieur favorisant leur responsabilisation. En effet, nous constatons que les TIC donnent au personnel de l'organisation plus d'autonomie et ainsi une responsabilisation plus importante de ce dernier.
Dans cette perspective, nous pensons que les utilisateurs ont une grande responsabilité quant à l'efficacité de l'usage de ces technologies. Il est important qu'ils disposent de certaines capacités et compétences qui leurs permettent de réagir d'une façon efficace et évoluer en fonction de l'évolution des TIC. La question qui se pose est donc : Comment évoluent les ressources humaines dans l'hôtellerie par rapport à l'évolution des TIC ?

2. Les menaces et les enjeux de l'utilisation des « TIC »

2.1. Les menaces des « TIC »

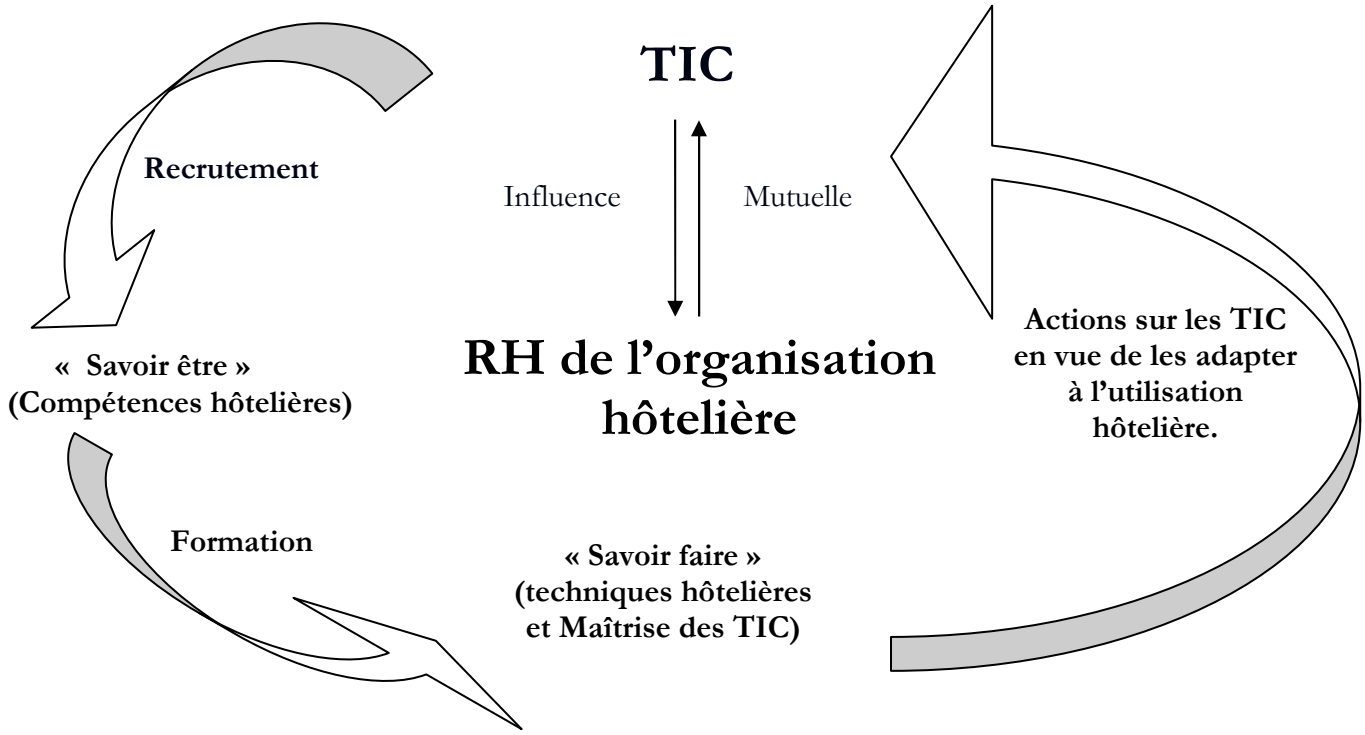
Nous notons trois principaux risques de l'utilisation des TIC dans les organisations hôtelières. Le premier risque concerne l'abondance de l'information. Le deuxième est celui du problème des pannes. Le troisième risque est celui de négliger les qualités liées à la personnalité des hommes, surtout que le métier d'hôtellerie nécessite essentiellement des qualités relationnelles du personnel (contact humain, écoute, esprit de service…). En effet, l'utilisation des TIC génère une grande quantité d'informations. Ces informations peuvent constituer un avantage pour les utilisateurs, mais peuvent être aussi une source de difficultés. En effet, souvent les informations sont inutiles pour les utilisateurs. Les informations dont on a besoin réellement constituent une très faible proportion par rapport aux informations mises à disposition grâce aux TIC et particulièrement Internet. En effet, parmi les limites d'Internet, nous notons l'abondance des messages par E-mail qui cause une perte de temps (de consultation des messages électroniques inutile). Ainsi, apparaît le besoin de système de filtration des E-mail. En effet, les utilisateurs essaient de trouver des solutions de filtrage pour faire en sorte qu'on ne garde que les informations « utiles » et ne pas perdre du temps sur ce qui est « inutile ». Il est important de noter que l'abondance de l'information peut être souvent dû au manque de consultation afin d'éviter la perte du temps.
Un grand problème que trouvent les entreprises : est le blocage du travail en cas de panne. On note souvent, l'apparition d'une grande panique en cas de panne ou de problèmes avec l'informatique qui constitue la base fondamentale du travail. Les professionnels du secteur sont de l'avis que la majorité des problèmes, est de nature technique et non pas de mauvaise utilisation de l'outil. Le souci est donc de trouver des solutions rapidement en cas de pannes techniques des outils informatiques. Il est important ainsi d'avoir du personnel ayant le bon sens, des personnes qui sauront se débrouiller sans l'outil informatique. Par ailleurs, certains professionnels du secteur insistent sur la réflexion au sujet des pannes techniques. Ils demandent plus de réactivité entre les techniciens et les utilisateurs des outils. L'objectif est donc, l'amélioration de l'efficacité et de la rapidité du dépannage. Ainsi, le but est de raccourcir le temps de résolutions de problèmes et de déblocage en cas de panne par l'assistance informatique et l'identification des pannes répétitives.
Dans cette perspective, certains responsables précisent que les réceptionnistes s'intéressent de plus en plus à la machine et perdent des fois leurs responsabilités initiales d'accueil et de contact humain. En effet, les interviewés insistent sur le fait qu'il ne faut pas devenir « esclave » de l'outil, mais il faut le gérer d'une façon intelligente. Il est nécessaire donc de garder un équilibre entre les qualités humaines « l'humain » et les compétences technologiques du personnel de l'hôtellerie pour tirer profit de l'utilisation des TIC.

2.2. Enjeux des ressources humaines de l'hôtellerie face aux « TIC »

A travers l'étude de la relation entre les TIC et leurs utilisateurs, nous constatons un déplacement d'une approche déterministe vers une approche interactionniste, caractérisée par une relation d'influence mutuelle entre les TIC et les ressources humaines. En effet, d'après les entretiens avec les responsables d'Accor et les directeurs des hôtels appartenant au groupe, nous constatons que le recrutement tend vers la recherche de qualités liées au « savoir être » du personnel, notamment, des compétences dans le métier de l'hôtellerie (qualités d'accueil, de service, de réactivité, de courtoisie…) avant la recherche de compétences dans la maîtrise des TIC. Les différents responsables indiquent que la maîtrise des techniques hôtelières et des outils technologiques « savoir faire » se complètera à travers la formation dans le groupe même, notamment dans l'académie Accor. Les responsables du groupe Accor considèrent en effet, que le « savoir être » est fondamental lors du recrutement. Les personnes ayant cette catégorie pourront suivre les formations nécessaires proposées par le groupe pour compléter leurs connaissances dans les techniques hôtelières et l'utilisation des TIC.

Le but est donc de garder un équilibre entre les qualités humaines et les compétences techniques et technologiques du personnel de l'hôtellerie pour tirer profit de l'utilisation des TIC. Nous notons également le besoin de réactivité entre les techniciens et les utilisateurs des outils informatiques pour une meilleure efficacité dans le travail avec les TIC. Dans cette perspective, nous pensons que la réussite de l'usage de ces technologies peut dépendre de certaines capacités et compétences des utilisateurs leurs permettant de réagir d'une façon efficace en vue d'une coévolution des ressources humaines et des TIC.

Nous pensons, ainsi que cette relation d'influence mutuelle entre les TIC et les ressources humaines de l'organisation hôtelière dépend de la nature du métier de l'hôtellerie et aux spécificités que disposent les ressources humaines hôtelières. Ces dernières devraient agir sur ces TIC en vue de les adapter aux besoins spécifiques du secteur.



Conclusion

Nous notons trois principaux risques de l'utilisation des TIC dans les organisations hôtelières. Le premier risque concerne l'abondance de l'information, le deuxième concerne le problème des pannes et le troisième est celui de la négligence du coté « humain » du personnel, surtout que le métier d'hôtellerie nécessite essentiellement des qualités humaines du personnel (contact humain, écoute, esprit de service…).

Nous constatons par ailleurs, à travers l'étude de la spécificité des ressources humaines dans l'hôtellerie, que la nature du métier nécessite un équilibre entre l'utilisation des outils technologiques et le contact humain. En effet, le contact humain constitue souvent une qualité qui permet aux organisations hôtelières de se différencier entre elles. Selon les responsables rencontrés, l'utilisation des outils aux bons moments et à bon escient est fondamentale. Il apparaît nécessaire donc de faire un arbitrage entre les compétences hôtelières (savoir être) et les compétences techniques (savoir faire).

Enfin, les principaux enjeux de l'utilisation des TIC pour les organisations hôtelières. Le premier enjeu concerne l'implication du personnel pour une meilleure utilisation des TIC, le deuxième est la motivation du personnel et le troisième est l'adaptation des TIC aux besoins des utilisateurs. En effet, les TIC sont devenues incontournables pour les organisations. Leurs utilisations se multiplient pour répondre aux besoins des utilisateurs. Ces besoins peuvent être de nature commerciale ou organisationnelle. Selon les responsables hôteliers, il est nécessaire d'adapter les outils aux utilisateurs et à leurs besoins. Le but est de simplifier au maximum l'utilisation. Par ailleurs, ces responsables signalent que l'échec des outils mis en place vient du fait que les outils sont conçus par des personnes qui ne sont pas des hôteliers. Ces personnes sont souvent des techniciens qui sont généralement issus de formations spécialisées en informatique et n'ayant pas de connaissances du métier de l'hôtellerie. Ils proposent souvent des outils et moyens informatiques très sophistiqués, mais qui ne satisfassent pas les besoins des hôteliers. D'où le besoin de concepteurs informatiques ayant des expériences dans le secteur hôtelier pour proposer des outils adaptés à l'hôtellerie.

bibliographie

BROUSSEAU E. et RALLET A. (2000), "*Il faut démythifier et penser Internet*", Le monde, avril

COHENDET P. (1999), "*Réseau et coordination*", Economica

CONNEL J. et REYNOLDS P., (1999), "*The implications of technological developments on Tourist Information Centres*". *Tourism Management, 20, 1999*

DAVENPORT T. (1994), "*Saving IT's soul: Human-centered information management*". Harvard Business Review, 72(2)

DRUCKER P. (1999), "*Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise*", *L'Expansion Management Review*, mars

DE SANCTIS G., POOLE M. S. (1994), "*Capturing the complexity in advanced technology use : adaptative structuration theory*", prganization science, Vol. 5, n° 2, p. 121-147

GIDDENS A. (1987), "*La constitution de la société*". Paris: PUF

GROLEAU C. (2000), "La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie", in *Structuration et Management des Organisations*, L'Harmattan, 155-179

HUBER G. (1990), "A theory of the effects of advanced information technology on organizational design, intelligence, and decision-making". *Academy of Management Review*, 15(1)

JOSSERAND E. et ISAAC H. (2002), "*Structure et système d'informations : Quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? "*

KALIKA M. (2002), "*L'émergence du e-management, management et NTIC : Réalité et perspectives*", Actes du premier colloque organisé les 4 et 5 avril 2002 à Tunis par l'unité de recherche en e-masig, centre de publication universitaire, Tunis, 2004

LESCA H. (1989), "*Information et adaptation de l'entreprise*, Masson, Paris

LIVIAN Y. F. (1998), "*Organisation : théories et pratiques*", Dunod

NICOLAES M. et HEERSHAP (2002), "*L'emploi dans le tourisme : les données de base*", OCDE, actes de la conférence : enjeux et politiques liés aux ressources humaines dans le tourisme, 21 et 22 novembre 2002 en Turquie

ORLIKOWSKI W.J., (2000), "Using technology and constituting structures : a practice lens for studying technology in organizations". *Organization Science, vol. 11, n° 4, pp. 404-428.*

PATEYRON et SALMON (1996), "*Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise*", Paris :Economica.

PINSONNEAULT A.T. (1992), "Les TIC : Les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition », Gestion, Vol. 17, N°4, novembre

Pfeffer J. (1982), "Organization and organization theory, Pitman, Marshfield, MA.

REIX R., (1998), "Système d'information et management des organisations", Edition Vuibert

SALAIS R. (1994), "Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions", In Orléan A. L'analyse économique des conventions. Paris: PUF.

SPANOS Y. E., PRASTACOS G. P., POULYMENAKOU A. (2001), "The relationship between information and communication technologies adoption and management", Information and management, 39

TYRE M.J. et ORLIKOWSKI W.J. (1994), "Windows of Opportunity : Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations " Organization Science, Vol. 5, N°1, 98-117

LES GENÈSES D'USAGE PROFESSIONNEL TICE DES FORMATEURS D'IUFM : L'IMPACT DES DISPOSITIFS TECHNOLOGIQUES SOUS CONTRAINTES ?

Dominique BESSIERES
Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication
Université de Reims Champagne-Ardenne – IEP de Lille

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication[35] est porteur d'usages nouveaux. Il identifie une partie des logiques de modernisation de l'Etat visant le décloisonnement, le fonctionnement en réseau, la recherche de productivité et d'efficience administrative. Ainsi, les dispositifs technologiques correspondent à des médias de communication en raison de leur fonction de médiation suivant Francis Balle (2005). Ces processus et changements sont appréhendés par l'approche communicationnelle des organisations (BOURDIN 2008).

Aujourd'hui, les TIC liées à l'enseignement participent de ce processus. Au delà des discours institutionnels (BARATS 2007), les enjeux heuristiques de leur intégration dans les pratiques professionnelles impliquent d'étudier les dispositifs et les formateurs[36] de stagiaires d'IUFM[37] (LAGRANGE, LECAT, PARZYSZ, 2006). Les dispositifs instrumentés de formation doivent être analysés au regard des genèses d'usage professionnel des technologies numériques parce que les stagiaires pourront rencontrer de nouvelles professionnalités pour des technologies dont les usages communicationnels évoluent.

Effectivement les IUFM connaissent une évolution des dispositifs, comme le C2i niveau 2 "enseignant"[38] qui introduit une dimension professionnelle forte dans le processus de développement des TICE. Nous assistons également à l'émergence des Formations Ouvertes et A Distance et des autres dispositifs de type Environnement Numérique de Travail. Ils sont questionnés à travers les discours et représentations des acteurs, en premier lieu les formateurs. Les données recueillies sont de nature verbale (réponse à des items de questionnaires ou à des questions posées lors d'entretiens), il ne s'agit donc pas de traces de l'activité des participants mais de leurs représentations. Notre méthode d'enquête quantitative et qualitative vise ainsi le recueil d'opinions, de discours sur les pratiques TICE. Contextualisées socialement, institutionnellement et discursivement (JODELET 1991), les représentations sociales guident les actions (MOSCOVICI 1961, 1972). Elles servent à rationaliser les comportements en justifiant et expliquant. Ces représentations des actions ou de leurs moteurs, nous permettent de faire le lien entre les discours et les actions.
Quelles sont les représentations des acteurs par rapport aux usages des TIC dans les pratiques professionnelles ? Quel est le rôle des certifications des organisations éducatives entre incitations et pressions ?

[35] Le sigle TIC sera utilisé dans le reste du texte
[36] La dénomination de « formateur » s'applique à toutes les catégories d'enseignants du primaire au supérieur intervenant dans les enseignements destinés aux « stagiaires », futurs enseignants
[37] Institut de formation des maîtres
[38] C'est un certificat sur la base d'un référentiel de compétences professionnelles TIC (informatiques et Internet). Il est actuellement décliné en 3 filières, les métiers du Droit, de la Santé et les enseignants.

Notre terrain d'enquête est issu de l'ACI[39] Genèses d'usages professionnels des technologies par les enseignants qui regroupe plusieurs équipes[40] dont le but est d'étudier l'émergence d'une culture professionnelle chez les enseignants dans le cadre de situations instrumentées. L'équipe AEP[41] s'est intéressée à l'impact des dispositifs instrumentés sur la modification des modes de travail des formateurs. Les enseignants doivent se montrer capables d'utiliser les TICE dans leurs pratiques professionnelles, et le C2in2 vise ainsi à attester les compétences TICE nécessaires pour l'exercice de la profession enseignante dans ses dimensions formative, éducative Nous présentons quelques résultats significatifs[42].
Le recueil de données repose sur une enquête quantitative par questionnaires dressant un portrait des pratiques en France, intervenue entre décembre 2005 et février 2006. Elle comporte 699 réponses utilisables provenant de formateurs répartis dans 29 IUFM (85,4% de réponses en ligne contre 14,6% sur papier[43]). Pratiquement tous les IUFM (94%) sont représentés. Notre échantillon, ne constitue pas un sondage statistiquement représentatif de l'ensemble des formateurs d'IUFM (population mère indéterminable et étroite), mais présente un large éventail de disciplines. Lorsque nous les répartissons en grandes classes, nous obtenons environ un tiers de « littéraires », un tiers de « scientifiques » et le dernier tiers réparti entre les arts (4,9%), l'Education Physique et Sportive (6,2%), les TICE (14,3%) et les enseignants polyvalents du primaire (12,8%). Pour affiner les résultats globaux et appréhender les conséquences de l'obligation des C2in2 pour la titularisation, une enquête qualitative (février-juin 2008) de 25 entretiens semi-directifs auprès de formateurs et de responsables administratifs des IUFM du pôle Nord-Est et de Paris a complété l'enquête.

Notre communication essaie de mettre en évidence des conditions et des contraintes des genèses d'usages professionnels et communicationnels des TICE des formateurs dans les organisations d'IUFM.

I TICE : des genèses d'usage professionnel identitaire

Faute d'usages stabilisés, mais en développement, nous sommes en présence de genèses d'usages. Notre l'hypothèse est que la diffusion des usages professionnels des TIC auprès des formateurs implique des changements dans l'organisation du travail (préparation et réalisation des cours, développement lent du travail collaboratif) et est liée en partie aux identités professionnelles (DUBAR 2005). L'étude porte sur l'implication organisationnelle des TIC, leur diffusion en lien avec l'influence disciplinaire.

1-1 La variabilité d'intégration professionnelle

Les formateurs focalisent l'évolution de leur pratique sur les apports réels de l'outil, des nouvelles situations d'apprentissage. En effet, maîtriser l'outil signifie à la fois en avoir l'usage, mais également pouvoir améliorer ses propres performances et sa pratique professionnelle. Notre enquête révèle que l'ensemble de la communauté des formateurs reconnaît que les technologies deviennent des outils nécessaires pour l'ensemble des disciplines, à l'exception de l'EPS44. Le temps d'utilisation professionnelle des TICE

[39] Action concertée incitative « Education et Formation » 2005-2008
[40] L'équipe dans sa globalité de composantes est associée à l'INRP
[41] Enquête réalisée par Dominique Bessières, Pierre-Yves Connan, Delphine Combrouze, Jean Vincent, avec la participation d'Eric Laplace et de Benoît Verdier – EA Analyse et Evaluation des Professionnalisations.
[42] gupten.free.fr/ftp/GUPTEn-RapportIntermediaire.pdf
[43] Il n'y a pas de biais techniciste par rapport aux répondants en ligne
[44] Éducation physique et sportive

(préparation et formation) s'élève à au moins deux heures par jour pour plus de la moitié des formateurs.

Concernant l'intégration en situation, c'est-à-dire la création d'usages, voire la conception d'outils, l'enquête montre que les aspects didactiques et pédagogiques sont des facteurs très peu cités comme posant des difficultés au développement des pratiques.
Cependant l'évolution des modes de communication est loin d'être totalement aboutie. Dans la pratique de formation, l'innovation apparaît modeste : le dispositif très majoritaire est le courrier électronique, puis la liste de diffusion (35%), suivi par l'utilisation d'une plate-forme de formation à distance. L'utilisation de la visioconférence est anecdotique.

Parmi les éléments incitatifs, on note par ordre décroissant la motivation personnelle, les besoins liés à la pédagogie et à la didactique qui apparaissent comme des éléments facilitateurs.
Néanmoins, un certain nombre de freins peuvent limiter l'utilisation des technologies. Le facteur principal est lié aux difficultés techniques et logistiques, mais aussi de façon significative l'absence de formation adaptée et la méconnaissance de l'intégration en situation. Loin d'être des manifestations de « conservatisme », elles font souvent apparaître des contraintes du système d'enseignement ou de formation. Les formateurs peuvent ne pas vouloir abandonner des stratégies de formation qui ont fait leur preuve et que l'usage d'une technologie rend obsolète, d'autant plus qu'ils pensent ne pas disposer de stratégies aussi assurées avec les technologies. Tout se passe comme si la question de la plus-value des technologies pour les apprentissages et pour l'enseignement était une clé de la genèse d'usage des TICE.
Derrière l'implication organisationnelle des TIC dans une dynamique résistance-changement, les modalités sociales de diffusion, d'acceptation, de contournement, on note des différences disciplinaires, avec une répartition entre 2 pôles opposés, les littéraires et les scientifiques.

La grande majorité de la population s'est formée majoritairement par autodidaxie, ou bien avec l'entourage professionnel dans notre enquête. On mesure qu'une dimension collaborative peut intervenir de façon secondaire dans le processus d'intégration des TIC. Des régularités similaires sont notables pour les usages d'Internet, des logiciels disciplinaires, des courriels, de même pour le tableur, PowerPoint à la réserve d'une non-utilisation plus importante pour ces deux derniers outils.
Il n'en demeure pas moins que l'incitation à utiliser plus massivement les TICE ne peut faire l'impasse sur le développement de certains dispositifs comme le recours à la formation de formateurs. Indispensable pour 66,5% des interrogés, elle dépend de la politique de direction de l'IUFM.

1-2 Des incidences d'identité
Les représentations sociales, appréhendées dans notre étude par l'analyse du discours récolté par questionnaires ou entretiens, participent d'une fonction identitaire (JOEDELET 1991). Elles permettent aux individus de s'intégrer au groupe et par là même d'acquérir un sentiment d'appartenance. Elles guident les pratiques (fonction d'orientation), voire définissent le comportement acceptable dans certaines situations. Enfin, elles permettent de justifier, d'expliquer un comportement (fonction justificatrice).

La généralisation, puis l'obligation du C2in2 pour la titularisation introduit une dimension professionnelle forte. Ainsi, les TICE peuvent être le moteur d'une évolution de l'identité professionnelle des formateurs, en rupture avec les pratiques dominantes des formateurs peu

propice au changement et à la mutualisation, habitués à une autonomie d'exercice pédagogique garantie statutairement.

Dans ce contexte spécifique d'organisation éducative, les pratiques qui se mettent en place participent d'un changement du rapport aux dispositifs en termes d'identité et de professionnalisation. En effet, l'usage devient social dès qu'il est possible d'en saisir les conditions sociales d'émergence parce qu'il est stabilisé. L'identité professionnelle (DUBAR, TRIPIER 2005) correspond à la définition du métier principal et de l'ensemble des éléments stables et permanents traversant les différentes fonctions remplies par une personne ou un groupe. Elle varie dans le temps et dans l'espace en fonction de multiples facteurs : évolution des métiers (changements organisationnels avec travail en équipe, amélioration de la qualité), transformation des modes de production (flexibilité, automatisation et informatisation des procédés), des processus de qualification (ajout de responsabilités supplémentaires, changement des environnements institutionnel, technique, humain). Toutes chose qui sont en jeu dans la genèse des TICE en IUFM.
L'image professionnelle du formateur utilisateur de TICE peut représenter une mobilisation pour favoriser l'usage. Elle est "plutôt positive" et "très positive" pour plus de 76% des répondants. De même, l'impact des TIC dans la pratique professionnelle est jugé "plutôt" (67,1%) voire "très positif" (13,9%). Des lors, la diffusion des TIC implique intrinsèquement des changements dans l'organisation du travail (préparation et réalisation des cours).
Le développement d'usages professionnels est ainsi lié en partie aux identités professionnelles et aux représentations sociales qui en découlent. En lien avec les usages, elles fonctionnent comme des guides pour l'action et justifient la plus value des usages technologiques. Ces nouvelles compétences relèvent de l'information-communication instrumentée dont le processus d'appropriation est repérable à travers des pratiques et des représentations spécifiques emportant des mutations organisationnelles.

II TICE : des dispositifs facteurs de changement organisationnel

Des enjeux technologiques et managériaux favorisent le développement des TICE dans le champ des administrations publiques, notamment des facteurs exogènes, comme l'influence du *new management public*[45], le processus de Bologne (BOUILLON, BOURDIN, 2005), et endogènes par la volonté de mise à niveau de l'administration.

2-1 TIC médiation messagière d'adaptation

Depuis les débuts de la politique publique d'Internet[46], l'objectif managérial est d'aboutir à un assouplissement, un décloisonnement, facteur de productivité et d'efficacité. La formation générale aux nouvelles technologies est une de six priorités affichées par ce programme.
Les premiers objectifs visent à mettre l'Etat en réseau et à initier l'administration électronique[47] pour davantage de service et d'information pour le public. Ceci est à relier au développement presque concomitant en France de la Nouvelle Gestion Publique qui oriente l'administration vers la performance et non plus sur les ressources (FINGER, RUCHAT, 1997). Si la politique interministérielle d'e-administration se développe, l'effort a essentiellement concerné l'accès à l'offre de services électroniques de l'administration. Dès le départ, cette politique est pensée comme un levier de modernisation de l'Etat qui doit être exemplaire (TRONC, 1999). Elle se diffuse à des rythmes variables auprès des différentes

[45] Numéro « La nouvelle gestion publique », *Revue internationale de politique comparée*, vol.11, n°2, 2004 éditions de Boeck
[46] Programme d'action gouvernemental pour la société de l'Information initié en 1999
[47] On parle aujourd'hui d'e-administration

administrations. Ce discours de modernisation entraine des effets organisationnels au niveau des administrations centrales (ALCAUD, LAKEL, 2004).

Bien après les autres ministères, on en trouve trace dans les discours institutionnels du Ministère de l'Éducation nationale qui n'a pas été précurseur. Le thème de l'intégration des TIC révèle une adaptation aux contraintes de la société, extra-universitaire (BARATS, 2007), maintenant prises en compte. Un acteur interviewé en rend compte clairement *« Avec la formation à distance on passe à une pédagogie Toyota par rapport à la pédagogie taylorienne »*[48]. Derrière cette remarque, il s'agit bien de passer d'une logique hiérarchique et bureaucratique à une logique de souplesse et d'adaptation. Il est à souligner que les références avancées sont décalquées du monde de l'entreprise. Elles s'étendent progressivement à l'ensemble des champs sociaux, y compris maintenant dans les établissements d'enseignements supérieurs. On peut parler d'une forme de normalisation des organisations du travail.

Nous en concluons que les incitations et obligations de diffusion des TICE dans les IUFM fonctionnent comme des supports de communication pour des messages de modernisation auprès des formateurs, comme cela est le cas pour la politique de formation dans les organisations (BESSIERES, GRIMA 1999). *« Le changement date de 1995-1996 avec Internet. A l'époque, c'était incompréhensible, même pour les niveaux hiérarchiques. Il n'y avait qu'une dizaine de personnes en France qui pouvait agir avec les nouvelles technologies de communication. On pouvait plus facilement être incompris ou massacré localement »*[49]. Aujourd'hui, les formateurs sont invités à intégrer les TIC dans leurs pratiques professionnelles (préparation de cours, pédagogie).

Notre enquête révèle la liaison entre le développement des usages et différentes pressions dans l'exercice du métier. Ainsi, la hiérarchie est perçue plutôt comme incitatrice (« elle appuie » pour 68,5% des formateurs). Son rôle est manifeste par de nombreux éléments au sein des établissements (plans de formation, décisions et priorités issues des CA[50] et CSP[51]). L'utilisation des TIC apparaît facilitée par les conditions matérielles offertes, dans l'ensemble très satisfaisantes, même si des écarts existent entre les établissements. L'importance du milieu professionnel est notable, certains sont considérés comme des moteurs du développement des usages (formateurs TICE en particulier). Par ailleurs, les demandes émanant des stagiaires (pression sociale) sont incitatrices d'utilisation des TIC (57,8% des citations).

Ainsi, intégrer les TICE dans la pratique par la généralisation du C2in2 est perçu comme incontournable (36.6%), souhaitable (29.9%), nécessaire (20.5%). Seuls 5.7% des formateurs pensent cela inapplicable et pour 8% « violent ». De même, l'obligation des stagiaires de valider le C2in2 pour être titularisé, est perçue par 45.5% des formateurs répondants comme un moteur d'intégration rapide des TICE dans les pratiques, mais 30.3% pensent que cela ne concernera que les formateurs impliqués directement par le C2in2.
La politique publique incitative de l'Etat dépend d'une application particulière dans chaque établissement, suivant le principe de la Nouvelle Gestion Publique ou de la subsidiarité, les IUFM étant relais mais aussi décideurs. « Il y a un Plan de cadrage national mais chaque

[48] Entretien de l'auteur
[49] Entretien de l'auteur
[50] Conseil d'Administration
[51] Conseil Scientifique et Pédagogique

instance a des niveaux de liberté. A Rennes, on ne faisait plus du tout de la formation TICE avant l'obligation C2In2. Peut-être que ça leur a permis de s'y remettre »[52].
Au total, les IUFM paraissent exemplaires en matière d'intégration des TICE. « Les IUFM sont très réactifs, plus que les universités. Aujourd'hui les universités ne l'ont presque pas mis en œuvre, parce que la promotion dépend surtout de la recherche et pas d'évaluation sur ces critères là »[53]. Il n'en demeure pas moins des différences dans les sous-composantes de la population.

2.2 TIC : une injonction paradoxale

La politique publique joue un rôle majeur dans l'émergence de l'idée d'injonction dans le cadre professionnel des formateurs, en particulier l'obligation de valider le C2in2 pour la titularisation (circulaire du Bulletin Officiel n°33 du 14 septembre 2006). C'est donc pour les formateurs d'IUFM une nouvelle étape de la pression institutionnelle. *« Je ne l'aurai pas dit il y a encore 12 -13 mois. Avec le C2in2 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 »*[54].

L'intégration des TIC nous semble renouveler et amplifier la notion d'injonction paradoxale. Celle-ci consiste à formuler des attentes ou des ordres contradictoires, et/ou impossibles à réaliser ce qui génère une nocivité psychologique mise en lumière par Gregory Bateson (École de Palo Alto, BATESON 1980, WINKIN 2000). Pour limiter le risque de disjonction face à l'injonction, si leur réalisation ne dépend pas de la volonté des salariés, ceux-ci adoptent des comportements d'adaptation dont la typologie est bien connue : le conflit, les arrangements et les alliances, les évitements et l'anomie (FLICHY, D'IRIBARNE 2001). Ces décalages sont souvent présentés comme une résistance au changement. Il s'agit plutôt de la rencontre de rationalités différentes entre managers et salariés qui ont chacun leur propre système de représentation.

Suivant Frédéric de Coninck (2005), les nouveaux mots d'ordre managériaux, à l'exemple des TIC, fonctionnent comme des injonctions mettant les individus sous pression parce que le management ne délivre pas de modèle à suivre d'organisation du travail. Les personnels peuvent ainsi être soumis à une double injonction, c'est-à-dire des mots d'ordre contradictoires (ie. utiliser les TIC et garantie de la liberté d'enseignement). Ces mots d'ordre aboutissent à une pression constante avec une multiplication des exigences. Dès lors, l'ensemble des personnels, salariés et enseignants, subit une pression liée à l'exigence de performance devenue un critère commun du fonctionnement des organisations, d'abord au sein du secteur concurrentiel et maintenant l'ensemble des organisations est touché. Les organisations d'IUFM sont à leur tour concernées par la généralisation des TIC dans les processus de travail, pour des soucis d'efficacité, de décloisonnement, voire de productivité à l'instar des administrations centrales. Les TIC sont, en ce sens, révélatrices des mutations de la société qui se généralisent dans les organisations. Elles sont un dénominateur commun des nouvelles formes de professionnalisation et de normes d'efficacité. A ce titre, elles sont incontournables.

Dans notre étude, l'injonction paradoxale pour les formateurs apparaît sous-jacente. La pression d'intégrer les TICE apparaît sans vraiment de modèles de référence disponibles, avec

[52] Entretien de l'auteur
[53] Entretien de l'auteur
[54] Entretien de l'auteur juin 2008

des objectifs nouveaux : « Le bureau tableau blanc numérique interactif est installé sans concertation ni information »55. Cette pression rend plus difficile la définition du nouveau cadre de travail. On peut la formaliser de la façon suivante : « faites ce que vous voulez mais intégrez les TIC ». Or il nous semble que nous sommes en présence d'ordres contradictoires dans le sens qu'il s'agirait d'intégrer une chose pour laquelle on ne sait pas forcément quoi faire faire mais qui devrait être assumée directement par les acteurs.

Conclusion

Au terme de cette analyse, nous pouvons aisément mesurer que les discours sur la technique sont antérieurs aux développements des pratiques (FLICHY 2001). A ce titre, ils sont précurseurs et justificatifs en proposant des arguments.

En ce sens, la généralisation puis l'obligation du C2in2 contribue à faire des TICE une dimension professionnelle. Ces changements doivent être assumés par la profession et pas seulement par les individus. Les différentes représentations sociales qui sont en train de se constituer en lien avec les usages sont des guides pour l'action car elles permettent de renouveler une identité professionnelle, de justifier la plus value des usages des technologies.

Le « processus de Bologne », complété par les « objectifs de Lisbonne », vise à mettre en place en Europe « *l'économie de la connaissance, la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable de croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* » (BOUILLON, BOURDIN, 2005). Pour faire face aux bouleversements de la mondialisation, l'édification de l'espace européen de l'enseignement supérieur, comme dans les IUFM, figure un levier pour atteindre cette économie : les TICE s'inscrivent pleinement dans ce programme.

Tout se passe comme si avec les genèses d'usages TICE, on reste, pour aujourd'hui, dans une situation d'entre–deux, entre les organisations locales et les politiques publiques. La notion d'injonction paradoxale est un bon support pour réaliser un ajustement mutuel (notion de contingence MINTZBERG) entre les influences externes de l'environnement (Etat, Europe) et internes (hiérarchie, acteurs), même si celle-ci est porteuse d'une plus grande contrainte d'adaptabilité. Dans la genèse d'usage, le risque est déjà posé par des enquêtés de passer d'une discipline valorisée aujourd'hui, à une banalisation dévalorisée par la généralisation demain.

Biliographie :

ALCAUD D., LAKEL A. (2004) *« Les nouveaux « visages » de l'administration sur internet : l'accès à l'information publique. »*, *Revue Française d'Administration Publique*, n°110

BALLE F (2005), *Médias et sociétés*, Monchrestien

BARATS C. (2007), « "Pour le prix d'un café par jour", Une analyse des logiques d'institutionnalisation des TIC par le Ministère de l'Education Nationale dans l'enseignement supérieur français depuis 1989 », revue *Communication*, Université de Laval, Québec

BATESON G (1980), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris : Seuil

BESSIERES D, GRIMA F (1999) "Quelles légitimités pour les services fonctionnels de la communication et de la formation dans les collectivités locales", Politiques et Management Public, volume 17, n°4/ 1999

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

[55] Entretien de l'auteur

pédagogique, *Colloque organisé par L'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 2005*
BOURDIN S. (2008), Les TICE comme dispositif : contribution à une approche communicationnel du changement organisationnel, *Actes du colloque « Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisation*, Nice 4 et 5 décembre
DE CONINCK F (2005). Les organisations fragiles, In DURAND J-P & LINHARD D, *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Octarès, coll. Le travail en débats
DUBAR C. TRIPIER P. (2005), *Sociologie des professions*, 2e ed, Armand Colin
FINGER M, RUCHAT B (1997) Le New Public Management : Etat, administration et politique, pp33-56, in *Pour une nouvelle approche du management public* (réflexions autour de Michel Crozier), sous la direction de Finger M, Ruchat B, Ed. Seli Arslam
FLICHY P, D'IRIBARNE A (2001), Internet en entreprise, *Réseaux* VOL.18 N°104
FLICHY P. (2001), *L'imaginaire d'Internet*, La Découverte, col. Sciences de la société
JODELET D. (1991). *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 2è éd.
LAGRANGE J-B., LECAT J-F., PARZYSZ B. (2006), Les professeurs stagiaires d'IUFM et les technologies. Quelle instrumentation ?, in *Recherche et Formation* 52, 2006
MOSCOVICI S. (1961). *Psychologie Sociales*, Paris : PUF ; (1972) *La société contre nature*. Paris : Union Générale des éditeurs, coll.10/18
MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation
TRONC J-N (1999) « L'administration et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », in *Nouvelles Technologies, nouvel Etat*, sous la direction de Bahu-Leyser D et Faure P, La documentation Française, Collection Territoires de l'Information
WINKIN Y (2000). *La nouvelle communication.* Paris : Seuil

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE EN MÉDECINE : L'OBJET TECHNIQUE PEUT-IL ÊTRE « COMMUNICANT » ?

Aurore SCHRAMM
Université de Bourgogne

Notre recherche (1e année thèse) concerne l'innovation technologique dans un milieu professionnel médical : celui de l'ophtalmologie, suite à un travail de mémoire de recherche de master réalisé l'an dernier.

Pourquoi avoir choisi l'innovation en médecine ?

L'innovation médicale semble être un domaine de prédilection pour étudier ce qui touche aux innovations. En effet, par rapport aux autres domaines de l'innovation (comme l'expertise environnementale où des désaccords subsistent par exemple), tout le monde s'accorde sur ce qui constitue un progrès. La découverte médicale (en termes de médicaments ou de thérapies par exemple) fait l'objet d'un récit institutionnel unique, qui témoigne d'un long processus d'objectivation.
L'ophtalmologie est l'un des domaines de la médecine ayant connu de fort nombreuses innovations technologiques au cours des dernières années, et où les nouveautés ne cessent d'apparaître et d'être rapidement utilisées. Aussi, cela semble-t-il être un terrain médical pertinent pour nos recherches, étant donné que l'évolution des techniques serait plus à même d'entrer rapidement dans le processus communicationnel médical et d'influencer plus visiblement ce domaine spécifique de la communication.

La communication concernant les innovations en médecine est une communication technique sur des savoirs médicaux et techniques.
Ces innovations sont particulières de par leur nature ; d'une part : elles touchent au vivant, et d'autre part, leur diffusion est restreinte (elles sont utilisées par les professionnels et la communication se fait quasi exclusivement en B2B).

Constats

Au cours de précédentes recherches, nous nous sommes tout d'abord intéressés à une logique d'acteurs : les deux principaux acteurs de la communication médicale étant les médecins d'un côté et les patients de l'autre, avec, finalement une barrière invisible entre les deux.
En effet, force est de constater que l'information médicale et sa communication ne sont envisagées que du point de vue des professionnels de santé et le patient même s'il en est le destinataire final, n'en est pas pour autant pas vraiment considéré comme acteur de la communication, ni initiateur de celle-ci.
Nous avons supposé que cela entraînait une circulation de l'information particulière.

Lorsque l'on s'intéresse à la communication médicale, on s'aperçoit assez vite que la littérature concernant ce sujet est limitée. Les premiers textes traitant de communication médicale s'intéressaient à la relation médecin-patient. Ils sont apparus à la fin des années 20 aux Etats-Unis. Il s'agissait alors de textes rédigés par des médecins, se consacrant

exclusivement à la description de la relation médecin-patient, et publiés dans des revues médicales[56]. Ces publications concernant cette relation restaient cependant anecdotiques.
C'est dans les années 50 que le corps médical a commencé à s'intéresser de façon plus importante à la communication médicale, et un nombre plus important d'écrits ont été publiés, mais toujours au sujet de la relation médecin-patient[57].
Dans les années 60, la communication médicale a continué à concerner principalement la relation médecin-patient, mais on commence à souligner les manquements de la communication dans cette relation[58]. Cependant, certains ouvrages et textes ont commencé à se différencier de la relation médecin-patient et on voit la communication médicale entrer dans l'espace public[59].
C'est à la fin des années 60 et dans les années 70 que les premiers ouvrages concernant la communication médicale apparaissent en France, avec immédiatement des sujets très précis comme *Les besoins réels du grand public en matière d'information médicale sanitaire*[60], ou *Qu'est-ce que le médecin ? : étude psychologique de la relation médecin-malade* de P. Guicheney[61].
Dans les années 80, les ouvrages de communication médicale traitent encore très souvent de la relation médecin-patient ou de la santé publique, mais s'ouvrent sur d'autres domaines comme la psychologie[62]. On commence à penser à la communication en tant que moyen, pour le médecin, utile à améliorer la relation médecin-patient[63]. C'est dans cette décennie que l'informatique apparaît dans la communication médicale et de nombreux articles et ouvrages vont en parler[64].
Dans les années 90, on associe la notion d'éthique et de communication médicale. Des articles comme *Physician-patient communication : a key to malpractice prevention*[65], ou des ouvrages comme *L'information en médecine : évolution sociale, juridique, éthique* de B. Hoerni *et al.*[66] se font plus nombreux. Parallèlement, des ouvrages traitant de la communication médicale de façon plus générale paraissent, c'est le cas de *Communication médicale* de G. Llorca[67] ou de *La Communication médicale* de M. Ogrizek *et al.*[68]. Toutefois, ils ressemblent tous plus ou moins à des guides d'instructions à usage des médecins pour améliorer leur communication.

---

56 Par exemple « The care of the patient », de F.W. Peabody paru dans le *Journal of the American Medical Association* en 1927, ou « Physician and patient as a social system » de L.J. Henderson, paru dans le *New England Journal of Medecine* en 1935.

57 Par exemple, « Patient-nurse communication system brings good results » de K.J. Shoos paru dans la revue *Hospitals* en 1950, ou « Privileged communication; a brief analysis of the doctrine existing between physician and patient » de L. Luria et E. Huff paru dans *Med-Times* en Mai 1951.

58 Par exemple avec « Gaps in doctor-patient communication : doctor-patient interaction and patient satisfaction » de Korsch *et al.* paru dans la revue *Pediatrics* en 1968.

59 Comme avec « Medicine and the Press » de W.A. Thomson paru dans le journal de l'*Institute of Public Health* en janvier 1962.

60 La Documentation Française, 1973

61 éditions Mouton, 1974

62 Par exemple avec *Research in psychology and medicine : social aspects : attitudes, communication, care and training and evaluation of medical care* de D. Oborne paru chez Academic Press en 1980.

63 Par exemple, *Effects of modeling on patient communication, satisfaction, and knowledge* paru aux éditions Med-Care en novembre 1987.

64 Par exemple, *L'informatique médicale* de H. Ducrot *et al.* paru aux éditions PUF dans la collection Que sais-je en 1985, ou encore *Informatique médicale : introduction à la méthodologie en médecine et santé publique* paru chez Flammarion en 1987.

65 de W. Levinson paru dans le *Journal of the American Medical Association* en 1994.

66 éditions Masson, 1997

67 éditions Ellipses, 1994

68 éditions PUF, coll. Que sais-je ?, 1997

Le début des années 2000 a vu paraître de très nombreux textes concernant l'information du patient[69] et de nombreux livres prenant plus ou moins la forme de mode d'emploi à l'usage des professionnels avec par exemple, *Guide pratique de la communication avec le patient* de Constantino Iandolo[70], ou *Soigner (aussi) sa communication : la relation médecin/patient* de Peter Tate[71]. Des ouvrages moins « médicaux », comme *Droits du patient : information et consentement* de P. Abadie *et al.*[72], sont également parus, mais là encore, tous reviennent systématiquement à la relation médecin-patient et à ses conséquences juridiques, éthiques, psychologiques et plus rarement sociales.
Le fait que la littérature soit limitée en ce qui concerne la communication médicale s'explique principalement par le fait que les ouvrages parlant de cette forme de communication sont rédigés par des médecins et écrits à usage d'autres médecins. De très nombreux ouvrages consacrés à la communication médicale s'intéressent en fait quasi exclusivement à la relation du médecin vers le patient, le plus souvent dans son aspect le plus difficile et le plus désagréable : l'annonce de la mauvaise nouvelle. Quasiment tous les livres traitant de communication médicale s'attachent à l'aspect pratique, concret, de la communication du médecin, prenant souvent la forme de guides d'instructions, de mode d'emploi, à l'usage des praticiens. Cette production de médecins destinée à d'autres médecins, qu'on pourrait qualifier d'*autarcie rédactionnelle*, fait rapidement apparaître les limites de la littérature pouvant entrer dans le cadre de notre recherche.

Face à ce manque d'ouvrages inscrivant la communication médicale dans une réflexion communicationnelle théorique, nous avons été amenés à interroger des professionnels ainsi que des patients dans le cadre d'entretiens semi-directifs.

Ceux-ci nous ont permis de découvrir qu'il existe des professionnels de différents niveaux (niveaux non reconnus de façon officielle), au sein d'une même spécialité médicale, et tous les professionnels en sont parfaitement conscients.
L'information médicale circule de façon satisfaisante au sein du corps médical. Les informations qui ne seraient pas obtenues de façon « officielle », à travers des publications par exemple, peuvent être accessibles via un réseau de connaissances[73] établi par chaque médecin tout au long de sa carrière. Cet état de fait semble masquer aux professionnels le fait que l'information médicale ne circule pas bien de façon extra-professionnelle.
En ce qui concerne les patients, on peut constater que ceux–ci ont évolué au cours des dernières années, ceci à cause de plusieurs facteurs comme les scandales médicaux, la médiatisation de la médecine avec des interviews de médecins, des pseudo-documentaires peut-être prétextes à de la publicité détournée, ou via les fictions télévisées médicales de plus en plus nombreuses du fait desquelles le patient peut se faire une fausse idée de la médecine, etc. Ainsi, il a été amené à se rendre compte des limites de la médecine actuelle et ne s'adresse-t-il plus à un médecin de façon « inconsciente », mais il cherche avant cela des informations qu'il a beaucoup de mal à obtenir. Par conséquent, les patients s'organisent à

[69] Comme « L'information médicale : information du patient et information sur le patient » de O. Dupuy paru dans la revue *Les Etudes Hospitalières* en 2005.
[70] éditions Masson, 2001
[71] éditions De Boeck, 2004
[72] éditions Masson, 2004
[73] Il est à noté que l'on peut rapprocher le fonctionnement de ce réseau de la notion de capital de P. Bourdieu pour qui le capital social est la somme des ressources, actuelles ou virtuelles, qui reviennent à un individu du fait qu'il possède un réseau de relations, de connaissances et de reconnaissances mutuelles, ce qui revient à dire que le capital social est la somme des pouvoirs et des capitaux que le réseau ainsi formé peut mobiliser.

leur tour en réseau[74] (lui aussi informel, sur Internet par exemple où certains d'entre eux s'improvisent leaders d'opinion en faisant partager leur expérience), et ceci afin de se rassurer et d'obtenir toutes les informations possibles.
Nous nous sommes intéressés aux innovations technologiques en matière de chirurgie ophtalmique. Nous avons pu constater que ces technologies avaient une influence sur la structuration même de la profession. En effet, officiellement, tous les spécialistes ont reçu la même formation et obtenu le même diplôme. Mais officieusement, il existe une différence entre les hyper-spécialistes et les ophtalmologistes « normaux ». Une différence qui peut être liée à l'équipement auquel le médecin a accès. Ainsi, il apparaît une frontière, frontière de la technicité, entre praticiens d'une même spécialité.
La technologie entraîne également une modification de l'image du médecin. Celui-ci devient de plus en plus technicien et le mythe du grand mandarin vacille, remplacé par celui de la technologie.

Ainsi, en fin de compte, le problème de communication n'apparaît pas comme un problème de relation médecin-patient, ni un problème de technicité, mais un problème de circulation de l'information souligné par la technique. Rien ne fait le lien entre la technologie et le patient.
Cela nous a amenés à constater que l'objet technique est un objet segmentant.

Problématique

Ce caractère segmentant tient largement à une approche centrée sur les contenus (savoirs médicaux, informations pratiques sur l'utilisation). En effet, ils sont très inégalement partagés entre le concepteur, le technico-commercial, le praticien et le patient.

Nous allons donc explorer d'autres approches que celles des savoirs et les contenus qui nous permettront de voir en quoi l'objet technique pourrait être communicant.
En effet, l'approche par les savoirs montre que l'innovation divise, et en employant une approche plus interactive nous souhaitons pouvoir vérifier certaines hypothèses.
Ainsi, par exemple, nous allons essayer de développer le modèle « communicationnel »[75], alternative au modèle didactique. Ce modèle communicationnel considère la communication non pas sous l'angle de savoirs à transmettre ou à expliquer, mais comme dispositif permettant de réduire les clivages, de mettre en contact les acteurs, de lever les blocages. Ce qui peut très bien s'appliquer aux innovations technologiques médicales dont les représentations engendrent, justement, une barrière invisible entre professionnels de santé d'un côté et patients de l'autre.
Nous nous efforcerons ainsi que reconstituer la dynamique communicationnelle créée à partir de l'objet technique. Par conséquent nous étudions les phénomènes communicationnels engendrés par l'innovation technologique en ophtalmologie. Il s'agit entre autres de comprendre les contextes d'insertion en aval de l'installation, d'identifier les logiques générées par l'innovation dans les cabinets et établissements équipés, de préciser à quelles conditions l'innovation technique de « segmentante » pourrait devenir « communicante ».
On peut également se demander quelle est l'influence de l'organisation de l'espace du cabinet médical ou de l'hôpital par exemple dans cette communication. On pourrait se poser la question de la disposition des appareils, des raisons de cette disposition, de la présence ou non d'un dispositif immersif, etc.

[74] Le réseau des patients peut être rapproché de la théorie du « two-step-flow » de Elihu Katz et Paul Félix Lazarfeld. Il se forme de façon discontinue (c'est seulement l'occasion du moment qui fait que l'on aura accès aux informations du réseau), et les informations qu'il partage ne sont pas toujours les meilleures.
[75] Initié par Daniel Raichvarg

Une enquête plus approfondie au niveau des praticiens, relative à leur pratique, leur vision des choses, les représentations qu'ils peuvent en avoir s'avère nécessaire. Il existe un discours sur la technologie (celui de la publicité par exemple) et un non discours (comme les représentations que les acteurs peuvent en avoir), qui reste à explorer.

Méthodologie

Au niveau de la méthodologie, lors de nos précédentes recherches, nous avions opté pour les entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels, comme de patients.
Nous avions le choix entre une méthode quantitative et une autre, qualitative, mais compte tenu du thème étudié, la méthode qualitative permettait une approche plus holistique et globale du sujet. De plus, cette méthode permet d'aborder des phénomènes sociaux dans un contexte naturel et permet aux acteurs interrogés de garder leur place centrale dans l'enquête. Ainsi, nous avons privilégié la relation interpersonnelle en entrant en contact direct avec les acteurs dans le cadre de ces entretiens afin d'obtenir des informations tant objectives que suggestives, sur le ton d'une conversation relativement informelle. De plus, on peut faire le parallèle avec l'interrogatoire médical, ce qui pouvait mettre à l'aise nos interlocuteurs du fait de leur propre expérience de ce type de questionnement.

Cependant, après relecture critique, nous avons pu constater que les informations obtenues n'étaient pas forcément complètes. En effet, il semble que certaines choses ne pourront être découvertes par ce biais. Les praticiens ont donné des réponses très brèves, très concises, très « professionnelles », et certaines données, telles que leur ressenti face à l'innovation, seront très difficile à obtenir dans le cadre de tels entretiens. En outre, les médecins n'aborderont jamais des sujets trop sensibles où ils n'auraient pas un rôle parfaitement conforme à la légalité, on peut se demander s'ils ne font pas du « médicalement correct » dans leurs réponses. De plus, l'acteur interviewé se demande toujours légitimement comment son discours va être interprété, analysé et vers quelle finalité.

Afin de collecter des données différentes et plus complètes dans le cadre de cette recherche la méthode dite du récit de vie semble être plus pertinente, méthode complétée par l'utilisation de l'observation participante qui semble également indiquée, même si, comme le soulignait Pierre Bourdieu[76], « chacun sait combien il est difficile d'être à la fois pris dans le jeu et de l'observer ».
Une immersion dans un service hospitalier (ou un cabinet médical) par exemple, me permettrait de recueillir des données concernant les usages des technologies liés à des représentations que les différents acteurs peuvent avoir. Grâce à ce type d'observation la communication en aval du laboratoire fabricant de l'innovation technologique pourrait être étudiée. On pourra alors voir comment l'objet est utilisé, comment les acteurs réagissent, etc.
Une autre observation envisageable est un travail au niveau de la conception de l'objet technique, en amont cette fois. En effet, il serait intéressant d'observer comment se met en place une instance de rencontre entre des chercheurs et des utilisateurs, lors d'ateliers créatifs par exemple.
En effet, auparavant, les concepteurs de technologies étaient dans un laboratoire, faisaient des recherches, etc. cela suivait son cours jusqu'à la commercialisation de l'objet fabriqué. De nos jours, les concepteurs essaient de prendre en compte le bout de la chaîne, l'utilisateur final. Ce dernier nourrit la réflexion des chercheurs, leur permet de développer leur pensée dans des directions auxquelles ils n'auraient pas forcément songé spontanément. C'est d'ailleurs ainsi

[76] Bourdieu P., 1978, Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections, Actes de la recherche en sciences sociales, 23, 67-69

que l'objet technique commence à apparaître comme objet rassembleur, communicant et non plus seulement comme source de clivage.

Pistes de recherche

La technologie semble devenir le mythe moderne qui remplace les mythes fondateurs de la médecine, incarnés auparavant par des médecins, des hommes (même si subsistent encore quelques « exploits » médicaux, telle la greffe partielle de visage du Pr. Duvauchelle). De nos jours, le mythe du grand mandarin décline dans un processus de désacralisation de plus en plus évident. Le médecin devient technicien, ce n'est plus lui le mythe, c'est la technique. Apparaît donc une transformation de son image, de sa représentation dans l'esprit du patient.
La technologie apparaît comme un élément supplémentaire dans la relation médecin-patient. Auparavant, on parlait de *colloque singulier* qui incluait exclusivement ces deux derniers acteurs. De nos jours, outre les « personnes de confiance », et les informations diverses glanées au hasard par les patients, l'objet technique semble entraîner un questionnement supplémentaire et un paramètre additionnel à la relation qui ne se limite plus à deux entités « médecin-patient ».

Notre optique consiste à reconnaître que l'objet technique est chargé de représentations, donne lieu à la construction d'un sens par le sujet non expert, est l'occasion d'instaurer un dialogue généralement fructueux entre praticien et patient, dialogue qui déborde les questions d'utilisation et d'efficacité de soin.
Dans cette perspective, l'innovation en ophtalmologie a vocation à devenir fédératrice, en se diffusant dans les cabinets professionnels. Il s'agira pour nous, entre autres, de comprendre les contextes d'insertion en aval de l'installation, d'identifier les logiques générées par l'innovation dans les cabinets et établissements équipés, de préciser à quelles conditions l'innovation technique de « segmentante » pourrait devenir « communicante ».

L'INTÉRÊT D'UNE ANALYSE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL POUR LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Julie BRUSQ,
Doctorante PREFics/ CERSIC, Université Rennes 2,
Directeurs de thèse : Christian Le Moënne et Catherine Loneux.

Introduction :

Face au déclin de l'Etat Providence, certaines associations médico-sociales ont su faire preuve d'innovation pour se développer dans un contexte de précarité croissante, tout en répondant aux besoins des populations en difficulté d'insertion sociale comme les handicapés physiques et mentaux ou les personnes en détresse psychique. Notre terrain nous immerge au cœur du bouleversement des formes organisationnelles du secteur médico-social puisque notre poste « chargée de mission pour la démarche qualité » consiste à informer les professionnels des implications de la loi 2002.2.
La loi 2002.2 énonce les droits des usagers, notamment celui de s'impliquer dans son propre « projet individualisé » (JANVIER, 2004), ou l'accès de l'usager à l'information le concernant telles que les conditions de sa prise en charge, c'est pourquoi la loi consacre un volet à la mise en place de deux systèmes d'évaluation des pratiques professionnelles (EPP) : un premier système d'évaluation interne puis un second d'évaluation externe. En ce qui concerne l'évaluation externe, de nombreux professionnels craignent que des technocrates évaluent leur savoir-faire à l'aune de méthodes quantitatives, quand bien même les salariés exerceraient dans un contexte complexe. Les psychiatres, psychologues, éducateurs spécialisés, assistantes sociales, comptables et directeurs d'établissements, luttent ensemble contre une idéologie d'objectifs de résultats et revendiquent des objectifs de moyens. En outre, le chapitre consacré à l'évaluation interne dans la loi 2002.2 exige des professionnels qu'ils créent des référentiels : qu'ils formalisent leurs procédures par écrit, de façon à communiquer aux évaluateurs et aux usagers les modèles d'organisation à respecter.
La démarche qualité représente un objet d'étude formidable pour les économistes dont l'objectif est de mesurer l'efficacité d'une organisation. Cependant pourquoi la démarche qualité dans le secteur médico-social intéresse t-elle la communication organisationnelle ? Nous démontrerons que le dispositif managérial implique un passage d'une culture de la communication orale à une culture de la communication écrite. Dans un premier chapitre, nous nous interrogerons sur les réticences des professionnels face à la démarche qualité et plus particulièrement à l'écriture de leurs pratiques, en démontrant les risques de l'émergence d'un nouveau modèle normatif de communication auquel seraient soumis les professionnels. Dans un second chapitre, nous observerons les perspectives qu'offre l'étude de cette démarche dans le cadre de l'auto-évaluation pour les professionnels et pour une Approche Communicationnelle des Organisations (BOUILLON, BOURDIN, LONEUX, 2007).

Chapitre 1 : Passage à l'écrit dans une culture de la communication orale :

Selon Harold Garfinkel, les mots ou gestes ou symboles ne peuvent être interprétés en dehors de leur contexte, car les acteurs d'une communication investissent l'environnement pour exprimer une idée dont le sens particulier ne se construit lui-même que par rapport à l'environnement de l'énonciation. (COULON, 1987) Quels sens les professionnels attribuent-ils à la démarche qualité ? Dans un secteur où le travail repose sur la thérapie institutionnelle, les professionnels privilégient une communication orale essentiellement avec les usagers mais aussi entre professionnels d'une même institution ou avec des partenaires extérieurs

(enseignants…), les critiques des professionnels à l'encontre de la loi sur l'évaluation, l'auto-évaluation et le droit des usagers portent majoritairement sur les impacts préjudiciables de l'écriture sur la clinique (RIFFAULT, 2000). Comprendre leurs réticences face au changement de culture révèle le caractère « organisant » d'une communication écrite. Malgré l'accès au dossier et le droit de réponse de l'usager, leur autonomie resterait superficielle pour le profane face aux écrits d'experts. L'écriture serait un modèle de communication incapable de rendre compte de l'ampleur du travail clinique. En outre, la transmission des écrits aux usagers susciterait de la méfiance ou engendrerait un comportement de type consommateur qui redéfinirait la clinique dans son ensemble.

L'écriture du travail clinique n'est pas réductible à de simples diagnostics et pourtant peu d'autres données semblent à première vue dignes de communication. Alors que les professionnels griffonnent énormément sur des cahiers qui restent souvent personnels, la loi 2002.2 leur impose de communiquer aux usagers une partie des informations qu'ils prennent sur l'enfant. Ces notes doivent figurer dans le dossier du patient accessible selon les modalités de la loi Kouchner ou de la loi 2002.2, selon le statut du dossier, qu'il soit médical ou social. La communication des notes issues des réunions de synthèse risque selon eux de réduire leur travail à un simple diagnostic et ne pas rendre compte de la relation transférentielle pourtant essentielle. Les professionnels craignent de figer et de stigmatiser le Sujet en un diagnostic, car un diagnostic n'épuise pas le Sujet et par là n'est jamais fidèle à la complexité humaine, il ne représente qu'un outil pour les professionnels qui en mesurent le mouvement et la complexité. Ce type d'énoncé monte en généralité un Sujet pourtant singulier en le classifiant dans une nosographie fortement dépendante des connaissances scientifiques des professionnels à une époque donnée et dans un contexte particulier. Les professionnels revendiquent une indexicalité (le milieu professionnel et thérapeutique) du diagnostic qu'ils craignent de voir décontextualisé et donc réinterprété (COULON, 1987) dans une société de l'information et de la communication. L'injonction de communication des diagnostics aux usagers engendrent une conscientisation, chez les professionnels, de la particularité du sens commun (routinier) qu'ils attribuent au diagnostic. L'ethnométhodologie éclaire ici la problématique abordée par les professionnels. Cette idée qu'un diagnostic serait trop réducteur pour être communiqué à un profane suggère que le général s'oppose au particulier. Les professionnels refusent l'acception de leur savoir capable d'énoncer une Vérité.

La transmission de diagnostic peut briser la confiance nécessaire à un travail clinique car les traces écrites sur un Sujet peuvent entraver un éprouvé favorable de lui. Le terme « usager » énoncé par la loi 2002.2 comprend les parents de l'enfant ou à défaut ses tuteurs légaux, c'est pourquoi il s'agit de ne pas porter atteinte à l'intégrité de nombreuses personnes dans ces écrits communicables. Chaque situation familiale est particulière et nécessite des écrits individualisés suivant les potentiels lecteurs, ce qui ne facilite pas la tâche des professionnels. En outre, au début de nos interventions dans les centres, les professionnels refusaient d'inscrire sur le livret d'accueil le contact du médiateur départemental auquel pourrait s'adresser l'usager en cas de recours. Les professionnels affirmaient qu'en communiquant sur les droits de recours des usagers, les travailleurs sociaux susciteraient de la méfiance, plus particulièrement chez des Sujets dits « paranoïaques ». De nombreux spécialistes constatent une judiciarisation et une marchandisation prégnantes de leur secteur. Les usagers se conduiraient de plus en plus comme des clients roi et exigeraient un service adapté à leur situation personnelle, ce qui n'est pas toujours possible étant donné le budget alloué par les autorités publiques dans un programme de planification. Par conséquent, dans ces cas de transmission du dossier, les professionnels se trouveraient dans une situation absurde qui

consisterait à produire des écrits au contenu superficiel, niant ainsi le travail de fond entrepris avec l'usager.

En outre, la formalisation des pratiques annihile l'éthique. La communication de certains diagnostics comporte des implications concrètes et immédiates quant au devenir de l'enfant. Ces écrits révèlent leur devoir d'assistance à personne en danger. Que se passera t-il s'ils affirment qu'il faut interrompre la prise en charge de l'enfant car ils ne disposent pas de l'agrément nécessaire, et que ce constat fait l'objet d'une note alors que l'enfant est dans une situation grave qui nécessiterait des soins. Ce désengagement formalisé ne se retournera t-il pas contre eux ? De plus formaliser les limites de leurs responsabilités pour pouvoir argumenter en faveur des professionnels contre une accusation de non assistance à personne en danger semble gêner certains d'entre eux. Ce secteur réputé pour ses conditions difficiles de travail (bas salaire, fatigue nerveuse et psychique dues aux confrontations stressantes avec des situations d'extrême détresse) est également connu pour le dévouement de ses professionnels, leur altruisme et leur engagement. L'histoire du secteur médico-social repose sur la charité chrétienne. Les premières organisations se composaient principalement de bénévoles qui apprenaient l'assistance « sur le tas », dans l'urgence. Ils s'engageaient par conviction d'autant plus forte qu'ils n'étaient pas rémunérés. Puis les militants « se professionnalisent » à la fin des années 1960, mais l'éthique imprègne encore les discours des professionnels sur leurs pratiques puisque certains semblent déplorer le fait que l'écriture les expose en cas de recours de la part d'un usager, ou au contraire ne les déresponsabilise. Paradoxalement, leur vocation désintéressée les abstenait de rendre des comptes, mais ils ne souhaitent pas justifier leurs limites en revendiquant leur manque de moyens. Selon leur raisonnement, l'écriture ne laisserait plus de place à une interprétation subjective ou éthique, voire nierait toute morale du rédacteur. La notion d'écriture renvoie donc à une formalisation voire à un engagement pour eux en tous cas et cette contractualisation s'opposerait par définition à l'altruisme, caractérisé par sa pureté, et qui ne nécessiterait pas de laisser une trace.

Les intérêts de l'étude de la démarche qualité dans le secteur médico-social pour les chercheurs en communication organisationnelle repose sur l'observation d'un changement : le passage d'une culture d'une communication orale au passage à une communication également écrite. La démarche qualité représente donc un changement dans les routines des professionnels, changement qui, selon l'ethnométhodologie, révèle les représentations et les croyances autour de l'écrit dans le secteur médico-social, ces pratiques que les professionnels considèrent comme allant de soi. (COULON, 1987) Les appréhensions des professionnels quant à la judiciarisation, la marchandisation de leurs services reflètent une dislocation des fonctions professionnelles et appellent les communicants et les managers à constamment redéfinir les frontières d'activités de leurs organisations face à l'imposition de normes juridiques et industrielles (LE MOËNNE, 2005) dans un secteur où finalement les valeurs privées des professionnels et des usagers tendent davantage à fragiliser la légitimité professionnelle. L'éthique de la relation, de l'engagement personnel du salarié, du don de soi revendiqués par-delà les lois et les normes managériales se substituent aux savoirs-faire de l'organisation. Mais l'écriture en soi implique t'elle finalement de véritables changements organisationnels ?

Deuxième chapitre : pour une proposition d'un nouveau modèle de communication et de la norme :

Après avoir exposé les limites d'une communication écrite pour l'exposé d'un travail clinique, nous allons démontrer que l'écriture dans ce contexte de la loi 2002.2 offre de réelles perspectives de transformation de l'organisation des services. Dans un premier temps, nous verrons comment l'écriture améliore la coordination de l'action entre professionnels, usagers et autres institutions, puis nous démontrerons que les écrits donnent du sens à l'action collective, pour faire exister l'organisation dans le regard des autres : usager, institution, contribuable. Enfin, nous étudierons le nouveau modèle de communication organisante que propose ce secteur.

Les écrits sont des outils pour la coordination de l'action au sein d'une même organisation. L'organisation se définissant comme une activité collective dont les participants visent, sous couvert d'un même objectif formalisé, des logiques d'action, des valeurs, et des points de vue différents (GROSJEAN, 2008). Comment naissent alors des représentations communes de l'organisation ? Comment alors arrivent-ils à coordonner leur action ? Il s'agit de se voir imposer et d'élaborer des règles. Les ethnométhodes consistent en l'interprétation et l'usage de ces normes par les acteurs de l'organisation. (COULON, 1987) Par exemple, même succinct, le projet d'établissement consiste en l'interprétation par les membres de l'organisation des missions qui leur incombent suivant les critères qui leur ont permis d'obtenir l'agrément que ce soit un CAMSP (Centre d'Action Médicale et Sociale Précoce), un IME (Institut Médico-Educatif)… Le projet d'établissement permet aux nouveaux salariés de comprendre à quelles théories se réfèrent leurs collègues s'ils s'inscrivent dans le courant comportementaliste ou qu'ils soient d'obédience lacanienne… Les écrits existants permettent de réduire l'incertitude lorsqu'un nouvel employé intègre une organisation et ainsi de faciliter sa prise de décision et in fine son action. Les règles de l'organisation sont rendues explicites car la démarche qualité assure leur traçabilité et les fait valider par la direction. Les écrits facilitent aussi un ajustement et une intercompréhension. La rédaction de procédures représente un fabuleux outil de capitalisation des expériences et des savoirs. Toujours dans le cas d'un nouvel employé, l'apprentissage de terrain dans ce secteur a pendant longtemps consisté à imiter les anciens, or l'imitation ne rend pas compte de réflexions menées sur les pratiques et ne justifient pas les façons de faire. Ces traces rappellent aux professionnels que le travail de leur collègue s'ajuste au leur.

L'écriture contribue à l'émergence du sens donné à l'action par les professionnels constamment confrontés à des situations de « non-sens » (la folie ou les difficultés des patients). Ce sens se négocie, se co-construit, notamment pendant la rédaction du projet d'établissement qui doit être revisité régulièrement. La communication assure la cohérence d'une mémoire collective de l'organisation. L'inscription de l'organisation dans un contexte théorique permet de justifier les pratiques professionnelles tout en soulignant le caractère paradigmatique des connaissances. Alors, communiquer des diagnostics devient possible si nous les situons dans un courant théorique, soulignant ainsi les limites des connaissances et leur conférant ainsi une légitimité scientifique. Les documents produits dans le cadre de la démarche qualité doivent délimiter le champ de compétences des membres de l'organisation. Cette méthodologie précise leur fonction par rapport aux moyens dont ils disposent (et non aux objectifs) dans un contexte d'adaptation constante à de nouvelles situations toutes particulières. L'école de Palo Alto considère justement que l'acteur apprend dans l'interaction et dans une situation donnée, il est indissociable du milieu dans lequel la connaissance est diffusée (WATZLAWICK, HELMICK-BEAVIN, JACKSON DON, 1972). Communiquer

signifie partager et non « pas seulement envoyer une information, c'est aussi mettre en commun, autant que faire se peut, le sens de son discours ». (GROSJEAN, 2008). Les écrits sont le résultat de traductions multiples entre acteurs disposant chacun d'un « background » particulier, c'est pourquoi ils doivent défendre leur point de vue, s'approprier des concepts qu'ils investissent de leur expérience, de leur formation... Une démarche qualité engendre des conflits, des incompréhensions, puisque l'objectif est de définir des « bonnes pratiques ». La négociation du sens en équipe pluridisciplinaire (psychiatre, orthophoniste…) de travail révèle des dissonances. Les conflits représentent de fabuleux outils d'apprentissage organisationnel. Un individu teste ses croyances en tentant de résoudre un problème dans un contexte particulier et en s'exposant à la critique. La rédaction de procédures, sensée aboutir à l'uniformisation de l'action collective, au contraire, tend à révéler les différences d'interprétation des règles, et donc leur contournement par les acteurs à qui elles s'adressent.

Face au risque de standardisation des pratiques, la lutte pour la diversité des méthodes professionnelles représente un enjeu fort pour les services offerts aux personnes, actuellement soumis à une évaluation aux larges penchants quantitatifs. Dans la loi 2002.2 l'agence d'évaluation énonce déjà quelques bonnes pratiques. Ces préconisations relèveraient d'une épistémologie positiviste puisqu'elle distingue le bon du mauvais dans un manichéisme non interrogé. Ce dualisme est fortement contesté par les professionnels qui seraient contraints de mesurer sur une échelle allant de l'imperfection à la perfection un seuil d'efficacité. Cette communication serait essentiellement normative et réductrice puisqu'elle évacuerait l'imagination, la flexibilité, l'adaptabilité et l'innovation des professionnels qui sont constamment confrontés à des situations imprévisibles et difficiles. Deux idéologies s'affrontent alors que la vision cartésienne et quantitative s'impose. Les professionnels élaborent ensemble des stratégies d'adaptation dans l'urgence aux cas particuliers. La démarche qualité représente un terrain d'observation riche car elle expose les façons de faire que l'ethnométhodologue cherche à comprendre. « Le monde social est, pour chaque membre, intelligible et rapportable, cohérent et sensé. Et dans le cours de leur action, les membres produisent des «comptes-rendus» (*accounts*) à travers lesquels ils décrivent, interprètent la situation, contribuant par là même à la constituer [...] » (MOLENAT, 2008) L'ethnométhodologie consiste en l'analyse de la réflexivité des professionnels sur leur pratiques, la façon dont ils décrivent leurs pratiques, dont ils en rendent compte et une réflexion qui alimente en retour l'action. (MOLENAT, 2008) Finalement le temps que réclament les professionnels, effectivement insuffisant (par rapport à une file active conséquente et un salaire pas toujours à la hauteur du travail effectué, et les conditions d'exercice difficiles puisqu'ils cumulent des fonctions dans divers établissements), ne concerne pas particulièrement la démarche qualité puisqu'ils consacrent déjà du temps à ce travail réflexif (RIFFAULT, 2000), ils se concertent notamment pour gérer des situations chaque fois nouvelles. Au lieu de rejeter cette démarche, pourquoi ne la redéfiniraient-ils pas dans le cadre de l'auto-évaluation énoncée par la loi 2002.2 ? Les professionnels expérimentés du secteur adoptent une épistémologie constructiviste dans le sens où ils procèdent déjà « chemin faisant » pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Ils procèdent également par essais-erreurs car ils ne maîtrisent pas tous les tenants et les aboutissants de leur travail avec les usagers. En ce contexte de raréfaction des notes officielles et communicables, la démarche qualité représente une valorisation de leur savoir-faire collectif car ce qu'ils faisaient déjà dans le cadre de leur fonction est aujourd'hui reconnu comme un travail nécessaire notamment parce qu'il porte un nom, en l'occurrence, la démarche qualité.

Conclusion :

Le passage d'une culture de la communication orale à une communication écrite intéresse la communication organisationnelle dans la mesure où de nouveaux dispositifs de communication émergent. La démarche qualité intéresse aussi cette spécialité pour les nouvelles conceptions du travail qu'elle sous tend. Elle reconsidère la question du temps de la communication clinique, elle ré interroge les limites d'une communication experte entre un professionnel et un profane, et elle étudie les facteurs de confiance propices à un modèle de communication spécifique. La communication est ici largement organisante puisqu'elle coordonne l'action des professionnels et participe au sens de l'action collective. Elle favorise ainsi l'implication des usagers dans l'organisation. Nous adoptons une Approche Communicationnelle des Organisations (ACO) car nous n'objectivons pas l'organisation qui est perpétuellement en tension, en construction redéfinition. Nous analysons un ensemble de processus de communication. (BOUILLON, BOURDIN, LONEUX, 2007). En outre, puisque les professionnels craignent de perdre le monopole des critères d'efficacité de l'organisation, l'étude des modalités d'interprétation des écrits professionnels, notamment par des évaluateurs externes qui réduiraient le travail clinique à des données objectivables, relève d'une position dialogique (GROSJEAN, 2008). Le modèle d'organisation du secteur très adaptatif aux situations particulières propose un modèle de la norme ouverte que de nombreuses entreprises privées envient au secteur associatif professionnel où l'urgence constituant le quotidien des salariés, ils sont particulièrement formés à s'adapter aux situations les plus difficiles et des évènements régulièrement imprévisibles. Dès lors, des perspectives de recherche sur la transférabilité de ce modèle dans le secteur industriel s'esquissent.

Bibliographie :

BOUILLON, Jean-Luc, BOURDIN, Sylvie, LONEUX, Catherine, « De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles de l'organisation : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles», *Communication et Organisation*, n°31, 2007.

COULON, Alain, *L'Ethnométhodologie*, Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France, 1987, 2002.

GROSJEAN, Sylvie « Saisir la dynamique organisationnelle : quand intersubjectivité et interobjectivité s'entrelacent » dans « La communication organisationnelle », Revue *Sciences de la Société*, n°74, 2008.

JANVIER, Roland, MATHO, Yves-Alain, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, coll. Action sociale Établissements et services, 2004.

LE MOËNNE, Christian, *Diriger, déléguer, gouverner*, http://www.fnades.fr/etatsgeneraux/archive2005/docs/comptesRendus/CHRISTIAN_LE_M... 23/02/09

MOLENAT, Xavier, « Ethnométhodologie, le société en pratiques », *Sciences humaines*, n°194, juin 2008.

RIFFAULT, Jacques, *Penser l'écrit professionnel en travail social, Contextes, pratiques, significations*, Dunod, Paris, 2000, 2006.

WATZLAWICK P., HELMICK-BEAVIN J., JACKSON DON D., *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris, 1972.

LE PROJET DE COMMUNICATION DES ASSOCIATIONS À L'ÉPREUVE DU TEMPS

Alexandra LENAY-BLASON
Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations (LASCO)
Université catholique de Louvain
lenayblason@yahoo.com

1. INTRODUCTION

Le projet est un enjeu essentiel dans la vie des associations. Dans ces formes sociales particulières, caractérisées par une tension intrinsèque entre les dimensions politique et économique, comme l'affirme B. Eme[77], les démarches de légitimation, médiatisées par un projet ou une mission associative, précèdent le fait productif. Dans les pages qui suivent nous essayerons de montrer comment l'analyse des discours et des dispositifs créés par les associations dans le but de communiquer avec ses publics peuvent nous aider à diagnostiquer l'état d'un projet associatif. Nous parlerons très brièvement de la méthodologie utilisée pour étudier ces dispositifs et nous présenterons quelques résultats de l'étude de terrain.

2. UNE LECTURE COMMUNICATIONNELLE DES ASSOCIATIONS

Nous partons de proposer une lecture du phénomène associatif en termes de communication en tenant compte des différents niveaux d'analyse des organisations. Pour chaque niveau, nous avons identifié les acteurs composant le système d'action concret et la fonction typique de la communication en tant que procédé ou expression langagiers. Cela nous a permis d'aborder les associations :

- Du point de vue macro-organisationnel et en tant qu'acteur collectif, elles participent au système global d'interactions entre les différentes acteurs collectifs composant une communauté politique (nationale, régionale ou internationale). En mots des sociologues, elles sont *« …un espace opérant le passage de la sphère privée à la sphère publique dont le terreau est la communauté politique productrice de l'espace public*[78] *»*. Elles peuvent ainsi être appréciées comme des ***indices*** des sensibilités ressenties par les individus d'une société donnée. A cet effet, on reconnaît à la communication une ***fonction référentielle*** qui pourrait s'assimiler dans certains cas à la communication « politique » des associations. C'est le cas typique des associations dans lesquelles l'affinité entre les acteurs a surtout un caractère « revendicateur » qui les pousse à mettre en avant des politiques de communication externe avec les actions et les outils que nous connaissons : les relations publiques, les campagnes de promotion, les événements, etc.

[77] Eme B. (2001), « Les associations ou les tourments de l'ambivalence ». *In* : Collectif d'auteurs. *Association, démocratie et société civile,* Paris, La Découverte/MAUSS/CRIDA, p. 220.
[78] Laville J-L. (2001), « Les raisons d'être des associations », *In* COLLECTIF D'AUTEURS. *Association, démocratie et société civile,* Paris, La Découverte/MAUSS/CRIDA, p. 66.

- Du point de vue méso-organisationnel, étant le cadre normatif de l'action des acteurs individuels, mais en tant que représentant d'une catégorie d'acteurs dans l'organigramme organisationnel (le management, la ligne hiérarchique, etc.), l'association peut être abordée comme un « système d'action concret » permettant le ***passage*** des « mondes vécus » des acteurs singuliers au « monde en général » à partir d'un travail collectif d'élaboration de justifications, d'argumentations, d'idées, etc. Dans ce niveau, la communication aurait une ***fonction de médiation***. Il s'agit, en effet, de la fonction « organisante » de la communication. Certains dispositifs de management comme les groupes de travail par projets, les équipes interdisciplinaires, les assemblées générales, les blogs institutionnels, etc. permettraient certainement d'encourager cette fonction de la communication
- Enfin, du point de vue micro-organisationnel, en tant que cadre normatif permettant et encourageant la rencontre interpersonnelle entre des acteurs individuels, l'association pourrait être pensée comme le contexte de plusieurs « systèmes d'action concrets » formant un ***réseau***, comme un espace amorphe favorisant les échanges et l'interaction entre des personnes partageant une affinité quelconque. La communication jouerait ici un rôle et une ***fonction typiquement relationnelle*** qui pourrait être encouragée par des stratégies telles que la création d'espaces de rencontre et de partage - des fêtes, des journées sportives, des excursions, des journées de réflexion, etc.

Bien que les associations puissent mettre en place des politiques privilégiant une *de ces trois fonctions de la communication, ces dernières sont, toutes trois, toujours présentes.* C'est pourquoi nous concluons cette partie en affirmant que les associations sont des organisations très particulières dans lesquelles la *communication*, en plus d'un élément constitutif, est un élément stratégique : « La communication ne sert pas à la stratégie, elle *est* la stratégie »[79]. La communication *est*, et voici la singularité du phénomène associatif, son *principe constitutif* (réseau de socialités), le *contenu implicite***,** et souvent *explicite*, de la mission associative (création de liens sociaux, passage de la sphère privée à la sphère publique et construction de la communauté politique). En effet, le projet associatif est censé être un projet de communication garantissant l'équilibre entre ces trois fonctions que nous venons de résumer : référentielle, de médiation et relationnelle.

3. LE PROJET DE COMMUNICATION DES ASSOCIATIONS

Dans le cadre de cette recherche, avec le terme « projet de communication », nous voulons nous référer à la façon dont les trois fonctions de la communication sont présentes à un stade

[79] Nous empruntons cette affirmation à G. Gramaccia qui l'applique aux configurations adhocratiques (Gramaccia G., *Les actes de langages dans les organisations*, 2001, 10). En effet, les associations, en tant que vecteurs de projets, ressemblent très souvent aux organisations adhocratiques, telles qu'elles ont été décrites par H. Mintzberg (1982).

du parcours organisationnel80. Ce projet est susceptible d'être « lu » à partir de l'analyse des dispositifs et des discours créés par les acteurs associatifs dans l'intention d'expliciter la « raison sociale » de l'association, les justifications et les formes opérationnelles pour mener l'action.

> *« La rationalité d'une organisation prend corps dans un texte, et ne peut être autre chose qu'un texte toujours en devenir dès lors qu'il devient le langage-objet d'un métalangage critique dans un cadre conversationnel*[81] *».*

Nous pouvons ainsi identifier trois caractéristiques fondamentales de ce projet qui correspondent aux trois fonctions de la communication identifiées plus haut :

- Il est d'abord un projet de ***société*** étant donné qu'il essaie de donner une réponse à une problématique sociale donnée, ressentie par les membres d'un groupe.
- Ce projet est censé être un projet ***collectif*** car il essaie de systématiser les sensibilités et les doctrines des acteurs singuliers afin de pouvoir les communiquer.
- Et, enfin, ce projet est un instrument de ***socialisation et de cohésion*** pour les membres du groupe car il définit les critères d'adhésion, limitant ainsi les frontières entre les adhérents au projet et les autres acteurs potentiels (sympathisants, bénéficiaires, public en général).

Le projet de communication d'une association peut varier dans le temps parce qu'il est l'expression des préoccupations, des identités, du « vouloir-être » de l'association dans un moment donné. Il peut également être lu comme un dispositif de régulation et un référent symbolique.

4. UNE METHODE D'ANALYSE

Afin de prouver la pertinence de cette définition de « projet de communication » pour le diagnostique des associations, nous avons pensé à une méthode d'analyse fondé sur l'analyse de contenu des discours et des dispositifs de communication, c'est-à-dire des « conversations » et des « textes » grâce auxquels ce projet se matérialise. Nous avons considéré ces traces ou expressions langagières comme des « faits de communication »[82] permettant d'identifier les intentions, les enjeux et les positionnements des acteurs, individuels ou collectifs autour du projet.

---

[80] Evidemment, comme nous l'avons indiqué à plusieurs reprises, ces trois fonctions peuvent être encouragées ou négligées, si l'on veut peuvent être perturbées, par les politiques de communication mises en place intentionnellement par le management de l'association.

[81] Gramaccia G., *Ob.cit.*, p. 10.

[82] « […] la communication qu'il faut prendre en compte concerne **tout élément expressif** d'un acteur social pour lequel on peut trouver un sens si on le rapporte à **un contexte pertinent** dans lequel, justement, on peut **'faire parler'** (c'est-à-dire l'interpréter et lui donner une signification). Le challenge pour le chercheur en communication me paraît être de percevoir le maximum des 'faits de communication' de ce type et donc, d'élargir la définition de ce qui est 'communication' » (*In* MUCCHIELLI A., (2005) « Pour une approche communicationnelle des TIC » [en ligne]. CERIC, http://infocom.univ-montp3.fr/labo.php?f=i. Consulté le 02/09/2007).

Nous nous sommes donc situés au *niveau macro-organisationnel* en comprenant l'association comme un *acteur collectif* et nous avons travaillé selon la procédure suivante :

1. Nous avons noté tout ce qui a été explicitement dit dans les discours autoréférentiels[83] à propos de ce projet de communication, en identifiant les indicateurs[84] suivants : la mission explicite de l'association, l'image ou la métaphore utilisée pour la représenter, les acteurs – participants, adjuvants ou bénéficiaires – du projet et les opposants. Cela nous a permis de déceler la vocation de l'association à titre principal.
2. Ensuite, nous avons identifié une série d'indicateurs (la distribution des contenus, l'usage des genres journalistiques, la politique de signature, le traitement des certains sujets) nous permettant de déceler des « faits de communication » autrement dit, les messages qui se dégagent de l'analyse de l'aspect forme de ces dispositifs[85] mis en œuvre stratégiquement par l'acteur

Pour notre étude de terrain nous avons choisi de comparer les changements du projet de communication de deux associations dites de « transformation sociale » situés dans deux contextes (Structures d'opportunités d'association - SOA[86]) différents. C'est ainsi que nous avons choisi de travailler avec le Collectif de recherche éducationnel « Graciela Bustillos » (CIE), crée en 1993 à Cuba, et l'Association de services des droits des travailleurs (ASEPROLA), née en 1986 au Costa Rica.

Dans le cas du CIE, nous avons analysés 11 discours autoréférentiels, correspondant aux trois époques préalablement définies en fonction des changements formels (division et

[83] Nous allons donc comprendre par « discours autoréférentiels » tout ce qui est dit au nom de l'association, sous sa signature, et qui porte sur elle-même et sur son système de pertinence : ses projets, ses intentions, son identité, etc.

[84] Pour définir les indicateurs de l'analyse de ces discours, nous avons fait référence aux principes constitutifs d'un mouvement social mis en évidence par A. Touraine, à savoir les principes d'identité, d'opposition et de totalité (Touraine, A. (1978) *La voix et le regard*. Paris, Le Seuil).

[85] Le choix du (des) dispositif (s) a été conditionné par les documents nous avons trouvé sur le terrain. Nous avons privilégié les dispositifs médiatiques à longue durée et qui ont traversé plusieurs épisodes ou stades du parcours associatif, comme les bulletins, les revues, mais aussi les « sites Web» ou les « blogs.

[86] Pour caractériser une « structure d'opportunités d'association » (SOA), nous ferons référence au concept de « structure d'opportunités politiques » développé par D. McAdam et S. Tarrow (1994, 2001). Les facteurs caractérisant une SOA seraient : l'existence d'une problématique sociale affectant une partie de la société et avec la capacité d'être un facteur de mobilisation ; le degré d'ouverture du système politique par rapport à la société civile (le niveau de « tolérance » et de « sensibilisation» des organes de décision politique quant aux problématiques sociales qui concernent l'association et la volonté de développer des politiques publiques) ; le niveau de sensibilisation des acteurs potentiels (membres, bénéficiaires, donateurs, etc.) quant au projet associatif et la situation concurrentielle des associations du même profil.

coordination du travail et pouvoir). Nous avons aussi appliqué la méthode de l'analyse de contenu à 12 numéros (52,1 %), du bulletin *Diálogos entre edu*cadores de l'association, publiées entre 1995 et 2006, et au site web de l'association www.apc.rimed.cu, consulté chaque semaine entre septembre 2007 et mai 2008.

En ASEPROLA, nous avons également identifiés trois périodes ou stades et avons ensuite travaillé avec un corpus composé par 11 discours autoréférentiels, 12 numéros (63,1 %) du magazine *Actualidad Laboral*, édités entre 1992 et 2002 et le Site web de l'association www.aseprola.org, consulté chaque semaine entre septembre 2007 et mai 2008.

5. RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS

L'analyse de contenu des discours et des dispositifs nous a permis d'arriver aux conclusions sur l'influence réciproque entre les contextes normatifs, de positions et de pouvoir à chaque épisode ou stade de vie et le projet de communication de l'association. Nous avons ainsi conclu que :

La genèse

Nous constatons que les deux associations étudiées ont eu comme origine un « groupe d'affinité » ou « communauté de savoir », qui s'est dégagé d'une autre organisation hautement institutionnalisée[87]. Dans les deux cas, on a pu identifier un leader, avec une position prééminente dans l'organisation d'origine, qui garantisse la cohésion du groupe et la continuité d'une certaine structuration nécessaire au passage à l'action. Nous constatons ainsi des traces de « l'institué » dans ces moments de « l'instituant ». Dans les deux cas mentionnés, nous avons pu constater la rareté du « texte » institutionnel dans cette période. Nous n'avons trouvé aucun dispositif de communication stratégique et peu de discours autoréférentiels. Le projet de communication des associations est alors plutôt basé sur *l'activité dialogique et conversationnelle* orientée à des fins relationnelles et de médiation.

La constitution formelle et les premiers épisodes

Le temps de genèse et de constitution formelle de l'association est alors très variable en fonction des circonstances internes et externes. Du point de vue structurel, ASEPROLA a adoptée à ce premier stade de vie une configuration mixte qui réunit des caractéristiques des organisations missionnaires et de bureaucraties professionnelles. Nous retrouvons un organigramme sans beaucoup de différentiation verticale (absence du niveau de cadres) et des mécanismes de coordination reposant surtout sur l'ajustement mutuel et la supervision directe. Le CIE a pourtant choisi pour cette première époque d'expansion une configuration structurelle mixte combinant l'organisation missionnaire – composée par les membres fondateurs devenus « acteurs du projet » - et l'adhocratie – composée par les acteurs des projets ad hoc. Le rôle du leader est aussi essentiel, mais nous retrouvons d'autres mécanismes de contrôle comme la standardisation des résultats. Dans ce contexte, nous avons observé qu'à la constitution formelle succède une avalanche des discours autoréférentiels et de dispositifs stratégiques de communication. Ces discours tentent de définir la mission de l'organisation à travers de verbes qui dévoilent surtout un projet de communication visant la

[87] Le CIE est née au sein de l'Ecole de formation du Parti communiste cubain, tandis que l'idée d'ASEPROLA se mettre en forme au sein du département de Sociologie de l'Université de Costa Rica.

mise en relation des hommes ou de groupes (« coordonner », « créer un réseau ») ou des activités de dénonciation. L'analyse des dispositifs de communication a montré que si bien la fonction référentielle est mise en avant, l'association continue à jouer un rôle de médiation entre les différents acteurs. Les dispositifs montrent en général un effacement de l'émetteur en bénéfice des acteurs concernés par le projet en permettant ainsi leur participation à l'espace publique.

La bureaucratisation ou la commercialisation

Nous avons constaté que, comme résultat du changement de la coalition dominante ou de l'affaiblissement de la capacité de mobilisation de la « cause » qui soutenait ces systèmes missionnaires, ces structures peuvent dériver vers des configurations proches de *bureaucraties lourdes* ou prendre un tournant plus *commercial ou entrepreneurial*. Dans le premier cas figure, nous situons le parcours d'ASEPROLA, à partir de l'année 2000. Nous reconnaissons ces configurations par un organigramme très hiérarchisé et divisé et une coordination reposant surtout sur la standardisation des procédés et des résultats. Quant au pouvoir, ces époques s'accordent avec des changements de la coalition dominante impliquant la sortie du leader charismatique et l'arrivée de dirigeants, parfois désignés par une instance autre que l'équipe, imposant des méthodes de direction plus bureaucratiques ou entrepreneuriales. Dans ce contexte normatif, de positions et de pouvoir, nous retrouvons généralement une grande quantité de textes institutionnels. En analysant les discours autoréférentiels produits par l'association, nous identifions l'intention de continuer à justifier le projet comme un projet orienté à des fins de médiation et référentielles. Cependant, les « faits » tirés de l'analyse de contenu des dispositifs médiatiques nous montrent que l'association *néglige les fonctions de médiation et relationnelle* de la communication en se positionnant plutôt comme *un lieu d'énonciation vis-à-vis d'un public considéré comme externe*.

La crise, la disparition ou la mort

Nous avons aussi repéré des épisodes de *crise* et de *disparition* de l'association dans nos études du terrain. Le CIE, poussé par un contexte (SOA) très défavorable, commence en 2003 un long processus de fusion avec l'Association des pédagogues de Cuba (ACP). Elle a de problèmes à garder sa propre structure au sein de l'organisation réceptrice avec laquelle elle doit partager son appartenance et ses permanents. Etant donné que, dans ce cas, il ne s'agit pas d'une disparition due à la perte de légitimité de la mission, mais conditionnée par des circonstances externe, un groupe d'affinité, composé par les « acteurs du projet » survie à la mort de l'association en tant qu'instance indépendante. Nous avons ainsi identifié que l'expression communicationnelle de ces périodes de crise et de disparition est *le silence*. En effet, nous observons la presque totale *« suspension » du « texte » institutionnel* et *l'absence de communication référentielle*. L'association est en fait pratiquement coupée de ses liens avec l'extérieur, ce qui nous autorise à parler de sa *mort en tant que projet de société.*

VII. CONCLUSION GENERALE

Nous croyons que le présent travail, nous a permis en fait de confirmer que :

1. Aux époques de « ferment » et de formation du groupe, moments de l'instituant et d'une grande indifférenciation structurelle, correspond une communication relationnelle et de médiation, fondée sur la volonté d'intercompréhension des acteurs.

Cette communication se matérialise rarement dans un « texte », en tant que dispositif écrit, mais se réalise dans un cadre conversationnel.

2. En revanche, aux époques d'institutionnalisation et de formalisation des relations, dans le contexte d'une structure divisée (bureaucratie ou entrepreneuriat), nous pouvons en effet continuer à identifier une ample gamme de dispositifs de communication, mais ceux-ci privilégient généralement la fonction référentielle de la communication en négligeant les fonctions relationnelle et de médiation.

Nous pouvons alors conclure qu'en plus d'être considérée comme le résultat d'une tension dialectique entre *l'instituant* (phase organisant) et *l'institué* (phase organisée), l'organisation peut être aussi envisagée comme le résultat d'une tension entre les aspects « contenu » et « relation » des expressions langagières (« conversations » et « textes ») façonnant les systèmes d'interaction en place. Autrement dit, l'organisation est construite à tous les niveaux (micro, méso et macro organisationnel) par des communications qui privilégient tantôt *l'aspect relationnel* (actes de langage, parole libérée, espaces de participation et de convivialité) tantôt *l'aspect référentiel ou le contenu* (énoncés descriptifs, parole encadrée ou censurée, peu d'espaces de participation et de rencontre, etc.)[88].
Cette tension est d'ailleurs plus tendue dans le cas d'associations où la survie du projet, en tant que projet de communication, se joue dans l'équilibre des trois fonctions que l'on peut accorder à la communication. Nous avons en effet montré comment le processus d'institutionnalisation de ces formes sociales entraîne des changements dans la façon de communiquer des acteurs, collectifs et individuels, et de déséquilibres entre les trois fonctions de la communication. Ces déséquilibres pourraient être alors évités ou corrigés par des politiques ou des stratégies de management ou de communication tenant compte :

- De la valeur référentielle des associations, ce qui devrait amener l'association à assumer ses responsabilités dans la construction collective de l'espace public et dans le renforcement de la démocratie : « on doit défendre et promouvoir les valeurs auxquelles on croit ».
- Du rôle de médiation entre les sensibilités ressenties par les individus à l'instar de leurs « mondes vécus » et le monde en général, ce qui devrait responsabiliser les acteurs associatifs dans la création d'une démocratie au quotidien en encourageant la prise collective de décisions et les espaces de débat et de confrontation : « on doit coproduire l'association ».
- Du caractère relationnel du phénomène associatif, ce qui devrait engager les acteurs à mettre en avant une volonté d'intercompréhension et une logique de solidarité : « on

[88] Cette conclusion nous permet en fait de faire le lien entre les communications faites (discours, dispositifs, architecture) et les communications en train de se faire (systèmes d'interaction) et, également, entre les différents niveaux d'analyse de l'organisation. Nous croyons pourtant qu'il ne s'agit que d'une piste à explorer dans des futures recherches.

est là pour se comprendre, pour vivre le collectif ». L'association devrait aussi accorder une place privilégiée aux dispositifs de communication permettant de renforcer la confiance et la transparence nécessaires à toute action qui vise, en dernière instance, le renforcement des liens sociaux.

Nous concluons ainsi en affirmant la nécessité de construire un métalangage ou une méta-communication capable de maintenir ou restaurer l'équilibre des forces en tension dans les associations, autrement dit, capable de rétablir le *lien relationnel de qualité* qui est essentiel au phénomène associatif.

VERS UN NOUVEAU CHAMP DE LECTURE SYMBOLIQUE DES SYSTÈMES D'ORGANISATION SOCIALE OU L'ESQUISSE D'UNE QUATRIÈME CATÉGORIE « SFEZIENNE » DE LA COMMUNICATION

Tiphaine ZETLAOUI
Université Paris 1 et Lille 3

Nous consacrerons la présente contribution aux matrices organisationnelles que L. Sfez a construites à partir d'un travail critique et symbolique des théories de la communication. L'auteur détermine trois « visions métaphoriques » de la communication qui désignent des attitudes de pensée techno-logique à travers lesquelles les hommes perçoivent la réalité pour agir[89]. Ces derniers édifient leur rapport au réel en l'appréhendant soit « avec », soit « dans » soit « par » la technique. Ces catégories « communicationnelles » d'entendement recouvrent différents champs disciplinaires ; elles permettent ainsi de conceptualiser le fonctionnement des organisations biologiques, physiques, sociales, politiques…L'élaboration de modèles communicationnels fait souvent intervenir un raisonnement transdisciplinaire dans la mesure où l'on s'intéresse plus aux processus de formalisation d'une réalité organisationnelle qu'à son aspect substantiel. A ce titre, nous pouvons prendre l'exemple des cybernéticiens qui aspirent après la seconde guerre mondiale, à la réunification -par le biais de théories rétroactives- de toutes les disciplines, des sciences de la nature aux sciences humaines. Les concepts sfeziens illustrent cette perméabilité disciplinaire qui fait qu'un modèle communicationnel appartient à différents univers scientifiques et participe au rapprochement épistémologiques (spéculatif et méthodologique) des chercheurs.
En dépit du caractère récent de nos investigations, nous inscrirons notre réflexion dans la continuité de ce travail de catégorisation en essayant de le compléter et de le prolonger. Nous verrons que les trois visions symboliques que L. Sfez a mises au jour rendent compte d'une conception que nous avons jugée utile de rapprocher de la physique « classique » qualifiée également de « newtonienne » bâtie à travers la valorisation de principes « déterministes ». C'est en classant l'ensemble de ces notions sous ce registre-là de réalité physique que nous avons été amenés à nous interroger sur les impacts qu'aurait pu avoir la révolution « quantique » sur nos manières de structurer nos modes organisationnels de perceptions du réel. Comment transposer en des termes matriciels l'ancrage de cette rupture qui marque l'avènement d'un système reposant exclusivement sur des valeurs à la fois « probabilistes » et « relativistes » ? Comment articuler cette nouvelle matrice aux autres ? Après avoir présenté les pistes de recherche qui nous ont permis d'envisager et d'élaborer une « quatrième catégorie symbolique du monde », nous essayerons de montrer à partir d'un exemple concret, les nouvelles orientations d'analyse que celle-ci permet d'offrir au chercheur des sciences organisationnelles.

Pistes d'élaboration théorique d'une quatrième vision du monde

[89] L'auteur explique que la communication « *a envahi métaphoriquement l'ensemble des sciences humaines et des pratiques politiques, sociales, culturelles et économiques* » in L. SFEZ. *Critique de la communication*. 2e éd. Paris : Seuil, 1992, p. 41.

- L'ancrage « newtonien » des trois visions communicationnelles des organisations

Les trois visions cognitives du monde que L. Sfez a construites rendent compte du regard symbolique que les hommes portent sur la réalité qu'ils observent. L'auteur s'inspire des travaux de chercheurs qui utilisent des modèles de causalité pour comprendre le fonctionnement des systèmes organisationnels qu'ils soient vivants ou non vivants. La première vision convoque des principes d'organisation « linaires » et « verticaux » associés à un ordre « pyramidal » alors que les deux autres visions désignent un ordre d'organisation plutôt « circulaire » et « horizontal » associé au « réseau ».
L. Sfez appelle la première représentation du monde « *Représenter, ou la machine* » ; elle renvoie au rapport extérieur que l'homme entretient avec l'organisation qu'il souhaite maîtriser. Les hommes agissent « avec » la machine ou le système technique en vertu duquel ils se distinguent. Ce modèle est pour L. Sfez « cartésien » dans la mesure où les éléments du système sont régis par des principes de causalité linéaire qu'il associe à celui des boules de billard. La hiérarchie du système d'organisation implique une séparabilité des éléments qui entretiennent entre eux des relations unilatérales. Ce modèle de causalité est notamment utilisé par C. Shannon qui met ainsi en évidence un champ communicationnel de réalité construit à partir d'un pôle émetteur et récepteur, le premier transmettant par un canal des informations au second. Pour L. Sfez, ce domaine de communication émetteur-récepteur se marie bien à l'esprit que l'on impute à la représentation qui « *fait appel à un monde objectif et à un représenté, et les relie par un médiateur, tourné d'un côté vers le monde objectif, et, de l'autre, vers le signe qu'il garantit* »[90]. Ce système de représentation s'assouplit avec la seconde métaphore qui souligne davantage l'expressivité des éléments ou l'expression des acteurs.
L. Sfez qui l'intitule « *Exprimer, ou l'organisme* » entend par-là que l'homme évolue « dans » un environnement, un système d'organisation technique qui devient sa nature. Cette conception se situe dans la droite ligne de la philosophie leibnizienne, monadologique et donc réticulaire du monde[91]. L'organisation du système s'effectue selon des principes interactifs (feed-back)[92]. L'homme s'insère dans un autre modèle que celui de la machine de représentation ; il s'insère dans celui de l'organisme « *qui fait état* » comme explique L. Sfez « *d'une relation interne des parties et du tout* »[93]. Le modèle de communication est ici en phase avec l'expression qui symbolise un autre type de rapport émetteur-récepteur ; le média n'est ainsi plus regardé comme le traducteur « *d'un monde objectif* » pour un récepteur passif[94]. De la cybernétique qui influence à l'époque contemporaine l'ensemble des sciences humaines et sociales[95] découle un phénomène de dégénérescence que la troisième métaphore « Confondre ou Frankenstein : le tautisme » conceptualise. L'artefact de cette dernière désigne le rapport de confusion qui se manifeste entre la cause et l'effet, entre l'objet et le sujet, l'émetteur et le récepteur. Le sujet n'existe qu'à travers la technique. L. Sfez évoque les analyses de M. Shelley et de J. Baudrillard qui mettent en perspective le jeu de simulation existant entre un original et son double. Cette troisième métaphore est ainsi très proche de la

---

[90] L. SFEZ. *Critique de la communication.* 2è éd. Paris : Seuil, 1992, p. 42.
[91] P. MUSSO. *Critique des réseaux.* Paris : PUF, 2003.
[92] N. Wiener a fait évoluer la théorie de l'information de C. Shannon en introduisant dans son schéma linéaire de transmission d'un message, le principe de « feed-back » (boucle rétroactive).
[93] *Critique de la communication.* Ibid., p. 44.
[94] « *Le média est dans le monde, au même titre que le récepteur. Le média se loge alors dans les interstices minuscules de ce continuum* ». Ibid., p. 45.
[95] Si les conférences de Macy s'avérèrent un échec dans le projet d'unifier toutes les sciences entre elles par le biais d'une théorie qui expliquerait tous les phénomènes organisationnels, la cybernétique a eu des impacts colossaux. Elle est notamment à l'origine de la constitution des sciences cognitives et de l'informatique.

seconde à ceci près qu'il n'existe pas de hiérarchie entre les pôles émetteurs et récepteurs. Ici l'excès de communication nuit à la communication elle-même qui « *s'achève en une interminable agonie de spirales* » laissant place à un phénomène « *tautistique* »[96].
Les outils d'analyse que nous venons de présenter correspondent à ensemble de principes que les physiciens attachés à une tradition newtonienne mobilisent pour expliquer des systèmes macroscopiques apparentés à des schémas déterministes. Les deux dernières visions technologiques rendent en l'occurrence compte de phénomènes systémiques qui relèvent notamment de règles auto-organisationnelles. Les cybernéticiens qui annoncent la seconde génération de la cybernétique oeuvrent dans cette direction. Ainsi, H. Von Foerster, H. Atlan travaillent-ils sur les principes d'auto-organisation du vivant en s'intéressant au bruit, ce qui les amène à révéler une forme de « *complexification organisationnelle* ». J-P. Dupuy résume très bien l'aboutissement de leurs recherches : « *la capacité d'auto-organisation des êtres vivants résulte de leur capacité de faire face à des agressions aléatoires, par désorganisation suivie de réorganisation à un niveau de complexité plus élevé* »[97].
Comment introduire dans l'échelle des catégories « sfeziennes », la réflexion menée par les physiciens dans le domaine quantique ? Dans quelle mesure pourrait-on créer une nouvelle catégorie dont les caractéristiques traduiraient les règles qui sont fondamentalement à l'œuvre en logique quantique ?

- La quatrième vision du monde : « Imprévoir ou l'auto-organisation : la machine quantique ».

En ce qui concerne les systèmes quantiques, les modes d'appréhension de la matière et de son organisation au niveau de la particule recouvrent un champ vaste de logiques régies exclusivement sous le registre des probabilités qui conduisent à un raisonnement relativiste[98].
La fameuse expérience du « Chat de Schrödinger » illustre cet état de fait[99]. Selon les règles de la quantique, l'état d'un chat devrait être double c'est-à-dire à la fois mort et vivant. Si cet état n'est jamais observé, la théorie quantique tient compte de cette non-observabilité des états superposés[100].
A la différence des expériences menées par les physiciens en mécanique classique, les recherches en physique nucléaire montrent que l'expérimentateur interfère sur le résultat lorsqu'il établit une mesure[101]. Il nous paraît en ce sens fortuit de considérer que l'homme se trouve, dans son rapport d'appréhension au réel, « sans » outil dans la mesure où l'indétermination fait partie de l'expérience. La réalité à observer est à ce titre, par définition ou essence, insaisissable102. Pour ainsi dire, l'homme n'a pas les moyens de l'aborder en toute objectivité.

---

[96] Néologisme créé par l'auteur qui « *contracte l'autisme et tautologie, tout en évoquant la totalité, le totalitarisme* ». Op. Cit., p. 47.
[97] In C. LAFONTAINE. *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée machine.* Paris : Seuil, 2004, p. 126.
[98] Comme l'affirme clairement M. de Lacoste Lareymondie « *la physique quantique ne sépare pas l'instrument de mesure et l'objet à mesurer* » in M. LACOSTE de LAREYMONDIE. *Une philosophie pour la physique quantique. Essai de la non-séparabilité et la cosmologie de A.N. Whitehead.* Paris : L'Harmattan, 2006, p. 73.
[99] E. Shrödinger a imaginé une expérience dans laquelle un chat est enfermé dans une boîte fermée avec un dispositif qui tue l'animal dès qu'il détecte la désintégration d'un atome d'un corps radioactif.

[100] E. Shrödinger est à l'origine d'une équation linéaire qui combine ces deux états possibles de manière superposée. L'observation provoque la réduction d'un seul état.

[101] Certains physiciens nuancent ces interprétations. Leur théorie dite de la décohérence spécifie que l'apparition d'un état n'est pas liée à une action consciente (d'une mesure) mais à une interaction avec l'environnement.
[102] L'expérience conceptuelle « des fentes de Young » de 1803 rend compte des mécanismes à l'œuvre en physique quantique qui procède à l'unification d'une onde et d'un corpuscule (distinguée par la physique

Les propos de C. Chevalley qui se réfère au rapport présenté par M. Born et W. Heinsenberg en 1927 explicitent la démarche fondatrice de ces quanticiens. En reprenant les propos des deux physiciens, elle explique qu'il existe « *« une impuissance essentielle profondément ancrée dans la nature de notre pouvoir de connaître les phénomènes physiques », qui conduit à reconnaître que le déterminisme admis jusqu'alors comme base « des sciences exactes de la Nature » ne peut plus être admis sans conteste et qu'il existe une indétermination fondamentale des formules de la mécanique des quanta* »[103]. En d'autres termes, le chercheur ne peut déterminer que la variation des fonctions de probabilités qui sont de surcroît modifiées à chaque nouvelle expérience[104].

Au sujet de cet indéterminisme, l'expérience schrödingerienne du chat nous permet de penser conceptuellement la superposition d'univers aussi différents soient-ils et d'introduire à ce titre les autres catégories matricielles. L'approche « quantique » du réel rend compte d'une complexité organisationnelle qui se construit à la fois « avec », « dans » et « par » la technique ou alors ni « avec » ni « dans » ni « par » elle, ce qui revient à dire qu'elle se construit « sans » la technique. L'homme se rapproche au plus près de ce qui fait la quintessence même de la notion d'auto-organisation dans la mesure où il intègre à son champ de représentation toutes les combinaisons possibles du réel techno-logique ou communicationnel (être et non-être à la fois, ici et ailleurs...). Soulignons le paradoxe face auquel les physiciens en mécanique quantique sont confrontés. C'est dans le langage de la physique classique, considéré comme naturellement adéquat à la description des expériences qu'ils traduisent leurs observations.

La vision « sans » outil que nous construisons permettrait selon nous de saisir l'ultime condition d'exploration d'une réalité qui s'organise d'elle-même indépendamment de critères considérés et posés comme données « absolues ». Cet état de fait nous amène à reconnaître la présence la plus aboutie des formes d'auto-organisation dans la mesure où chaque système s'organise selon ses propres critères de références difficilement prédictibles. A ce titre, cette vision s'inscrit davantage dans une filiation spinozienne que leibnizienne dans la mesure où B. Spinoza a appréhendé l'organisation du monde en évitant le plus possible de circonscrire, de délimiter et de réduire ses règles de fonctionnement[105]. La méthode dite géométrique qu'il utilise lui permet de prendre en compte le plus large champ des (in)certitudes possibles.

Exemple d'application de notre quatrième vision du monde

Essayons d'illustrer nos propos en prenant l'exemple de l'administration électronique que nous avons en partie étudiée dans notre thèse[106]. Nos enquêtes de terrain nous ont permis de faire ressortir les multiples logiques d'acteurs à l'œuvre au sein des administrations e-territoriales en fonction de la manière dont les élus envisagent le développement numérique de leur administration. La démarche « classique » revient ici à déterminer des postures

---

classique). S. Deligeorges explique que « *Le problème de la mesure se pose dans toute son acuité. Une particule quantique, en effet, ne peut plus se localiser de façon précise à tout instant*. » in S. DELIGEORGES (dir). *Le monde quantique.* Paris : Seuil, 1984, p. 19.

[103] C. CHEVALLEY. *Une nouvelle science*, p. 42 in S. DELIGEORGES (dir). *Le monde quantique*. Paris : Seuil, 1984.

[104] « *Lorsque Born et Heisenberg parlent d'indétermination essentielle, ils ont ainsi en vue cette caractéristique propre à la mécanique quantique qui fait que l'on peut indiquer précisément les limites du domaine de validité de la connaissance possible* », C. Chevalley, ibid., p. 42.

[105] La monade répond à une vision « pré-établie » du monde ; sa constitution et son mode de fonctionnement reposent sur des principes déterministes c'est-à-dire posés comme références absolues.

[106] L'objet de notre thèse porte sur les politiques étatiques et locales de développement des NTIC. Nous avons été amenés à aborder la question de la numérisation des administrations.

d'acteurs en nous référant aux trois catégories techno-symboliques de L. Sfez. Il est plus précisément question d'établir une typologie à partir du discours des acteurs et d'admettre que la réalité organisationnelle est telle que nous l'observons en l'associant à l'une de ces métaphores. Certains collectivités comme Parthenay développent un rapport quasi totalitaire (par) au numérique D'autres telles qu'Issy-les-moulineaux appréhendent le numérique de manière ultra-moderne et environnementale (dans) ou d'autres encore comme Grenoble considèrent la technique comme un moyen de communication parmi tant d'autres qu'il faut développer au même titre que les autres (avec).
Il serait intéressant de mener une réflexion en intégrant de manière optimale tout l'indéterminé de la situation présente à observer. Cette approche conduirait à mettre au jour toutes les combinaisons possibles de la réalité propre à l'e-administration d'une collectivité en considérant la réalité organisationnelle dans ce qu'elle a de plus « insaisissable » et « autonome » c'est-à-dire en ayant à l'esprit que les systèmes auto-référentiels un tant soit peu complexes ne se réfèrent à eux-mêmes qu'à travers la médiation d'une description la plus large possible c'est-à-dire sans condition préalable[107].
La démarche quantique nous amènerait ici à reconnaître que l'observation d'un état est liée au rapport que le scientifique entretient à cette réalité à un moment donné. Il essayerait d'envisager le fonctionnement organisationnel de l'e-administration locale selon une lecture « relativiste » c'est-à-dire indépendamment d'une norme symbolique considérée comme norme « absolue ». Il serait en outre intéressant que le chercheur étudiant les systèmes d'organisation sociale à l'instar des quanticiens fasse ressortir des règles de fonctionnement dans ce qu'elles ont de plus imprédictibles, indéterminables et contradictoires. Les acteurs mettent en place « par » la technologie électronique ou numérique un système d'administration qui prend son nom (e-administration). En outre, cette e-administration constitue le nouvel environnement (« dans ») des élus et des citoyens. Par ailleurs, les hommes entretiennent un rapport extérieur à elle (« avec ») puisqu'elle n'est pas la seule forme d'administration existante (des pratiques non électroniques sont maintenues ou tolérées). Cet état de fait rend bien compte d'une complexification aiguë des logiques d'acteurs du fait –a priori- qu'elles peuvent se superposer et de surcroît de manière totalement paradoxale. Le scientifique doit essayer de déterminer les multiples structures techno-logiques du discours que les acteurs mobilisent pour agir sur l'organisation sociale. Il doit ainsi essayer de tenir compte des diverses possibilités organisationnelles du réel en sachant que certaines d'entre elles lui échappent lorsqu'il passe à l'observation ; le chercheur doit ainsi avoir en tête que la réalité qu'il décrit est éloignée de celle qui est véritablement. Toute expérience est unique, les observations peuvent différer d'une expérience à l'autre sachant qu'elles dépendent des conditions de réalisation de l'enquête et pour ainsi dire de l'initial positionnement du chercheur à l'égard de son objet d'investigation.

L'innovation théorique que nous avons tentée de présenter – laquelle est encore à un stade de recherches embryonnaires - ne se situe pas tant autour du problème de l'objectivité du scientifique face à son terrain d'étude[108] mais plus par rapport à un matériau épistémologique que L. Sfez a construit et qui nous amène à traiter de cette question-là. En vertu des évolutions scientifiques du XX ème siècle, nous avons tenté de compléter les travaux de cet auteur qui a mobilisé des notions symbolique, techno-logique et communicationnelle pour lire et

[107] Jean-Claude TABARY. *Auto-organisation à partir du bruit et système nerveux.* p. 238-256 in Paul DUMOUCHEL et Jean-Pierre DUPUY (dir). *L'auto-organisation. De la physique au politique.* Colloque de Cerizy. Paris : Seuil, 1983.

[108] La question de l'objectivité et celle de la construction du savoir ont souvent été questionnées par les chercheurs notamment par G. Bachelard, B. Latour, J-M. Berthelot…

comprendre le réel organisationnel. De toute évidence, notre recherche mérite à la fois un approfondissement et une maîtrise plus importante des outils issus des sciences physiques, cognitives et des recherches faites dans le domaine de l'intelligence artificielle. A ce sujet, un nouveau prototype d'ordinateurs devrait dans les prochaines décennies voir le jour. Les machines fonctionneront à partir de règles quantiques. A la différence des actuels ordinateurs « numériques » qui fonctionnent à partir d'un code binaire qui articule distinctement le 0 et le 1, les ordinateurs quantiques fonctionneront par un jeu de superposition binaire, le 0 se confondra au 1 au lieu de se distinguer de lui. Les règles de la quantique qui permettront de démultiplier les combinaisons programmatiques des ordinateurs amèneront les hommes à modifier leur regard sur la réalité organisationnelle, c'est l'une des pistes que nous avons tentée de présenter ici.

Bibilographie

- ANDERSON, Alan Ross dir. *Pensée et machine.* Paris : Champ Vallon, 1983. (Milieux).

- William Ross ASHBY. *Introduction à la cybernétique*. Paris : Dunod, 1958.
- Baruch SPINOZA. *L'éthique*. Paris : Seuil, 1999.
- Jean-Marie BEYSSADE. *La philosophie première de Descartes.* Paris : Flammarion, 1979.
- Michel BITBOL, Olivier DARRIGOL. E. Shrödinger. *Philosophie et naissance de la mécanique quantique.* Paris : Frontières, 1992.
- BOUGNOUX, Daniel. *Sciences de l'Information et de la Communication.* Paris : Larousse, 1993.
- Stéphane DELIGEORGES (dir). *Le monde quantique.* Paris : Seuil, 1984.
- Paul DUMOUCHEL et Jean-Pierre DUPUY (dir). *L'auto-organisation. De la physique au politique.* Colloque de Cerizy. Paris : Seuil, 1983.
- Jean-Pierre DUPUY,. *Aux origines des sciences cognitives.* Paris : La Découverte, 1994. (Textes à l'appui).
- Robert ESCARPIT. *Théorie de l'Information et de la Communication.* Paris : Hachette Université, 1976.
- Michel, FICHANT. *Science et métaphysique dans Descartes et Leibniz.* Paris : PUF, 1998.
- Philippe GOUGEON. De l'auto-organisation à la pensée de la complexité du social. *Revue Européenne des Sciences Sociales*, Tome XXXIII, 1990, n°100, p. 167-183.
- Marc LACOSTE de LAREYMONDIE. *Une philosophie pour la physique quantique. Essai de la non-séparabilité et la cosmologie de A.N. Whitehead.* Paris : L'Harmattan, 2006.
- Céline LAFONTAINE. *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée machine.* Paris : Seuil, 2004.

- Gottfried.Wilhelm LEIBNIZ. *Discours de métaphysique, Monadologie.* Paris : Gallimard, 1995. (Tell).
- Pierre MUSSO. *Critique des réseaux.* Paris : PUF, 2003. (Politique éclatée).
- QUADERNI. *L'Etat et les collectivités locales face aux techno-réseaux.* Automne 2004, n°55.
- Lucien SFEZ. *Critique de la communication.* 2è éd. Paris : Seuil, 1992.
- SFEZ, Lucien. *Technique et idéologie. Un enjeu de pouvoir.* Paris : Seuil, 2002.
- SFEZ, Lucien. *La Communication.* 4e éd. Paris : PUF, 2006.
- Norbert WIENER. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine.* 3e éd. MIT Press, 1965.

L'AUTOGESTION, UN CONCEPT PERTINENT ET UN TERRAIN INNOVANT POUR LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Suzy CANIVENC
Université de Rennes 2

Mes travaux de recherche visent à analyser la place de l'autogestion dans les nouvelles formes organisationnelles en émergence avec la société de l'information, de la communication et du savoir.
Cette Thèse s'inspire ainsi des analyses menées par Luc Boltanski et Eve Chiapello sur *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Dans cet ouvrage, ces deux auteurs soulignent la nécessité pour ce système « absurde » de se doter d'un esprit mobilisateur le légitimant. Pour ce faire, le capitalisme serait capable d'intégrer sa critique pour la désarmer et se renouveler. Et selon eux, l'esprit qui animerait actuellement le capitalisme serait directement emprunté à l'utopie autogestionnaire qui lui fit front en 1968. Leur travail est ainsi basé sur l'analyse des discours managériaux des années 90 et montre comment ceux-ci ont parfaitement assimilé la rhétorique autogestionnaire. L'objectif de ce travail est de s'interroger, au-delà des discours, sur les pratiques de ces nouvelles formes organisationnelles au regard de celles des coopératives autogérées. Il s'agit ainsi d'apporter un double éclairage :
- sur les pratiques des formes organisationnelles actuelles, en pleine mutation
- sur les pratiques autogestionnaires, très peu étudiées.

Ce travail repose sur l'étude de deux coopératives autogérées et de deux « nouvelles formes organisationnelles » caractéristiques de la société de l'information, de la communication et du savoir : une SSII[109] et un éditeur de logiciels. Ces études de cas se basent sur les techniques d'observation directe complétées par des questionnaires et entretiens centrés sur l'organisation du travail et des prises de décision, la circulation de l'information générale et fonctionnelle, les relations internes et externes.

L'un des objectifs de cette communication est de vous donner à voir l'autogestion comme un concept pertinent pour les travaux en SIC et plus particulièrement en communication organisationnelle. Nous montrerons ainsi dans une première partie la place centrale qu'occupent les variables informationnelles, communicationnelles et cognitives dans ce type de structure.
La deuxième partie soulignera l'inscription de ces recherches dans les travaux des SHS et des SIC, qui tendent à confirmer les analyses déjà menées par nombre d'auteurs sur les nouvelles formes organisationnelles.
Cette communication soulignera enfin l'aspect novateur de ce travail cherchant à investir un terrain largement délaissé, celui des pratiques autogestionnaires, mais également les précautions que nous incite à prendre cet objet d'étude peu banal.

Objet d'étude : l'autogestion, un concept pertinent pour la communication organisationnelle :

Définition du terme :

Au sens littéral, le terme « autogestion » signifie « gestion par soi même »[110]. Une entreprise autogérée est donc une organisation où « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui

[109] Société de Services en Ingénierie Informatique
[110] Encyclopædia Universalis (1998).

accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire »[111].
Ainsi, l'autogestion « récuse catégoriquement la dissociation des tâches de préparation, conception, organisation, et de décision d'une part, et des tâches d'exécution pures et simples d'autre part »[112]. Elle suppose « la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés et l'affirmation de l'aptitude des hommes à s'organiser collectivement »[113], à se diriger eux-mêmes sans l'intermédiaire d'une hiérarchie.

La mise en pratique de l'autogestion : la place centrale de l'information, de la communication et du savoir :

Mais comment mettre en œuvre cette forme d'organisation « sans hiérarchie » ?
Pour ce faire, l'organisation autogérée va d'abord s'appuyer sur une « socialisation » des moyens matériels de production : tous les membres deviennent propriétaires à part égale de leur entreprise.
Mais comme le souligne Pierre Rosanvallon « les moyens de production ne sont pas les seuls instruments sur lesquels se fonde le pouvoir dans la société » 114. A côté des moyens de production, « il nous faut [également] aujourd'hui prendre en compte les moyens d'organisation, de formation, d'information, de savoir»115. L'autogestion signifie ainsi pour Rosanvallon « le renversement des conceptions pyramidales et élitistes pour une large circulation de l'information, par une décentralisation de sa production, par un travail permanent d'autoformation »116. Dans la même perspective, les études menées par Sainsaulieu, Tixier et Marty sur les organisations à « fonctionnement collectif » les amènent à distinguer « trois éléments principaux [qui] vont permettre à ce principe de fonctionner : la maximisation d'information, la multiplicité de structure d'échanges, et enfin l'apprentissage du pouvoir »117.
Les dimensions informationnelles, communicationnelles et cognitives occupent donc une place centrale dans les pratiques autogestionnaires. C'est leur dissémination égalitaire à tous les niveaux de l'organisation qui est à la base même du caractère « autogéré » de ces organisations.

Information :

Pour que chacun des membres d'une organisation puisse participer pleinement et intelligemment à toutes les décisions la concernant, il est avant tout nécessaire de faire circuler au maximum les informations qui nourriront ces prises de décision.
Comme le souligne Cornélius Castoriadis, dans une organisation autogérée, « décider » c'est, d'une part, « décider soi-même », et, d'autre part, « décider en *connaissance de cause*. Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de *toutes* les informations pertinentes » [118].
Ainsi, comme l'explique Henri Laborit, « il s'agit donc de diffuser l'information à tous les

---

[111] CASTORIADIS, Cornélius. *Autogestion et hiérarchie*. Editions grain de sable. En ligne <http://infokiosques.net/article.php3?id_article=247>
[112] Encyclopædia Universalis (1998).
[113] Encyclopædia Universalis (1998).
[114] ROSANVALLON, Pierre. *L'âge de l'autogestion*. Edition du Seuil, 1976
[115] ROSANVALLON, Pierre. *L'âge de l'autogestion*. Edition du Seuil, 1976
[116] ROSANVALLON, Pierre. Op. Cit. (1976).
[117] SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY. *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens, 1983
[118] CASTORIDIS, Cornélius. *Autogestion et hiérarchie*. Editions grain de sable. En ligne sur : http://infokiosques.net/article.php3?id_article=247

membres, quelles que soient leurs fonctions (…) La diffusion de l'information est la seule façon de permettre à tous les individus de participer au ''pouvoir''»[119] .
Sainsaulieu, Tixier et Marty soulignent ainsi l'importance de « l'accès à l'information pertinente et [de] la capacité d'une vue d'ensemble sur l'organisation nécessaire à une prise de décision »[120] et constatent la « circulation intense de l'information » au sein des organisations à « fonctionnement collectif » qu'ils ont étudiées.
L'une des coopératives autogérées étudiées dans le cadre de cette recherche illustre bien l'importance fondamentale que revêt la circulation d'information pour ce type d'organisation. Comme l'expliquent ses membres dans un ouvrage relatant leur expérience : « le plus important n'est peut être pas les règles formelles de prise de décision mais l'information et la compréhension des problèmes. Pour prendre des décisions collectives et adéquates il faut que tout le monde soit au courant de tout et pense à tout. La circulation de l'information est donc fondamentale ».

Communication :

Les auteurs s'étant penchés sur le modèle organisationnel autogestionnaire et ses pratiques soulignent également l'importance des interactions dans ce type de structures. Jean-Louis Le Moigne et Daniel Carré placent ainsi à l' « origine du succès de l'autogestion : le droit de penser et de communiquer [qui] sont indissociables du droit de produire »[121]. Dans une perspective très similaire, Sainsaulieu, Tixier et Marty affirment que « la démocratie est une double expression : celle de la parole et de la créativité »[122]. Ils ont ainsi constaté dans les organisations à fonctionnement collectif des « moyens d'expression [infiniment supérieurs à ceux dont on dispose en système hiérarchique »[123] et « des réunions beaucoup plus fréquentes » [124.] En effet, personne ne pouvant imposer une décision en vertu d'une autorité statutaire quelconque et du fait de « l'égalité dans le droit de regard, de parole et de décision quant à la gestion de la structure »[125], la négociation est permanente. Ainsi, « l'objectif des organisations démocratiques est de mettre en place des structures d'expression directe permettant l'accord permanent entre les intérêts de chacun et la visée du collectif »[126].
La socialisation de l'information et de la communication jouent ainsi un rôle primordial dans le processus organisationnel qui va permettre de s'affranchir du modèle hiérarchique classique comme en témoignage l'ouvrage relatant l'expérience de la SAPO[127] autogérée Ambiance Bois: à la place « du chef, du leader, du berger qui décident pour le groupe [se substituent] l'échange, le débat, la négociation, (…) l'information partagée, les enjeux discutés et la décision prise le plus souvent à l'unanimité, au consensus »[128].

---

[119] LABORIT, Henri. Société informationnelle, idée pour l'autogestion. Les Editions du Cerf, 1973
[120] SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY. *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens, 1983
[121] LE MOIGNE, Jean Louis, CARRE, Daniel. *Auto organisation de l'entreprise, 50 propositions pour l'autogestion*. Ed. D'organisation, 1977
[122] SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY. *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens, 1983
[123] TIXIER, Marie-Odile. « La stratégie de l'affectif ». *Autrement* n°20, 1979
[124] SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY. *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens, 1983
[125] TIXIER, Marie-Odile. « La stratégie de l'affectif ». *Autrement* n°20, 1979
[126] SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY. *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens, 1983
[127] Société à Participation Ouvière
[128] LULEK, Michel. *Scions...travaillait autrement, Ambiance bois, l'aventure d'un collectif autogéré*. Editions REAPS, 2003

Savoir :

L'apprentissage est une valeur fondamentale dans la pensée autogestionnaire. En témoigne l'importance de cette thématique chez de nombreux auteurs rattachés à cette pensée, tels William Godwin, Pierre-Joseph Proudhon, William Morris, Joseph Dejacques, Ricardo Mella, ou encore au sein de l'anarchosyndicalisme et du mouvement coopératif.
Dans la même veine que la socialisation de l'information et de la communication, ce partage égalitaire des savoirs permet à chacun de prendre part intelligemment et égalitairement à la prise de décision. Proudhon soulignait ainsi que la « participation directe de tous les associés à la gestion de l'entreprise ne pourra être effective que si l'ouvrier n'est pas condamné à une tâche parcellaire mais s'il est préparé, par une ''éducation encyclopédique'' et par un apprentissage polyvalent, à occuper temporairement des emplois différents et à comprendre l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise à laquelle il est associé »[129]. Cette socialisation du savoir se traduit ainsi par un apprentissage permanent et polyvalent notamment permis par des formations internes et une rotation de chacun sur l'ensemble des tâches et des fonctions de l'organisation. Un principe effectivement prôné par l'une des coopératives que j'ai étudiées : « sans tomber dans l'excès, [nous souhaitons] développer une prise en charge collective des différentes tâches à effectuer. Ce qui implique que chacun s'intéresse à tout et se forme à toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. (…) Il faut le plus possible essayer de diffuser par la formation et le travail à plusieurs la maîtrise des enjeux de chaque tâche (…) il s'agit d'ouvrir et de transférer au collectif ses propres compétences [pour] éviter que ne se dessine une hiérarchie insidieuse derrière la hiérarchie des compétences ».
Si la formation est une donnée si fondamentale pour l'autogestion ; c'est que c'est précisément elle qui va permettre de dépasser les découpages entre conception et exécution du travail, calque de la distinction entre dirigeants et dirigés. Marie-Odile Tixier fait ainsi de l'apprentissage « un mécanisme majeur de régulation de l'inégalité (…) L'apprentissage ne se limite pas à l'accès à une profession, ou une évolution socioculturelle : c'est une double évolution inséparable dans l'ordre du métier et dans l'ordre du pouvoir décisionnel qui permet un cheminement vers plus d'égalité »[130].

Envisagée sous cet angle, l'autogestion semble être un terrain tout désigné pour les recherches en communication organisationnelle qui visent à mettre en lumière « l'imbrication étroite entre processus communicationnels et processus organisationnels »[131]. Il nous semble non seulement pertinent mais également novateur, comme nous allons maintenant le montrer.

Résultats : points de contact et de rupture avec les travaux existants :

Comme nous l'avons indiqué en introduction, ce travail de thèse poursuit un double objectif :

- analyser les pratiques des formes organisationnelles actuelles, en pleine mutation
- éclairer les pratiques autogestionnaires, très peu étudiées.

Contact : l'analyse des nouvelles formes organisationnelles

Au niveau des « nouvelles formes organisationnelles », cette étude se révèle assez décevante dans la mesure où elle tend pour l'essentiel à confirmer les analyses déjà menées par bon nombre d'auteurs en SHS, et plus particulièrement en communication organisationnelle :

[129] ANSART, Pierre. *Naissance de l'anarchisme*. PUF, 1970
[130] TIXIER, Marie-Odile. « La stratégie de l'affectif ». *Autrement* n°20, 1979
[131] D'ALMEIDA, Nicole, ANDONOVA, Yanita. « La communication des organisations ». In OLIVESI, Stéphane (dir.). *Sciences de l'information et de la communication. Objets savoirs, disciplines*. Presses Universitaires de Grenoble, 2006

L'éuphémisation du pouvoir :

L'étude des nouvelles formes organisationnelles montre tout d'abord la persistance d'une distinction forte entre les domaines stratégiques, accaparés par l'encadrement et la direction, et les domaines techniques, dans lesquels sont cantonnés les ingénieurs. La hiérarchie semble cependant peu prononcée au sein des entreprises que nous avons observées. Cet effacement des « barrières hiérarchiques » est principalement lié aux relations de proximité qu'entretiennent désormais dirigeants et dirigés. Un phénomène déjà mis en lumière par Stéphane Olivesi qui parle de « dédifférenciation sociale »[132] et qu'il illustre de deux exemples que nous avons pu constater lors de nos observations : les tactiques de tutoiement et l'organisation spatiale décloisonnée.

Ainsi, si les distinctions hiérarchiques persistent, elles semblent s'euphémiser. Nos analyses rejoignent ici les constats d'Olivier Sabouraud pour qui « la notion de pouvoir, le rapport dominant-dominé paraissent éludés » et les conclusions de Michel Crozier selon lesquelles le management « forme en fait une idéologie qui tente de masquer les divisions et les écarts existant au sein de l'entreprise ».

La violence symbolique :

Les nouvelles formes organisationnelles et les pratiques managériales qui leur sont inhérentes témoignent ainsi d'une modification des formes et des modalités d'exercice du pouvoir, qui semble se faire moins visible. Une réflexion qui nous mène au concept bourdieusien de « violence symbolique », tout à fait approprié pour comprendre l'enjeu qui se cache derrière ce phénomène d'euphémisation. La violence symbolique se définit ainsi comme « une violence qui se nie (ou se dénie) en tant que telle ; elle se passe de forces brutales et de coups, ou du moins, elle les relègue à l'arrière plan (…) La violence symbolique est d'abord une violence cachée, cette dissimulation lui confère de nouveaux pouvoirs et une efficacité spécifique (…) Le méconnu, c'est-à-dire, en l'occurrence, les rapports de force, continue de peser et d'agir et son efficacité est d'autant plus grande qu'il est invisible »[133].

Le pouvoir s'exerce ainsi aujourd'hui moins sur les corps que sur les esprits, un phénomène que l'on retrouve sous diverses vocables dans de nombreuses analyses consacrées aux nouvelles formes organisationnelles: « mobilisation du désir » chez Vincent De Gaulejac[134], « domination affective » chez Eugène Enriquez[135], « psychologisation du pouvoir » chez Evelyne Jardin[136], « capitalisme émotionnel » chez Eva Illouz[137], « despotisme soft » chez Xavier de la Vega[138], « économie des affects » ou encore « économie du sensible » chez Maurizio Lazzarato[139]. Un constat également partagé par les chercheurs s'inscrivant dans les SIC tels qu'Isabelle Orgogozo qui parle de « soft tyrannie »[140] et d'Eric Fay qui évoque la

---

[132] OLIVESI, Stéphane. *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. PUG, 2006 (2ème édition)

[133] TERRAY, Emmanuel. « Réflexions sur la violence symbolique ». In LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris, Puf, 2002

[134] DE GAULEJAC, Vincent. *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Editions du Seuil, 2005

[135] ENRIQUEZ, Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée Brouwer, 1997

[136] JARDIN ? Evelyne. « La psychologisation du pouvoir » In CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (ouvrage coordonné par). *Les organisations, états des savoirs*. Editions Sciences Humaines, 2005 (2° édition actualisée)

[137] ILLOUZ, Eva. Les sentiments du capitalisme. Seuil, 2006

[138] DE LA VEGA ? Xavier. « De nouveaux dispositifs de pouvoir ». In CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (ouvrage coordonné par). *Les organisations, états des savoirs*. Editions Sciences Humaines, 2005 (2° édition actualisée)

[139] LAZZARATO, Maurizio. *Les révolutions du capitalisme*. Les empêcheurs de tourner en rond, 2004

[140] ORGOGOZO, Isabelle. *L'entreprise communicante, des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Les Editions d'Organisations, 1998

« contrainte douce »141, ou encore chez Olivier Simoni dont les travaux l'amènent à « se demander si les discours de la société de l'information n'incitent pas à construire une réalité en occultant les rapports de force qui tendent à maintenir l'ordre dominant, inégalitaire et contraignant »142.

La place à la fois centrale et réductrice de la communication dans ces nouvelles formes de pouvoir :

Ce travail montre enfin la place centrale qu'occupe la communication dans ces nouvelles formes de pouvoir. C'est en effet par le biais de la communication institutionnelle (faite de discours enchantés s'inspirant largement de la rhétorique autogestionnaire) et de la communication interpersonnelle (à travers les pratiques managériales de proximité basées sur le dialogue et la confiance dont usent les encadrants et dirigeants) que l'entreprise tente d'imposer une nouvelle image de l'organisation et des relations hiérarchiques, plus égalitaire et donc plus consensuelle. Des constats qui renforcent encore l'idée d'une prégnance de la violence symbolique dans les nouvelle formes organisationnelles puisque, comme le souligne Bourdieu, « la violence symbolique est un rapport de force qui se coule et s'exerce dans un rapport de communication »[143].
Ces analyses ne font cependant que réitérer des constats déjà faits par Jean-Pierre Le Goff, pour qui « les nouvelles méthodes de communication et de management dessinent une nouvelle figure du pouvoir qui le rend moins visible » [144].

Ce travail souligne également la conception réductrice avec laquelle est appréhendée la communication d'entreprise qui reste désespérément unidirectionnelle, tant dans sa dimension fonctionnelle que symbolique. Le modèle de la transmission issu des sciences de l'ingénieur continue donc d'imprégner la communication en organisation, comme l'a déjà remarqué Anni Borzeix, pour qui la « conception dite ''instrumentale'' du langage (…) généralement attribuée aux travaux précurseurs d'ingénieurs en télécommunication d'après guerre (Shannon et Weaver, 1949) inspire toujours, globalement, les pratiques et la littérature professionnelles sur la communication en entreprise »145, ou encore Jean-Marc Massie, pour qui « sous couvert d'une communication à la Habermas favorisant l'échange d'informations par une interaction soutenue entre émetteurs et récepteurs, ce qui nous est réellement non pas proposé mais bien imposé, c'est une communication à la Shannon »146.

Rupture : l'autogestion comme terrain et concept innovant pour la communication organisationnelle :

De ce premier point de vue, ce travail s'inscrit donc dans un programme de recherche critique déjà largement alimenté et qui paraît peu novateur.

---

[141] FAY, Eric. *Information, parole et délibération ; l'entreprise et la question de l'homme*. Les Presses de l'Université de Laval, 2004
[142] SIMONI, Olivier. « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? ». *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XL, 2002, n°123
[143] BOURDIEU, Pierre. La *reproduction.* cité par Emmanuel TERRAY, Réflexions sur la violence symbolique. In LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris, Puf, 2002 :
[144] LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management, pour le retour du bon sens.* La Découverte/Poche, 2000
[145] BORZEIX, Anni. « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage ». In BORZEIX, Anni, FRAENKEL Béatrice. *Langage et travail, communication, cognition, action*. CNRS Edition, 2005
[146] MASSIE, Jean-Marc. « Système expert et communication d'entreprise : communication manquée, information manquante ». *Quaderni* n°20, Printemps 1993

Mais, comme le soulignait Herbert Simon lors de son discours pour le prix Nobel d'économie en 1978, il ne suffit pas de critiquer l'existant, il faut aussi proposer autre chose : « you can't beat something with nothing. (…) You must offer an alternative »[147].
Tel est à mon sens l'apport novateur de ce travail pour le champ de la communication organisationnelle en cherchant à montrer comment il pourrait en être autrement grâce à l'analyse des pratiques autogestionnaires.

Par ailleurs, l'autogestion semble particulièrement bien se prêter à la refondation du projet critique de la communication organisationnelle, notamment promue par Alain Laramée qui craint de voir ce champ de recherche « d'origine sociocritique et participationniste (…) glisser vers un conformisme comptable, perdre son autonomie et son sens critique, s'asservir à la raison instrumentale »[148]. Une inquiétude partagée par Dominique Wolton pour qui la question actuellement la plus importante du point de vue des connaissances est de « savoir s'il y aura encore dans quelques années une place pour une approche critique dans le domaine de la communication, entre la performance des techniques et l'essor des marchés (…) C'est un enjeu essentiel pour éviter une rationalisation et une instrumentalisation complètes de toute ce qui concerne l'information et la communication »[149].
Un dangereux glissement qu' Alain Laramée rapproche d'ailleurs d'une « dichotomie productivisme-participationnisme » se traduisant par l'affrontement entre « les logiques productiviste (utilitarisme et contrôle) et participationniste (démocratie et émancipation)»[150]. Un clivage que s'avèrent particulièrement bien illustrer les confrontations empiriques entre management contemporain et autogestion sur lequel repose cette étude.

L'objectif de ce travail n'est toutefois pas d'instrumentaliser la communication-organisationnelle pour glorifier l'autogestion dans une perspective plus dogmatique que scientifique. Nous accordons donc dans ce travail un soin tout particulier à montrer les limites mais surtout les dangereuses dérives sur lesquelles peuvent déboucher ces pratiques.
Il s'agit donc dans cette thèse d'adopter un regard critique sur les nouvelles formes organisationnelles et d'y proposer une alternative qui reste lucide.

[147] SIMON, Herbert A. « Rational decision-making in business organisations ». *Nobel Memorial Lecture*, 8 December, 1978
[148] LARAMEE, Alain. « La communication organisationnelle en question : matériau pour un bilan critique ». *Communication*, 1997, vol18 n°1
[149] WOLTON, Dominique. « Les moments de la communication ». *HERMES* n°38, 2004
[150] LARAMEE, Alain. « La communication organisationnelle en question : matériau pour un bilan critique ». *Communication*, 1997, vol18 n°1

LE DOCTORANT CIFRE EN COMMUNICATION DES ORGANISATIONS : UN JEUNE CHERCHEUR ENTRE IMPLICATION ET DISTANCIATION

Laurent MORILLON
Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication
Université de Toulouse, UPS
Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales (LERASS – EA 827)
115B route de Narbonne BP 67701, F-31077 **T**oulouse Cedex 9, France
laurent.morillon@iut-tlse3.fr

Elizabeth GARDÈRE
Maître de Conférences en Sciences de l'information et de la communication
Université de Bordeaux 4
GREC/O - MICA (EA 4426), Université Bordeaux 3
MSH, 10 Esplanade des Antilles, Domaine Universitaire, 33607 Pessac Cedex, France
elizabeth.gardere@u-bordeaux4.fr

Mots clefs : thèse, recherche, action, communication, organisation

Les conditions de recherche dans lesquelles se déroulent les années de thèse d'un jeune chercheur sont intimement liées entre autres à la nature de la recherche entreprise, à l'accès au terrain et à la distanciation critique de l'impétrant. Celui-ci peut choisir de financer sa thèse en signant une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE). Le doctorant se voit confier par une entreprise[151] un travail de recherche en liaison directe avec un laboratoire extérieur. En contrepartie, pendant les trois ans que dure le contrat, il est rémunéré au minimum 1957 euros bruts mensuels, tandis que l'entreprise se voit attribuer une subvention forfaitaire annuelle versée par l'Association Nationale de la Recherche Technique (ANRT). Si cette formule apparaît avantageuse pour chacune des parties en présence, elle a des conséquences sur les vécus et les résultats obtenus. En effet, l'analyse du déroulement d'une thèse en communication des organisations financée avec ce type de convention, nous a permis d'appréhender certaines des tensions susceptibles d'exister entre recherche et action. Réalisation d'audits, résolution de problèmes, élaboration de méthodes… en communication des organisations, une thèse sous CIFRE peut voir la mise en œuvre d'une recherche appliquée voire d'une recherche-action. A la demande de son commanditaire, le jeune chercheur peut alors être amené à convoquer et appliquer des savoirs et des savoirs faire proches pour ne pas dire parfois identiques à ceux des professionnels. Usage de méthodes inappropriées et de modèles dépassés (Morillon, 2007), utilisation des conclusions à des fins scientifiques, confusion avec la posture et le métier de consultant susceptible de déprécier la valeur de la recherche (Morillon, 2006), tentation économiste, responsabilité morale d'un chercheur impliqué… les risques sont d'autant plus forts que le chercheur est jeune, en apprentissage et que la longue durée de la recherche multiplie les occasions de confrontation, de compromis et finalement de questionnements. Dans ce contexte, quels peuvent être les enjeux et les contingences d'une CIFRE lors de la réalisation d'une thèse en communication des organisations ? Nous nous proposons de réfléchir à cette question à partir d'entretiens menés auprès de docteurs et doctorants ayant bénéficié de cette forme de financement en Sciences de l'Information et de la Communication.

Dans une première partie nous rappellerons les principes de ces conventions et nous recenserons certaines tensions vécues lors d'une thèse. Dans une deuxième partie, nous

[151] Les CIFRE étaient jusqu'alors réservées aux entreprises mais s'étendent désormais au parapublic avec l'éligibilité depuis 2006 des collectivités territoriales et des associations.

présenterons la méthodologie mise en place pour étudier d'une manière plus générale les enjeux et les facteurs de contingences d'une CIFRE. Après avoir présenté les principaux résultats de cette étude, une troisième partie sera dédiée à une réflexion sur ces conventions.

1) Le cas d'une thèse CIFRE en communication des organisations

Créé en 1981, le dispositif des CIFRE est financé par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'objectif annoncé est d'allier les intérêts des parties prenantes que sont l'innovation et l'insertion professionnelle. Ces conventions associent autour d'un projet de recherche une entreprise de droit français, un laboratoire français ou étranger implanté dans une université, une école, un organisme public de recherche ou un centre technique et enfin un jeune diplômé. Le travail de recherche confié au doctorant doit conduire à une soutenance de thèse de doctorat. Le projet doit faire partie d'une volonté de développement de l'entreprise et être lié à son domaine d'activités. En fin de convention, le docteur doit pouvoir justifier d'une expérience professionnelle et valoriser, en cas de recherche d'emploi, ses acquis méthodologiques et scientifiques. L'entreprise signe un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée de trois ans (article D121.1d du code du travail). Elle verse au chercheur un salaire annuel au moins égal à 23 484 euros (brut, hors charges patronales). En contrepartie, l'ANRT lui attribue une subvention forfaitaire annuelle de 17 000 euros. Entre 1981 et 2004, plus de 15 000 conventions ont été signées[152]. Une étude menée en 2008[153] par l'ANRT mentionne qu'environ 17% des conventions sont dédiées aux sciences humaines dont 2% pour les « *humanités* »[154]. Les premières conventions signées en Sciences Humaines et Sociales (SHS) sont apparues à la toute fin des années 1980. La première thèse CIFRE en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) daterait de la même période[155]. Cependant, malgré cette relative ancienneté dans notre discipline, force est de constater le peu de réflexivité sur ce mode de financement. Si des recherches ont déjà été menées, elles sont peu nombreuses et surtout limitées à un cas (Berthelot 2006 ; Ballarini, 2007).

Afin d'appréhender le déroulement de l'une de ces thèses, nous nous sommes intéressés à la recherche d'un doctorant en communication des organisations ayant bénéficié de ce financement entre 1997 et 2000 (Belin, Morillon, 2008). Celle-ci a été réalisée dans une entreprise française de grande distribution spécialisée qui emploie quatorze mille personnes et compte cent dix magasins en France. Le service de communication interne, rattaché aux ressources humaines et constitué de trois personnes, produit deux supports périodiques et plusieurs non périodiques. Le doctorant y occupe un poste de chargé de communication et a pour mission le développement de la qualité des documents. Dans ce but il élabore une méthode d'étude à base d'entretiens semi-directifs auprès des utilisateurs pour recueillir leurs attentes puis leurs appréciations des documents. La méthode est expérimentée à dix reprises auprès des salariés et satisfait aux exigences de son cahier des charges.
Le déroulement de cette thèse n'est pas allé sans tensions pour le chercheur impliqué. Rappelons « *pour reprendre la typologie de Pierre Paillé (1994 : 193-195), que c'est une recherche appliquée, impliquée et engagée* » (Gardère, 2008 : 38). Le doctorant est au

[152] http://www.anrt.asso.fr/index.jsp - dernière consultation mars 2009
[153] Dirigée par l'ANRT et financée par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'enquête sur le devenir des doctorants CIFRE a été mise en oeuvre par Technopolis group. Questionnaire mis en ligne du 13 mai au 4 juillet 2008 sur le site Internet de l'ANRT. Synthèse des résultats de l'enquête datée du 1er avril 2009 disponible http://www.anrt.asso.fr/index.jsp
[154] http://www.anrt.asso.fr/fr/pdf/Chiffres_cifre.pdf - dernière consultation mars 2009
[155] Nous avons identifié une convention signée en 1989 (non soutenue) et une autre en 1991 (soutenue en 1995)

quotidien avant tout un chargé de communication. Seul son emploi du temps est aménagé pour satisfaire aux exigences de la CIFRE. Son statut de chercheur paraît incongru aux membres de l'équipe de communication et son immersion est telle qu'il devient progressivement « *a complete observer* » (Gold, 2003), soit un professionnel qui observe. Si cette position favorise la mise au point d'une méthode réellement opérationnelle, elle pose des difficultés de distanciation. Ensuite, alors que le doctorant s'efforce d'adopter une pensée systémique, d'examiner les processus de construction collective du sens partagé et de proposer des outils visant à améliorer la compréhension entre les acteurs, le développement de ses études est considéré en contexte positiviste par les commanditaires comme la boucle de rétroaction entre un émetteur (la direction de la communication) et des récepteurs (les salariés). De même, dans une organisation où la bonne représentation de la réalité passe par le chiffre, la nature qualitative des résultats produits déstabilise les commanditaires voire décrédibilise les études menées. Enfin, les dirigeants de cette entreprise de grande distribution, guidés par des intérêts économiques, possèdent une représentation productive de la communication. La satisfaction des besoins psychologiques et sociaux des acteurs est un outil de contrôle et d'amélioration du rendement parmi d'autres (Giroux, 1994). La direction considère le service de communication comme un prolongement du pouvoir et le maintien dans un rôle de porte-parole, de prestataire technique sans pouvoir politique. Au même titre que la communication, la recherche menée est instrumentalisée dans une perspective manipulatoire, ce qui ne va pas sans poser des questionnements d'ordre éthique pour le chercheur (Morillon, 2007a).

Cette analyse d'une thèse en communication des organisations menée sous CIFRE, si elle n'est pas approfondie met à jour un certain nombre de tensions. Dans le cas présent, ce type de convention ne semble pas être sans influence sur l'indépendance voire la nature de la production académique du doctorant. Notamment si la recherche engagée est une recherche-action, la conciliation des postures du chercheur peut être difficile. De plus ce type de recherche « *a besoin d'interfaces (méthodologiques, matérielles, contractuelles, logiciels…) pour agréger des champs hétérogènes. Elle tend vers une relation plus égalitaire entre le praticien et le chercheur par la production d'un savoir qui se développe dans et par l'action réalisée par des groupes sociaux* » (Rhéaume, 1982 : 43-52). Cependant, l'étude d'un seul cas ne saurait permettre la généralisation de ces constats.

2) Une étude sur les CIFRE en SIC

D'une manière plus générale, quels peuvent être les enjeux et les contingences d'une CIFRE lors de la réalisation d'une thèse en Sciences de l'Information et de la Communication ? Cette question est d'autant plus cruciale en communication des organisations que les chercheurs - du fait d'un statut ambivalent et d'une science encore relativement méconnue - peuvent être considérés dans l'entreprise avant tout comme des professionnels. La situation peut s'avérer d'autant plus préoccupante que l'immersion de longue durée, a fortiori chez un jeune chercheur, peut multiplier les occasions de confrontations et de compromis. Tandis que l'objet d'étude est instable car mouvant au gré de l'évolution du projet, le chercheur combine les résultats entre eux. Il tient compte des moments de rupture et des éléments pivots de la coopération pour orienter ses choix. C'est pour ces raisons que la méthode et l'appropriation ne sont pas linéaires comme en témoignent les travaux de Norbert Alter sur l'approche non linéaire du passage individu-collectif vers un apprentissage organisationnel qui prend en compte les acquis de la recherche (Gardère, 2008). La conciliation des intérêts de la recherche et de ceux de l'entreprise ne va donc pas sans réflexions d'ordre épistémologique, éthique ou pratique. Ce questionnement nous paraît enfin d'autant plus important que ce type de

financement de thèse connaît une croissance continue depuis son origine et pourrait se développer davantage encore (Peyrot, 2008).

Pour réfléchir à cette question, nous avons adopté une approche compréhensive à base d'entretiens semi-directifs. L'échantillon de docteurs et doctorants en SIC ayant bénéficié d'une convention est composé de douze personnes : trois femmes et neuf hommes âgés de 27 à 44 ans dont les thèses ont été préparées entre 1989 et 2008. Huit thèses ont déjà été soutenues, une ne le sera jamais et trois étaient en préparation au moment de l'enquête. Le guide d'entretien a été administré par téléphone entre janvier et mars 2008. Chaque entretien a duré 1h40 en moyenne. Les propos recueillis ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Le choix de cette démarche a été dicté par l'originalité du domaine appréhendé (qui n'a fait l'objet jusqu'à présent que de peu de recherches), par le nombre finalement restreint d'acteurs et par la volonté de dégager, au terme de l'étude, une connaissance approfondie du phénomène analysé. L'analyse a permis de constater entre autres une diversité de situations et de déroulements[156].

Quatre motivations ont incité à postuler à une CIFRE : la rémunération, l'accès privilégié à un terrain, le possible aménagement du temps de travail et/ou le profil professionnel apporté à l'issue de la thèse. Les entreprises d'accueil sont de tailles diverses (PME, grands groupes nationaux voire internationaux) avec des activités et des secteurs variés (télécommunication, édition, distribution, production, BTP, éducation, service, presse…). Les négociations en amont se sont parfois avérées longues (jusqu'à un an). Dès cette étape, les intérêts réels des représentants de l'entreprise vis-à-vis de la recherche peuvent ne pas être totalement clairs et le doctorant peut se trouver instrumentalisé de manière plus ou moins explicite[157] (mais aussi parfois consentante). Les postes occupés sont divers (journaliste, analyste, chef de projet, chargé de communication, directeur des études, consultant, analyste, ingénieur de recherche, administratif, chargé de veille…) et les sujets de thèse sont extrêmement variés : l'informatisation (de l'édition, des revues, des procédures de travail, de la documentation, l'hypertexte…), l'offre de l'entreprise (e-learning, architecture commerciale, image mobile…), l'information et/ou la communication en interne (communication interne, conduite du changement, usages de documents…), en externe (personnels en contact, gestion de la réputation…). Ces sujets ont été proposés par l'entreprise ou par le doctorant puis parfois négociés. La reconnaissance du doctorant varie d'une entreprise à l'autre. En fonction de ses tâches, de sa présence effective dans l'entreprise (dans certains cas extrêmes totale ou inversement nulle), de son introduction par son supérieur, mais aussi de ses choix, le doctorant peut être perçu comme un professionnel, un chercheur, un apprenti ou même un stagiaire. En ce qui concerne les conditions salariales, si certains sont payés au minimum imposé par la convention, d'autres peuvent gagner jusqu'à 3000 euros par mois.

Trois déroulements de convention sont distingués. Le premier type respecte à la lettre l'esprit des CIFRE : le chercheur consacre l'intégralité de son temps à la recherche (parfois totalement en dehors de l'entreprise) sans réaliser aucune tâche opérationnelle. Il bénéficie alors de conditions extrêmement favorables (matériel, accès aux bases de données, expérimentations…). Ce type de déroulement se trouve dans de grandes structures dotées de laboratoires en SHS ou dans des entreprises ayant un intérêt commercial fort. Cependant, en SHS, « *les structures, dont l'activité principale n'est pas de faire de la recherche, n'acceptent un chercheur souvent qu'en échange d'une activité "directement productive" pour l'entreprise. Ainsi pour accéder au terrain, le chercheur doit accepter de travailler sur le*

[156] Une présentation plus complète des résultats est disponible dans la communication (Morillon, 2008)
[157] Une caution universitaire peut s'avérer valorisante ou commercialement requise sur certains marchés

terrain » (Cateura, 2006). Le second type de déroulement est mixte. Le doctorant partage son temps de manière plus ou moins équilibrée entre recherche et tâches opérationnelles. Ces dernières peuvent servir la recherche, par exemple en tant qu'étude de cas ou source d'expérimentations. La multiplication des missions opérationnelles sans lien avec la recherche peut engendrer des difficultés de prise de recul et/ou de gestion du temps, souvent au détriment de l'avancement du projet de thèse. Le temps dédié à la recherche est donc parfois l'objet d'une négociation forte ou s'impose de manière opportune à la suite d'un changement organisationnel. C'est toute la difficulté d'incarner en un même chercheur des postures différentes bien que complémentaires. En effet, celui-ci est confronté, entre autres, à des temporalités variées : le temps court de l'urgence opérationnelle dont le statut passe d'une temporalité exceptionnelle à celui d'une temporalité ordinaire (Boutinet, 2004) et le temps long de la pensée réflexive, de la distanciation critique (Gardère, 2005). Dans le premier cas, il préconise des solutions souvent à court terme ce qui relève de la tactique. Dans le second cas, sur la base d'hypothèses réfutées et/ou validées mais complétées de recherches, il analyse et peut être amené à mettre en place une stratégie à moyen et long terme.
Dans le troisième type de déroulement, le chercheur consacre son temps à des tâches opérationnelles, la recherche étant volontairement ou non, détachée de l'entreprise. Deux cas de figures peuvent alors être rencontrés. Le chercheur est complice de cette situation, notamment lors de la négociation du contrat. La subvention est utilisée comme argument pour une embauche, pour l'obtention de journées libérées pour la recherche… Dans le second cas de figure, le(s) supérieur(s) hiérarchique(s) ignore(nt) délibérément et parfois très rapidement la recherche. Alors que celle-ci a fait l'objet d'une projet formalisé et signé par chacune des parties, il peut arriver que les acteurs en présence négocient ou imposent un certain nombre de décisions susceptibles de détourner le projet initial : modifications de l'objet, du calendrier de la recherche, de la mission opérationnelle assignée au chercheur, amoindrissement du temps consacré à la recherche, cessation des expérimentations. Le doctorant confronté à une certaine indifférence quant à son projet de recherche peut alors être amené à en modifier unilatéralement le sujet, voire à partir en quête d'autres terrains.

La thèse en communication des organisations, étudiée au début de cette communication entre dans le second type de déroulement. Ces catégories identifiées permettent de pousser plus avant les réflexions initiées sur les enjeux et les contingences d'une CIFRE, notamment lors d'une thèse en communication des organisations.

3) Enjeux et contingences des CIFRE

La formation par la recherche financée par ce type de convention apparaît à première vue avantageuse pour les trois partenaires en présence. Elle permet à des professionnels en quête de réflexivité de s'adjoindre un jeune diplômé a priori très impliqué dans la réussite du projet et à coût modéré. Elle donne l'opportunité au doctorant d'accéder à un terrain de manière privilégiée et sur une longue durée, tout en étant rémunéré. A l'issu du contrat, une expérience de trois ans dans le secteur privé peut-être affichée. Par ailleurs les thèses issues de ce type de financement ne semblent pas représenter un frein à une éventuelle carrière académique. Enfin, le laboratoire offre à ses chercheurs un contexte de développement et finance une thèse à forte probabilité de soutenance[158].

[158] Toutes disciplines confondues, 92% des conventions ont donné lieu à une soutenance de thèse - www.anrt.asso.fr/fr/pdf/Chiffres_cifre.pdf - dernière consultation mars 2009

Nous avons cependant pu constater lors de notre enquête que le déroulement des thèses sous CIFRE n'était pas toujours « idyllique » et qu'un certain nombre de contingences existaient. Comme tout chercheur impliqué, le doctorant CIFRE se trouve dans une situation ambiguë. D'une part, s'il est l'un des acteurs de l'entreprise, il est dans le même temps soumis aux catégories, méthodes et exigences épistémologiques de l'université (Berthelot, 2006). L'intégration des fonctionnements, des attentes, voire des langages de deux mondes très différents[159] voire opposés - celui de l'entreprise et celui de la recherche - ne va pas sans poser certaines difficultés de compréhension (Delcambre, 2000).
Ensuite, le jeune chercheur est amené à se doter d'objectifs explicites de « résultats pour l'organisation », qui peuvent ne pas correspondre totalement aux attendus des commanditaires ni à ceux de son directeur de recherche. Les compromis dans les choix de techniques, de méthodologie, de modèles et de livrables entre enjeux de recherche et d'action sont particulièrement difficiles à trouver tant sont parfois opposées la recherche et l'action (Bichi, 2001). Dans ce mode opératoire, Coenen (2001) évoque trois limites : 1) les objectifs entre le donneur d'ordre et l'acteur sont différents et creusent le fossé pratique/théorie ; 2) les résultats sont souvent connus d'avance par les acteurs qui travaillent au quotidien dans l'organisation, ce qui accentue la prise de conscience des salariés ou de l'équipe dirigeante. Seule la formulation demeure sensiblement différente ; 3) la présentation analytique de résultats par un extérieur suppose une démarche d'accompagnement. Le clivage entre les préoccupations scientifiques et les attentes pragmatiques ressort. La durée de la recherche, l'inexpérience du doctorant et son degré d'implication peuvent accentuer davantage encore cette tension. La possible confusion entre les postures de recherche et de consultance (Bouzon, 2002), au-delà d'une éventuelle schizophrénie (Cateura, 2006), peut remettre en cause l'indépendance et la légitimité scientifique des travaux (Heller, 1998). Ce compromis est d'autant plus sensible qu'il peut engager le positionnement du chercheur dans l'organisation, son intégrité scientifique et sa capacité d'implication dans une action collective.
Enfin, le chercheur conduit son activité dans une tension entre engagement et distanciation vis-à-vis des sujets, du sujet et du commanditaire (Bézille, Vicente, 1996). L'immersion de longue durée ne facilite ni le détachement ni la gestion du temps. Que ce soit dans le second ou le troisième type de déroulement décrit, les doctorants interviewés expriment leurs difficultés pour dédier un temps productif à la recherche (régulier, suffisamment long et véritablement détaché de l'entreprise). Le temps devient plus rare encore pour ceux qui décident de publier[160] et/ou de réaliser des vacations à l'université. Une longue immersion peut également rendre difficile le bon usage des techniques de recueil (gestion délicate des entretiens informels, difficile tenue d'un journal de bord, observations biaisées…). En parallèle, le passage d'une position d'acteur intégré à un point de vue distancié ainsi que l'usage d'identités multiples peut donner l'impression d'une certaine forme de duplicité du chercheur (Bézille, 2000) et provoquer un sentiment de « trahison » au sein de l'organisation. Les pratiques d'écriture en deviennent « héroïques » et dans certains cas « paradoxales », avec un terrain peu présenté ou analysé (parfois pour des raisons de confidentialité).

Pour conclure

La recherche d'un terrain et/ou d'un financement pour accompagner la recherche d'un doctorant est souvent problématique. Le taux de financement des thèses n'est que de 25,1 % en « *sciences de la société* » et de 16,6 % en « *sciences de l'homme et des humanités* » contre

[159] http://reputation.blogspirit.com/vie_du_cifre - dernière consultation mars 2009
[160] En matière de production académique, une grande diversité de situations co-existe. Les publications dans des colloques, revues, ouvrages peut-être quasi nulle, moyenne ou forte (plus de dix en trois années de thèse)

83,6 % pour la moins financée des sciences dites dures[161]. Les recherches en communication des organisations sont propices au développement de CIFRE. Mais la nature même des sujets et objets abordés peut être source de difficultés et de questionnements : la science afférente est assez méconnue, les pratiques professionnelles souvent instrumentales et l'objet de la recherche fréquemment, en tout ou partie, l'organisation elle-même. Les réflexions, de par leur nature stratégique, sont particulièrement exposées à la censure, à la culture de cour et aux conflits d'intérêts. De plus, information et communication étant culturellement considérées en Europe comme un moyen de gouvernement (Weiss, 1971), leur maîtrise devient un enjeu de pouvoir dans l'entreprise. Les recherches menées courent alors un risque non négligeable d'être instrumentalisées et/ou censurées. N'oublions pas que toute CIFRE est régie par un contrat de travail et impose un lien hiérarchique qui peut nuire à la liberté du chercheur. Quels compromis est-il prêt à faire vis-à-vis de sa science, du commanditaire, du terrain, a fortiori lorsque les intérêts divergent ? Le jeune chercheur devient alors un véritable équilibriste dans ses relations avec les mondes professionnel et académique, dans sa gestion du temps, dans les compromis qu'il réalise entre recherche et action (Gardère, 2008 ; Belin, Morillon, 2008).

Bibliographie

Belin O., 2006, « Comment tenir une approche info-com des usages dans des laboratoires d'informatique fortement concurrencés ? », Quinzième congrès SFIC, *Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social*, Bordeaux, pp. 61-68

Belin O., Morillon L., 2008, « La recherche au risque de l'action, regards croisés » In Bouzon A., Meyer V. (dir.), *La recherche action en communication organisationnelle*, Paris, L'Harmattan, Collection communication et civilisation, pp.151-163.

Ballarini L., 2007, « La convention CIFRE en SIC : une aide précieuse mais ambiguë ». Journées d'études *Le parcours d'un jeune chercheur en sciences de l'information et de la communication*, MSH Paris Nord, La Plaine Saint-Denis

Berthelot P., 2006, « Les SIC à l'épreuve de la logique du CIFRE : le cas d'une convention en agence de design », Quinzième congrès SFIC, *Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social*, Bordeaux, pp.79-85

Bezille H., Vicente M., 1996, « La recherche en train de se faire : entre rigueur et compromis » In Feldman J. (coord.), *Ethique, épistémologie et sciences de l'homme*, Paris, Ed. L'Harmattan, pp.173-194

Bézille H., 2000, « De l'usage du témoignage dans la recherche en sciences sociales » In Feldman J., Canter Kohn R., *L'éthique dans la pratique des sciences humaines : dilemmes*, Paris, L'Harmattan, pp. 201-222

Bichi P., 2001, « Recherche-action, ça résiste ? C'est normal ! », *Les Actes de Lecture*, n°75, septembre 2001, pp. 67-69

Boutinet J-P., 2004, *Vers une société des agendas. Une mutation de temporalité*, Paris, PUF.

Bouzon A., 2002, *Communiquer dans l'incertain, la communication dans les processus de conception innovante à "risques maîtrisés*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université de Toulouse 3

Cateura O., 2006, « La convention CIFRE : atouts et limites pour l'étude de cas », *Atelier méthodologie de l'AIMS : Etude de cas*. Lille, IAE de Lille, Disponible sur http://www.strategie-aims.com/actesateliers/Quali/Cateura.pdf

Coenen H., 2001, « Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs », in Amado G., Levy A., (dirs.,), *La recherche-action. Perspectives internationales*, Paris, Éd. Eska, p. 25.

[161] http://dr.education.fr/RED/red2001.pdf - dernière consultation mars 2009

Delcambre P., et al., 2000, *Communications organisationnelles, objets, pratiques, dispositifs*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
Gardère E., 2005, « Coexistence des cultures de l'urgence, de l'immédiatet é et de crise », *Vivre l'urgence dans les organisations*, Carayol V. (dir.), Paris, L'Harmattan, coll. Communication des organisations, pp.137-145.
Gardère E., 2008, « Figures de l'acteur chercheur. Postures alternatives en débat », *La communication des organisations : entre recherche et action*, Bouzon A., Meyer V. (dir.), Paris, L'Harmattan, coll. Communication des organisations, pp.37-54.
Giroux N., 1994, « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et Organisation*, n°5
Gold R., 2003, « Jeux de rôles sur le terrain. Observation et participation dans l'enquête sociologique » In Céfaï, D. (dir.), *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, Recherches, La bibliothèque du M.A.U.S.S.
Heller T., 1998, « Le chercheur face à la communication d'entreprise » In Le Moënne C. et al., *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp.13-26.
Morillon L., 2006, « Du consultant au chercheur et du chercheur au consultant, destins croisés et typologie de pratiques », Quinzième congrès SFSIC, *Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social*, Bordeaux, p.447-453
Morillon L., 2007a, « Marketing interne et "écoute" des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet », Benoît D., Chirouze Y., *Entre Manipulation et éthique*, Paris, Editions ESKA, Mai, p.84-97
Morillon L., 2007, « Nomadisme du modèle marketing, quelle appropriation dans les recherches actions en communication organisationnelle ? », *Communication et Organisation*, n°31, pp.215-227
Morillon L., « De l'idylle au détournement, quels apports des CIFRE en Sciences de l'Information et de la Communication ? » Seizième congrès SFSIC, *Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité*, Compiègne, 11 au 13 juin 2008, http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article42
Paillé P., 1994, « Recherche action » In Mucchielli A. (dir.), *Dictionnaire de la recherche qualitative*, Paris, Armand Colin, pp.193-195.
Peyrot M., 2008, « Les conventions CIFRE », *Journée de présentation de la Convention Industrielle de Formation par la Recherche*, Maison de la recherche, Université du Mirail, Toulouse
Rhéaume, J., 1982, « La recherche-action : un nouveau mode de savoir ? », *Sociologie et sociétés*, *14*(1), 43-52.
Weiss D., 1971, *Communication et presse d'entreprise*, Editions Sirey, Paris

LE CHAMP DES RECHERCHES SUR LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS : IMPLICITES DE RÉPARTITION ENTRE DISCIPLINES ET PAYS ET ENJEUX SCIENTIFIQUES

Fabienne MARTIN-JUCHAT
Professeure des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication
Université Stendhal Grenoble 3
GRESEC (Groupe de Recherche sur les Enjeux en Communication)
11 av. du 8 mai 1945
38130 Echirolles
Tel : 06-14-26-32-40

Christelle FOURRIER
Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication
GRESEC (Groupe de Recherche sur les Enjeux en Communication)
Université Pierre Mendès France Grenoble 2
IUT 2, département Techniques de Commercialisation
2, place Doyen Gosse
38000 Grenoble
Tel : 06-62-19-73-91
Mail : fourrier@iut2.upmf-grenoble.fr

Résumé

Le champ des recherches sur la communication des organisations s'est institutionnalisé en France en 1994, par la création d'un collectif Org&Co. Les premiers bilans permettent de rendre compte de la diversité des communications organisationnelles envisagées (Bernard, 2002), l'apparition du *s* (comme le note Delcambre, 2007), soulignant la difficulté à fédérer des objets, des concepts et des méthodologies si variées sous un intitulé à la simplicité trompeuse.

L'effort entrepris doit être poursuivi afin de gagner encore en visibilité et peut-être aussi en légitimité, trajectoire historique des SIC oblige, et ce malgré l'institutionnalisation du champ. Cette communication revendique sa filiation avec les travaux récemment entrepris (depuis Le Moënne 2000, jusqu'à Bouzon et Meyer 2006, etc.). Elle souhaite en particulier traiter de cette question de l'organisation dans ses relations à la communication. En effet, si comme le soulignait A. Moles, les sciences humaines et sociales sont les sciences de l'imprécis, alors peut-être est-il vain de prétendre lire une réalité complexe et multiple (les communications organisationnelles) à travers un prisme aux effets grossissants et changeants (la communication organisationnelle). Comme le soulignent J-L Bouillon, S. Bourdin et C. Loneux (2007), peut-il, (doit-il), y avoir une approche communicationnelle des organisations ? Peut-on penser l'organisation par la communication ?

Afin de nourrir la réflexion, la spécificité de notre apport se situera à trois niveaux. Nous commencerons par présenter le champ en France, puis nous observerons comment ce dernier est structuré en Amérique du Sud et Nord et en UK (Bonneville, Grosjean, 2007, Daniels, Spiker, Papa, 1997, Einsberg, Goodhall, 1997, Kreps, 1990, Riel, 1995, etc.). Cela nous permettra ainsi, sans pouvoir être exhaustif, de mettre en évidence les zones de convergence et de divergence et de rendre saillantes les différentes manières de penser l'organisation en relation avec la communication. Dans un troisième temps, nous observerons que le parti pris

français d'une réflexion, prioritairement centrée sur l'intra-organisationnelle et sur l'articulation ontologique entre organisation et communication, ne permet pas l'émergence de certaines problématiques et laisse d'autres disciplines comme la psychologie et les sciences de gestion s'en préoccuper. Enfin, la présentation concrète d'implicites de répartition des objets entre les disciplines nous donnera l'occasion de fournir des exemples de problématiques délaissées.

1. Le champ français

La communication des organisations

Si la question d'un nécessaire bilan sur la recherche en communication des organisations semble faire l'unanimité, celle de la délimitation du champ reste beaucoup plus complexe. Il apparaît en effet comme un vaste territoire aux frontières floues, champ de recherche d'autant plus difficile à circonscrire que ses objets et ses méthodes d'observation diffèrent grandement en fonction des approches que les chercheurs adoptent. Or, pour suivre l'observation de Piaget qui écrivait « qu'une science ne débute qu'avec une délimitation suffisante des problèmes susceptibles de circonscrire un terrain de recherche sur lequel l'accord des esprits est possible », le moins que l'on puisse noter est la transversalité de ce champ : la communication des organisations peut être convoquée de fait à travers les six domaines d'étude que les SIC reconnaissent[1].

On note alors que le premier symptôme de cette diversité/complexité tient dans la multiplication des appellations reconnues et, parcourir le champ français en la matière, c'est se livrer à un travail d'analyse sur le plan sémantique. Du point de vue sémantique en effet, on constate par exemple que la revue Sciences et Société traite de la communication organisationnelle quand dans le même temps D'Almeida parle de la communication des organisations (référence à la diversité des organisations), que Delcambre évoque les communications organisationnelles (se référant plus aux processus de communication qui structurent les organisations qu'à leur nature elle-même) et qu'enfin, plus récemment, l'approche communicationnelle des organisations est développée par des chercheurs du collectif Org & Co comme une première tentative de conciliation et d'éclairage de cette hétérogénéité.

Le deuxième symptôme tient dans la difficulté largement ressentie par la communauté des chercheurs à légitimer ce champ. Même si le remplacement du terme « entreprise » par celui d'organisation a permis de mettre l'accent sur la dimension structurante des échanges et non sur la mise en forme de stratégies marketing auxquelles le paradigme publicitaire réduisait la communication, quand bien même les notions de communication et d'organisation restent perçues comme professionnelles et donc non scientifiques par certains. Parler de posture épistémologique, c'est se référer à un choix du chercheur explicitement formulé. Mais, par ailleurs, comme le souligne Silem et de Rémur, il est facile de montrer que ce n'est pas l'objet qui fait science mais le projet ou la perspective choisie par le chercheur. La question du champ interdisciplinaire ou du champ sécant devient alors la réponse au grand écart épistémologique auquel oblige la communication des organisations : porter un regard sur des thématiques variées en identifiant des logiques de communication (instituantes pour certaines, structurantes pour d'autres) devient une posture en soi

Avancer sur ces interrogations

L'articulation des deux notions que sont la communication d'une part et l'organisation d'autre part sur un axe qui situerait aux deux pôles extrêmes la communication comme un outil de fluidification des relations et de production de messages et de l'autre côté comme un ensemble de pratiques avec lequel l'organisation entretiendrait un rapport ontologique ne pose

pas autant de problèmes de compatibilité qu'on veut bien le dire. Envisager l'organisation comme un territoire économique, social et technologique, politique où la communication est plus ou moins instrumentalisée n'empêche pas de l'appréhender aussi comme un phénomène social et économique instituant et structurant que le chercheur doit observer. Dans cette deuxième perspective, la communication est ce qui fait l'organisation. Ces dernières remarques nous conduisent alors à ouvrir la boîte noire communicationnelle et à adopter une nouvelle posture dont la caractéristique principale est, volontairement, de ne pas trancher entre les deux perspectives opposées évoquées. Pour aller au-delà de la simple cartographie descriptive, le transfert des hypothèses de problématisation vers des terrains variés s'impose, l'observation d'un objet d'étude s'organisant autour des activités de production de sens (par les différents acteurs et agents en situation de travail), des logiques techniques et économiques (dans lesquelles ces mêmes acteurs s'insèrent) et des discours et légitimations qui les accompagnent.

2. Le champ en UK, en Amérique du Sud et Nord

Hors de nos frontières, la définition de la communication organisationnelle ne pose pas autant de questions qu'en France : la multiplicité des approches et leur nécessaire cohabitation semblent moins déranger, et ce d'autant moins que le « label » communication organisationnelle est nettement moins usité. Il n'y a pas de posture normative mais visiblement une volonté d'identification d'acceptions différentes. C'est sur l'importance que revêt la communication dans sa capacité à expliquer ce qu'est l'organisation que les approches diffèrent ; pour le reste, les auteurs s'entendent sur les emprunts conceptuels aux grandes approches telles que la théorie mécanique, l'école des relations humaines, l'approche systémique, l'approche symbolique, la sociologie des organisations.

Les points de convergence avec le champ français

Dans son ouvrage Organizational Communication : Theory and Practice, Kreps tranche clairement entre les deux perspectives extrêmes que nous évoquions : « communication is the backbone of the organizing process and the organization itself ». L'accent est porté sur la dimension instituante de la communication : le modèle traditionnel qui liait processus communicationnel et efficacité organisationnelle dans une vision très mécaniste est délaissé au profit d'un modèle (qualifié d'interprétatif par Daniels, Spiker et Papa) dans lequel la communication est ce processus organique et dynamique à travers lequel la construction sociale se produit. L'organisation y est présentée comme un phénomène éminemment subjectif dans lequel, ajoute Kreps, l'information joue un rôle central. À ces deux modèles, ces auteurs en ajoutent un troisième, celui où la communication devient un instrument de domination et l'organisation, par voie de conséquence, un système d'oppression.

Goodall et Einsberg envisagent la communication organisationnelle comme un transfert d'information (métaphore de la canalisation à travers laquelle l'information s'écoule pour passer d'une personne à une autre), comme un processus transactionnel (mettant l'accent sur le feed-back ou la rétroaction par opposition aux modèles mécaniste et asymétrique), comme une stratégie de contrôle pour organiser l'action et dans laquelle chacun travaille au contrôle de son propre environnement, comme un équilibre entre créativité et contrainte (la communication étant médiatrice des tensions entre maintien de ce qui est institué et promotion du changement) et enfin comme un espace de dialogue. Bonneville et Grosjean se situent également dans ce type d'approche nourrie par les théories de l'action et de la cognition

distribuée en provenance de la sociologie. La communication est ici appréhendée comme un élément central dans la construction de l'action individuelle et collective.
Restreppo distingue quant à lui quatre niveaux du processus de communication organisationnelle (cité par Andrade Scroferneker), vu comme information (ce qui donne forme aux opérations nécessaires pour que « l'affaire » soit possible), comme diffusion (au sens de rendre public, donner à connaître), comme générateur de relations tournées vers la formation et ou le renforcement de processus culturels et enfin comme participation, c'est-à-dire comme action de communication de « l'autre ».
En d'autres termes, on constate que ces propositions restent assez proches des perspectives classiques de la sociologie des organisations et s'apparentent à une vision « poststructurale » de la communication organisationnelle : la compréhension des processus communicationnels qui structurent et instituent l'organisation l'emporte largement sur celle des effets de la communication et des domaines ou champs avec lesquels l'organisation entre en relation.

Une autre vision plutôt néo-fonctionnaliste ?
Si l'on tente de définir la communication organisationnelle cette fois-ci à partir des activités et des champs que cette expression agrège, les auteurs anglo-saxons la présentent comme l'ensemble des formes de communication utilisées par l'organisation afin de se mettre en rapport et d'interagir avec ses publics. Cela revient à associer dans le même ensemble des activités très hétérogènes allant des relations publiques (dont la traduction française reste beaucoup plus restrictive que le sens donné par les anglo-saxons aux public relations ou public affairs) à la communication interne en passant même par le marketing corporatif. Cette vision plus « fonctionnaliste » conduit finalement aux perspectives plus larges ou plus « arrangeantes » données par Goldhaber pour qui la communication organisationnelle est simplement un flux de messages traités dans un réseau de relations interdépendantes, ou à Kunsh et Torquato (citées par Andrade Scroferneker) qui proposent la thèse de la communication intégrée. Le « composé » de la communication organisationnelle est l'assemblage de la communication institutionnelle, de la communication de marché, de la communication interne et de la communication administrative. Il ne s'agit pas d'une liste à la Prévert dans laquelle on additionnerait des activités ou des champs sans rapport les uns avec les autres mais bien d'une proposition qui rend compte de l'imbrication de ces derniers et de l'impossibilité dans laquelle se trouverait le chercheur de les dissocier lors de l'observation. Ce télescopage avec un champ français centré « sur le système-organisation et ses structures » explique probablement le choix historique de privilégier certains types de terrain, et, parallèlement, éclaire pour partie la question de l'abandon de certaines problématiques ou le désintérêt pour certains sujets.

3. Implicites de répartition entre disciplines et problématiques délaissées

Depuis le développement, dans les années 80, des services de communication, la recherche française sur la communication des organisations s'est d'abord intéressée aux entreprises privées et aux grandes entreprises françaises du moment (EDF, France Telecom). Il est vrai que les premiers grands auteurs (Crozier et Friedberg puis Zarifian) se sont en priorité centrés sur ce type de terrain car nourris par des approches issues de la sociologie des organisations (cf. partie 1 et 2). La professionnalisation des services de communication des collectivités territoriales datant, quant à elle, des années 90', ces dernières ne semblent pas être considérées comme des organisations. En effet, la communication des collectivités, la communication territoriale, la communication publique restent un domaine à part non intégré

dans le champ de la communication des organisations. Pourtant depuis dix ans, les administrations, les villes, les collectivités, poussées par une injonction politico-sociétale de performance accélérée par une décentralisation facteur de concurrence, copient le modèle de communication du privé, sans que ce problème soit explicitement posé.
En France, un premier présupposé pose donc problème : être chercheur dans le domaine de la communication des organisations semble signifier s'intéresser en priorité aux entreprises privées ou aux grandes entreprises publiques comme si les collectivités n'en faisant pas partie. En conséquence, une première problématique est délaissée par le champ de recherche sur la communication organisationnelle : le problème de manque de différenciation en communication des collectivités par rapport aux entreprises privées ou publiques ou en d'autres termes, le problème de la contagion d'un seul type de modèle de relation aux publics. Pour cela, une réflexion menée sur les modèles de relations aux publics et leur diffusion serait nécessaire (cf. partie 2 modèle de Goldhaber). En effet, la communication des collectivités ressemble à celle de la grande distribution, car elles récupèrent les méthodologies issues des grandes entreprises privées, sans se démarquer en termes de projets pour leurs publics et de codes sémiotiques pour les incarner. Le modèle publicitaire devient le modèle dominant, et il importe aux SIC d'en mesurer les conséquences sociopolitiques et sémiopragmatiques. Il ne s'agit non plus seulement de la généralisation du modèle de relations aux publics (Miège), mais de la généralisation d'un seul modèle de relation aux publics : le modèle promotionnel.

Pour finir, nous pouvons donner trois autres exemples de problématiques peu traitées, en France et en SIC, par manque de modèle (de type Kunsh et Torquato) intégrant les différentes dimensions de la communication des organisations, en particulier la communication commerciale.

La diversification des supports de communication

L'évolution des stratégies et des supports de communication commerciale est un thème délaissé par les SIC.
Pourtant, seules les grandes entreprises ont des directions de la communication avec une vraie dimension *corporate*. Voire avec la mondialisation, cette dimension est très souvent pensée, au siège, à l'étranger. Dans la plupart des PME/PMI, la communication externe étant souvent réduite à ses finalités commerciales, le marketing subsume alors le service de communication et le marketing devient la discipline qui étudiera de près la question de la communication appréhendée dans des logiques de performance et d'efficacité de moyens et de supports pour transmettre le message. La communication commerciale est alors délaissée par les SIC ce qui permet aux sciences de gestion et plus précisément le marketing de dominer la littérature. Quels présupposés animent les chercheurs en SIC pour qu'ils estiment ne pas devoir s'intéresser à la communication commerciale ? Il est vrai que la communication à des fins de consommation n'a jamais été un objet noble pour les sciences sociales dont les SIC font partie. Baudrillard en a fait les frais toute sa carrière. Pourtant, il importe que les SIC réinvestissent en France ce type d'objets et cela pour plusieurs raisons.
Les supports de la communication commerciale se sont diversifiés et, encore une fois, il importe d'en mesurer les conséquences sociopolitiques et sémiopragmatiques. Les objets, les bâtiments, les lieux sont les nouveaux supports de la communication commerciale. Ils sont pensés par un marketing, lui-même nourri par la scénographie, la muséologie, l'architecture et le design. Ces dispositifs sont à la fois des lieux de médiation des savoirs et de médiatisation des institutions et il nous incombe de comprendre comme ces derniers font sens et s'intègrent dans les pratiques des usagers (Martin-Juchat, 2008). Qui mieux que les SIC peuvent

interroger les conséquences de ces pratiques en termes de responsabilité sociale (De La Broise, 2006, Martin-Juchat, 2007) ?

Sur cette même question de l'évolution des stratégies de communication commerciale, les entreprises privées investissent des sujets d'utilité publique : la santé, la sécurité, l'éducation, la culture, ce qui pose la question centrale de la répartition des rôles entre le politique et le marchand. Qui éduque aujourd'hui les individus à la nutrition ? Les grandes marques ? Qui diffuse la culture ? La grande distribution ? Ces questions méritent d'être posées et des études sur la manière dont les tentatives de positionnement de ces institutions, historiquement non légitimes, sont intégrées, perçues, acceptées ou rejetées par les individus (selon les catégories socioprofessionnelles et leurs classes d'âge) manquent sérieusement.

La communication interne en relation avec les RH

Sur un dernier registre, en France, la structuration selon les disciplines des champs des recherches sur les organisations privées a suivi de près celles des champs professionnels et de la formation d'origine des professionnels des services correspondants. Ceux qui s'intéressent à la communication interne, en relation avec un service RH, viendront soit des sciences de gestion et plus précisément du management, soit de la psychologie et plus précisément de la psychologie sociale. Cela n'a rien d'étonnant. Dans de nombreuses organisations, le service communication interne est très souvent rattaché au service RH et ceux qui y travaillent on fait les anciens DESS de GRH. Aussi, les problématiques de communication interne telles que : les questions du bien-être au travail, de la reconnaissance, du stress, du harcèlement, etc., sont peu traitées par les Sics

Par contre, si la communication renvoie à des problèmes d'image et de visuel (journaux d'entreprises, identité, charte) et/ou d'ancrage des tics dans l'organisation les Sics sont très bien représentées. Il est vrai qu'un des grands champs de recherches reste toujours cette question de l'articulation entre système d'information et de communication et organisation (cf. partie 1.)

4. **Bibliographie**

Andrade Scroferneker C.M, *Qu'est-ce que la communication organisationnelle dans un pays de contact* ? Revue Sociétés n° 83, 2004.

Bernard F., *« contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC »* in R. Boure (dir.), Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2002 : pp. 153-179.

Bonneville, L, Grosjean, S., (dir.), *Repenser la communication dans les organisations*, Collection des organisations, Paris, Édition l'Harmattan, 2007.

Bouillon, J. L., Bourdin, S., Loneux, C., (coord.), *Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle*, Revue du GRECO n°31, 2007.

Bouzon, A., Meyer, V. *La communication organisationnelle en question, Méthodes et méthodologies*, Paris, L'Harmattan, 2006.

Daniels, T. D., Spiker B. & Papa, M., *Perspectives on Organizational Communication*, Dubuque, Brown & Benchmark Publishers, 1997.

De La Broise, P., *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Rennes, PU du Septentrion, 2006.

Delcambre, P., *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, PUR, 2000.

Einsberg, E. M. & Goodall Jr. H. L, *Organizational Communication : Balancing, Creativity and Constraint*, New York, St Martin's Press, 1997.
Goldhaber G M, Organizational communication, Mexico, Editorial Diana, 1991.
Kreps G., *Organizational Communication : Theory and Practice*, New York, Longman, 1990.
Riel, C., *Principles of Corporate Communication*, Hemel Hempstead, Prenntice-Hall, 1995.
Le Moenne, C., Les communications organisationnelles en débat, Toulouse, PUM, 2000.
Martin-Juchat Fabienne. *Le corps et les médias : la chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux. Bruxelles* : De Boeck, 2008, 160 p.
Martin-Juchat Fabienne, Marynower, Marc. The Lyon Parc Auto Case Study : A Polysensorial Approach. In : Pieter M.A. Desmet, Jeroen van Erp, MariAnne Karlsson. *Design & Emotion Moves*. Cambridge, Cambridge Scholars Press, 2008, pp. 255-269.
Martin-Juchat Fabienne. « Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français », Les enjeux de l'information et de la communication [en ligne], *Les Enjeux*, 1997.

AVOIR OU NE PAS ÊTRE - LE LANGAGE ET LE MATÉRIEL

Nicolas BENCHERKI
Sciences Po Paris et université de Montréal

Nous élaborons ici une manière d'envisager la constitution de l'organisation qui réconcilie, d'une part, une définition de cette dernière basée sur l'action et, d'une autre part, l'insistance sur l'interaction dans l'explication de l'émergence des organisations, insistance qui peut être observée dans certains courants de la recherche. Nous verrons que l'interaction est le lieu où se déplace l'action, *via* sa textualisation et son inscription dans le matériel, et que ce déplacement est nécessaire à la constitution de l'organisation. L'organisation est comprise comme la durée et l'étalement de l'action, donc sa reproduction dans le temps et dans l'espace, et nous proposons de ne pas chercher ailleurs que dans l'action elle-même le mécanisme de cette reproduction.

INTRODUCTION

Le mot « organisation » vient d'une racine indo-européenne, *werg-*, qui signifie « agir ». Cette même racine a également donné, en anglais ou en allemand, *werk* ou *work*, ce qui ne nous étonnera pas, compte tenu de l'amalgame qui est régulièrement fait entre organisation et lieu de travail, ce qui se reflète notamment par la présence encore importante des théories de la division du travail dans l'étude des organisations. Toutefois, remontant au sens original de cette racine – agir, action – nous souhaitons ici insister sur le rôle de l'action dans la constitution de l'organisation.

À partir du *tournant interprétatif* dans l'étude des organisations, annoncé notamment par Putnam et Pacanowsky (1983), a commencé à se manifester une problématisation du caractère fluide et multiforme de l'organisation. Il devenait manifestement intenable de postuler, sans la questionner, l'existence d'une organisation *a priori*, qui serait une scène vierge attendant que des acteurs viennent la peupler de leurs actions. Il faut chercher dans ces actions elles-mêmes la constitution de l'espace qu'ils déploient pour mieux le peupler.

Depuis, plusieurs auteurs (dont McPhee et Zaug, 2000; Taylor et Van Every, 2000; Cooren, 2001) ont proposé des modèles exposant différentes manières dont l'organisation pourrait se constituer. Le langage tient une place centrale dans cette littérature, et nous insisterons également sur celui-ci comme mode privilégié de la constitution des organisations. Nous verrons un peu plus loin que le langage est nécessaire car il permet de transporter l'action à travers l'espace et le temps, cet étalement de l'action étant la définition même de l'organisation.

Si son existence doit être expliquée, c'est que l'organisation est une *multitude qualitative* (Deleuze, 1966). Cela signifie qu'elle n'est pas composée par de l'organisationnel – comme un tas de sucre est composé de davantage de sucre – mais bien par *autre chose*, par des éléments d'une autre nature. Ces éléments, en se composant, créent donc une entité, l'organisation, qui est qualitativement différente d'eux, mais qui *apparait*, qui est saisie, dans son entièreté, comme étant une. En se rapprochant de l'organisation pour en distinguer les composantes, on ne voit pas plus d'organisation, on en voit moins, au contraire : on voit des humains, des immeubles, du mobilier, des règles, des chartes, etc. (Cooren, 2004a; Castor et Cooren, 2006). Comprendre comment de l'hétérogène se combine pour produire *une* entité différente de lui, voilà notre projet.

Cette émergence ne peut être expliquée qu'en insistant sur le fait que chaque élément *informe* son voisin, de proche en proche (Simondon, 1958/2005; Barthélémy, 2005). Par là, nous entendons que chaque élément reçoit du précédent des proportions et des seuils, et en transmet

d'autres au prochain, diffusant ainsi une forme qui se propage d'un élément à l'autre. Il ne s'agit pas de transmission à proprement parler, mais de *transduction* : ce n'est pas un message qui passe *entre* les entités *via* un canal qui serait neutre, mais toujours une transformation d'une entité par une autre. Ainsi, la parole ne passe pas *via* l'air : l'air est transformé, mis en mouvement, se met à onduler ; et de l'air à l'oreille, il y un impact physique de l'air sur le tympan, qui à son tour est mis en mouvement. Ce n'est qu'à cette condition que l'on peut parler d'énergie, c'est-à-dire d'*en-ergon*, de mise en action. Lorsque le mouvement imprimé à une entité *dure* en celle-ci, la modifie d'une manière qui persiste, alors elle en a des *traces* ou des *inscriptions*, et l'action entre donc, entre autres, dans le domaine du symbolique. Ce mouvement qui est transmis doit *informer* l'élément suivant de telle sorte qu'à son tour il le retransmette : l'action transmise doit donc être telle qu'elle assure sa propre reproduction (Latour, 1998), assurant que le passage se fasse encore une fois, de la même manière, et ainsi que l'information continue sa propagation. L'action doit donc porter sur elle-même, sur sa propre reproduction. Propagation de l'action – dans l'espace, dans le temps – par l'action elle-même, c'est la définition que Giddens (1984) donnait de la structure. C'est là la définition même de la société, selon Whitehead, pour qui « Un nexus social est en ce sens un système de transmissions de relations d'héritages et de reprises » (Debaise, 2006, p. 140).

Cette opération de reproduction est à la fois horizontale et verticale, donc *diagonale* (Barthélémy, 2005, p. 131) : tout en propageant le mouvement à ses pairs, elle génère l'entité de niveau supérieur, et lui transmet quelque chose. Cela correspond à ce que Cooren et Fairhurst (2002, 2004, 2008), suivant Taylor et Van Every (2000), appellent le processus de « scaling up », lequel consiste à faire émerger l'organisation des interactions locales.

Pour assurer le passage du mouvement, les entités se *préhendent* mutuellement, établissent des relations de *possession*, dans un sens large du terme (voir Seiler, 1983). Ainsi, Tarde définit la société comme « la possession réciproque, sous des formes extrêmement variées, de tous par chacun » (1893, p. 42). L'être est donc, essentiellement, défini en termes d'avoir. Selon la formule célèbre de Tarde, « si l'avoir semble impliquer l'être, l'être assurément implique l'avoir […] Au fond, tout le contenu de la notion d'être, c'est la notion d'avoir » (1893, p. 44). Ou encore, reformulé dans la pensée de Whitehead :

On pourrait dire que l'individuation est effectivement un rapport d'intensité ; il s'agit de se « remplir du monde », c'est-à-dire de le préhender, de l'intégrer à l'intérieur de l'entité actuelle […] Plus une entité en capture d'autres, plus elle fait l'expérience de ce qui lui est propre […] jusqu'au point « ultime » où tout est préhendé, où elle n'est plus qu'un rapport à soi, exclusivement à soi, puisque tout lui est interne (Debaise, 2006, p. 89).

Ce qu'imprime le mouvement ce sont des règles de reproduction du mouvement lui-même, qui établissent la manière dont l'entité suivante peut à son tour affecter la prochaine et donc établir une relation de possession avec elle. Nous l'avons vu avec Tarde, cette possession se fait « sous des formes extrêmement variées » (1893, p. 42). Pour chaque être social, ce n'est que dans l'observation empirique que l'on pourra déterminer les mouvements particuliers qui sont imprimés, les relations de possession qu'ils établissent et les entités qu'ils affectent. Comme l'explique Debaise :

Qu'est-ce qu'une singularité préindividuelle ? Toute définition est toujours locale car le propre d'une singularité, c'est qu'elle ne se définit que par sa fonction : elle brise un équilibre, elle suscite une transformation ou une individuation (Debaise, 2004a, p. 19).

Nous verrons que, dans le cas de l'organisation, les acteurs, par le langage, ne font pas que transmettre de l'information : ils se mettent en action les uns les autres et du fait mettent en action l'organisation, et ce grâce à des pratiques d'attribution de l'action.

LE MODE DE REPRODUCTION PARTICULIER DE L'ORGANISATION

Nous n'arrivons pas dans un terrain vierge. Plusieurs auteurs se sont déjà intéressés à la manière dont des organisations – dans un sens très large du terme – en viennent à émerger. C'est certainement sous le terme de « structure » que la sociologie et la philosophie ont le plus étudié le phénomène. Porpora (1989) distingue quatre principales approches à l'étude de la structure, dont nous retenons les deux dernières, qui nous semblent plus proches de notre propos, soit la structure comme récurrences stables dans le comportement agrégé, et la structure comme règles et ressources collectives qui sont mobilisés pour façonner le comportement.

La première de celles-ci, associée à Collins (1981) propose que les récurrences dans le comportement agrégé soient attribuables à la répétition, en plusieurs lieux et moments, de comportements individuels. La communication (verbale), elle-même expliquée comme répétition de l'usage des mêmes expressions symboliques, est le vecteur par lequel les comportements se transmettent, à travers « an ever expanding complex of conversational encounters, which [Collins] calls 'interactions ritual chains' » (Porpora, 1989, p. 197). Nous retrouvons ici l'idée que propagation du mouvement. Dans la vision de Collins, fortement nominaliste, la structure serait le nom donné au constat de la récurrence de certains comportements. Elle ne serait pas *quelque chose* qui existe, or nous voulons justement expliquer comment peuvent *exister* les organisations, bien que nous reconnaissions que cette existence ne soit pas uniquement matérielle. La dernière perspective est celle proposée par Giddens (voir 1984). Elle envisage la structure comme en ensemble de règles et de ressources qui sont mobilisées par les acteurs pour définir leurs comportements. Ces mêmes comportements, en actualisant les règles, les reproduisent et les modifient. C'est donc dans l'action située que se crée et se maintient la structure. Giddens envisage le système social comme un ensemble de relations qui s'étendent dans l'espace et le temps grâce aux structures :

> Ainsi, en analyse sociale, le « structurel » fait référence aux propriétés structurantes qui favorisent la « liaison » [*binding*] de l'espace-temps dans les systèmes sociaux, à ces pratiques qui permettent que des pratique sociales similaires persistent dans des étendues variables de temps et d'espace, et qui donnent à ces pratiques un caractère « systémique. » (Giddens, 1984, p. 66)

L'insistance de Giddens sur les questions d'espace et de temps pour définir la structure nous permet d'établir un parallèle important entre sa pensée et la philosophie de l'individuation que nous avons présentée plus haut : dans les deux cas, la question se pose de savoir comment les actions sont transportées à travers ces étendues. Giddens, comme Collins (1981), mais surtout comme Garfinkel (1967) avant lui, insiste sur les interactions comme lieu privilégié de l'observation : c'est dans l'interaction que la règle à la fois agit et qu'elle est reproduite, tout comme pour Whitehead (Debaise, 2006) la société implique une norme qui à la fois la diffuse et en transmet les règles de reproduction, et cela « de proche en proche ».

La question devient donc : comment, dans les interactions, sont créées et reproduites pratiques de possession (d'établissement de relations), qui ce faisant assurent leur propre reproduction ?

Ces pratiques et les règles qui pourraient les informer n'ont pas à être « réelles » dans le sens matériel du terme, bien qu'elles soient toujours « portées » dans le matériel. Giddens (1984), par exemple, proposera que les règles sont mnésiques, c'est-à-dire « entreposées » dans la mémoire des humains. Toutefois, une telle suggestion ne s'applique justement qu'aux seuls humains. Latour (1994) a pour sa part montré la nécessité d'inclure les objets dans la constitution du monde social, justement pour fournir un support, une durée et un véhicule à ces règles, d'où elles pourront être puisées pour être actualisées et renégociées dans d'autres interactions. Le social est constamment à recréer, à chaque fois dans le *hic et nunc*, cependant, à chaque fois, les objets portent les *hic et nunc* précédents et les rendent présents de nouveau dans la nouvelle situation – et assurent à cette situation-ci une durabilité au-delà de son caractère événementiel. Par ailleurs, Cooren (2004a) et Brummans (2007), entre autres, ont

montré comment les documents, par exemple, agissent, et ce au-delà de leur simple « utilisation » par des êtres humains.
Le monde social n'est donc pas uniquement matériel, mais il est toujours actualisé dans la matérialité d'une interaction ou de divers objets. Il n'est donc aucunement nécessaire, comme Porpora (1989), de croire en des structures qui seraient elles-mêmes matérielles : la société est observable car pour la créer les acteurs inter-*agissent* et, de ce fait, laissent de nombreuses traces.
Pourtant, est-ce que toutes les interactions sont constitutives des organisations ? Cela dépend bien évidemment de ce qui est entendu par « organisation ». Nous avons dit plus haut qu'elle est *autre chose* que ses parties constitutives. Si, par exemple, une organisation est composée d'êtres humains, alors il faut que l'organisation soit reconnue comme étant différente d'eux, autonome par rapport à eux. Ainsi, nous n'utiliserons pas ici le mot organisation pour désigner le fait que des personnes se coordonnent temporairement pour accomplir une activité : bien que des processus d'*organizing* (voir Weick, 1979) soient certainement à l'œuvre dans ce cas, il n'en résulte pas que les acteurs concernés créent une entité qui serait *autre chose* que la somme de leurs personnes. La définition que Giddens (1984) fait des concepts d'institutions ou de structures semble davantage convenir à notre usage du terme « organisation » : ce sont « ces pratiques qui permettent que des pratiques sociales similaires persistent dans des étendues variables de temps et d'espace » (p. 66). Trois mots clé sont à retenir dans cette définition : *pratiques*, *temps* et *espace*. L'organisation est constituée d'actions qui permettent ou non d'autres actions, d'en reproduire certaines et d'en sanctionner d'autres, donc d'actions qui agissent récursivement sur les actions subséquentes. Créer des normes, des règles – ce que Giddens identifie avec justesse comme les ressources de l'action – est également un ensemble d'actions (pour une discussion de la création des normes dans l'interaction, voir Bencherki et Uwatowenimana, 2008). Ces pratiques doivent, de plus, permettre aux actions de *durer* et d'occuper un *espace.* Cooren (2004b) montre comment dans les interactions en sont mobilisées et re-présentées (présentées de nouveau) d'autres, qui ont eu lieu ailleurs et autrefois, notamment grâce aux artéfacts qui sont manipulés, qui sont, comme nous l'avons mentionné précédemment, le support matériel à travers lesquelles voyagent et perdurent, sous une autre forme, les actions qui ont eu lieu ailleurs. L'action physique doit prendre une autre forme, elle doit devenir, par exemple, textuelle pour devenir règlement, anecdote ou compte-rendu, et ainsi être mobilisée dans l'interaction. Cela ne signifie pas pour autant que les objets n'interviennent pas dans l'interaction : comme le montrent Meunier et Vasquez (2008), dans les actions situées des humains interviennent constamment des objets, faisant de l'action un « effet relationnel » (p. 179; voir aussi Latour, 2005), plutôt qu'une propriété intrinsèque. Les objets interviennent dans l'interaction car on leur a délégué, ou on a inscrit en eux des actions qu'ils portent et qu'ils peuvent faire intervenir encore (voir notamment Latour, 1994; voir aussi Cooren, 2001). C'est donc la transformation de l'action, qui devient textuelle et/ou inscrite dans les objets, qui lui permet de s'étendre dans le temps et dans l'espace.
À travers la matérialité tant du langage que de l'inscription dans une variété d'objets, l'action s'extrait de sa situation de production et peuvent être établies des relations de possession entre des actions et des entités. Ce faisant, les entités sont mises en action, puisqu'elles en viennent à posséder l'action. C'est ainsi que l'organisation agit se faisant attribuer des actions.
Nous n'avons pas l'espace ici de présenter une approche méthodologique et analytique pour observer la manière dont l'opère cette textuatlisation de l'action. Cependant, nous pouvons dire brièvement qu'à la manière de Ricœur (1986), elle s'intéressera au narratif comme moyen d'opérer cette autonomisation, puis que la sémiotique structurale de Greimas (1983), qui envisage également l'être comme avoir et comme possession, nous permettra d'analyser

précisément la manière dont ces narratif permette d'opérer l'attribution/appropriation de l'action à/par l'organisation.

Bibliographie

Barthélémy, J.-H. (2005). *Penser l'individuation. Simondon et la philosophie de la nature*. Paris : L'Harmattan.

Bencherki, N. et Uwatowenimana, J.-D. (2008). Writing a Wikipedia Article: Data Mining and Organizational Communication to Explain the Practices by Which Contributors Maintain the Article's Coherence. Présenté à la conference annuelle de l'International Communication Association, mai 2008, Montreal, Quebec.

Brummans, B. H. J. M. (2007). Death by document: Tracing the agency of a text. *Qualitative Inquiry*, 13, 711-727.

Castor, T. et Cooren, F. (2006). Organizations as Hybrid Forms of Life: The Implications of the Selection of Human and Non-Human Agents in Problem-Formulation. *Management Communication Quarterly*, 19(4), 570-600.

Collins, R. (1981). On the micro-foundations of macro-sociology. *American Journal of Sociology*, 86, 984-1014.

Cooren, F. (2004a). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11(3): 373-393.

Cooren, F. (2004b). The Communicative Achievement of Collective Minding: In-Depth Analysis of a Board Meeting Excerpt. *Management Communication Quarterly*, 17(4): 517-551

Cooren, F. (2001). *The organizing property of communication*. Amsterdam: J. Benjamins.

Cooren, F. et Fairhurst, G. T. (2002). Dislocation and Stabilization: How to Scale Up from Interactions to Organization. Paper to be presented at the Organizational Communication Pre-conference of the National Communication Association, New Orleans, November 2002.

Cooren, F. et Fairhurst, G. T. (2004). Local? Global? No, Dislocal: How to Scale Up from Interactions to Organization. Paper presented at the 54th Conference of the International Communication Association, New Orleans, May 2004.

Cooren, F. et Fairhurst, G. T. (2008). Dislocation and Stabilization: How To Scale up from Interactions to Organization. *In* Putnam, L. L. et Nicotera, A. M. (dirs). *The Communicative Constitution of Organization: Centering Organizational Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Debaise, D. (2004a). Qu'est-ce qu'une pensée relationnelle ? *Multitudes*, 18: 15-23.

Debaise, D. (2006). *Un empirisme spéculatif. Lecture de* Procès et Réalité *de Whitehead*. Paris: Vrin.

Deleuze, G. (1966). *Le bergsonnisme*. Paris : Presses universitaires de France.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Giddens, A. (1984). The constitution of society : outline of the theory of structuration. Brekeley: University of California Press.

Greimas, A. J. (1983). *Du sens II: essais sémiotiques*. Paris: Seuil.

Latour, B. (1987). *Science In Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Latour, B. (1994). "Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité". *Sociologie du travail*, 36: 587-607.

Latour, B. (1998). "Petite philosophie de l'énonciation". In P. Basso and L. Corrain (eds.), *Eloqui de senso. Dialoghi semiotici per Paolo Fabbri.* Milan: Costa & Nolan, p: 71-94.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.

McPhee, R. E. et Zaug, P. (2000). "The communicative constitution of organizations: A framework for explanation". *Electronic Journal of Communication*, 10: 1-2.

Meunier, D. et Vasquez, C. (2008). On Shadowing the Hybrid Character of Actions: A Communicational Approach. *Communication Methods and Measures*, 2(3), 167-192.

Porpora, D. V. (1989). Four concepts of social structure. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19(2), 195-211.

Putnam, L. L. et Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: an interpretive approach.* Beverly Hills, CA: Sage.

Ricœur, P. (1986). *Du texte à l'action*. Paris: Seuil.

Seiler, H. (1983). *Possession as an operational dimension of language*. Tübingen: G. Narr.

Simondon, G. (1958/2005). *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*. Grenoble: Jérôme Millon.

Tarde, G. (1893). *Monadologie et sociologie.* Paris: Alcan / Chicoutimi, QC: Université du Québec à Chicoutimi (J.-M. Tremblay).
Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addisson-Wesley.

INTRODUCTION DE TECHNOLOGIES À CODE SOURCE OUVERT EN ORGANISATION: UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE BASÉE SUR LA THÉORIE DE L'ACTIVITÉ

Claudine BONNEAU
Université de Montréal

Résumé : Cet article illustre les apports conceptuels de la théorie de l'activité pour les travaux qui cherchent à comprendre les organisations par la communication. À partir d'un cas d'introduction d'une plate-forme à code source ouvert dans une université, nous montrons que cette perspective permet d'étudier les pratiques de design participatif donnant lieu à de nouvelles formes d'interactions à l'interne tout en élargissant l'unité d'analyse afin de voir comment l'organisation étudiée puise au sein d'autres systèmes pour solutionner les problèmes rencontrés.

Les logiciels à code source ouvert : un modèle hybride d'innovation

Richard Stallman a popularisé depuis 1984 ce qu'on qualifie de « mouvement politique du logiciel libre » en fondant la *Free Software Foundation (FSF)*. Avec l'aide de professeurs en droit, il en a codifié les principes en créant la licence GPL (*GNU General Public License*) qui garantit certains droits aux utilisateurs des logiciels protégés par cette licence. Les principes énoncés par la *FSF* représentent la vision plus radicale issue des idées de Stallman. Son refus de toute forme de droit d'auteur constitue pour plusieurs un obstacle au déploiement des logiciels libres dans l'entreprise, dont Eric S. Raymond et Bruce Perens, qui préconisent une approche plus flexible laissant place à des hybridations entre les modèles du libre et propriétaire (Perens, 1999). Ceux-ci préfèrent adopter l'appellation « code source ouvert » (*open source*) pour éviter la confusion engendrée par « logiciel libre », surtout dans la langue anglaise où le mot *free* signifie *libre*, mais aussi *gratuit*. De cette confusion naît souvent l'idée qu'un logiciel libre doit nécessairement faire partie du domaine public. Or, les auteurs de ces logiciels ne cèdent pas systématiquement leur droit d'auteur, mais utilisent plutôt une licence qui donne au public davantage de droits que ceux auxquels il est habitué avec les logiciels propriétaires, notamment la possibilité d'en modifier le code source.

Le fait d'adopter un modèle « code source ouvert » n'est pas un choix strictement idéologique : il s'agit d'une façon efficace de résoudre un problème qui a de fortes chances d'être commun à un grand nombre d'utilisateurs potentiels compétents pouvant devenir des co-développeurs (Horn, 2003). Les investissements de la société Google dans des projets à code source ouvert tels que Mozilla ainsi que son nouveau navigateur Chrome, développé à partir de sources puisées à même d'autres logiciels ouverts[162], constituent des exemples d'hybridation entre les modèles privés et communautaires (von Hippel et von Krogh, 2003). Ce modèle d'innovation hybride va de pair avec les valeurs de l'économie postindustrielle qui favorisent une production davantage personnalisée et flexible, à travers un lien plus serré entre le design des innovations et leur utilisation (Neff et Stark, 2003). Les utilisateurs ne sont pas restreints par les caractéristiques physiques du dispositif puisque des modifications peuvent être apportées au code source afin de permettre des usages qui n'avaient pas été prévus initialement par les concepteurs. Dans ce contexte, de plus en plus d'entreprises, de gouvernements et d'institutions y ont recours. L'activité principale de ces organisations utilisatrices ("user firms" - von Hippel, 2005) n'est pas le développement de logiciels : elles souhaitent plutôt bénéficier de leur utilisation dans leur activité de travail respective. Alors que les pratiques de communication des collectifs qui développent les logiciels à code source ouvert font l'objet de plus en plus d'études (par exemple, Conein, 2006), peu de recherches

[162] Pour plus de détails, voir http://redmondmag.com/features/article.asp?editorialsid=2395 et http://googleblog.blogspot.com/2008/09/fresh-take-on-browser.html

s'intéressent à celles des organisations qui les utilisent. Or, un sondage effectué auprès de 512 entreprises et institutions américaines a montré que 87% d'entre elles utilisent des logiciels à code source ouvert (Walli, Gynn et Rotz, 2005). Les motivations des organisations utilisatrices sont multiples[163]. Évidemment, elles le font souvent pour réduire leurs coûts d'opération en éliminant les frais de licences associés aux logiciels propriétaires. Elles sont aussi attirées par leur développement rapide rendu possible par la mise en commun des contributions de nombreux individus et organisations volontaires qui les font évoluer. Si l'organisation utilisatrice dispose des ressources nécessaires à l'interne, l'accessibilité du code lui permet d'introduire elle-même les modifications requises par les objectifs de ses membres et leurs contextes d'usages, qui, à l'image de leur activité de travail, sont en constante évolution.

Les logiciels à code source ouvert font une percée dans le secteur de l'éducation, notamment au Québec, où les institutions publiques composent avec des budgets restreints. Celles-ci peuvent ainsi joindre une communauté où chacun apporte sa contribution et « avancer plus rapidement qu'avec un logiciel propriétaire dont la fermeture oblige les enseignants à orienter leur pédagogie vers l'offre commerciale. »[164]

Étude de cas : introduction de Moodle dans une université

Moodle est une plate-forme en ligne d'apprentissage qui permet le dépôt et le partage de documents textes et multimédia pouvant être alimentés et consultés par les enseignants et leurs étudiants. La plate-forme renferme également des modules de communication et de collaboration tels qu'un forum, un blogue, une messagerie et un wiki. Notre étude de cas porte sur l'introduction de cette plate-forme à code source ouvert dans une université québécoise[165] en remplacement de WebCT, la plate-forme propriétaire utilisée jusqu'alors. Moodle a été implantée en 2007 et est supportée par une équipe composée de programmeurs, d'analystes en informatique et de techniciens multimédia à l'emploi de l'Université. L'accès au code source permet à ceux-ci d'adapter Moodle aux demandes spécifiques communiquées par les enseignants, sans avoir à dépendre d'une firme propriétaire. Ce code source, qui est *a priori* ouvert, est en quelque sorte « verrouillé » par l'organisation à des fins de contrôle et de standardisation. En effet, seuls certains membres de l'organisation sont autorisés à le modifier (les programmeurs désignés). Mais nous verrons que les enseignants participent quand même à son design même s'ils n'interviennent pas eux-mêmes dans le code source, créant ainsi un « cycle dynamique et permanent de négociations et d'adaptations entre les concepteurs et les utilisateurs » (Hussenot, 2007). Notre objectif est de comprendre comment ce contexte particulier de design participatif vient moduler les interactions entre les membres d'une organisation, mais aussi ses rapports avec des organisations externes, telles que le collectif international qui développe Moodle et les autres universités qui l'utilisent. Pour ce faire, la théorie de l'activité a été choisie en tant que pilier de notre cadre d'analyse.

La théorie de l'activité

La place de plus en plus importante des technologies en organisation a donné lieu à un corpus grandissant d'études ethnographiques s'intéressant aux façons dont les artefacts sont utilisés dans les pratiques quotidiennes de travail (Heath, Knoblauch et Luff, 2000). Alors que ces études se focalisent surtout sur les circonstances immédiates de situations de travail

[163] Une étude comparative entre différents cas d'utilisation de logiciels à code source ouvert en organisation a montré que leur intégration varie en fonction du modèle d'affaires préexistant (voir Bonneau, 2008).

[164] Propos recueillis le 18 février 2009 lors d'une allocation publique prononcée par le vice-recteur de l'université sur laquelle porte notre étude de cas.

[165] Le terme générique « Université » est utilisé dans cet article pour désigner l'organisation étudiée sans l'identifier afin de protéger la confidentialité des individus dont nous avons recueillis les témoignages.

temporellement et physiquement circonscrites, nous considérons que le développement de l'activité au fil du temps et les dynamiques inter-organisationnelles qui se manifestent au-delà du milieu de travail étudié doivent être pris en compte. La théorie de l'activité permet d'élargir l'unité d'analyse généralement mobilisée dans les approches situées en s'appuyant sur le contexte social, culturel et historique du développement de l'activité. Elle tire ses origines de la psychologie soviétique des années 1920-30, dont les figures de proue sont Vygotsky et Leont'ev. Ces théoriciens ont voulu dépasser le cadre véhiculé dans les courants psychanalytiques et behavioristes de l'époque en proposant une vision plus complexe et sociale des activités humaines. Décrire l'ensemble des propositions de la théorie de l'activité n'est pas possible ici compte tenu des limites d'espace. Nous n'abordons donc que les concepts de base qui ont été adaptés par Engeström (1987) pour l'étude des activités médiatisées par les technologies :

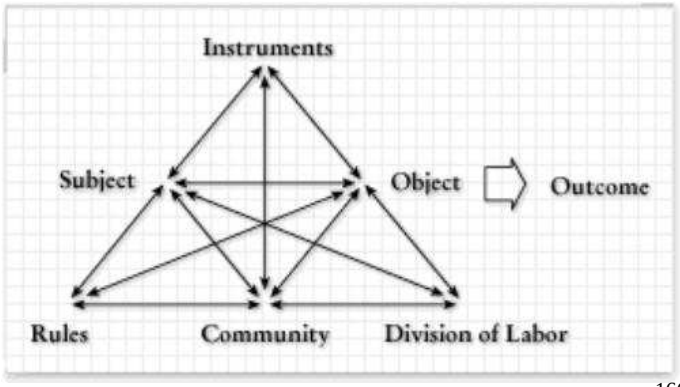


Figure 1 : Le système de l'activité selon Engeström[166]

Le concept d'activité rapproche l'action et la pensée dans une matrice sociale unifiée intégrant le contexte, les moyens, les conditions et une dimension collective qui excède l'environnement immédiat de l'individu. L'activité constitue l'unité d'analyse de base : on ne peut comprendre l'activité en isolant ou en se focalisant strictement sur l'une de ses composantes (Kaptelinin et Nardi, 2006). D'abord, l'activité est définie par sa visée (*object*)[167] et est toujours dirigée vers celle-ci. L'existence d'une activité est motivée par la transformation de la visée en résultats (*outcomes*) à l'aide d'outils symboliques et matériels (*instruments*). Le sujet (*subject*) réfère à l'individu ou au groupe engagé dans l'activité. Les outils offrent au sujet des moyens d'agir sur son environnement, en fonction de sa visée. Quant à la communauté (*community*), elle regroupe tous ceux qui partagent la même visée générale. Une médiation est exercée entre le sujet et la communauté par le biais des règles (*rules*), soit les normes et conventions explicites ou implicites qui modulent les actions et les interactions au sein du système d'activité. La relation entre l'objet et la communauté s'effectue par l'entremise de la division du travail (*division of labor*), soit le partage des tâches organisant la communauté ainsi que la répartition des pouvoirs et des statuts. La communication est considérée comme un aspect intégral de l'activité, puisque l'accomplissement de celle-ci repose non seulement sur une médiation par les outils, mais aussi sur les interactions sociales entre les membres du collectif.

La théorie de l'activité différencie l'activité de l'action, puis des opérations. L'activité est guidée par sa visée (*object*) et possède une dimension collective. L'action est orientée vers un but conscient (*goal*), tandis que les opérations sont des composantes routinières et

[166] Tiré de http://www.edu.helsinki.fi/activity/pages/chatanddwr/chat/

[167] Nous empruntons le terme « visée » à Licoppe (2008) en guise de traduction française d'*object*, puisque le terme français *objet* peut engendrer de la confusion. La visée réfère ici à l'orientation (ou la finalité) qui donne une signification à ce que les gens font et non à un objet matériel.

inconscientes de l'action. Les opérations sont en quelque sorte les façons de réaliser les actions et elles dépendent des conditions concrètes et des outils disponibles (Leont'ev, 1978). Les opérations ne possèdent pas leurs propres buts : elles permettent plutôt d'ajuster les actions à la situation (*conditions*).

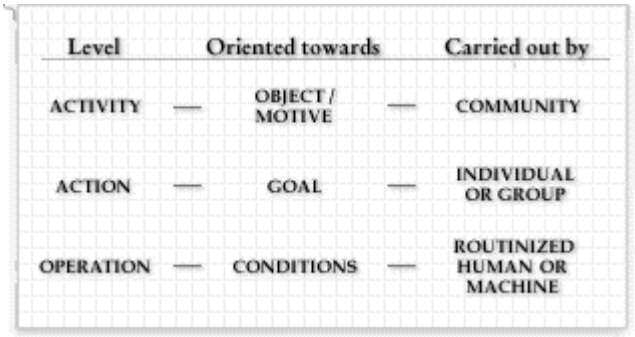


Figure 2 : Les trois niveaux structurant l'activité selon Leont'ev[168]

On ne peut réduire l'activité à ses actions. Ces dernières ont un début et une fin qui peuvent être clairement définis dans le temps, tandis que l'activité évolue au fil de longues périodes. L'action peut être éventuellement transformée en opération lorsqu'elle devient un automatisme.

Les catégories d'analyse que nous venons d'expliciter permettent de penser les médiations entre local et global, individuel et collectif. En ce sens, nous croyons que la théorie de l'activité est une référence conceptuelle appropriée pour les approches communicationnelles de l'organisation, qui abordent cette dernière en tant « qu'ensemble socialement construit en permanence dans le cadre de dynamiques sociales » (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2008). Il est également intéressant de noter qu'Engeström cite le développement de technologies à code source ouvert (Linux) et de projets associés au Web 2.0 (wikis) en guise d'exemples de phénomènes actuels pouvant être analysés à l'aide de la théorie de l'activité (Engestrom, 2008).

Soulignons au passage que les contradictions (Engeström, 1987) constituent un autre concept de la théorie de l'activité que nous n'explicitons pas ici, mais dont la pertinence a déjà été démontrée dans le cadre d'études s'intéressant aux pratiques de travail (Foot, 2001, Groleau, Demers et Barros, 2007, Hasu et Engeström, 2000, Thibault, 2007). Les contradictions permettent de placer le changement au cœur de l'analyse rendant ainsi compte de l'évolution des activités dans le temps (Groleau et Mayère, 2007). Nous comptons d'ailleurs recourir au concept de contradiction de manière plus formelle lors de la prochaine phase de notre analyse. Pour les fins du présent article, nous utilisons quelques exemples tirés de notre étude de cas[169] afin d'illustrer la pertinence des schémas initiaux de la théorie de l'activité au regard de notre question de recherche.

D'abord, voyons de quelle façon nous avons opérationnalisé les concepts abordés jusqu'à maintenant. Nous avons fait le choix de porter notre regard sur les enseignants d'une université québécoise en tant que sujets. La plate-forme Moodle constitue l'un des outils médiatisant leur travail et a été implantée par l'institution pour supporter l'enseignement. Or,

[168] Tiré de http://www.edu.helsinki.fi/activity/pages/chatanddwr/activitysystem/

[169] Nous présentons ici quelques résultats partiels de notre recherche qui a débuté en 2007 et qui est toujours en cours. La méthodologie employée pour la cueillette de données regroupe l'observation participante, des entretiens semi-dirigés et l'analyse de documents institutionnels.

le travail des enseignants universitaires ne se limite pas à la formation. Les professeurs sont impliqués dans la recherche et doivent également remplir des fonctions administratives. Quant aux chargés de cours[170], plusieurs occupent un emploi à l'extérieur de l'université ou étudient au doctorat. Les fonctions des enseignants recouvrent donc plusieurs systèmes d'activité. La « troisième génération » de la théorie de l'activité permet justement d'aborder de multiples systèmes d'activité interconnectés ainsi que l'implication des sujets dans ces différents systèmes :

"The first generation built on Vygotsky's notion of mediated action. The second generation built on Leont'ev's notion of activity system. The third generation, emerging in the past 15 years or so, built on the idea of multiple interacting activity systems focused on a partially shared object (…) Boundary crossing occurs because human beings are involved in multiple activities and have to move between them." (Engestrom, 2008, pages 6 et 14)

Cette troisième génération de la théorie de l'activité correspond à notre problématique, où l'enseignement et la recherche constituent deux systèmes d'activité partageant en quelque sorte une même visée collective (l'avancement des connaissances), mais pas nécessairement les mêmes buts (*goals*). Par exemple, les actions d'enseigner ou de publier un article scientifique sont accomplies par les individus ou les groupes (voir la Figure 2) et varient grandement en fonction du contexte des sujets.

Compromis entre pratiques situées et standardisation globale : les usages des enseignants comme point de départ des négociations

Notre analyse préliminaire montre que les usages de Moodle par les enseignants d'une même institution varient en fonction du contexte de chacun d'entre eux (domaine d'étude, politiques départementales, différences statutaires et rapports de force, ressources disponibles, connaissances et habiletés, intérêts personnels, etc.). Ainsi, certains enseignants ont des besoins spécifiques quasi-impossibles à prévoir avant d'y être confrontés. En s'appropriant Moodle, certains enseignants ont constaté qu'elle pourrait aussi leur être utile pour partager des fichiers avec des collègues d'autres universités, ou pour interagir avec les participants à leur recherche. Ayant été initialement conçue pour être utilisée à l'interne par les membres de l'établissement, Moodle n'est pas toujours adaptée à ces « usages innovants » (Proulx, 1994). Ces usages constituent un point d'ancrage important dans la compréhension des différents besoins des enseignants en révélant la complexité et la multiplicité de leurs pratiques situées. Ils facilitent ainsi l'intelligibilité mutuelle des perspectives des enseignants et programmeurs en leur permettant d'opérer avec un langage partagé lors de leurs négociations. Ces derniers détiennent le pouvoir de modifier le code source de Moodle et peuvent l'adapter ou créer de nouvelles fonctionnalités en fonction des ressources disponibles (temps, budget), des règles et de la division du travail en vigueur au sein de l'institution. En effet, la personnalisation d'un outil aux objectifs spécifiques de chaque employé est un idéal difficile à atteindre dans une organisation, où un certain degré de standardisation apparaît nécessaire afin de permettre l'interopérabilité et la coopération entre les employés, tout en facilitant le support qui leur est fourni.[171] Des compromis sont donc effectués entre les demandes spécifiques et la nécessité de préserver la standardisation globale de l'outil. À travers la communication, les développeurs et les usagers d'une technologie confrontent leurs perspectives respectives, rendant celles-ci plus visibles. Le code source ouvert offre un contexte propice à ces

[170] Les chargés de cours sont les équivalents québécois des maîtres de conférences.

[171] Par exemple, si chaque enseignant de l'Université utilisait sa propre version de la plate-forme, il ne pourrait pas bénéficier du support institutionnel (formation, service technique, mise à jour, etc.), puisqu'en raison des ressources limitées, seule la version désignée par l'institution est supportée.

dynamiques d'ajustements continuels. En outre, nous verrons au point suivant qu'il peut favoriser l'émergence de rapports inter organisationnels.

Rapports inter-organisationnels et reconfigurations au fil du temps

Le développement de Moodle à l'échelle internationale est coordonné par une communauté d'utilisateurs et de développeurs qui interagissent notamment sur le site *Moodle.org*. Ces individus et organisations partagent les améliorations qu'ils ont chacun apportées de leur côté afin que tous puissent en bénéficier. Ce mode de développement collaboratif génère des interactions entres les programmeurs de l'Université et les membres de cette communauté o*pen source*. En effet, lorsque des enseignants se plaignent que Moodle ne peut accommoder leur besoin spécifique, les programmeurs ont souvent le réflexe de se tourner d'abord vers la communauté *Moodle.org* pour vérifier si quelqu'un d'autre ailleurs dans le monde aurait déjà été confronté au même « problème ».

À un niveau plus local, des interactions naissent entre différentes institutions académiques québécoises utilisant Moodle. Alors que certaines universités sont en compétition face à la « clientèle étudiante »[172], elles coopèrent et partagent leur expérience respective avec l'outil, si bien qu'un regroupement, désigné par le nom *Moodle Québec*, communique désormais de façon régulière, soit par l'entremise d'outils en ligne (forum de discussion, wiki, etc.), soit lors de rencontres en face-à-face. Les membres qui en font partie partagent leur expertise et s'intéressent aux solutions trouvées par les autres institutions pour répondre à des problèmes qui leur sont communs. Certes, des relations similaires peuvent aussi se développer autour d'un logiciel propriétaire, mais dans une mesure différente puisque les institutions ne peuvent pas développer de nouvelles composantes elles-mêmes. Les organisations utilisatrices de Moodle mutualisent désormais leurs efforts et expertises en faisant fi des « frontières physiques et organisationnelles » qui les isolent dans d'autres secteurs. Les membres de ces organisations vont même jusqu'à se communiquer leur plan de développement pour le futur tout en discutant parfois de leurs problèmes politiques internes.

Ces pratiques de collaboration se développent au fil du temps : lorsque l'Université étudiée a adopté Moodle en 2007, elle était la deuxième à le faire au Québec, et ses programmeurs n'entretenaient pratiquement aucun lien avec ceux de l'autre université utilisatrice. Après deux ans, près d'une dizaine d'établissements québécois d'enseignement supérieur ont migré vers Moodle, donnant lieu à un va-et-vient grandissant de demandes d'aide et de démonstrations de projets locaux respectifs.

La théorie de l'activité permet d'aborder ces « inter-organisations » qui regroupent des institutions distinctes mais interconnectées dans le cadre d'un partenariat informel ayant émergé autour de l'utilisation du même outil. L'analyse de ces interactions devient centrale pour comprendre comment « différents niveaux contextuels» de collectifs tels que l'Université, *Moodle Québec* et *Moodle.org* et s'influencent mutuellement.

Conclusion

Cet article décrit un cas où l'implantation d'un logiciel à code source ouvert donne lieu à des pratiques de design participatif dont la « phase critique » ne se situe pas au moment de la planification mais plutôt lorsque l'outil commence à être utilisé. Les usages des enseignants révèlent des besoins spécifiques et des contextes d'utilisation particuliers qui n'aurait pu être prévus par les concepteurs de Moodle. Dans ce contexte, l'innovation ne peut pas atteindre le

[172] Le terme « clientèle » est utilisé à dessein ici pour illustrer une vision de plus en plus répandue où l'éducation est envisagée comme une prestation de services, donnant à l'étudiant le rôle de client.

statut d'entité finie puisqu'elle demeure indéfiniment soumise aux changements requis par un système en constante évolution :

"What this overlooks is that "one can never get it right", and that innovation may best be seen as a continuous process, with particular product embodiments simply being arbitrary points along the way" (von Hippel et Tyre, 1995, p. 12, cité par Engeström, 2008, p. 19).

Cette co-construction d'une technologie en organisation est un processus itératif fondé sur des compromis entre ce que les employés souhaitent faire, ce que l'outil leur permet de faire, mais aussi ce que l'organisation souhaite qu'ils fassent avec l'outil.

Ainsi, le chercheur qui s'intéresse à ce type de problématique doit mobiliser un cadre conceptuel permettant de tenir compte des pratiques situées des sujets, mais aussi des dynamiques organisationnelles (rapports de force, division des tâches, règles, etc.) qui structurent les interactions entre les membres de l'organisation lors de leurs négociations. Nous avons montré que la théorie de l'activité permet d'orienter le regard du chercheur vers certains éléments souvent négligés, tels que les dynamiques inter-organisationnelles qui se manifestent au-delà du milieu de travail étudié et le développement de l'activité au fil du temps.

Dans le futur, nous affinerons notre analyse du changement en ayant recours au concept des contradictions (Engeström, 1987). Nous souhaitons également étudier de façon plus poussée comment les usages de Moodle contribuent à une reconfiguration des rôles et de la division du travail au sein de l'Université. Car s'il est vrai qu'une technologie peut renforcer les propriétés institutionnelles des organisations, elle peut aussi, à l'inverse, contribuer à les modifier.

Remerciements

L'auteur tient à remercier le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, la Faculté de communication de l'UQAM, l'Office franco-québécois pour la jeunesse, M. Serge Proulx, directeur du LabCMO de l'UQAM et M. Gilles Coutlée, directeur du programme de doctorat en communication de l'UQAM pour leur support financier, ainsi que les évaluateurs de cet article pour leurs commentaires et suggestions.

Références bibliographiques

Bonneau, C. (2008). «Web participatif et pratiques d'innovation en organisation: des valeurs transmissibles? », *Le Web relationnel: mutation de la communication?*, Ouvrage collectif à paraître en 2009 aux Presses de l'Université du Québec.

Bouillon, J.-L., S. Bourdin et C. Loneux. (2008). «Approches communicationnelles des organisations: interroger l'organisation par la communication. Éléments de contextualisation». *Sciences de la société*, no 74, p. 3-9.

Conein, B. (2006). «Communauté épistémique et logiciel libre: conversation, discussion et forum», dans Serge Proulx, Louise Poissant et Michel Sénécal, *Communautés virtuelles: Penser et agir en réseau*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 269-282.

Engestrom, Y. (2008). «The Future of Activity Theory: A Rough Draft». In *ISCAR Conference (Keynote lecture)*. En ligne. <http://www.lchc.ucsd.edu/MCA/Paper/ISCARkeyEngestrom.pdf >.

Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity-Theoritical Approach to Developmental Research*. Helsinky, Orienta-Konsultit Oy.

Foot, K. A. (2001). «Cultural-historical activity theory as practice theory: illuminating the development of conflict-monitoring network». *Communication Theory*, vol. 11, no 1, p. 56-83.

Groleau, C., C. Demers et M. Barros. (2007). «From waltzing to breakdancing: Introducing contradiction in practice-based studies of innovation and change». *Paper presented at the 23rd EGOS Colloquium, Vienna*.

Groleau, C., et A. Mayère. (2007). «L'articulation technologies-organisations: des pistes pour une approche communicationnelle». *Communication & Organisation*, no 31, p. 141-162.

Hasu, M., et Y. Engeström. (2000). «Measurement in action: an activity-theoretical perspective on producer-user interaction». *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 53, no 1, p. 61-89.

Heath, C., H. Knoblauch et P. Luff. (2000). «Technology and social interaction: the emergence of workplace studies». *British Journal of Sociology*, vol. 51, no 2, p. 299-320.

Horn, F. (2003). «Nouveaux standards et logiciels libres, un espace d'innovations à but non lucratif?», dans P. Mustar, et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica.

Hussenot, A. (2007). «Dynamiques d'appropriation organisationnelle des solutions TIC : une approche en termes de démarches itératives d'appropriation». *Système d'Information et Management*, vol. 12, no 1, p. 39-53.

Kaptelinin, V., et B. A. Nardi. (2006). *Acting with technology: activity theory and interaction design*. Cambridge, MIT Press.

Leont'ev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Licoppe, C. (2008). «Dans le « carré de l'activité » : perspectives internationales sur le travail et l'activité». *Sociologie du travail*, vol. 50, no 3, p. 287-302

Perens, B. (1999). «The Open Source Definition», dans C. DiBona, S. Ockman et M. Stone, *Open Sources: Voices from the Open Source Revolution*, Sebastopol, O'Reilly.

Proulx, S. (1994). «Une lecture de l'oeuvre de Michel de Certeau: l'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers». *Communications*, vol. 15, no 2, p. 171-197.

Thibault, M. O. (2007). «Communication et contradictions: analyse d'un processus de design». Mémoire de maîtrise en sciences de la communication, Université de Montréal.

von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MIT Press.

von Hippel, E., et M. J. Tyre. (1995). «How learning by doing is done: Problem identification in novel process equipment». *Research Policy*, no 24, p. 1-12.

von Hippel, E., et G. von Krogh. (2003). «Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science». *Organization Science*, vol. 14, no 2, p. 209-223.

Walli, S., D. Gynn et B. V. Rotz. (2005). *The Growth of Open Source Software in Organizations*. En ligne. <http://www.immagic.com/>.

LA TENSION "AUTORITÉ-CONFIANCE" DANS LES RAPPORTS DONNEURS D'ORDRES – SOUS-TRAITANTS

Florian HEMONT
Université de Toulouse 3

Le travail de thèse dans lequel s'inscrit cette communication se propose de développer une approche communicationnelle des relations donneurs d'ordres (DO) – sous-traitants (ST). Considérant les cadres d'analyse susceptibles d'être mobilisés, deux approches différentes semblent envisageables. Selon la première approche, on considère l'activité collective de co-production engagée à la fois par le DO et le ST ; dans ce cas une approche par la théorie des régulations sociales [Reynaud, 1989] est intéressante car elle permet d'interroger la coordination au sein de cette activité conjointe de co-production. Elle dresse un cadre de l'activité collective dans lequel s'établit un jeu entre des règles de contrôle et des règles autonomes : les premières interviennent en tant que contraintes ou prescriptions et contribuent à la définition formelle de l'action ; les secondes opèrent en tant que marges de manœuvre consenties au regard des prescriptions, comme forme d'accord sur les modalités de l'action. Ce jeu, que l'on qualifie de régulation, participe à la redéfinition continue des accords portant sur le cadre même de cette régulation sociale. Cette dernière peut être considérée comme un espace de négociation dans lequel l'enjeu est, pour un collectif, de dessiner et de maintenir le cadre d'un « agir ensemble ».

J-L. Bouillon [Bouillon, 2008], remarque fort justement que ce genre de schème interprétatif suppose que la régulation sociale, l'établissement de conventions… s'effectuent par la communication ; or cette notion n'est pas explicitée, elle constitue plutôt l'"impensé" de tels cadres théoriques. Pour dépasser cette limite, J-L. Bouillon propose une mise en correspondance entre les trois pôles de la régulation sociale et les dimensions identifiées par les Approches Communicationnelles des Organisations - ACO[173]. Ainsi la définition formelle de l'action renvoie aux *processus de communication* associés aux processus productifs ; l'accord sur les modalités de l'action renvoie à l'interprétation des *situations de communication*, à la construction partagée de sens et de constitution du collectif ; enfin la troisième dimension concernant les accords sur le cadre de l'action renvoie à l'idée de *politique de communication* en tant qu'action de communication institutionnelle, mais aussi de production symbolique de l'organisation et de cadrage idéologique. Cette typologie permet de distinguer des éléments majeurs de la communication organisationnelle et ainsi de dessiner un cadre interprétatif relativement complet en ce qui concerne la vie des organisations, sachant qu'il s'agit de trois dimensions étroitement liées et imbriquées les unes aux autres, constitutives de l'activité organisationnelle.

Nous partons de cette approche pour questionner et nous focaliser sur les rapports entre donneurs d'ordres et PME[174] sous-traitantes dans leur activité de co-production. Dans ce questionnement, nous nous focalisons plus spécifiquement sur les questions imbriquées de l'autorité et de la confiance. L'intérêt de ces notions est qu'elles permettent de tisser un lien entre les différents niveaux d'analyse des ACO. L'autorité et la confiance sont des concepts d'ordre éminemment politique qui s'expriment de façon située et font intervenir du dis-

[173] Approche Communicationnelle des Organisations. Les auteurs de cette approche [J-L. Bouillon, S. Bourdin, C. Loneux, 2007] proposent une étude des organisations qui identifie trois axes majeurs en interaction : le niveau des situations de communication, le niveau des processus de communication et des normes, puis le niveau politique de la communication.

[174] Petites et Moyennes Entreprises

local[175]. De plus, elles s'inscrivent dans une dynamique faisant intervenir la question de la légitimité, qui peut se formaliser dans l'élaboration conjointe d'un jeu de normes (ex : les démarches qualité) devenant par son institutionnalisation lui-même source d'autorité et de confiance.
Comment la dynamique entre confiance et autorité permet, dans une certaine mesure, de rendre compte des modalités de rapports entre DO-ST ?
Dans un premier temps, nous exposerons notre attachement à la conception wébérienne de l'autorité tout en l'actualisant par la notion de "présentification" développée par F. Cooren. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la conceptualisation de la notion de confiance développée par A. Giddens, pour finalement conclure en mettant en tension ces deux notions.
1/ L'autorité
La théorie de la régulation sociale renvoie à la question de l'organis*ation* en tant que processus (au *Travail d'Organisation* pour reprendre le terme de de Terssac). Cependant, lorsque l'on étudie les relations DO-ST il paraît difficile de les aborder exclusivement comme un processus de « coopération ». Car si l'objet de la théorie de la régulation sociale est d'expliquer l'agencement des rapports entre individus ou groupes d'individus en mettant en avant la co-construction du cadre d'échange par un travail normatif, cette théorie explore assez peu les problèmes liés à la possible rupture des relations. Or cette possibilité de rupture semble constituer une des clefs de voûte des rapports d'autorité inter-entreprises. Dès lors, doit-on considérer les rapports entre deux entités ou l'organisation du processus de co-production ? Ce qui est délicat est que, lorsque l'on aborde la question des processus organisationnels, la question de l'autorité est souvent évincée puisque celle-ci renvoie à la nature des relations et donc des jeux de forces entre des entités. La question étant alors de savoir ce qui fait autorité.

1.1/ inter-organisation : ce qui fait autorité

L'autorité est souvent dépendante de l'idée de légitimité, dans le sens où il ne peut y avoir d'autorité que légitimé[176]. La légitimité est liée à la question de l'attribution d'un droit à exercer une autorité (par un système ou par la reconnaissance de certaines compétences particulières). Weber expliquait qu'elle peut prendre différentes formes : la légitimité charismatique, la légitimité traditionnelle et la légitimité légale (aussi dite rationnelle) [Weber, 1995, p289]. Il ajoute également que ces différentes formes de légitimité sont liées aux motivations des acteurs via le recours aux diverses rationalités (en finalité, en valeurs, selon les affects et selon les traditions) [ibid., p55-57].
Le fait de considérer une relation DO-ST dans laquelle le ST est relativement dépendant[177] de ses DO nous ramène à une situation dans laquelle le dirigeant de PME ST a principalement recours à une motivation selon une rationalité en finalité[178], de sorte qu'il vit son rapport au DO comme une dépendance vitale pour son entreprise (du moins pour l'activité de l'entreprise). D'une certaine manière l'activité de la PME ST est placée sous l'autorité des

[175] Au sens de [Cooren et Robichaud, 2006] (explicité ci-après)

[176] Il s'agit là d'un postulat d'orientation occidentale basé sur l'existence d'un état de droit.

[177] Cette dépendance est attisée par le jeu de la concurrence, mais également par le fait que certains gros DO demandent le traitement prioritaire de leurs commandes. Nous considérerons ici plus spécifiquement ce type de relation, néanmoins, on peut répertorier d'autres types de rapport d'interdépendance influant différemment sur les jeux d'autorité [Costa Affonso R., 2008].

[178] Cette rationalité consiste à obtenir et/ou maintenir un chiffre d'affaires suffisant pour le fonctionnement de l'entreprise. Il convient également de préciser que le recours principal à cette rationalité n'efface pas la présence possible d'autres rationalités.

commandes et de la gestion du DO. Les motivations des acteurs semblent donc relever de l'acceptation d'une mise sous autorité dans un régime de dépendance. Toutefois les rapports de domination ne peuvent se résumer à l'invocation d'une force brute d'imposition, ils sont toujours pris dans un système plus ou moins organisé de relations dans lequel les individus consentent à cette domination.

Il est intéressant de noter l'introduction de la notion d' « ordre » par Weber, non pas seulement en tant qu'imposition, mais surtout, en tant qu'agencement des "êtres humains". La notion « d'ordre légitime » fait alors référence à la fois à l'organisation et à la force du commandement, mais cet « ordre légitime » n'a de sens qu'en rapport aux croyances et aux représentations des acteurs qui agissent en leur étant soumis [Ricoeur, 1986, p251]. Car l'ordre légitime dépend d'un ordre symbolique (idéologique) participant à l'élaboration des significations par les acteurs. En fait « c'est le rôle de l'idéologie de légitimer l'autorité » [ibid., p32]. Cet ordre symbolique est utilisé en quelque sorte comme un cadre d'interprétation visant à assurer l'intégration par une justification du système d'autorité. L'enjeu pour les tenants de l'autorité est alors d'établir un ordre symbolique leur permettant de maintenir leur légitimité. C'est un peu ce qui se passe lorsque les DO tentent d'imposer des méthodes de gestion de production et managériales. À travers leurs discours, ils tentent de mettre en place un ordre par lequel leurs propres méthodes et référents seraient considérés comme légitimes et légitimant. Il s'instaure alors une forme de circularité entre le fait de reconnaître son client comme légitime à exercer des pressions, et le fait que le client tente d'imposer sa vision de la "bonne conduite" d'une entreprise et de ses relations.

Néanmoins, la référence à l'idéologie (en tant que système de valeurs) ne renvoie pas seulement à l'idée d'une domination invisible ; l'idéologie est abordée ici dans une autre acception, en incluant notamment la réflexivité des acteurs et en considérant leur rapport aux idéologies. Cette capacité des acteurs à se positionner selon divers points de vues leur permet de confronter les idéologies entre elles ou de les mettre en regard avec des utopies [179]; elle participe ainsi au positionnement des individus par rapports aux ordres symboliques, mais également entre eux.

Il s'agit de comprendre comment les acteurs font avec les systèmes de valeurs. Bernard Venard nous ouvre une piste lorsqu'il s'interroge sur le rapport aux idéologies au travers des pratiques communicationnelles des acteurs [Venard, 2006]. Ainsi il caractérise différents comportements qui permettent de relativiser un schéma simpliste mettant en tension l'allégeance ou l'opposition à une idéologie selon un mode binaire. Il considère que ce rapport d'allégeance ou d'opposition peut être vécu comme « réel » ou apparent, qu'il peut être total ou partiel, et actif ou passif [ibid., p 234]. L'autorité d'un DO peut donc être considérée comme légitime dans la mesure où l'ordre légitime est basé sur une interdépendance qui conditionne un certain "faire ensemble". Cette relation d'interdépendance est basée sur des échanges qui ne peuvent être réduits aux flux de données (notamment via les Echanges de Données Informatisées), de matières ou services, et d'argent ; cette interdépendance est toujours mise en acte par des acteurs qui s'engagent dans un processus de co-construction de confiance mutuelle. Ce que j'entends par là est que les rapports inter-entreprises sont

[179] Cette dynamique entre idéologie et utopie pourrait être résumée ainsi :
« C'est pourquoi je propose de considérer l'utopie, prise radicalement dans sa fonction d'introduire un "nulle part" dans la constitution de l'action sociale ou de l'action symbolique, comme la contrepartie de notre première conception de l'idéologie. (…) Si toute idéologie tend ultimement à légitimer un système d'autorité, toute utopie (…) ne doit-elle pas s'affronter au problème du pouvoir ? Ce qui est en fin de compte en cause dans l'utopie, ce n'est pas tant la consommation, la famille ou la religion, mais l'usage du pouvoir dans chacune de ces institutions. Et l'utopie n'est-elle pas rendue possible parce qu'il existe un problème de crédibilité dans tous les systèmes de légitimation et d'autorité ? N'est-ce pas, en d'autres termes, la fonction de l'utopie que d'exposer ce problème de crédibilité qui surgit là où les systèmes d'autorité excèdent à la fois notre confiance en eux et notre croyance dans leur légitimité ? [Ricoeur, ibid., p37]

éminemment orientés selon une rationalité en finalité (vers le profit ou du moins vers la rentabilité économique), mais que la fonction média de l'argent n'est pas la seule à intervenir car toute activité de co-production suppose un minimum de confiance inhérent à "l'agir ensemble" et plus particulièrement aux incertitudes des comportements d'autrui. Ainsi, l'absence d'accords économiques considérés comme viables et de confiance jugée suffisante peut être vecteur de crises de légitimité entre DO et ST allant jusqu'à la rupture de ces rapports.

1.2/ Entre processus d'organisation et rapports inter-organisationnels : comment nous faisons autorité

Cependant, étudier les rapports entre DO et ST ne peut se résumer à l'étude des rapports entre deux organisations distinctes, il convient également de s'intéresser au processus d'organisation au travers des pratiques communicationnelles en tant que pratiques ordonnantes, à la fois dans le sens où elles organisent l'activité collective, mais également dans le sens où elles sont emprises et vecteurs de jeux d'autorité. D'une certaine manière il s'agit de joindre le niveau macro et le niveau micro d'une analyse de rapports inter-entreprises en liant les trois niveaux des ACO. Comment dans une situation de communication, les normes et le politique dessinent et sont dessinés par l'interaction ? En fait, il s'agit ici d'une articulation entre la structure d'autorité dans laquelle prennent place les interactions, et ce qui s'échange dans ces interactions.

L'approche interactionniste de François Cooren est particulièrement éclairante sur ce sujet, notamment lorsqu'il lie l'idée d'asymétrisation et de présentification. Il explique comment les acteurs en interaction créent de l'asymétrie dans leur rapport par une manifestation de présentification. « Le phénomène de présentification (ou d'instantiation) nous amène donc à penser l'interaction comme étant aussi un travail d'appropriation et d'attribution dans la mesure où les interactants en viennent à s'attribuer ou à attribuer à l'autre des propriétés ou même (…) des types d'action » [Cooren F., 2006, p115]. Il ajoute que « l'ici et le maintenant de l'interaction apparaît toujours contaminé ou hanté par l'ailleurs et l'alors » [ibid., p116]. C'est ce qu'il appelle la contamination du local par du « dis-local ». L'asymétrisation passe ainsi par un travail de présentification par un "effet de ventriloquie" (il s'agit d'un acte interactionnel d'invocation de "figures", c'est un référencement à un ailleurs absent ; l'interactant parle "au nom de" et ainsi tente de donner du poids à son argumentaire) mais également par une articulation du présent à ce qui précède et à ce qui va venir. F. Cooren montre que manifester une autorité passe par le fait d'être autorisé, ou sembler l'être, à s'exprimer au nom d'éléments comme des principes, valeurs, textes, idéologies, des collectifs, d'autres individus [Cooren, 2008]. C'est par ces invocations que les acteurs font jouer des effets de structure sur leurs interactions. Cette approche explicite une manière dont un interactant tentent d'en influencer un autre par des invocations qui, dans une certaine mesure, contribuent à la réification de leur objet. Il s'agit à la fois de faire peser un « ordre » sur l'interaction et à la fois de l'actualiser ou de le discuter. Ce cadre permet d'expliquer comment, dans une situation d'interaction, les invocations des interactants participent à la mise en place (et/ou à l'entretien) d'un ordre organisationnel au sein duquel ils dessinent les lignent d'autorités. Au-delà de l'interrogation sur la manière dont nous tentons de faire autorité, il me semble pertinent de questionner ce qui est fait support d'autorité.

En nous référant à une étude antérieure concernant l'étude de rapports inter-entreprises dans la conception de satellites [Hémont F., 2007], nous avions pu montrer que l'établissement conjoint de règles par un DO et un ST engageait les contractants à les respecter et pouvait, dans une certaine mesure, être le support de modifications dans les jeux de pouvoir. La mise à l'écrit des règles de co-production, en l'occurrence à travers une démarche qualité fondée sur la formalisation de la succession des étapes à suivre, transforme leurs supports en média

d'autorité, c'est-à-dire qu'ils deviennent des outils d'impositions réciproques pouvant faire l'objet de présentifications par les interlocuteurs. Laurence Kauffman explique que « la relation triadique que constituent l'attention et la référenciation conjointes à un référent commun est susceptible d'accomplir à la fois un double travail d'objectivation et de « communalisation » et, par la même un double travail *d'institutionnalisation*. D'une part, elle permet à un objet de référence (…) de s'autonomiser du dispositif qui lui a prêté attention sinon existence, et d'acquérir une pesanteur objective qui lui garantit son efficacité sociale. D'autre part, la référenciation à un tiers lie inextricablement ceux qui y participent à un Nous qui les subsume sous une identité commune et les force ainsi à se reconnaître et à s'individuer en tant que membres d'une totalité collective qui désormais les dépasse » [Kauffman L., 2008, p91]. Ce qui est, à mon sens, intéressant ici est la faculté des individus à engendrer collectivement des référents communs, opérant comme des supports légitimes d'autorité, qui par la suite sont invoqués, "ventriloquisés", de manière à symétriser ou asymétriser les rapports qu'ils entretiennent. La perte de légitimité peut alors s'interpréter au niveau de ces référents communs. En effet, l'altération de ces derniers, en tant qu'objets des accords entre DO et ST, peut conduire à une perte de légitimité. Par exemple, si un DO impose une diminution des prix de vente à son ST en rupture avec les règles prédéfinies, celui-ci peut ne plus considérer son DO comme une autorité. À l'inverse, si un ST ne respecte pas les règles établies (ex : les démarches qualité), le DO peut très bien ne plus l'autoriser à produire pour lui. Ici, la légitimité est un jeu croisé d'autorités, c'est-à-dire que pour exercer une autorité, il faut être autorisé à l'exercer par ceux qui seront en retour sous cette autorité. Il s'agit d'une sorte d'acceptation mutuelle et il me semble que lorsque l'on sort de son cadre, on peut alors parler de violences (symbolique, économique…).

2/ confiance : un concept liant inter-organisation et processus d'organisation

L'intérêt de mobiliser le concept de confiance est double : cette question est au cœur des préoccupations des acteurs en charge des relations DO-ST ; par ailleurs, dans sa dimension relationnelle, il articule le niveau de l'interaction interpersonnelle à celui des rapports inter-organisationnels. La conceptualisation de la notion de confiance, développée par Anthony Giddens me semble intéressante lorsqu'il la définit comme « une espèce de "foi" dans laquelle l'assurance de résultats probables exprime un engagement plutôt qu'une simple compréhension d'ordre cognitif » [Giddens, 1994, p.35]. Puis il ajoute : « Je voudrais (…) faire la distinction entre ce que j'appellerai engagements face-à-face et engagements anonymes. Les premiers se réfèrent aux relations de confiance fondées sur ou exprimées dans des contacts sociaux établis dans un contexte de co-présence. Les seconds concernent le développement de la foi dans les gages symboliques ou les systèmes experts, que je réunirai sous le nom de systèmes abstraits » [Giddens, 1994, pp.85-86]. Ici, on assimilera ce qui est relatif aux dispositifs d'ingénierie organisationnelle (Progiciel de Gestion Intégrée, structure/fonctionnement organisationnel, procédure communicationnelle) à des systèmes experts[180]. Ce cadre d'analyse met en avant deux rapports différents à la construction de confiance qui pourrait expliquer certaines difficultés rencontrées dans leurs relations par les DO et leurs sous traitants relevant de ce que O. Torrès désigne comme "PME classiques"[181]. L'engagement de face-à-face correspondrait davantage au modèle de la "PME classique", et l'engagement anonyme à celui de la grande entreprise et de la "PME managériale". Ce qui, d'une certaine manière peut expliquer la volonté de certains DO d'imposer chez leurs ST leur

[180] Système expert : « system of technical accomplishment or professional expertise that organise large areas of the material and social environments in which we live today » [Giddens A., (1991), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge, p27]

[181] Olivier Torrès différencie les PME classiques des PME managériales en établissant divers critères distinctifs fondés sur les couples : oral/écrit, informel/formel, local/global, personnalisation/décentralisation, intuitif/ planifié… [Torrès, 1998]

mode de fonctionnement[182] et celui des PME ST de préférer la méfiance plutôt que la confiance envers leurs clients.

A. Giddens explique plus avant que « les *points d'accès* (gatekeeper) sont des points de contact entre profanes, collectivités et représentants des systèmes abstraits. Ce sont pour les systèmes abstraits des lieux de vulnérabilité, mais aussi des points de jonction où peut s'entretenir ou s'édifier la confiance » [Giddens, 1994, p94]. Dans notre cas, si on considère l'ingénierie organisationnelle mise en place chez les DO comme le cœur de systèmes experts, alors les gatekeepers sont les acteurs chargés de la médiation entre celle-ci et les interlocuteurs chez leurs ST. Le rôle de gatekeeper permet de réintroduire un engagement de face-à-face, sachant que ce dernier se construit dans des relations à travers le temps. Aux vues des politiques managériales et des logiques d'évolution de carrières en cours dans les grandes entreprises, ces gatekeeper correspondent davantage à des fonctions qu'à des individus car les salariés changent de fonction plus souvent que dans les PME ST. Ceci soulève la question de la responsabilisation dans les processus de confiance. Nous faisons l'hypothèse que cette instabilité des interlocuteurs ne favorise pas l'établissement de confiance interpersonnelle aux points de jonction. Dans l'autre sens, le fait qu'il n'y ait pas de proximité des techniques organisationnelles peut engendrer une méfiance des DO quant à la capacité des ST à répondre à leurs demandes.

Le problème de la confiance serait donc lié, en partie, à la nature des engagements des interlocuteurs en rapport aux référents des interlocuteurs, ainsi qu'aux dispositifs communicationnels mis en place. Elle aurait ensuite une dimension temporelle non négligeable. Enfin, il me semble qu'elle présente également une forte dimension politique en lien avec la cohérence et la lisibilité des logiques d'actions et des actes. La cohérence peut revêtir ici différents aspects, la cohérence entre les logiques d'action, la cohérence entre les actes, la cohérence entre les discours et les actes des entités en interaction, et la cohérence dans le temps des politiques entre elles, des discours et des actes. Par exemple un DO peut expressément demander à ses ST de mettre en place des GPAO[183] et de se regrouper afin d'accroître leur chiffre d'affaire et de partager leurs compétences, et en même temps lier des accords avec une PME constituée de deux employés. Au sein même des grandes entreprises les politiques ne sont pas toujours claires pour ses salariés, car il peut, par exemple, y être mise en place, dans un même temps, une cellule en charge du développement des ST locaux et une autre cellule chargée de maximiser la délocalisation de la sous-traitance.

Le concept de confiance permet de mettre en tension l'aspect local de l'actualisation et de l'expression de celle-ci avec le fait qu'elle participe au travail de co-production dans sa dimension collective. Ici, les engagements respectifs des acteurs, via un accord marchand, n'engagent pas qu'eux, car à travers l'engagement des interlocuteurs agissant au nom du ST et du DO, il s'agit bien des engagements mutualisés de deux entreprises.

3/ Conclusion : Lien entre confiance et autorité

La réification de la confiance dans un accord engageant les contractants à le respecter devient une source d'autorité pour les deux entités. Et ce sont par les dispositifs formels de régulation (normes, démarches qualité, génération d'indices…) que les liens serrés entre confiance et autorité paraissent garantir un ordre légitime.

Pour autant, lorsque les clauses de ces accords sont menacées, non respectées ou discutées, les acteurs interrogent alors la confiance qu'ils ont placé dans les rapports inter-contractants, mais aussi la légitimité des autorités, ceci pouvant conduire à une rupture des rapports entre ces entités. L'un des enjeux de la dynamique entre confiance et autorité est celui de la légitimité. Car, dans la mesure où l'autorité s'appuie sur un ordre qu'elle tente de rendre légitime, la

[182] Nous discutons plus longuement de ceci dans [Hémont, 2009]

[183] Gestion de Production Assistée par Ordinateur

confiance joue alors un rôle certain dans l'établissement d'un jeu croisé d'autorités. En reprenant l'idée de présentification, "l'instantiation" de la confiance (en tant que valeur morale) dans les interactions sociales devient elle-même un facteur d'autorité. Elle devient un élément d'asymétrisation dans les interactions par l'invocation de la symétrie du respect de l'espace normatif co-construit.
Les ACO, par le découpage qu'elles proposent, permettent comme toile de fond de rendre compte de cette tension entre confiance et autorité au cœur des rapports DO-ST. Car cette tension hante les relations de co-production en s'appuyant notamment sur des accords qui engendrent des dispositifs normatifs et qui participent ainsi à la mise en place d'un ordre légitime.

Bibliographie :

BOUGNOUX Daniel, (2001), *Introduction aux sciences de la communication (Nouvelle édition)*, La Découverte, Paris
BOUILLON Jean-Luc, (2008), *"L'impensé communicationnel" dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des approches communicationnelles des organisations*, Sciences de la société, n°74
BOUILLON Jean-Luc, BOURDIN Sylvie et LONEUX Catherine (2007), *De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles,* in : *Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?*, Organisation & Communication n°31
COOREN François (21/05/2008), *Multiple Forms of Agency in Dialogue : Passion, Ventriloquism and Interaction*, Papier présenté au meeting annuel de l' "International Communication Association", TBA, Montréal, Canada
COOREN François et ROBICHAUD Daniel, (2006), *Globaliser et disloquer en situation d'interaction : Comment asymétrise-t-on une relation ?* in Vincent D., *Les interactions asymétriques*, Nota Bene, Québec
COSTA AFFONSO Roberta, GRABOT Bernard (dir), (2008), *Proposition d'un cadre de modélisation pour la coordination d'entreprises dans la chaîne logistique*, Thèse de doctorat, INP Toulouse
FLORIS Bernard, (Mai/Octobre 2000), *La gestion symbolique, entre ingénierie et manipulation*, Sciences de la Société, n°50/51
GIDDENS Anthony, (1994), *les conséquences de la modernité*, l'Harmattan, Paris ; traduit de : *The Consequences of modernity*, Polity Press, Cambridge, 1990
HEMONT Florian, (2009), *PME - Donneurs d'ordres : confiances et médiations dans la co-production*, Congrès International de Génie Industriel à Bagnères de Bigorre du 10 au 12/06
HEMONT Florian, MAYÈRE Anne (dir), (2007), *Co-production, disponibilités et incertitude informationnelle : le cas d'une relation donneur d'ordre - prestataire de service*, Mémoire de M2R, Toulouse III
KAUFMANN Laurence, (2008), *La société de déférence. Médias, médiations et communication,* in : *Médiations. Hommage à Paul Beaud*. Réseaux, Volume 26 – 148-149, Hermès, pp.79-116
REYNAUD Jean-Daniel, (1989), Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale, Colin, Paris
RICOEUR Paul, (1997), *L'idéologie et l'utopie*, du Seuil, traduit de : *Lectures on Ideology and Utopia*, Columbia University Press, 1986
de TERSSAC Gilbert, BAZET Isabelle, RAPP Lucien (2007), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Octares, Toulouse

de TERSSAC Gilbert (2002), *Le Travail : une aventure collective* (recueil de textes), Octares
de TERSSAC Gilbert et REYNAUD Jean-Daniel, (1992), *L'organisation du travail et les régulations sociales*, in, *Les nouvelles rationalisations de la production*, Gilbert de TERSSAC et Pierre DUBOIS (dir), Cépaduès éditions
TORRÈS Olivier (dir), (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris.
VENARD Bernard, (2006*), La gestion du sens à des fins de domination : usage de l'idéologie dans une joint venture*, in Autissier D. et Faouzi B. (dir), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*. Karl E. Weick et les sciences de gestion, Economica, Paris, pp.219-247
WEBER Max, (1995), *Economie et société tome 1. Les catégories de la sociologie*, Plon, traduit de : *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, 1956, et *Rechtssoziologie*, Neuwied am Rhein, Luchterhand, 1967, pp.1-100, 285-390

LA COMMUNICATION MÉDIATISÉE PILOTES – CONTRÔLEURS EN SITUATIONS « STANDARDS » ET « À RISQUES » : LE CAS DE L'ARBITRAGE CPDLC (CONTROL PILOTE DATA LINK COMMUNICATION) /VOCAL

Marie BENEJEAN
Université de Toulouse 3

Au cours du cursus universitaire du master 1 et 2, un travail de recherche a été engagé sur la relation de communication entre pilotes et contrôleurs de la navigation aérienne (Bénéjean, 2008). Actuellement en première année de doctorat, le travail de thèse envisagé s'inscrit dans la continuité des travaux déjà réalisés.

Les évolutions technologiques des artefacts de communication dans la relation de coopération entre pilotes et contrôleurs de la navigation aérienne tentent de modifier les modes de communications traditionnels. En effet à l'outil technique utilisé jusqu'à présent pour la transmission des messages - à savoir la radiotéléphonie - se substituent progressivement des transmissions par liaisons de données - dont l'application CPDLC, spécialement conçue pour la transmission des messages entre pilotes et contrôleurs, et qui est notre objet d'étude.
L'enjeu opérationnel primordial pour le développement du trafic aérien est de maintenir un niveau de sécurité élevé, lequel passe par une bonne coordination et une bonne compréhension entre les organismes au sol et les personnels à bord des aéronefs (Mell, 1992). Or, à l'intérieur d'un même espace géographique géré par un binôme de contrôleurs, l'augmentation de trafic implique une augmentation des communications entre les contrôleurs et les pilotes. Ces messages vocaux - souvent regroupés sous le vocable phraséologie (Service du contrôle aérien, 2000) - sont réglementés et codifiés par l'OACI (Organisation Internationale de l'Aviation Civile). Le CPDLC passe par une interface homme-machine permettant aux opérateurs de transmettre les messages de la circulation aérienne via des messages écrits retranscrits sur écran de contrôle – soit une transmission informatique sur des ordinateurs dédiés. Le déploiement du CPDLC est relativement récent : une dizaine d'années en zone océanique – 4 ans pour Maastricht ; seul centre européen équipé. Un déploiement sur l'ensemble de l'Europe n'est pas prévu avant 2013.
Nous nous interrogeons sur les transformations associées à ce changement de mode de communication et plus particulièrement à l'introduction de ce nouvel outil dans l'activité de communication des deux opérateurs.
L'objet de cette recherche consiste à questionner la façon dont se construit une intercompréhension dans la coopération (Salembier, 2007 et Bercot, 2000) entre pilotes et contrôleurs compte tenu de l'évolution actuelle des technologies de communication ; d'une part dans des situations pré-déterminées (via des protocoles) et d'autre part dans des situations inhabituelles (telles que des gestions de pannes, des situations orageuses, des retards générant des modifications du vol, etc). Les études réalisées sur cette relation de communication entre pilotes et contrôleurs sont principalement le fait de linguistes, psycholinguistes, psychologues tel que l'étude de Mell (1992) ou encore de Navarro et Sikorski (1999). D'autres études davantage centrées sur les sciences de l'ingénieur abordent également cette thématique. On peut par exemple citer Evelyne Morvan Kauffman (1999) ou encore Pascal Salembier (2007). A contrario, il existe peu d'approches communicationnelles de cette activité.
Notre intérêt est de montrer en quoi l'évolution technologique au travers de l'outil CPDLC amène la question du changement dans la relation de coopération entre pilotes et contrôleurs. En effet, tout changement est en premier lieu l'occasion d'une activation de processus préexistants, ne serait-ce que parce qu'il amène les acteurs à une démarche réflexive sur leurs pratiques antérieures et actuelles (Demers, 2007).

Dans un premier temps, un rapide retour sur les raisons pour lesquelles ce nouveau moyen de transmission des messages a été introduit nous aidera à mieux cerner les enjeux associés. Nous aborderons dans un second temps les principales avancées du mémoire de Master 2 Recherche, avant de spécifier la question de recherche retenue pour le travail de thèse.

1. Caractéristiques du dispositif de communication médiatisée.

1.1 Le déploiement du CPDLC : objectifs et principes

Dans la relation pilote-contrôleur pour des raisons d'échanges internationaux, des protocoles d'échanges fortement réglementés ont été instaurés afin, idéalement (le risque zéro n'existe pas), de réduire le risque d'incompréhension ou de mauvaise interprétation des messages vocaux. Cependant, cette réglementation ne peut couvrir l'ensemble des situations possibles – variétés des pannes à bord, situations orageuses, conflits entre aéronefs en évolution, etc. Cela pose donc la question suivante : comment les différents interlocuteurs, dans une situation inhabituelle - qui souvent peut être la conjonction de plusieurs des situations évoquées précédemment et dont les combinaisons ne peuvent être préétablies exhaustivement- peuvent-ils échanger des messages en prenant appui sur des messages standards - prédeterminés - supposés effacer les réminiscences de langue et de culture, ou les représentations mentales liées à l'environnement personnel immédiat (le cockpit et la sécurité de son aéronef pour le pilote ; la salle de contrôle et la sécurité d'un ensemble d'aéronefs interférant pour le contrôleur) ?

L'évolution technologique actuelle en matière de communication tente de proposer des outils techniques supposés améliorer l'intercompréhension entre pilotes et contrôleurs en remplaçant les messages en mode vocal par des messages en mode visuel informatique. Le CPDLC est donc censé permettre d'une part, de désencombrer des fréquences et d'autre part de seconder les communications VHF[184] et de se substituer à la HF[185] qui est une transmission aléatoire de par son mode de propagation.

Le principe du CPDLC est d'utiliser les liaisons de données pour transmettre des informations entre le sol et le bord ne justifiant pas d'être collationnés[186]. C'est un échange informatique de données entre pilotes et contrôleurs. Les demandes sont répertoriées et classifiées en groupes et sous-groupes (menu) et la réponse apportée ne peut se trouver que dans le groupe, le sous-groupe correspondant à la demande (selon un principe de menu déroulant). Par exemple à un message pilote (demande d'un changement de niveau de vol) la réponse contrôleur ne peut se trouver que dans le menu associé -plusieurs réponses peuvent être sélectionnées.

Cependant, ce système informatique n'est aujourd'hui encore utilisé que dans le cadre de survol de grandes étendues océaniques, c'est-à-dire non seulement dans des phases de vol stables mais aussi dans des espaces où la densité de trafic n'impose pas la réactivité d'un échange vocal. Le déploiement et l'utilisation de cet outil doit donc s'ajuster à un certain nombre de variables techniques et opérationnelles - temps de réponse, densité du trafic, complexité et/ou taille du secteur de contrôle - en fonction de la situation et du lieu de travail. Il appartient au pilote et/ou au contrôleur de décider de l'outil le mieux adapté en fonction de la situation.

1.2 Les variables temps et distance

[184] Very Higth Frequency : ondes qui permettent de porter le signal dans un rayon de 400 kms de par la rotondité de la terre

[185] Hight Frequency: Ondes qui permettent de porter le signal au delà de 400 kms par réflexion sur des couches ionosphériques aléatoires et dont la transmission est parasitée.

[186] Collationnement : Cela consiste à répéter tout ou partie d'un message afin que le contrôleur ou pilote à l'origine de ce message vérifie qu'il a été correctement reçu.

Le choix de l'utilisation de l'un ou l'autre des outils de communication est étroitement lié aux variables temps et distance de la situation de travail à un moment « t » (puisqu'il y de fortes probabilités qu'à un moment « t + 1 » ces variables aient changé). Bien que la transmission en mode vocal ou par liaison de données s'effectue à la même vitesse, la quantité d'information par unité de temps est différente. En effet, en mode vocal un seul message est transmis à la fois. La compréhension et l'analyse de ce message se fait au fur et à mesure de l'écoute, le message n'est ensuite plus disponible et nécessite donc une réponse immédiate. En liaison de données plusieurs messages écrits peuvent arriver simultanément et restent disponible par stockage. La gestion temporelle de la communication est alors modifiée à plusieurs niveaux. D'une part une différence apparaît entre temps de lecture et d'audition, d'autre part lorsque plusieurs messages sont disponibles simultanément (CPDLC) est introduit un temps de détermination de priorité de réponse entre plusieurs messages, enfin le fait qu'en aéronautique les situations soient considérablement évolutives rajoute une pression temporelle du fait que très vite des messages en attente deviennent obsolètes. Les réactions mentales, la détermination des réponses et l'ergonomie du système risquent ainsi d'influer sur la communication elle-même. Cet outil numérique ne peut donc être utilisé - en environnement dense continental - que dans le cadre d'échanges de messages sans pression temporelle et sans résolution de situations critiques nécessitant une rapidité d'exécution et d'acheminement des messages pour assurer la sécurité.

1.3 la phraséologie et le collationnement

L'utilisation du langage phraséologique, propre au domaine de l'aéronautique, est issue d'une volonté internationale des différents Etats membres de l'OACI de réduire les risques d'incompréhension inhérents au langage. Ce langage codé et réglementé est étroitement lié à l'utilisation de la radio comme moyen de transmission des messages. La codification du langage a été opérée en visant principalement ce qui pouvait améliorer l'audition et la réception des mots en mode vocal. Le langage phraséologique utilise donc des systèmes de prononciation qui sont censés éviter une mauvaise réception, une mauvaise audition des messages et une confusion entre des mots de sens ou de prononciation proche.
Mais la transmission des messages eu égard à la phraséologie ne s'arrête pas à avoir la certitude que le locuteur a correctement émis le message et que l'auditeur l'a correctement reçu. En effet, ce qui a été bien dit n'a pas forcément été bien perçu ou traduit ou interprété et ce qui a été entendu ne correspond pas forcément à ce qui a été dit. Le contrôleur doit avoir la certitude que ses instructions sont exécutées et le sont correctement. De ce fait, dans l'échange de messages vocaux de la circulation aérienne (via la radiotéléphonie VHF/HF), chacun doit avoir le souci du feed-back afin de vérifier si l'émetteur a bien été compris du récepteur : c'est ce qu'on appelle le collationnement.

2. Question de confiance et de communication médiatisée.

2.1 Dimensions de l'analyse développées dans le mémoire de Master 2 Recherche

Nous évoquerons ici deux dimensions principales de l'analyse développées dans le cadre du mémoire de Master 2 Recherche.
Le cadre théorique mobilisé pour penser les communications médiatisées entre pilotes et contrôleurs est celui de la cognition distribuée (Hutchins, 1995) pour aborder chaque sous ensemble d'acteurs en relation, et celui de l'action située (Suchman, 1987), pour interroger la dynamique entre plan et action, et le caractère hautement contextualisé de cette action et des communications qui la concernent.

La théorie de la cognition distribuée considère que la cognition ne se situe plus seulement dans la tête du sujet mais que l'individu fait partie d'un système fonctionnel plus large incluant son environnement matériel et social. Hutchins propose d'inclure dans un seul système les individus et les artefacts avec lesquels ils interagissent : il s'agit donc de décrire les propriétés cognitives en termes de structure et de traitement des représentations internes au système et non internes aux seuls individus. Dans l'activité de pilotage ou de contrôle, les opérateurs sont partagés entre leurs représentations mentales et les représentations externes qui parviennent des supports techniques utilisés pour la réalisation de leurs tâches. La particularité de la tâche de gestion du trafic aérien est qu'elle requiert la participation de ces deux systèmes (cockpit et centre de contrôle). Il s'agit donc de mettre en relation deux « systèmes cognitifs » qui ne partagent ni le même contexte, ni les mêmes artefacts.
La théorie de l'action située vient en complément de celle de la cognition distribuée puisque celle-ci considère que les individus ont une représentation symbolique de l'action qu'ils effectuent ; c'est ce que Suchman nomme « plan ». Ces plans sont des ressources qui permettent aux individus de se faire une idée du déroulement des actions à effectuer pour résoudre une situation. Mais le plan ne détermine pas l'action, celle-ci émerge du contexte c'est-à-dire des interactions entre les individus et les ressources matérielles, sociales, culturelles à leur disposition. Suchman accorde une importance toute particulière au contexte en ce qu'il a un caractère imprévisible. Nos actions dépendent de la situation ; ainsi, toute action, aussi planifiée soit-elle, devra s'ajuster aux contingences de l'environnement. Partant du principe que l'on ne peut connaître totalement l'intention derrière l'action, Suchman considère que la communication va être une ressource essentielle pour faire diminuer l'incertitude. Dans l'activité de coordination pilote-contrôleur, les situations de travail peuvent varier en fonction des éléments qui auront un impact dans le processus de coordination des actions. En effet, la tâche de gestion des aéronefs est complexe car constamment en lien avec une multitude de variables auxquelles les deux professionnels devront s'ajuster pour déterminer l'action à entreprendre. Le champ d'activité des deux professionnels est donc étroitement lié au contexte (Bonnie A Nardi, 2001)
Par ailleurs, pour traiter de la question de la confiance - qui s'est avérée jouer un rôle clé dans ces relations - nous avons mobilisé le cadre d'analyse développé par Giddens en la matière. Le matériau collecté, sous forme d'entretiens semi directifs et de documents, a permis de dégager notamment des éléments qui consistent avant tout en une spécification des hypothèses et des questions.

Nos investigations ont consisté en des entretiens auprès de professionnels de l'aviation civile (10 au total dans le cadre du mémoire de Master 2 recherche), des études de matériaux textes et de l'étude d'un forum dédié aux professionnels de l'aéronautique (« aéronet »). Des investigations similaires sont prévues par étapes dans le cadre de la thèse.

Communication médiatisée et construction de la confiance

La construction d'une confiance mutuelle s'avère, au vue de nos entretiens, constituer un paramètre essentiel dans la relation pilotes-contrôleurs. Dans l'activité de pilotage et de contrôle, les deux professionnels ont des domaines de compétences distincts, des connaissances propres à leurs activités. Et pourtant ces deux activités sont interdépendantes. La difficulté de la mise en relation des pilotes et des contrôleurs se situe au niveau des zones d'incertitudes qui sont directement liées à la diversité des tâches - pourtant complémentaires- et au fait qu'ils ne partagent pas le même contexte. Ce besoin de confiance est lié au fait que les deux activités se réalisent dans des lieux différents et que leur relation de coordination s'effectue à distance au travers de systèmes experts de transmission des messages.

Dans son ouvrage « les conséquences de la modernité » Giddens (1994) analyse la distanciation progressive du lieu et de l'espace des activités qui tend à établir des relations avec un « autrui absent ». Cette distanciation spatio-temporelle participerait à la dynamique de la modernité en ce qu'elle résulte d'un processus de dé-localisation. Les sociétés pré-modernes reposaient quant à elles sur la notion de présence et de relation physique : contact visuel, vocal, communication de face-à-face. Dans les sociétés contemporaines, l'éloignement ne permet plus une vérification physique et personnelle de l'action, de ce fait, la construction d'une confiance est indispensable : « tout mécanisme de dé-localisation, gage symbolique ou système expert, repose sur la confiance » (Giddens, 1994, p 34).
Giddens définit la confiance comme « un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, cette sécurité exprime une foi dans la probité ou l'amour d'autrui, ou dans la validité de principe abstraits (le savoir technologique) » (ibid. p 41). Il définit ainsi deux types de confiances : la confiance-système et la confiance-personne.
Giddens considère les systèmes experts comme des « domaines techniques ou de savoir-faire professionnel concernant de vastes secteurs de notre environnement matériel et social » (ibid., p 35). Cela regroupe notamment les connaissances des professionnels, le savoir expert. La confiance-système est une « confiance symbolique comme foi dans les gages symboliques ou les systèmes experts que je réunirais sous le nom de systèmes abstraits » (ibid., p 86). Dans notre étude, la dimension symbolique s'articule autour de la notion de sécurité. Dans le cas de la relation pilotes-contrôleurs, cette sécurité est sous-tendue, en grande partie, par un souci d'intercompréhension des messages que s'échangent ces deux professionnels.
Le contrôle aérien est un système à l'échelle mondiale, son organisation doit pouvoir effacer les frontières et sa cohérence permettre une compatibilité sinon des moyens du moins des règles, des normes et des méthodes. Les professionnels doivent avoir « foi » d'une part dans le système que je nommerai ici le système « aéronautique » (d'un point de vue d'ensemble de l'organisation du système) et d'autre part envers la fiabilité de l'autre (pilote ou contrôleur). La confiance passe donc par un sentiment de fiabilité de cet ensemble « systèmes + opérateurs ». On peut distinguer trois niveaux différents de systèmes experts. Le premier niveau est le système expert de la régulation du trafic aérien. Ce système expert regroupe tout un ensemble de sous-systèmes experts tel que l'avionique, l'informatique, l'électronique, l'électrotechnique, les systèmes de contrôle, l'aéroport, etc.
S'agissant ici d'étudier la mise en confiance entre pilotes et contrôleurs, on passe alors à un niveau différent puisqu'il s'agit de la mise en confiance du système expert « tour de contrôle » et du système expert « avion ». Du côté pilote, il s'agit de la confiance dans « le contrôle aérien », dans le service rendu aux avions. Elle se construit dans le temps par l'expérience de chacun. Les pilotes vont comparer les différents styles de « contrôle » et vont développer des jugements sur les différents centres. Du côté contrôleur, cette confiance se construit parallèlement ; c'est la confiance envers les pilotes, envers leurs capacités à gérer leurs avions et envers leurs aptitudes communicationnelles à l'égard des contrôleurs.
Selon les professionnels, lorsque la transmission s'effectue par mode vocal, « on est en contact direct » alors que lorsqu'elle s'effectue en CPDLC « on est en contact indirect ». Ceci est le sentiment qui ressort des différentes interviews effectuées au niveau des contrôleurs ou des pilotes. A l'analyse, la transmission des messages par mode vocal est tout aussi médiatisée que le CPDLC. En mode vocal, le contact radio est perçu comme un dialogue avec un interlocuteur de proximité malgré l'absence de contact visuel et physique du fait des intonations, des accents et de la perception de certains « sentiments » (inquiétude, stress, doute, etc). En CPDLC le contact est visuel via le message retranscrit sur écran mais ne se réfère plus à une personne ; le sentiment d'éloignement semble alors nettement accru. De plus, le facteur temps joue un rôle essentiel puisque le vocal demande de la réactivité c'est-à-dire une réponse immédiate et un collationnement qui renforce le sentiment de présence alors

que la permanence du message visuel - et donc la possibilité de délayer la réponse dans le temps renforce le sentiment d'éloignement.
Enfin, en CPDLC, du fait justement du caractère visuel du message, les interlocuteurs ne disposent plus des critères d'émotion vus précédemment. Les éléments de contexte qui pouvaient être ainsi transmis de manière implicite doivent dès lors être explicités, pour ce qui relève des messages référencés.

Nous faisons donc l'hypothèse que cet outil technique participe à une forme de dépersonnalisation, d'anonymisation du message ne permettant ainsi plus aux interlocuteurs de disposer d'un certain nombre d'éléments qui semblaient contribuer à la construction de la confiance, et obligeant à la construction de nouveaux registres de confiance.
Dans le cadre du travail de thèse, nous souhaitons approfondir cette question pour interroger la construction de la confiance dans le mode médiatisé CPDLC. Les acteurs ne vont-ils pas chercher à reconstruire par d'autres biais ces critères d'identification des interlocuteurs et de caractérisation de la relation, dans la mesure où ils sont perçus comme des éléments essentiels dans le processus de mise en confiance ?

2.2 Information versus communication : entre concepteurs et utilisateurs

Les ingénieurs ayant participé à la conception du CPDLC rencontrés dans le cadre de nos entretiens dénient tout risque associé à la transmission des messages via le CPDLC, et désignent comme des 'fantasmes' les inquiétudes manifestées par nombre d'autres acteurs. Ces inquiétudes ont pourtant la vie dure, si l'on prend en compte le fait par exemple que Airbus a mis en place un double 'filet de sécurité', imposant que tout échange en CPDLC soit doublé d'un échange vocal, et ce depuis dix ans. Par ailleurs, comme indiqué précédemment, l'extension du CPDLC à l'ensemble du territoire européen est régulièrement reportée dans le temps. Bonneville et Grosjean (2006) parlent ainsi d'« insécurité numérique » face au changement technologique.
Nos observations aboutissent à l'interprétation suivante, qu'il s'agira d'approfondir et de consolider dans le cadre de la thèse : elle a trait à ce qui relève d'une conception différente dans ce que recouvre le processus de communication. En schématisant, la communication du point de vue des concepteurs du CPDLC est de l'ordre d'une transmission de messages. L'enjeu principal a trait à la qualité technique de cette transmission. L'information dès lors qu'elle est transmise n'est pas censée soulever des problèmes d'équivocité ou d'ambiguïté.
Or les contrôleurs et pilotes font référence à la question d'une inter-compréhension qui doit être suffisante pour assurer la décidabilité de l'action. Par ailleurs, ils font état de processus de négociation (les instructions de contrôle ou les actions de pilotage pouvant être alternatives et de plus soumises à une très forte pression temporelle.), par lesquels s'ajustent des décisions et actions aux contextes de chacun. La question est dès lors de savoir si et comment les acteurs vont chercher à maintenir cet espace de négociation, dans les situations ordinaires, de plus en plus contraintes par des exigences diverses, et dans les situations 'à risques'. Est-il possible de construire une négociation entre des acteurs qui ont jusqu'alors interagi sur un mode questions-réponses en messages standardisés ? Comment se construit un espace potentiel de négociation ? Comment est-il activé selon les circonstances ?

3. Les dimensions du questionnement

Notre question de recherche porte centralement sur la communication pilotes-contrôleurs médiatisée et l'arbitrage CPDLC/vocal en situations 'à risques'.

Elle peut se décliner selon différents plans complémentaires :

1) Que nous apprend ce changement comme « révélateur » de l'existant, sur la communication pilotes-contrôleurs ?
2) Comment évolue la question de la confiance quand la confiance-système (au sens de Giddens) tend à prédominer sur la confiance-personne ? Y a-t-il construction de nouveaux repères pour établir la confiance dans les interlocuteurs et dans les systèmes experts mobilisés ? Les boucles d'expérience et retours vers les concepteurs conduisent-ils à une évolution de la césure identifiée entre approches des concepteurs et des utilisateurs ?
3) Comment s'opère l'arbitrage entre mode vocal et CPDLC en situations évoluant vers des situations 'à risques' ?
    i. 'Les CPDLC doivent être utilisés dans des situations sans pression temporelle et sans caractère d'urgence' : comment de tels arbitrages sont-ils mis en œuvre ?
    ii. Les contrôleurs et pilotes doivent décider du moyen de communication adéquat, et peuvent être mis en cause pour un choix inadéquat. Comment est appréhendé ce facteur de risque supplémentaire, qui porte sur le choix du moyen de communication et sur la temporalité de ce changement d'outil au regard de celle des événements?

Bibliographie :

BENEJEAN M, 2008, *La communication pilotes-contrôleurs médiatisée dans le cadre d'une évolution technologique des artefacts de transmission des messages*, mémoire de master 2 recherche, LERASS, 83p.

BERCOT R, 2000, « Coopération et potentiel d'action dans le travail », *Revue Humanisme & Entreprise*, pp 1-10.

BONNEVILLE L, GROSJEAN S, « Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel », source inconnue.

BONNIE A Nardi, « Studing Context : A Comparaison of Activity Theory, Situated Action Models, and Distributed Cognition », In. Context and Consciousness – activity theory and human, The MTT Press,2001, Cambridge, London, pp 69-102.

DEMERS C, 2007, *Organizational change theories : a synthesis*, sage publications, 277p.

GIDDENS A., 1994, *les conséquences de la modernité*, éd l'Harmattan, Paris, 192p.

HUTCHINS E, *comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses*, sociologie de travail, n° 4, pp 451-473.

HUTCHINS E, 1995, *Cognition in the wild*, Cambridge, The MIT Press, 381p.

MELL J, *Etude des communications verbales entre pilote et contrôleur en situation standard et non-standard*, Thèse de doctorat, CENA ENAC, 1992, 341p.

MORVAN-KAUFFMAN E, 1999, *Rôle adaptatif de l'opérateur humain dans les grands systèmes critiques*, Thèse de doctorat, CNRS LAAS, 171p.

NAVARRO C, SIKORSKI S, “Datalink Communication in Flight Deck Operations: A synthesis of Recent Studies”, the international journal of aviation psychology, 1999, pp 361-376.

SALEMBIER P, *Analyse, modélisation et instrumentation des activités coopératives situées*, HDR, 2007, 149p.

SERVICE DU CONTROLE DU TRAFIC AERIEN, Phraséologie, Manuel de formation à la phraséologie à l’usage de la circulation aérienne, 1ère édition, septembre 2000. 279p.

SUCHMAN L, 1987, *Plans and situated actions*, Cambridge university press, pp 1-177.

APPROCHER LA COMPLEXITÉ D'UN OBJET EN SIC : ENTRE IMPLICITE ET MÉTACOMMUNICATION.

Agnès D'ARRIPE
Enseignante-chercheure, C-SIS (UCLille) – Doctorante UCLouvain-la-Neuve (LASCO)
(Promoteurs : P. de Saint Georges et C. Routier)

Nous expliciterons le cadre théorique mis en place afin d'étudier la construction d'une « micro-culture » d'organisation propre aux ateliers du pôle « Handicaps, Dépendance et Citoyenneté ». Mis en place en 2007 par l'Université Catholique de Lille, ce pôle est défini par ses concepteurs comme un espace de connaissances, de recherche, d'enseignement-formation et de pratiques réunissant des universitaires de toutes les disciplines et filières dont est dotée l'UCL et des acteurs de terrain, du monde sanitaire, médico-social et social, œuvrant dans le domaine des handicaps et de la dépendance. Au sein de ce pôle, des ateliers de recherche, qui constituent notre terrain d'investigation, ont été mis en place. Trois thématiques, faisant l'objet d'ateliers distincts, ont été retenues : vulnérabilité et fragilité ; participation sociale et autonomie ; évolution des métiers, articulation sanitaire et médicosocial. Des chercheurs de différentes disciplines (éthique, droit, …), des acteurs de terrain (cadres de santé, médecins, ergothérapeutes, …) et des membres d'associations liées aux thématiques du pôle s'y réunissent. Les ateliers sont préparés et animés par trois équipes différentes, composées de chercheurs.

Si l'on se réfère à la définition de l'organisation proposée par Pierre de Saint Georges (2006), on peut considérer celle-ci comme une forme sociale mise en dynamique par ses acteurs dans un contexte social donné. On peut donc appréhender l'organisation comme un système de communication. On y trouve des individus en interaction, entre eux mais également avec produits (humains), des éléments n'étant ni des individus ni des groupes (Duterme, 2002). Les ateliers de recherche que nous étudions sont proches par de nombreux aspects d'une telle organisation. On y retrouve en effet les interactions mentionnées plus haut et le cadre théorique que nous mobilisons s'appliquerait aisément à une entreprise ou une association. Cette conception de l'organisation s'inscrit dans la lignée de nombreux travaux en communication organisationnelle considérant que les organisations sont constituées *dans* et *par* la communication (Giroux, Bonneville et Grosjean, Czarniawska,…)

C'est la construction d'une « micro-culture » au sein de ces ateliers de recherche qui nous occupera ici. Nous entendons la « culture » au sens de l'anthropologie de la communication. Comme le diront Birdwhistell et Scheflen, la culture est « ce qui nous permet d'agir de façon régulière et prévisible » (Scheflen, 1965). Ward Goodenough la définira comme étant « tout ce qu'il faut savoir ou croire pour se conduire d'une manière acceptable pour les membres de cette société, et ce dans tout rôle qu'ils accepteraient pour chacun des leurs » (Goodenough, 1957/1964 :36, in Winkin, 1996/2001 : 127). Il s'agit donc davantage de redondances comportementales qui apparaissent au sein de l'organisation et font sens pour les individus qui s'y trouvent (de Saint Georges, 1990) que de valeurs partagées par un groupe. Nous tentons de comprendre comment cette micro-culture s'élabore, quelles sont les différentes variables qui vont peser sur sa constitution et que celle-ci va influencer en retour. Nous tâcherons également de rendre apparents les différents éléments qui composeront cette « micro-culture » en devenir. Pour ce faire, nous analyserons les interactions au sein de ces ateliers de recherche ainsi que ce que les acteurs en disent. Notre travail a débuté en même temps que les ateliers de recherche et nous nous inscrivons ici dans une perspective diachronique.

Approcher la complexité

Notre cadre théorique rejoint le courant de ce qu'Yves Winkin (1981) appelle la nouvelle communication. Ce modèle de la communication renvoie à la métaphore orchestrale de Bateson. La communication est vue comme un processus englobant un ensemble d'activités, verbales ou non. Contrairement au schéma de transmission, ici, on ne communique pas : on entre en communication. La communication n'est plus une somme d'éléments, mais bien un ensemble dynamique où les relations prennent une place centrale (Lohisse, 2006). Ce système ouvert de communication échange continuellement avec d'autres systèmes avec lesquels il se trouve en relation. Les relations entre les éléments qui composent le système sont primordiales et font évoluer le processus. Nous ajouterons, avec Winkin (1996/2001), qu'utiliser un cadre communicationnel, c'est réfléchir sur des données effectivement recueillies en termes de niveaux de complexité, de contextes multiples, de systèmes circulaires.

Pour tous les membres de ce que Winkin (1981) qualifie de « collège invisible », les interactions se déroulent en suivant un système de règles. Si Hall, Watzlawick et Jackson n'utilisent pas les mêmes termes pour le décrire, ils s'accordent sur sa signification. Il existerait une sorte de partition invisible qui agencerait les rencontres fortuites, les conversations banales, interprétation que Winkin reprend dans sa métaphore de l'orchestre. Notre vision de la communication s'inspire donc d'un point de vue anthropologique. Comme le signale Yves Winkin (1996/2001), l'expression « anthropologie de la communication » apparait pour la première fois chez Dell Hymes en 1967. Il propose de s'intéresser de manière ethnographique à tout ce qui est perçu comme ayant une valeur communicative dans une communauté donnée (comportements, situations, objets,…). Pour les auteurs appartenant à ce courant, la communication est conçue comme « performance de la culture ».

La place de l'implicite au travers des sphères de socialisation

Nous considérons les interactions comme essentielles dans la construction d'une micro-culture. Pour Goffman, la structure ne peut exister que parce qu'elle est performée au travers des interactions et donc, pour nous, de la communication. Cet auteur dira que les comportements quotidiens des hommes sont négociés par chacun dans une sorte d'improvisation permanente. Celle-ci se soumet toutefois à des règles qui conduisent les négociations et permettent à l'ordre social de s'établir dans la vie quotidienne : chacun respecte une certaine manière de se comporter afin de susciter de l'approbation sociale de la part des personnes avec qui il interagit. L'engagement dans l'interaction est toujours un subtil dosage entre spontanéité et calcul. Nous allons nous intéresser au « banal », à ces comportements qui nous semblent naturels et « simplement existants » et qui sont en réalité guidés par une série de règles implicites permettant de structurer la vie en société. Goffman, sans nier qu'un tel lien existe, ne met pas spécifiquement en avant le rapport entre les règles régissant l'ordre de l'interaction et les déterminants plus liés aux groupes, aux systèmes sociaux. Se situant dans une perspective situationnelle, cet auteur a reconnu ne pas avoir étudié de manière approfondie les liens entre ce qu'il appelle la micro et la macro-sociologie (Nizet, Rigaux, 2005). Il émettait toutefois l'hypothèse de l'existence d'un « couplage flou » entre les deux niveaux d'analyse. Il nous semble important de nous intéresser à ce lien entre les différents niveaux de contexte afin de comprendre le système dans toute sa complexité.

Nous faisons l'hypothèse que les règles implicites s'acquièrent lors de la socialisation au sein de différents groupes d'appartenance. Pour Kaufmann (2001), nous nous construisons notre identité en fonction de nos différentes appartenances. Pour se conformer à une normalité garante d'absences de problèmes ou même pour décider d'un écart personnel, l'individu devra d'abord intérioriser le savoir collectif. Georg Simmel, cité par Kaufmann, parlera de « cercles » à l'intérieur desquels les individus respecteront un ensemble de schèmes orientant leurs pratiques. Ces « cercles » vont se multiplier et se croiser de plus en plus. Les individus se trouvent aux intersections et se transforment en centre d'assemblage. Selon nous, la

socialisation au sein de ces différentes sphères va donner lieu à la naissance de « micro-cultures ». Des automatismes, des notions communes se créent par la socialisation au sein de ces différentes sphères et imprègnent tous les moments de la vie. Les personnes partageant une même appartenance partagent donc aussi certains rites d'interaction et certains codes communicationnels communs, différents de ceux partagés par les autres groupes. Il ne faut pas voir ces « micro-cultures » comme étant figées au préalable mais bien comme concrétisées, construites et modifiées au cours des interactions. Elles permettent de savoir comment se comporter dans une situation donnée. Quand une personne entre dans une interaction, elle n'arrive pas vierge de toutes les interactions passées auxquelles elle a participé : elle entre dans la relation avec des présuppositions culturelles qu'elle présume partagées. Goffman parlera à ce titre de « relation extra-situationnelle », constituée par l'information que chaque membre possède à propos de l'information que l'autre possède sur le monde. Toute culture dispose d'un vaste savoir factuel et imaginaire qui touche aux indicateurs concrets de statut et de caractère qui permettent d'interpréter un individu (Goffman, Winkin, 1988)

Afin de savoir comment se comporter dans une situation donnée, quelles sont les règles à respecter, il faudra toutefois que l'individu puisse déterminer le « cadre » de la situation dans laquelle il se trouve. Bateson puis Goffman (1991/1974) appelleront le « cadre » de la situation les éléments de base qui agissent comme des principes d'organisation qui nous permettent, dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lequel serait autrement dépourvu de signification. Nous faisons l'hypothèse que tant notre socialisation au sein de différentes sphères, que nos capacités réflexives face à cette socialisation, nous permettront de définir le « cadre » dans lequel nous nous trouvons.

La réflexivité, ou « conscience » que les individus ont de ce qu'ils font

Si, la plupart du temps, les individus se réfèrent de manière inconsciente à ce que nous nommions les « règles du jeu », ils seront à même dans certaines situations, ou lorsqu'on leur en fera la demande, de méta-communiquer sur ces logiques. C'est également parce qu'ils sont conscients de ces diverses sphères de socialisation qu'ils peuvent adapter leur comportement au contexte. Selon la métaphore théâtrale de Goffman, les individus jouent un rôle et s'adaptent à leur public pour le tenir au mieux.

En reprenant la métaphore de l'orchestre, nous dirions que la partition n'est pas écrite à l'encre invisible, mais bien à l'encre sympathique : la plupart du temps, nous ne la voyons pas, mais nous pouvons la rendre apparente « à volonté ». Pour ce faire, il nous faudra d'abord être à même de choisir la partition adéquate dans un cadre précis, en fonction de notre perception des attentes des autres instrumentistes. Le chercheur en sciences de la communication passe systématiquement à la flamme le papier sur lequel se trouve la partition suivie par les acteurs pour la faire apparaitre.

On retrouve cette idée de « conscience » des individus dans la sociologie des conventions de Boltanski, Thévenot et Chiapello. Ces auteurs ont travaillé sur la manière dont les personnes perçoivent les autres et les placent dans l'une ou l'autre catégorie. Nous le faisons tous de manière inconsciente, mais ils se sont penchés sur la manière dont nous justifions cette catégorisation. Pour eux, les relations sont possibles entre les gens parce qu'ils partagent des systèmes d'équivalence. C'est la référence à de grands modèles de qualifications qui permet à chacun de retrouver les repères qui vont le guider et lui permettre de catégoriser une situation. Il existe une similarité entre la façon dont une personne « pour rendre compréhensible sa conduite, s'identifie en se rapprochant d'autres personnes sous un rapport qui lui semble pertinent et la façon dont le chercheur place dans la même catégorie des êtres disparates pour pouvoir expliquer leurs conduites par une même loi » (Boltanski, Thévenot, 1991 : 15).

Un parallèle et une complémentarité intéressante existent entre la notion de systèmes d'équivalence de Boltanski et Thévenot et la notion de « cadre » évoquée précédemment avec

Goffman. Les objets, les dispositifs présents au sein d'une situation seront, selon nous, des indicateurs du système d'équivalence dans lequel la situation s'insère et donc, du cadre qui permet de donner sens.

Les modèles de catégorisation apparaissent de manière plus marquée dans les situations où un individu sera amené à dénoncer une injustice. Un des essentiels de cette théorie est la capacité des acteurs de passer d'une forme de justification à une autre. Selon les auteurs, toutes les personnes doivent posséder l'équipement nécessaire pour s'ajuster à des situations dans chacun des mondes. C'est grâce à cette capacité à reconnaitre les situations relevant des différentes justices que les acteurs peuvent critiquer, remettre en cause des situations, se disputer ou converger vers un accord. Les auteurs insistent sur la nécessité d'être attentif aux conditions pragmatiques de l'attribution de grandeur. Quand on entre dans l'action, on est, en effet, confronté à la question des objets et à la relation entre les personnes et les choses. Les objets engagés permettent de donner à l'épreuve un caractère de réalité. Il faut comprendre que les formes de généralité et de grandeur ne sont attachées ni à des hommes ni à des collectifs mais bien à des situations. Les personnes « normales » glisseront d'un mode d'ajustement à l'autre, d'une grandeur à l'autre, au fil des situations. Nous émettons toutefois l'hypothèse que leur socialisation au sein de certains groupes les conduira à privilégier un mode d'ajustement aux autres, du moins dans un cadre bien déterminé. Ainsi, nous supposons que dans le cadre professionnel et dans une situation précise, une personne qui partage une certaine « micro-culture » aura développé une certaine « habitude » à se comporter en fonction d'un certain type de grandeur. Cette grandeur agira pour elle comme un « guide pour l'action » lui permettant de prévoir le comportement des autres et d'être prévisible vis-à-vis des membres de son groupe. Cela n'exclut pas que cette personne, en d'autres circonstances, dans sa vie privée par exemple, se comporte différemment et se réfère à un autre type de grandeur. Notons que, malgré l'intérêt indéniable des mondes identifiés par Boltanski, Thévenot et Chiapello, cette classification a ses limites : rien n'exclut qu'un ou plusieurs mondes s'ajoutent à leur typologie. Nous explorons ainsi la possibilité qu'un monde supplémentaire émerge de l'analyse des matériaux récoltés sur notre terrain de recherche.

Reconnaitre des compétences réflexives aux acteurs nous permet également d'introduire la dimension stratégique, qui est pour nous une variable importante dans l'analyse de la « micro-culture » en construction. Lorsque les participants sont mis en présence, leurs intérêts, qu'ils soient ou non contradictoires, doivent se combiner afin d'accomplir les objectifs communs qui les ont réunis. Le concept de jeu permet de dépasser les oppositions éventuelles en inscrivant les stratégies des partenaires en relation dans un système contenant. Les logiques culturelles, leur donnent des indications sur la manière d'agir dans une situation donnée. Goffman reprendra le concept du jeu en référence à la théorie des jeux de von Neumann et Morgestern. Comme le joueur, en fonction de la situation, l'acteur social engagé dans l'interaction disposera d'un certain nombre de possibilités. Goffman utilisera le terme « stratégie » pour désigner les aspects de l'interaction pouvant être prévus, calculés, contrôlés (Winkin, 1981). Chacun pourra mettre en place la stratégie qu'il désire afin de maximiser ses gains et de minimiser ses pertes.

En nous interrogeant sur cette « micro-culture » en construction et en impliquant les acteurs des ateliers dans notre travail, nous allons d'une certaine manière agir sur elle. Dans notre souci d'approcher notre objet dans toute sa complexité, nous intégrerons également cette variable à notre analyse.

Application : le cas d'ateliers de recherche pluridisciplinaires

Nous mobilisons ces différentes approches théoriques autour des ateliers de recherche du pôle « Handicaps, Dépendance et Citoyenneté » réunissant des chercheurs de différentes disciplines et des professionnels des secteurs sanitaire, médico-social et social. Nous sommes donc face à des individus issus de sphères de socialisation variées, du moins en termes de

pratiques professionnelles et de formations. Au vu de ce qui précède, nous supposons qu'une micro-culture propre aux ateliers, ou à chaque atelier, va se mettre en place. Au fil du temps, comme dans toute organisation, les individus qui composent ces ateliers vont s'y socialiser et partager des codes communicationnels, des manières de se comporter et d'interagir. Cette micro-culture sera influencée par les autres micro-cultures dont les individus font partie et aura un impact sur celles-ci. Grâce à la métacommunication des acteurs nous pourrons passer d'un niveau de contexte à l'autre et approcher les phénomènes communicationnels dans toute leur complexité. En associant observation des comportements et parole des acteurs sur ce qu'ils vivent, nous articulons deux niveaux d'analyse. En nous penchant à la fois sur l'implicite et sur la réflexivité, nous désirons construire un cadre homogène et synthétique nous permettant d'interpréter les données recueillies pour mettre au jour la partition propre aux ateliers de recherche.
Notons que cette approche théorique peut également être mobilisée dans le cadre d'organisations de natures différentes telles qu'une entreprise, une administration ou une association. Des « micro-cultures » s'y construisent, s'y maintiennent, y évoluent,... Lors du regroupement de différents services en un seul ou lors de phénomènes de fusion, par exemple, on pourrait se trouver confronté à des cas similaires à ceux de nos ateliers de recherche en ce sens où des personnes issues de socialisations variées seront amenées à collaborer autour d'un même projet.

Liste de références :

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991

DE SAINT GEORGES P., « Stratégies culturelles d'entreprise : une approche par la communication » in *Cultures d'entreprise. Vous avez dit cultures ?*, dossier n°12 de l'Institut des Sciences du Travail, Louvain-la-Neuve, UCL, pp.89-97
DE SAINT GEORGES, P., « Métiers de communication et processus de légitimation : le « communicateur-symptôme » » in *Recherches en Communication*, 25, Louvain-la-Neuve, 2006, pp. 53-64
DUTERME, C., *La communication interne en entreprise ; l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 2002
GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Editions de Minuit, 1974/1991

KAUFMANN J-C., *Ego : Pour une sociologie de l'individu*, Paris, Nathan, 2001

LOHISSE J., KLEIN A., *La communication : de la transmission à la relation*, Bruxelles, De Boeck, 2006

NIZET J., RIGAUX N., *La sociologie de Erving Goffman*, Paris, La Découverte, 2005

SCHEFLEN A. E., « Systèmes de la communication humaine », *in* Winkin (éd), La nouvelle communication, Paris, Seuil, 2000/1981, pp. 145-157

WINKIN Y. (éd.), *Erving Goffman : les moments et leurs hommes*, Paris, Editions du Seuil/Editions de Minuit, 1988a

WINKIN Y. (éd.), *La nouvelle communication*, Paris, Seuil, 2000/1981

WINKIN Y., *L'anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*, Paris, Seuil, 1996/2001

DE LA CULTURE À LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'ORGANISATION : ÉLÉMENTS DE MÉTHODE POUR UNE APPROCHE COMPRÉHENSIVE DES INTERACTIONS

Alex FRAME
Université de Bourgogne

Généralement attribué à un article paru dans un numéro de Business Week, daté d'octobre 1980 et intitulé « Corporate Culture : the hard to change values that spell success or failure »187, le concept de culture organisationnelle a vite connu un grand succès, grâce, en grande partie, à la publication de deux livres, en 1982 : « In Search of Excellence » de Peters et Waterman, et « Corporate Cultures » de Deal et Kennedy. Inspirés par le « modèle » japonais, ces auteurs vantaient les mérites d'une analyse organisationnelle axée sur le facteur humain, sur l'éthique de travail et sur les représentations liées à l'organisation. L'entreprise tient les clés de son propre destin, écrivaient-ils, à condition de savoir mettre en place une « culture » propice au travail et à la réussite.

Telle qu'elle est généralement appréhendée, la culture organisationnelle regroupe un ensemble de rites, de valeurs et de représentations dominantes, partagées par les membres d'une organisation, définissant, entre autres, sa structure et la qualité des relations interpersonnelles188. La culture peut également être associée à la notion de « leadership » et au culte d'un dirigeant ou d'un fondateur (Schein, 1985 : 223 et seq.) qui marque l'activité de l'entreprise. Une telle description de la culture peut laisser croire à la possibilité, pour des décideurs éclairés, de la façonner jusqu'à un certain point, notamment à travers les dispositifs de transmission formels et informels (Buchanan et Huczynski, 1997 : 523-8).

Or, la capacité des décideurs dans une organisation à intervenir sciemment pour modifier sa culture a longuement fait débat parmi les chercheurs et les spécialistes du domaine. La complexité redoutable de l'activité sociale a tendance, en effet, à mettre en échec de telles tentatives fonctionnalistes à influencer artificiellement la culture. De plus, c'est en adoptant une vision plus complexe du concept que de nombreux chercheurs en communication des organisations ont fait un outil heuristique pertinent. Les travaux de d'Iribarne (1989) ou de Sainsaulieu (1997), entre autres, mettent à profit ce concept, en adoptant une démarche davantage compréhensive, et en s'ouvrant à la pluralité culturelle189.

Cependant, la complexification des travaux de recherche a encouragé le développement, au sein de la communauté scientifique, de plusieurs visions antagonistes de la culture organisationnelle. Certains considèrent la culture comme une « variable » de l'organisation : elle est partagée par les acteurs pour qui elle sert de référence commune. Pour d'autres, une organisation est composée de nombreux groupes, dont chacun cultive et défend ses repères culturels propres, alors qu'une troisième approche consiste à aborder la culture comme métaphore de l'organisation (Buchanan & Huczynski, 1997 : 514-5). Les acteurs évoluent

---

187 « *La culture organisationnelle : les valeurs difficiles à changer qui amènent à la réussite ou à l'échec* ». (Notre traduction). Hofstede (1991 : 179) situe les premières utilisations de l'appellation « culture organisationnelle » aux années soixante, lorsque la notion était utilisée comme un synonyme de « climat ».

188 Comme l'explique Maurice Thévenet (2003 : 78-9), la culture touche ainsi à des domaines aussi variés que l'activité de l'organisation (technicité, notions de service et d'excellence, etc), la place qu'elle réserve à l'individu (droits, devoirs, contrats implicites), le rapport au temps et à l'environnement externe (source de menaces ou d'opportunités), et les attitudes envers le futur et le changement.

189 Cependant, rares sont les analyses, ostensiblement descriptives et respectueuses de la complexité, qui résistent totalement à la tentation de laisser entrevoir une application possible de leurs conclusions, afin d'améliorer les conditions de travail au sein de l'organisation étudiée. À ce titre, Sylvie Bourdin avance l'intérêt d'une « *approche contingente de la culture* », qui se situe à mi-chemin « *entre management symbolique et émergence* » (2005 : 172).

alors dans un contexte culturellement marqué, mais qui reste souvent hors de leur portée et flou : la culture subsume l'entreprise et les interactions sont marquées par l'ambiguïté et l'incertitude face à des repères incohérents ou difficiles à cerner. Joanne Martin et Debra Meyerson appellent ces visions respectives : la « perspective d'intégration », la « perspective de différenciation » et la « perspective de fragmentation ». Les trois perspectives varient dans leur orientation envers le consensus, la cohérence et l'ambiguïté.

La perspective d'intégration s'attache à tout ce qui fait la cohérence d'une culture organisationnelle : les manifestations observables au niveau de l'organisation, qui font consensus. Les valeurs, les modalités d'interaction, etc. contribuent, alors, à rendre plus claire et transparente l'activité au sein de l'organisation (absence d'ambiguïté). À l'inverse, la perspective de différenciation met en relief les contradictions inhérentes à l'activité de l'organisation et la coexistence de plusieurs (sous-)cultures en son sein, cultures qui peuvent s'accorder à certains égards et s'opposer à d'autres. Le consensus est alors partiel et souvent réservé à des sous-groupes, alors que l'ambiguïté se cache aux interstices. Enfin, la perspective de fragmentation met l'ambiguïté au centre de son analyse. Plutôt que de chercher à l'évacuer en faveur d'un modèle cohérent fondé sur le consensus, les travaux qui embrassent cette perspective partent du principe que la vie sociale, y compris dans les organisations, est caractérisée par un flux changeant dont la manifestation la plus régulière est l'ambiguïté. La cohérence transparente, tout comme l'incohérence constatée, est un état rare, et les acteurs fluctuent entre le consensus et son contraire, au hasard des événements, des urgences et de leurs états de phorie ou de fatigue. Les manifestations culturelles peuvent être interprétées de diverses manières et aucun consensus durable n'existe à quelque niveau que ce soit de l'organisation, selon cette perspective. Le tableau 1, traduit un tableau de Martin (1992 : 13), met en opposition les trois perspectives[190] :

Perspective	*Intégrationniste*	*Différenciationniste*	*Fragmentationniste*
Orientation envers le consensus	consensus au niveau organisationnel	consensus au niveau des sous-cultures	multiplicité des points de vue (absence de consensus)
Relation parmi les manifestations culturelles	cohérence	incohérence	complexité (ni cohérence ni incohérence)
Orientation envers l'ambiguïté	l'exclure	l'évacuer en dehors des sous-cultures	focaliser sur elle
Métaphores possibles	la clairière dans la jungle ; le monolithe ; l'hologramme	des îlots de clarté dans une mer d'ambiguïté	la toile ; la jungle

Tableau 1 : les trois perspectives de Martin (1992)

Pour le jeune chercheur en SIC, différencier ces trois perspectives sur la culture permet de mieux comprendre, entre autres, les rapports entre culture(s) et communication au sein des organisations. Cet article part ainsi d'une étude d'une culture organisationnelle, effectuée dans le cadre d'un travail doctoral, pour présenter une réflexion sur la notion en elle-même, et sur la manière dont elle influence la communication intra-organisationnelle.

Étudier une culture organisationnelle suppose l'élucidation d'un ensemble de savoirs partagés, dont la configuration repose sur une structuration en profondeur, selon le modèle proposé par

[190] Bien que Martin et Meyerson utilisent les perspectives, au départ, comme une typologie permettant de caractériser les divers travaux sur la culture organisationnelle, elles insistent également sur leur *complémentarité* en tant que postures de recherche ou éclairages différents d'un même objet, et suggèrent que ce n'est qu'en alternant les perspectives que le chercheur peut prétendre à l'exhaustivité face à son objet de recherche.

Edgar Schein, dans son ouvrage séminal de 1985[191]. Sa modélisation à trois niveaux est constituée des *artefacts* (superficiels), reposant sur des *valeurs*, elles-mêmes fondées sur les *présupposés de base* (Schein, 1985 : 14). La compréhension d'une culture, au niveau des présupposés de base, nécessite, selon Schein (1985 : 109), l'explicitation de la manière dont les présupposés de base forment des paradigmes cognitivement cohérents, pour les membres de la culture. L'objectif ultime, de l'analyse des artefacts culturels, devient alors de faire le lien entre ces manifestations objectivables et le système interprétatif qui leur donne un sens pour les acteurs sociaux. L'approche empirique que prônent Edgar Schein (1985 : 114-8)[192], Geert Hofstede (1991 : 183 *et seq*.) ou encore Stephen Barley (1991)[193], a recours à une combinaison de la méthodologie ethnographique et d'un travail d'élucidation effectué à l'aide d'un ou de plusieurs informateurs. L'analyse part de ce qui surprend le regard externe à l'organisation[194], et procède à l'élucidation du système de communication qui permet de transformer ces éléments surprenants en faits culturellement attendus.

D'un point de vue méthodologique, ces approches reposent sur deux opérations analytiques et deux phases d'investigation plus ou moins distinctes. Une première étape consiste à relever diverses manifestations de la culture organisationnelle. Elle est suivie d'une deuxième phase de mise en relation des différents éléments, pendant laquelle le chercheur tente, à l'aide d'informateurs, d'associer les manifestations culturelles aux valeurs et aux présupposés de base.

Pour aider le chercheur dans cette démarche, notamment lors de la première phase, Joanne Martin (1991 : 36-43) propose un outil qui sert à enregistrer les manifestations superficielles de la culture : le « cadrage matriciel » (« *Matrix Framework* »). À l'aide de ce dispositif, le chercheur construit une matrice, à partir des différents éléments observés, en vue d'interroger leurs rapports internes. La culture est appréhendée à travers la configuration des interprétations qui sous-tendent la matrice (1991 : 38). Présentée comme une grille de lecture à renseigner par l'observateur de l'organisation, le cadrage matriciel distingue les « thèmes discursifs » des « pratiques » et des « formes » culturelles :

thèmes discursifs		***pratiques***		***formes***			
externes	***internes***	***formelles***	***informelles***	***histoires***	***rites***	***jargon***	***dispositifs physiques***

figure 1 : un exemple de cadrage matriciel proposé par Martin (1992)[195]

À côté des thèmes discursifs dominants au sein de l'organisation, Martin préconise de noter les pratiques, formelles et informelles, qui semblent y être reliées, qu'elles aillent ou non dans

[191] Il anticipe ainsi les travaux d'Hofstede (1991 : 9), de Trompenaars et Hampden-Turner (1993 : 23), et de Spencer-Oatey (2000 : 5) sur la structuration de la culture (le célèbre « modèle de l'oignon »).

[192] Schein développe en dix étapes son approche, qualifiée de « clinique », car elle vise à remonter, grâce à un travail de consultation avec des acteurs impliqués dans l'organisation, des « symptômes » culturels observables, aux causes systémiques profondes.

[193] Barley démontre de manière convaincante la pertinence de la méthode sémiotique mise au service de l'analyse de la culture organisationnelle (1991 : 39 *et seq*.).

[194] C'est bien le chercheur qui porte la première pierre à l'édifice. Maurice Thévenet souligne la différence entre le *climat* qui peut régner dans une organisation, et sa *culture*. Une étude qui repose sur les représentations des acteurs, écrit-il, est susceptible de parler du climat, de l'ambiance générale à un moment donné, mais de ne révéler que peu sur le système de significations qui sous-tend les pratiques sociales (Thévenet, 2003 : 53). Puisque la culture est, en effet, enfouie dans le sous-conscient, les acteurs ne l'extériorisent pas spontanément à travers leurs propos, ce qui invalide les méthodes analytiques qui prennent en compte uniquement ceux-ci.

[195] Martin, 1992 : 38-9 ; notre traduction. Martin préconise d'adapter les intitulés des formes (deuxième ligne de la troisième colonne) en fonction des données relevées.

le sens des discours196. Les formes culturelles, divisées en différents types, peuvent présenter divers degrés de cohérence par rapport aux pratiques et aux thèmes discursifs sur une même ligne de la matrice. Une fois la phase initiale d'observation terminée et la grille remplie, celle-ci peut servir de support d'entretien, pendant la deuxième phase, pour clarifier les rapports entre des éléments à première vue contradictoires. Les membres de l'organisation peuvent, alors, être amenés à expliquer l'éventuelle cohérence de ces éléments, à aider le chercheur à départir les influences respectives de plusieurs cultures au sein de l'organisation, ou encore à confirmer certains décalages entre les discours et le système interprétatif profond, voire des tensions entre les différents présupposés de base[197].

Or, l'étude d'une culture organisationnelle est rarement un but en soi : elle sert souvent à informer une analyse communicationnelle. C'est alors que les « trois perspectives » de Martin et Meyerson semblent particulièrement pertinentes. Car, si elles peuvent refléter, à certains moments, les repères partagés par les membres d'une organisation (*perspective d'intégration*), les interactions sont également susceptibles de mettre en avant les tensions symboliques et les incohérences sémiotiques entre différents groupes en son sein (*perspective de différenciation*). L'observation des interactions peut aussi amener le chercheur à remettre en cause l'idée d'un quelconque consensus intra-organisationnel fondé sur des repères partagés, clairement définis (*perspective de fragmentation*). En effet, comme l'illustre l'ouvrage de Joanne Martin (1992), les témoignages des acteurs organisationnels font souvent état d'hésitations ou de tiraillements entre des interprétations ou des lignes d'action différentes, notamment dans des situations sociales qui font appel à des identités et à des allégeances plus ou moins opposées. La transparence, la certitude, et les positions universellement partagées, habituellement impliquées, semble-t-il, par la notion de culture organisationnelle, font plutôt figures d'exceptions dans la communication au sein des organisations. Par bien des aspects, cette troisième perspective paraît la mieux adaptée pour rendre compte de l'expérience intra- ou inter-subjective de la communication intra-organisationnelle. Comment expliquer, alors, ce décalage entre, d'une part, les perspectives d'intégration et de différenciation (description de la / les culture(s) au sein de l'organisation) et, d'autre part, la perspective de fragmentation (vécu des cultures organisationnelles sur le plan intersubjectif) ?

La réponse proposée ici repose sur une compréhension particulière des rapports entre la culture et la communication. Si une culture est définie comme un ensemble de savoirs développé dans le cadre d'un groupe social, et associé à ce groupe, il s'ensuit qu'une organisation peut héberger, à la fois, une culture propre (perspective d'intégration), et des cultures associées à différents sous-groupes, voire des cultures transversales non limitées à l'organisation en question, telles des cultures de métier, des cultures régionales, et ainsi de suite (perspective de différenciation). La reconnaissance de la pluralité des cultures qui se rencontrent dans l'organisation conduit à un déplacement de la problématique culturelle des organisations. L'on ne peut plus penser la culture organisationnelle, indépendamment des « *cultures dans les organisations* », pour emprunter volontairement le titre de l'ouvrage de Joanne Martin. Les gestionnaires sont appelés, alors, à s'interroger sur la manière dont ils peuvent comprendre et faciliter l'interaction de plusieurs cultures au sein de l'organisation. Comment la culture de l'organisation, les cultures de métier, les cultures ethniques revendiquées ou non, les cultures départementales, les différentes cultures nationales

[196] La grille ne différencie pas, ainsi, les valeurs déclarées et les valeurs opérantes. Quel que soit leur degré de fiabilité (souvent difficile à établir pendant la phase initiale d'observation), l'ensemble des discours font partie de l'environnement organisationnel décrit par la matrice. Ce n'est que plus tard, lors de la phase de modélisation de la culture, que le chercheur s'attache à la qualité des relations entre les différents éléments de la grille. À ce moment-là, l'incohérence entre la thématique et des formes ou des pratiques qui semblent aller à l'opposé, permet d'identifier le thème comme faisant ou non partie des présupposés de base de la culture.

[197] Pour une discussion plus détaillée, et une illustration de l'utilisation de la grille matricielle, *cf.* Frame, 2008.

présentes au sein d'une organisation, pèsent-elles sur les interactions ? Certes, ces différentes cultures influencent l'évolution de la culture organisationnelle propre (Chevrier, 2003), mais elles interviennent aussi, plus directement encore, sur l'activité sociale entre les membres de l'organisation.

Il faut alors considérer l'individu comme le porteur de multiples identités sociales, identités qu'il peut mobiliser lors d'une interaction, implicitement ou explicitement et consciemment ou non, pour revendiquer l'appartenance à différents groupes, afin de négocier la relation intersubjective, organiser et faire sens de la situation sociale. L'organisation peut fournir une ou plusieurs de ces identités : membre de l'entreprise, du site X, du département Y, etc., identités assorties, à chaque fois, à des traits culturels *préfigurés* plus ou moins exclusifs, conscientisables, et repérés par les différents acteurs sociaux. Les identités et les traits culturels associés sont activés en fonction de l'interprétation que fait chaque acteur de la situation. Dans une situation de travail entre collègues d'un même département, la culture du département (à travers le jargon, les habitudes de travail du personnel), liée à celle de l'organisation, pourrait servir de référence principale. Cela n'exclut bien évidemment pas le recours simultané ou non à d'autres références culturelles, lors de la mobilisation d'autres identités. Face à un collègue d'un autre service, une stratégie possible consiste à se référer à une culture commune d'appartenance, celle de l'entreprise, par exemple, pour fonder la relation et tenter d'augmenter la prévisibilité mutuelle. Inversement, le sujet peut adopter une posture identitaire différenciatrice, mettant en avant ce qui la distingue de son interlocuteur, afin de préserver une plus grande distance dans la relation interpersonnelle, pour faire valoir des rapports hiérarchiques entre les services, par exemple.

La multiplication des cultures et des identités constitue un début d'explication quant à l'incertitude et l'ambiguïté ressenties par les acteurs sociaux, et mises en avant par la perspective de fragmentation. Or, l'existence de plusieurs cultures ne signifie pas que les interactions ont lieu dans un flou symbolique, dans lequel chacun est libre de se conduire comme bon lui semble. Les interactions se déroulent dans un *contexte* marqué par l'organisation, qui *configure* les rapports entre les différents groupes (les services, la hiérarchie managériale, mais encore les sexes, les groupes ethniques, etc.). Le « contexte organisationnel » d'Alex Mucchielli (2004) se rapproche de ce que Martin décrit comme la « culture comme métaphore » de l'organisation. Lorsque ce « contexte interprétatif commun », que Mucchielli compare à un cadre expérientiel goffmanien, est activé, les individus décodent les actes symboliques des uns et des autres selon les normes de la culture organisationnelle performée. Le contexte organisationnel configure ainsi les rapports sociaux normés entre services, entre métiers, mais aussi entre les sexes, les ethnicités, et ainsi de suite, au sein de l'organisation. Ce contexte est appris à travers la socialisation dans l'organisation et fait ainsi partie de la culture de celle-ci. Un membre de l'organisation connaît et reconnaît les attentes sociales normées en vigueur, lorsque le cadre social de l'organisation est activé. De manière analogue, un contexte lié à un département ou à un service peut exister, plus ou moins distinct de celui de l'organisation, constituant le reflet des normes culturelles préfigurées au niveau du sous-ensemble.

D'un point de vue pragmatique, le contexte organisationnel est souvent associé à un ou plusieurs (méta)contextes situationnels, par exemple : une réunion de travail, un repas de fin d'année, une rencontre dans les toilettes, …. Ces métacontextes viennent surdéterminer les attentes préfigurées des acteurs, conformément à la théorie de Goffman (1991). L'activation du contexte organisationnel comme cadre de l'expérience n'implique pas non plus la présence des interlocuteurs au sein de l'organisation. Des collègues en voyage d'affaires peuvent invoquer le contexte organisationnel pour faire sens de leurs (inter)actions, tout comme, à certains moments pendant la journée de travail, des interactions dans l'enceinte de l'organisation peuvent échapper à ce contexte.

Les notions d'alternance voire d'hybridation des cadres, en fonction de la situation sociale, permettent de dynamiser ce concept afin d'en faire un outil pertinent pour l'analyse des interactions sociales. Elles ouvrent également sur le troisième niveau de structuration des repères de signification, à côté des traits *préfigurés* et des contextes sociaux qui *configurent* : celui de la *performance*, ou de la *figuration*. Ce niveau est nécessaire pour bien comprendre le rapport entre la culture et les interactions, mis en avant par la perspective de fragmentation. Car si les repères de signification utilisés par les acteurs sociaux, dans une situation donnée, sont préfigurés par les différentes cultures et configurés par le contexte social, ils sont également *performés* pendant la rencontre. Autrement dit, les interlocuteurs actualisent et négocient le sens de certaines références communes, liées à des traits préfigurés et configurés, et valables pour la rencontre en cours. La performance se situe au niveau des acquis de la conversation : en invoquant les différents traits, pour leur attribuer ensemble un sens particulier, ou simplement pour les identifier (implicitement ou explicitement) comme références communes, les sujets tissent une toile de repères de signification actualisées et partagées. Ils se réfèrent prioritairement, dans la suite de la rencontre, à ces repères sémiotiques et symboliques communs, pour interpréter les actes et gestes de leurs interlocuteurs, afin de montrer qu'ils sont « sur la même longueur d'onde ».
L'approche des interactions interpersonnelles décrite ici est celle de la sémiopragmatique de la communication (Boutaud, 1998, 2005 ; Frame, 2008). Les relations entre les trois niveaux de structuration du sens, sur lesquels elle repose, peuvent être formalisées ainsi :

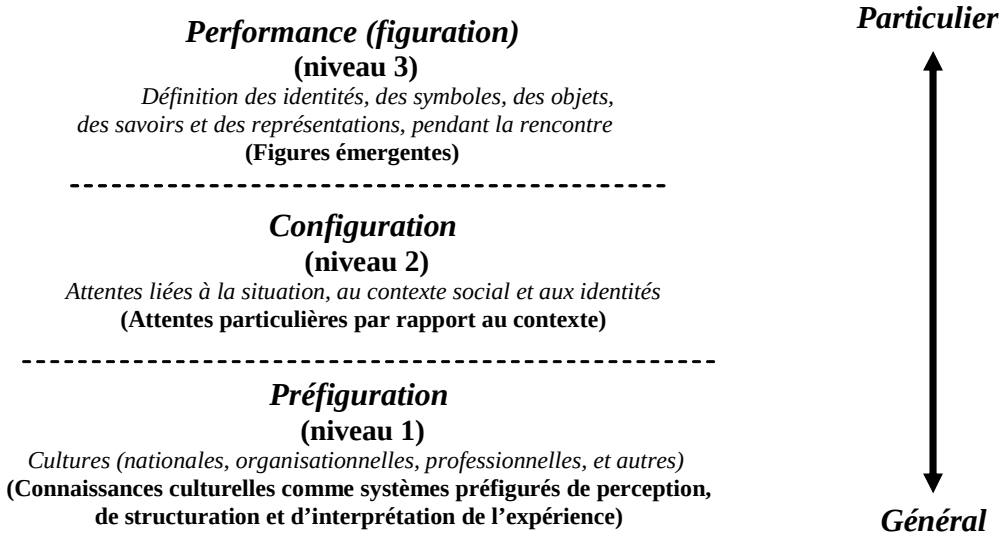


figure 2 : les trois niveaux de structuration du sens lors d'une interaction en milieu organisationnel

Dans cette représentation, chaque niveau repose sur le niveau inférieur. Le passage entre le premier et le troisième niveaux correspond au passage entre le général et le particulier, entre les savoirs de l'individu socialisé, membre d'une organisation, et les repères significatifs « explicités » dans la figuration, en passant par les attentes non actualisées de l'individu par rapport à la configuration de la rencontre, marquées, le cas échéant, par le contexte organisationnel.
Une telle conception de la relation entre cultures (préfigurées et préfigurant-*es*) et communication (construction intersubjective du sens, fondée sur la performance collective des repères de signification) permet de repenser les rapports entre les trois perspectives sur la culture organisationnelle identifiées par Martin. Elles correspondent, en réalité, à différentes manières d'aborder cette notion. Les perspectives d'intégration et de différenciation impliquent la description d'un ou de plusieurs ensembles de traits, mis en évidence par des outils tels la grille matricielle, et partagés par les membres de l'organisation ou de différents

groupes en son sein. La perspective de figuration, en revanche, adopte le point de vue de l'individu en tant qu'acteur social, et, associée à la notion de performance, participe à la déconstruction d'une vision trop figée du concept de culture. En effet, la perspective de fragmentation nous rappelle que la culture n'est qu'une idéalisation imparfaitement partagée par les membres d'un groupe, et évolutive. La culture n'a pas d'existence matérielle propre : elle est un système de savoirs, intériorisé, de manière idiosyncrasique, par chacun. L'ambiguïté et l'incertitude, mises en avant par la perspective de fragmentation, proviennent ainsi, en partie, selon la situation, du besoin de s'assurer que ses interlocuteurs partagent bien les mêmes traits. Mais elles proviennent également, comme le montrent bien les travaux de Martin et nos propres recherches, d'un certain degré d'incohérence, intrinsèque à la culture, jusqu'au niveau des présupposés de base. Les acteurs sociaux doivent, alors, déterminer lequel des traits ou des valeurs (contradictoires) va l'emporter sur l'autre, en les négociant dans l'interaction. Or, ce travail intersubjectif est en grande partie inconscient (semi-automatique), échappant généralement aux choix subjectifs. D'un point de vue pragmatique, la manière dont les traits préfigurés sont performés dépend en grande partie de la configuration, dans la mesure où celle-ci met en scène de multiples identités et cultures. Souvent, les traits sont performés de façon à les rendre compatibles avec le plus grand nombre d'identités activées, voire avec les plus importantes d'entre elles, sur les plans symbolique et intersubjectif[198].

Enfin, la performance apparaît aussi comme la clé de l'évolution des cultures, organisationnelles ou autres. Les interactions constituent le lieu privilégié de la transmission, mais aussi des innovations culturelles. Non seulement les différents traits sont-ils actualisés pendant les rencontres, mais ce qui s'y passe donne lieu à de nouveaux repères partagés qui, s'ils sont repris par d'autres dans des interactions ultérieures, peuvent aussi devenir de nouvelles références culturelles. En assurant ce lien entre les niveaux micro- et macro- de l'analyse (les interactions et les cultures respectivement), la sémiopragmatique de la communication ouvre la voie vers une meilleure compréhension, à la fois, des phénomènes culturels au sein des organisations, et des rapports qui peuvent exister entre la communication, les cultures et les identités, en milieu professionnel.

Bibliographie sélective :

BARLEY, S, « Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture » *in* Frost P, Moore L, Louis M R, Lundberg C, & Martin J (éds.), 1991, pages 39 à 54

BOURDIN, S, « Culture organisationnelle et TIC : contribution à une approche communicationnelle de la culture » *in* ALEXIS, H & BATAZZI, C (éds.) – *Culture des organisations et DISTIC* – Nice : Université de Nice Sophia Antipolis, 2005, pages 171 à 175

BOUTAUD, J-J – *Le sens gourmand. De la commensalité – du goût – des aliments* – Paris : Editions Jean-Paul Rocher, 2005

BOUTAUD, J-J – *Sémiotique et communication* – Paris : L'Harmattan, 1998

BUCHANAN, D & HUCZYNSKI, A – *Organisational Behaviour* – Hertfordshire : Prentice Hall, 1997

CHEVRIER, S – *Le management interculturel* – Paris : PUF, 2003

D'IRIBARNE, P – *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* – Paris : Editions du Seuil, 1989

FRAME, A - *Repenser l'interculturel en communication. Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne* – Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, 2008

[198] Pour une discussion circonstanciée de ces phénomènes, *cf*. Frame, 2008 : 435-538.

FROST P, MOORE L, LOUIS M R, LUNDBERG C, & MARTIN J (éds.) – *Reframing Organisational Culture* – Newbury Park, Calif. : Sage, 1991
GOFFMAN, E – *Interaction Ritual* – New York : Anchor Books, 1992 (première éd. 1967)
GOFFMAN, E – *Les cadres de l'expérience* – Paris : Éditions de Minuit, 1991
GOFFMAN, E – *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. la présentation de soi* – Paris : Editions de Minuit, 1973
HOFSTEDE, G – *Culture and Organisations : Software of the Mind* – Londres : McGraw Hill, 1991
MARTIN, J – *Cultures in Organizations. Three Perspectives* – New York / Oxford : OUP, 1992
MEYERSON, D & MARTIN, J, « Cultural Change : An Integration of Three Different Views » *in Journal of Management Studies* 1987, n°24, pages 623 à 647
MUCCHIELLI, A, « Le "contexte organisationnel" : essai de définition d'un concept nécessaire pour les études sur les organisations » *in Bulletin de liaison Org&Co* décembre 2004, n°9, pages 3 à 7
SAINSAULIEU, R – *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* – Paris : Presses de Sciences Po / Dalloz, 1997
SCHEIN, E, « What is Culture? » *in* Frost P, Moore L, Louis M R, Lundberg C, & Martin J (éds.), 1991, pages 243 à 253
SCHEIN, E – *Organizational Culture and Leadership* – San Francisco : Jossey Bass, 1985
THÉVENET, M – *La culture d'entreprise* – Paris : PUF, 2003
TROMPENAARS, F & HAMPDEN-TURNER, C – *Riding the Waves of Culture* – Londres : Nicholas Brearley, 1993

QUAND LA LÉGENDE URBAINE TOUCHE L'ORGANISATION

Aurore VAN DE WINKEL
Université Catholique de Louvain

Introduction

Les organisations les plus diverses sont « touchées » par des rumeurs et des légendes urbaines. Peu d'entre elles savent comment réagir face à ce qui peut être considéré comme des attaques à leur image, identité ou intégrité et qui peut occasionner des pertes de bénéfices dans le cas où influencés par les *on-dit*, leurs clients évitent leurs locaux, leur achètent moins de produits ou font moins appel à leur services. Pourtant malgré leurs similitudes, les rumeurs et les légendes urbaines sont des phénomènes communicationnels bien distincts. Ils se révèlent efficaces dans des domaines différents et doivent être gérés de manière spécifique.

L'objet de cet article est de clarifier les différences entre ces deux genres communicationnels afin de mieux les appréhender. Ensuite, étant donné l'importante littérature existante sur les rumeurs organisationnelles, nous cernerons le contenu des légendes urbaines, moins étudiées, et les motivations qui inciteraient les individus à les diffuser. Enfin, nous aborderons différentes causes de l'inefficacité des démentis. Nous ne proposerons, par contre, pas des méthodes et stratégies destinées à contrer ces récits lorsqu'ils ont des répercussions négatives sur des activités organisationnelles car ces résultats-là doivent faire l'objet d'une autre méthode et d'autres recherches. Toutefois, mieux cerner les légendes urbaines et la place qu'elles offrent aux organisations est le point de départ nécessaire à des études stratégiques sur la communication de crise notamment.

Trois paradigmes ont, jusqu'à présent, été appliqués aux rumeurs et aux légendes urbaines. Premièrement, le psychosocial. Il s'agit du paradigme dominant et fondateur qui se traduit par l'étude des transmissions des messages oraux et de leur processus de déformation. Deuxièmement, le sociologique ou l'étude de leur signification par rapport au contexte social. Troisièmement, l'anthropologique dans lequel les folkloristes les ont analysés structurellement et atemporellement. Ces trois paradigmes sont complémentaires et nécessaires pour comprendre ces deux genres. Dans cet article, nous les reprendrons mais nous en ajouterons un quatrième : le paradigme communicationnel ou l'étude des récits en tant que phénomène de communication par lequel les sujets-transmetteurs donnent des informations sur eux-mêmes.
Une recherche théorique sur les différentes caractéristiques des rumeurs et des légendes urbaines nous a permis premièrement de les distinguer. Nous avons ainsi pu clarifier la définition des secondes qui ne fait l'objet d'aucun consensus par la mise en évidence de 24 indicateurs[199] nous permettant de classer certains récits dans ce genre précis.

Ensuite, l'analyse sémio-pragmatique de centaines de légendes urbaines écrites et de quelques démentis - diffusés de multiples manières (tract, courriel, post de blog, article de site internet ou de presse, …) et récoltés aléatoirement - nous a permis, par le biais de la recherche de 36 indicateurs sémio-pragmatiques (polyphonie, focalisation, ellipse, association d'idées, schémas, scénarii, actes de langage...) mais aussi narratologiques (quête, carré sémiotique,

[199] La longueur de cet article ne nous permet pas de les expliciter ici. Ils sont toutefois développés dans la thèse en information et communication suivante : A. VAN DE WINKEL, *Communication, croyance et construction identitaire : le cas des légendes urbaines. Analyse sémio-pragmatique de récits légendaires contemporains*, 2008.

personnages...) et sémantiques (connotations, modalisateurs…), de comprendre pourquoi les individus diffusaient ces récits et, plus concrètement, quel type de relation, l'énonciation et la diffusion d'une légende urbaine écrite tentaient d'induire entre l'énonciateur et le destinataire. Nous nous sommes également penchés sur ce que l'énoncé et l'énonciation de la légende urbaine pouvaient nous apprendre sur l'identité des partenaires de la communication, leurs intentionnalités ainsi que les finalités du récit. En tant qu'acte de communication partagé entre des individus engagés dans une relation, la narration de la légende urbaine se prête bien à ce type d'analyse. Le choix des légendes urbaines formant notre corpus a été conditionné par les difficultés tenant à la nature même de ces objets d'étude. En effet, nous avions besoin de trouver des récits les plus complets possibles et tels qu'ils ont pu ou sont transmis. Or, la légende est mouvante, se diffuse par divers canaux, utilise différents supports et ce, dans des situations très diverses. Il est donc très difficile de récolter et de retranscrire un récit complet tel qu'il a été communiqué dans une situation d'énonciation particulière.
Le recueil du récit lors de sa narration dans une conversation orale serait aléatoire et biaisé car la légende urbaine est généralement communiquée de façon spontanée. En outre, garder en mémoire et reproduire l'intégralité de ces récits et de leur énonciation s'avèrent malaisés, si l'on ne veut pas emporter en permanence un enregistreur avec soi. Il paraît tout aussi difficile de provoquer sa narration puisque ce genre de récit doit être cru pour être considéré comme une anecdote, un fait divers... Si un énonciateur nomme un énoncé légende urbaine, il sous-entend déjà que le récit est faux. Or ce n'est pas l'opinion des sceptiques qui nous intéresse ici mais celui des croyants, au moins partiellement, en son contenu.
Les résultats de nos analyses[200] nous ont permis de mieux comprendre les mécanismes cognitifs et psychosociologiques qui renforcent à la fois la croyance, l'adhésion au discours, la volonté de diffuser la légende, les effets possibles de sa communication sur la relation et la constitution de l'identité des partenaires de l'énonciation, leurs intentionnalités ainsi que les finalités de ce type de communication.

Nous avons enfin poursuivi cette recherche par une comparaison et un approfondissement interdisciplinaires des résultats de nos analyses avec ceux découverts par d'autres chercheurs (sociologues, psychosociologues, sociocognitivistes…), ce qui nous a permis de préciser les types d'efficacité attribués aux légendes urbaines et leur place dans le quotidien des sujets-transmetteurs.

Qu'est-ce qu'une légende urbaine ?

Reprenant la définition de J-B. Renard, nous considérons, comme légende urbaine, *tout récit anonyme, présentant de multiples variantes, de forme brève, au contenu surprenant, raconté comme vrai et récent dans un milieu social dont il exprime les peurs et les aspirations*[201]. Elle se propage à travers les années et les continents, variant sur le lieu, les dates, les caractéristiques des personnages selon le contexte et le milieu socioculturels des sujets-transmetteurs se la réappropriant, mais son fond reste identique. Elle s'appuie sur des représentations, stéréotypes, lieux communs, règles morales… combinés avec de prétendus faits rationnels, narrant l'écart de certains par rapport aux normes ainsi que la réaction des témoins de cette transgression.

[200] La longueur de cet article ne nous permet pas d'expliciter tous les résultats de nos analyses sémio-pragmatiques. Nous n'indiquerons donc ici que leurs conclusions. Les résultats complets peuvent être consultés dans A. VAN DE WINKEL, *op cit*.
[201] Jean-Bruno Renard, *Rumeurs et légendes urbaines*, p. 6.

Pour certains, la légende urbaine ne serait destinée qu'à divertir. Mais, selon nous, elle permettrait à l'homme de parler, de manière symbolique, de lui, de sa communauté[202] et de ses valeurs. Consolidé par la croyance en son contenu, ce type de récit contribue à maintenir la cohésion sociale et à légitimer les visions idéologiques de la société par la construction de l'identité des sujets-transmetteurs.

Légende urbaine vs rumeur

Beaucoup d'auteurs assimilent la légende urbaine à la rumeur. Elles ont de nombreuses similitudes (le fait que les individus les croient authentiques, qu'ils s'en sentent plus ou moins concernés, leur instabilité de contenu, leur attribution à une source garante de leur véracité compensant leur invérifiabilité…) mais peuvent être distinguées.
En effet, la rumeur est réduite à une seule unité d'information attribuée à une personne physique ou morale connue de tous (une personnalité) ou proche des sujets-transmetteurs. Cette information peut être vérifiée car elle concerne un événement observable et authentifiable. La rumeur se transmet de manière localisée dans une population fortement impliquée par son contenu. Son émergence est liée à des circonstances immédiates de l'actualité. Elle se diffuse à grande vitesse car elle est brève. Sa durée de vie est éphémère à cause de la saturation de la population, du changement des préoccupations du public ou de la confirmation/infirmation du fait allégué.

La légende urbaine contient, elle, plusieurs unités d'information articulées en un récit et a, pour protagonistes, des anonymes caractérisés par quelques variables (sexe, âge, milieu social et parfois un lien prétexte avec l'émetteur). L'événement est plus important que les personnages. La même légende peut être présente dans des lieux très différents et ce, sur plusieurs dizaines d'années, sans cesse réactualisée et réappropriée mais gardant une grande permanence de ses thèmes et un nœud narratif identique.
L'organisation est présente dans les deux mais alors que dans la rumeur, elle est visée personnellement et parfois dans une intention malveillante ; dans les légendes urbaines, elle n'est qu'un prétexte à la mise en place de l'intrigue seulement destiné à la rendre crédible, plus frappante, plus affective et plus proche. L'implication de cette organisation ne relève donc pas d'une stratégie consciente des sujets transmetteurs qui voudraient la compromettre. Les impacts négatifs de la légende urbaine sur elle sont toutefois bien réels.

Si ces phénomènes sont distincts, selon V. Campion-Vincent, ils peuvent être tout de même considérés comme *la forme simple (rumeur brève) et développée en récit (légende urbaine) d'un même phénomène d'interaction collective, qui se transmet par appropriations successives*[203]. La rumeur peut se développer, s'authentifier, s'incarner dans un récit légendaire et, inversement, la légende peut se simplifier, se réduire à un énoncé rumoral d'où la difficulté de déterminer quelle est la forme première d'un énoncé.

Le contenu

La légende urbaine se décline en cinq prototypes distincts selon le personnage principal mis en évidence, les objectifs perçus du narrateur et le message implicite du récit. Or tous ces types n'ont pas la même mise en scène de l'organisation, ni le même impact sur elle.

[202] Le mot « communauté » est compris dans cet article comme groupe d'appartenance. Il peut être ethnique, religieux, idéologique, socioculturel, économique, de genre, de nature, etc.
[203] Véronique CAMPION-VINCENT, *Les rumeurs zoomorphes*, p. 91.

Ainsi premièrement, dans la légende de mystère qui relate la rencontre étonnante d'un inconnu avec un être ou une créature présentant des caractéristiques *anormales*, les organisations (souvent indéfinies ou des compagnies de transport) sont les lieux dans lesquels apparaît ce phénomène étrange. Les émetteurs informent de l'existence de ce dernier en diffusant le message implicite *le paranormal existe*. Une légende explique ainsi qu'un avion de la Eastern Airlines fut retiré du service car les passagers entendant des voix de victimes d'un accident antérieur de l'appareil et des bruits inquiétants, cédaient à la panique. L'organisation mentionnée a une image positive car elle a pris les mesures nécessaires pour écarter le phénomène et ainsi rassurer son public.

Deuxièmement, la légende de vengeance explique qu'un individu a pu se venger intelligemment d'un agresseur, voleur, arnaqueur… Les sujets-transmetteurs contribuent à cette vengeance en diffusant le message. Il s'agit souvent de récits mettant en scène des relations interindividuelles ou des organisations indéfinies. Toutefois il existe une exception : la légende *Neimen-Marcus*[204]. Un client, trouvant les cookies de ce magasin délicieux, décida d'acheter la recette. L'employée lui dit que cette dernière coûtait 2.5$. Or il s'agissait de 2.500$. Furieux de cette arnaque, l'individu diffusa la recette gratuitement par courriel afin que le magasin ne puisse plus jamais faire du bénéfice sur elle. Ce genre de récit pourra inciter d'autres consommateurs mécontents à agir pareillement dans une situation similaire. Toutefois Neimen-Marcus a profité de cette notoriété subite due à la diffusion du récit en plaçant la recette de ces cookies sur son site internet et en développant toute une campagne marketing autour de cette légende urbaine.

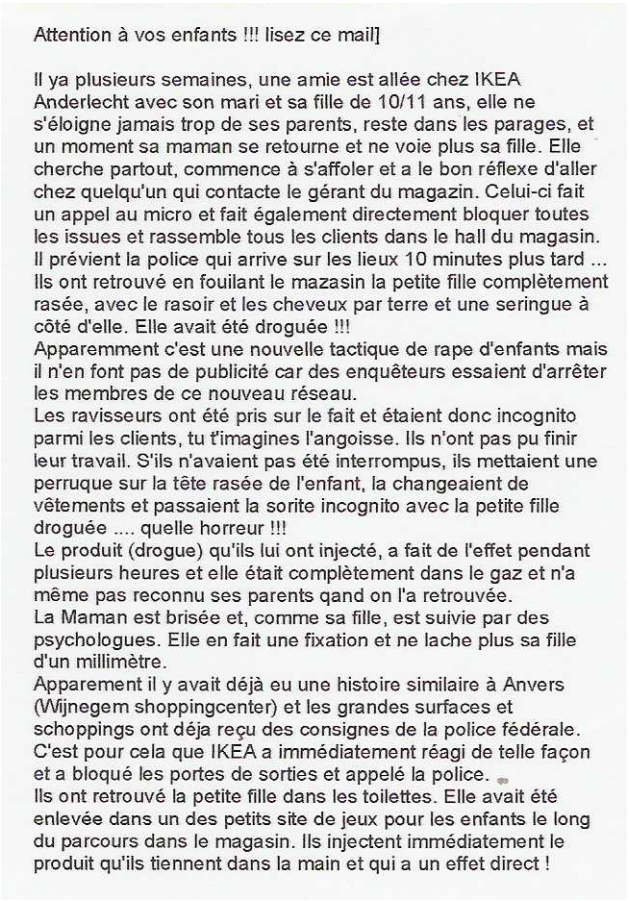
Troisièmement, la légende cynique raconte l'histoire d'un individu qui n'hésite pas à contrer les règles de politesse, de respect ou d'autorité pour avoir du succès et dévaloriser une figure autoritaire chargé de veiller à ce qu'il les suive. Le héros, par son culot, se joue du système de manière immorale et il gagne. C'est par exemple la légende[205] des gardiens d'un phare canadien qui tournèrent en ridicule les marines de l'US *NAVY*. Ces derniers, voulant montrer leur autorité, ordonnèrent aux Canadiens de changer de cap pour éviter la collision et, plutôt que de s'identifier directement comme phare, les gardiens préférèrent cacher leur identité afin de les énerver.
Diffuser ces légendes, c'est s'approprier par procuration cette victoire humoristique, culottée et espérer pouvoir réagir de manière brillante pour retourner une situation dévalorisante en une valorisante. Dans ce type de légende, les organisations citées seront majoritairement les universités ou les entreprises. Elles serviront de décor à une situation interne, une lutte interpersonnelle qui ne devrait donc pas avoir sur elles de conséquences économiques mais parfois en termes d'images.

Quatrièmement la légende moralisatrice raconte l'histoire d'un antihéros qui, par recherche du plaisir ou du succès, a commis un acte imprudent, immoral ou réprouvé qui le mène à la honte, la douleur ou la mort. Une légende explique ainsi qu'une femme raciste voyageant dans un avion de la compagnie *British Airlines* voulut que l'hôtesse déplace un Africain, assis à côté d'elle. L'employée lui fit croire qu'elle accédait à sa demande en la plaçant en première classe mais c'est à son voisin qu'elle parlait. Ce type de légende tend à instaurer une proximité entre les sujets-transmetteurs, notamment par une communion de valeurs ainsi que le rejet du personnage principal. Le narrateur devient moralisateur et déconseille aux membres de sa communauté d'agir comme lui. L'organisation n'est ici que le lieu où se dévoile le

[204] http://www.hoaxbuster.com/hoaxliste/hoax_message.php?idArticle=4717
[205] http://www.hoaxbuster.com/hoaxliste/hoax.php?idArticle=35290

manquement aux normes. Elle a souvent une image positive puisqu'elle tente d'aider ou est simplement le garant d'authenticité du récit.

Enfin, le type qui impliquera le plus l'organisation est la légende d'avertissement qui représente la majorité des légendes urbaines existantes. Elle met en scène un individu qui est la victime innocente d'un opposant (escrocs, tueurs, terroristes… mais aussi animaux sauvages ou encore nouvelles technologies). En voici un exemple diffusé par courriel[206].



Attention à vos enfants !!! lisez ce mail]

Il ya plusieurs semaines, une amie est allée chez IKEA Anderlecht avec son mari et sa fille de 10/11 ans, elle ne s'éloigne jamais trop de ses parents, reste dans les parages, et un moment sa maman se retourne et ne voie plus sa fille. Elle cherche partout, commence à s'affoler et a le bon réflexe d'aller chez quelqu'un qui contacte le gérant du magazin. Celui-ci fait un appel au micro et fait également directement bloquer toutes les issues et rassemble tous les clients dans le hall du magasin. Il prévient la police qui arrive sur les lieux 10 minutes plus tard ... Ils ont retrouvé en fouilant le mazasin la petite fille complètement rasée, avec le rasoir et les cheveux par terre et une seringue à côté d'elle. Elle avait été droguée !!!
Apparemment c'est une nouvelle tactique de rape d'enfants mais il n'en font pas de publicité car des enquêteurs essaient d'arrêter les membres de ce nouveau réseau.
Les ravisseurs ont été pris sur le fait et étaient donc incognito parmi les clients, tu t'imagines l'angoisse. Ils n'ont pas pu finir leur travail. S'ils n'avaient pas été interrompus, ils mettaient une perruque sur la tête rasée de l'enfant, la changeaient de vêtements et passaient la sorite incognito avec la petite fille droguée .... quelle horreur !!!
Le produit (drogue) qu'ils lui ont injecté, a fait de l'effet pendant plusieurs heures et elle était complètement dans le gaz et n'a même pas reconnu ses parents qand on l'a retrouvée.
La Maman est brisée et, comme sa fille, est suivie par des psychologues. Elle en fait une fixation et ne lache plus sa fille d'un millimètre.
Apparement il y avait déjà eu une histoire similaire à Anvers (Wijnegem shoppingcenter) et les grandes surfaces et schoppings ont déja reçu des consignes de la police fédérale. C'est pour cela que IKEA a immédiatement réagi de telle façon et a bloqué les portes de sorties et appelé la police.
Ils ont retrouvé la petite fille dans les toilettes. Elle avait été enlevée dans un des petits site de jeux pour les enfants le long du parcours dans le magasin. Ils injectent immédiatement le produit qu'ils tiennent dans la main et qui a un effet direct !

Ce type de légende transmet un message assez négatif de prévention, de mise en garde, d'alerte par rapport à la nature sauvage, l'étranger, le monde extérieur dangereux suivi d'un message positif d'entraide lié à la diffusion. Dans la partie discours, souvent des adresses directes, des actes prescriptifs, l'implication du lecteur par une mise en situation, son identification à la victime, la mise en valeur de la diffusion d'informations qui sauvent et des avertissements permettent au narrateur de donner au lecteur une place active.
Il est difficile de refuser de diffuser la légende sous peine de passer pour un indifférent. En la diffusant, l'individu devient membre de cette communauté et entretient le lien avec ses proches car même s'il est faux, le message de prévention peut être jugé utile à rappeler.

Les quatre rôles de l'organisation

Les organisations jouent quatre rôles dans les récits. Premièrement, les organisations et institutions publiques, scientifiques ou étatiques constatent les faits ou tentent de sauver la victime. Souvent les narrateurs leur reprochent leur inefficacité, leur absence ou les

[206] http://www.hoaxbuster.com/hoaxliste/hoax_message.php?idArticle=42284

soupçonnent de retenir l'information pour éviter d'affoler les foules. La présence croissante de la théorie du complot dans les récits peut nuire à leur image et pourrait avoir des impacts politiques.

Deuxièmement, l'organisation peut être le lieu du méfait. Les parcs de loisirs (Disneyland Paris…), les grandes surfaces (FairView, Wall Mart…) ou les magasins connus (Ikea, Harrods…) vont être les lieux d'enlèvements d'enfants ou de femmes destinés au trafic d'organes ou à la traite des blanches. Les consommateurs pourront y être confrontés à des produits dangereux (citrons drogués, manteau de fourrures ou ours en peluche contenant des serpents) ou à des agresseurs. Les chaînes de cinéma (Kinépolis, UGC…) ou les sociétés de transport seront les lieux de propagation de maladies infectieuses à cause de leur saleté. Les fast-foods (Mac Donald, Quick, KFC…) vendront de la nourriture souillée soit par les employés (présence de fluides corporels dans les plats dans une volonté de nuisance, de non-respect ou de vengeance), soit par l'organisation elle-même qui y introduit des aliments transformés ou bizarres (poulets génétiquement modifiés pour KFC, des hamburgers faits avec des œufs d'araignées…) afin de réduire ses coûts et faire du profit. Les restaurants traditionnels tenus par des étrangers présenteront, eux, des plats faits de substances immondes (du rat…).

Troisièmement, l'organisation peut être le lieu de diffusion de la légende. Dans ses locaux, des tracts seront affichés. Dans son intranet, des avertissements seront diffusés. Ce fut le cas de la légende des verres de contact soudés aux yeux d'un ouvrier, qui fit le tour de plusieurs usines en France, des fausses informations sur la dangerosité d'additifs alimentaires diffusées par *Armand Colin* ou de l'interdiction d'utiliser son téléphone portable près des stations-services de *Shell* se fiant des récits fictifs d'explosions.

Enfin le nom d'une organisation commerciale pourra être utilisé, dans de rares cas, au cœur du récit par des personnages voulant commettre leur méfait en se faisant passer, par exemple, pour un opérateur téléphonique ou informatique pour avoir accès aux codes clients ou diffuser un virus.

La légende urbaine se cristallise donc soit dans des organisations inconnues, soit dans des organisations réputées dans leur secteur, symboles institutionnels ou commerciaux. Ce seront donc ces dernières qui connaîtront le plus d'impacts économiques négatifs et ce, même si la marque mentionnée changera selon les versions de la légende, les régions ou les années pour s'adapter au contexte des sujets-transmetteurs. Même si l'organisation ne doit pas se sentir visée personnellement, c'est elle qui devra gérer les conséquences de ces récits. Alors pourquoi les individus s'attachent à ces derniers ?

La pluri-efficacité de la légende

Ces récits souligneraient d'authentiques problèmes sociaux actuels et seraient donc un commentaire élaboré collectivement autour de questions sociales complexes non résolues et jugées préoccupantes pour Campion-Vincent et Renard[207]. Les légendes donneraient par leurs conseils, la capacité d'agir pour éviter ou neutraliser une menace potentielle ou réelle pour l'existence de la société. Exploitées par les minorités actives dans leurs discours mobilisateurs, elles peuvent, en effet, substituer un problème fictif à un problème réel mettant en cause la manière d'être et la représentation que celle-ci se donne d'elle-même. Dans les

[207] Véronique CAMPION-VINCENT, Jean-Bruno RENARD, *De source sûre*, p. 422.

moments de trouble et de danger, un individu peut d'ailleurs ressentir une pression sociale intérieure qui l'incite à diffuser le message et ainsi les critères d'appartenance du groupe dans une optique de solidarité. Les gens qui mettent les autres en garde contre des dangers agiraient conformément à ce qu'ils considèrent comme un acte d'entraide et non dans une volonté de colporter par malveillance des histoires fausses.

Diffuser ces récits permet de s'intégrer à une communauté de jugement, d'entrer en relation et en communication avec ses membres.Le sujet-transmetteur va les diffuser en fonction de ses convictions, craintes, sensibilités, idéologies... dans le but de convaincre, plaire, avertir, se libérer et/ou se défouler. Il pourra alors apparaître comme une personne autosuffisante possédant certaines connaissances.
Communiquer ces récits permet parfois d'exprimer des pensées reprouvées par la société - comme le racisme, les fantasmes sexuels… – en s'en déresponsabilisant par leur attribution à autrui ou à des faits. Véhiculant implicitement un message moral, ils établissent la frontière entre le bien et le mal, valident et diffusent des valeurs, disent ce qu'il faut faire ou non à une époque où la collectivité se diversifie et où il est donc moins possible de veiller au respect des normes.

Dans toutes les légendes, il y a une opposition entre deux communautés. Celle valorisée des sujets-transmetteurs, du narrateur et du héros positivé défend ses valeurs et projette sur un autre groupe des comportements ou des idéaux qu'elle rejette.
Clarifiant les limites de l'un des multiples groupes d'appartenance sexuel, ethnique, moral… des sujets-transmetteurs, ces récits contribuent ainsi à créer et affirmer leur identité par le biais de la narration. En effet, par le rejet de l'Autre, la communauté se constitue en un ensemble autonome et homogène et maintient sa différence. La légende urbaine permet donc de réaffirmer des valeurs finalement quasi-universelles en désignant des individus qui ne les partageraient pas. Comme cette désignation ne repose pas sur des faits mais sur des croyances et des stéréotypes, les désignés sont des boucs émissaires, des prétextes parce qu'il faut bien nommer ses opposants pour se nommer soi. Par la diffusion de ces récits, les individus désignent l'Autre, le lieu, l'heure du méfait, ce qu'ils ne peuvent décider dans la vie réelle puisque la peur, la violence ou l'incertitude n'ont pas toujours d'origine précise ou qu'il est difficile de désigner les responsables d'une situation. Le calme retrouvé paraît ensuite confirmer la responsabilité de cet Autre dans les troubles qui ont agité la communauté. Toutefois si ces récits contribuent à la formation de l'identité, leurs effets ne sont pas permanents et se limitent dans le temps et l'espace. Ils ont un impact momentané mais peuvent s'oublier, rester larvés, puis ressurgir.

La croyance

Le degré de croyance en un récit influencera l'individu dans le choix de le diffuser. Des procédés destinés à l'augmenter seront présents autant dans le contenu, la forme de la légende urbaine que dans la relation unissant les sujets-transmetteurs. Si certaines légendes connaissent un tel succès, c'est qu'elles ont évolué dans un contexte social les favorisant : les sujets-transmetteurs les trouvaient dignes d'intérêt, en cohérence avec leurs système de représentations, leur modèle culturel, leurs intuitions, leur expérience… et inversement. Elles auront d'autant plus de chances d'être acceptées que leur émetteur est digne de confiance et considéré comme compétent. En choisissant de les diffuser en tant que récits authentiques, il s'engage, selon G. A. Fine[208], dans une stratégie de crédibilité mais aussi de plausibilité. Il

[208] Gary Alan FINE, *Rumeur, confiance et société civile. Mémoire collective et cultures de jugement*, p. 3.

utilisera donc des procédés pour renforcer la vraisemblance, l'authenticité et la croyance en l'énoncé en ajoutant des détails et en tentant de convaincre. Il peut, par exemple, lui donner une apparence scientifique, veiller à ce que la forme du message soit attractive et à ce que le contenu concerne le narrataire. En choisissant des personnages, un décor, une intrigue et des thèmes proches du lecteur, il suscitera son identification au narrateur et au héros. Il peut aussi augmenter les affects des lecteurs en utilisant des actes prescriptifs culpabilisants (Diffuse ce message si tu veux protéger tes proches !)…

Toutefois les individus révisent en permanence leur interprétation de la légende de manière plus ou moins indépendante des émetteurs et de certains contextes, selon les circonstances. L'adhésion à un récit peut être conditionnelle. Diffuser une légende urbaine peut donc traduire parfois une croyance partielle ou probabiliste en son contenu. Les sujets-transmetteurs pourront ainsi le faire car il leur semblera utile ou adéquat de le faire. Ainsi ils peuvent insister sur la prééminence morale d'un avertissement même erroné qui pourrait empêcher un cas semblable. Les sceptiques jouent également un rôle dans la diffusion de ces récits en radicalisant la position des croyants obligés de se défendre. C'est souvent pour contrer les critiques et pour persuader que des détails invraisemblables sont remplacés par des éléments plausibles ou que certaines dénégations sont apportées.

L'inefficacité du démenti

En pensant qu'il va s'étouffer de lui-même, les incrédules ne prennent pas toujours la peine de démentir le récit en expliquant son non fondé. Et la légende continue de proliférer et se blindant grâce aux arguments de sceptiques. Pour faire barrage à la légende, il existe, selon Edgar Morin[209], deux attitudes : l'incrédulité et la dissuasion. La première est une résistance individuelle au récit mais ne fait pas naître une force collective anti-légende. La dissuasion - sous forme de plaintes, d'interventions de personnalités, d'articles de presse, de démentis et de condamnations – le permet davantage. Toutefois les tentatives n'ont généralement pas l'impact souhaité car souvent elles n'expliquent pas les raisons pour lesquelles la légende ne recouvre pas d'événements réels et exacts, elles ne mettent parfois en cause que la véracité du *on-dit* et donnent le sentiment que l'on veut étouffer l'affaire pour éviter la panique.
De plus, selon J-N. Kapferer[210], un démenti ne supprime pas les impressions que l'individu a eues par rapport aux événements relatés dans le récit et sur lesquels il n'avait aucune connaissance préalable. Ces impressions acquièrent une certaine indépendance avec le temps et ce, même lorsqu'il apprend leur non-fondé. La phrase *Il n'y a pas de fumée sans feu* devient le point de départ de nouvelles variantes du récit lui permettant de persister et de ressortir quelques années plus tard en s'incarnant dans d'autres personnages, dans un autre lieu et/ou dans d'autres milieux.

Les récits dont le contenu porte sur des sujets ne pouvant être démentis par la réalité, ceux pouvant être interprétés de multiples façons, ceux qui affirment se fonder sur de très nombreux faits au point qu'il en existe toujours un à mobiliser pour convaincre résistent bien. Il est, en effet, plus facile d'abandonner une croyance simple qu'une complexe car reliée à un réseau argumentatif. Selon Renard et Campion-Vincent[211], les gens ne croient pas aux légendes parce qu'elles paraissent vraies, mais elles semblent vraies parce qu'il existe chez eux une croyance préalable. Accepter le démenti équivaudrait alors à nier l'existence d'un problème préoccupant. Renoncer à croire peut aussi vouloir dire se confronter à un vide de

[209] Edgar MORIN, *La rumeur d'Orléans*, 1969.
[210] Jean-Noël KAPFERER, *Le contrôle des rumeurs. Expériences et réflexions sur le démenti*, p. 102.
[211] Véronique CAMPION-VINCENT, Jean-Bruno RENARD, *op cit*. p. 133.

sens difficilement tolérable. Ce qui explique pourquoi les démentis touchent davantage les sceptiques que les croyants.
L'inefficacité des démentis vient également du fait qu'ils ne sont publiés qu'une fois dans la presse contrairement à la légende qui se répète chaque jour. Selon Kapferer[212], les titres des démentis dans les articles de presse rendent paradoxalement saillante la légende et cette dernière paraît parfois trop importante pour être infondée car si elle est fausse, il n'y aurait aucun intérêt à la diffuser.

Voici un exemple de démenti lié à la légende urbaine relatant la tentative de rapt chez *IKEA*[213].

Fausse tentative de rapt chez Ikea (12/10/2005)

Un mail circule sur Internet et parle d'une fillette droguée par des ravisseurs d'enfants

ANDERLECHT Scène de psychose pour une maman effectuant des achats dans le magasin Ikea d'Anderlecht. Sa fillette de 10 ans disparaît dans un rayon. Appel au micro, appel à la police... Le magasin décide de fermer toutes les issues et de rassembler tous les clients dans le hall d'entrée. La fillette sera finalement retrouvée quelque part dans le magasin, *«rasée, avec le rasoir et les cheveux par terre et une seringue à côté d'elle».*

C'est ce que dit le mail qui voyage, depuis plusieurs semaines visiblement, sur des milliers de boîtes aux lettres électroniques belges. Le témoignage, présenté comme digne de foi, fait état d'une nouvelle technique d'enlèvement d'enfants: on drogue la victime, on la rase, on lui fait porter une perruque et on passe avec elle les caisses sans le moindre problème. Malheureusement, dans l'affaire du Ikea d'Anderlecht, les ravisseurs n'ont pas eu l'occasion de terminer leur travail.

Bref, on a visiblement affaire à un canular, comme il en circule plusieurs sur le Net. Hier, Ikea a vite fait de démentir l'information trompeuse. L'histoire *«ne dispose d'aucun fondement et est vraisemblablement à l'origine d'une mauvaise plaisanterie ou d'une personne mal intentionnée»*, explique Anne-Françoise d'Aoust, responsable des relations avec la presse chez Ikea. *«Cette tentative de rapt n'a jamais eu lieu et contrairement à ce qui est énoncé dans le mail, ni le gérant du magasin, ni le personnel, ni même la police locale n'ont été informés d'un acte de malveillance de ce type. Si cela avait été le cas, la direction d'Ikea et les autorités n'auraient certainement pas occulté une telle situation».* Il faut savoir que le mail affirmait que les autorités de police *«ne font pas de publicité»* autour de cette nouvelle technique d'enlèvement car *«des enquêteurs essaient d'arrêter les membres de ce nouveau réseau».*

«Sans connaître la motivation de l'auteur de cette fausse rumeur, ajoute Ikea, *la direction se désole de voir qu'une telle histoire puisse prendre une pareille ampleur dans la population belge dans le but de ternir son image de marque auprès des familles et des enfants».*

K. F.

Conclusion

Alors que beaucoup d'études ont été effectuées sur les rumeurs organisationnelles, peu d'entre elles en distinguent les légendes urbaines et n'en offrent donc pas d'approches distinctes. De

[212] Jean-Noël KAPFERER, *op cit.*, p. 104.
[213] K. F., *Fausse tentative de rapt chez IKEA*, p. 15.

plus, beaucoup s'attachent à comprendre l'historique de chaque énoncé, ses processus de transformation ou ses effets sur l'organisation sans comprendre les procédés de croyance qui s'enclenchent lors de sa narration, sous-estimant son impact sur les individus et sa complexité. Or c'est en comprenant ce qui touche les sujets-transmetteurs que les organisations pourront développer des stratégies de démenti et réduire l'impact négatif de ces récits en termes économiques ou d'image. En effet, pour de multiples raisons cognitives notamment mais aussi communicationnelles vues succinctement dans cet article, les démentis actuels sont souvent inefficaces ou influencent les individus en rendant saillantes les légendes urbaines.
Or un sujet peut être affecté par l'une d'elles même s'il n'y croit pas ou encore être influencé négativement par un démenti qui lui permet de la connaitre. De plus, ces récits n'utilisent l'organisation que comme prétexte ou lieu de leur intrigue et ne la vise donc pas personnellement. Si l'on en croit Kapferer[214], il faudrait donc changer l'identité de la légende pour la combattre et donner une image négative de la personne qui la fait découvrir aux autres, chercher les détails invraisemblables ou dont on peut prouver leur inexactitude et expliquer au public pourquoi il croit dans le récit. S'attaquer à la légende urbaine en tant qu'objet de croyance est ainsi l'un des défis de l'organisation et ce, même si ce genre de récit ne meurt jamais !

Bibliographie

CAMPION-VINCENT, Véronique, « Les rumeurs zoomorphes », in Sciences et Avenir, Hors série juillet-août 2000, pp. 88-91.

CAMPION-VINCENT, Véronique, RENARD, Jean-Bruno, De source sûre. Nouvelles rumeurs d'aujourd'hui, Paris, Payot, 2005.

FINE, Gary Alan, « Rumeur, confiance et société civile. Mémoire collective et cultures de jugement », in Diogène, n°213, janvier-mars 2006, pp. 3-22.

KAPFERER, Jean-Noël, « Le contrôle des rumeurs. Expériences et réflexion sur le démenti », in Communications, n°52, 1990, pp. 99-118.

KAPFERER, Jean-Noël, Rumeurs. Le plus vieux media du monde, Paris, Le Seuil, coll. Points actuels, 1990.

K. F., « Fausse tentative de rapt chez IKEA », in La Dernière Heure, 12/10/2005, p. 15.

MORIN, Edgar, et al., La rumeur d'Orléans, Paris, Seuil, 1982.

RENARD, Jean-Bruno, Rumeurs et légendes urbaines, Paris, puf, coll. Que sais-je ?, 1999.

VAN DE WINKEL, Aurore, Communication, croyance et construction identitaire : le cas des légendes urbaines. Analyse sémio-pragmatique de récits légendaires contemporains, Louvain-La-Neuve, UCL, 2008.

http://www.hoaxbuster.com

[214] Jean-Noël KAPFERER, *Rumeurs. Le plus vieux media du monde*, 1990.

L'HISTOIRE EN ENTREPRISE, OBJET COMMUNICATIONNEL ?

Julien TASSEL
Université Paris IV

L'entreprise contemporaine entretient avec son passé une relation ambiguë. Si l'histoire intéresse l'organisation comme instrument de connaissance et la séduit comme objet de représentation, si elle apparaît comme un capital exploitable qu'il convient de préserver, d'enrichir et de transmettre, la tentation demeure forte pour l'organisation de la disqualifier et de la reléguer par métonymie à ce qu'elle considère être son domaine d'étude, le passé, dont elle souhaite sinon faire table rase, du moins se distinguer.
De nombreuses entreprises se sont néanmoins risquées à se pencher sur leur histoire, ou à accepter qu'on s'y penche. L'existence de champs de la recherche universitaire consacrés à l'histoire des entreprises et des institutions, celle de sociétés de conseils spécialisées dans la recherche historique ou la gestion des archives, la création de comités d'histoire au sein d'autres entreprises témoignent de cette possibilité et soulignent l'apparent paradoxe d'une entreprise qui décide de fonder une activité, de consacrer du temps et de l'argent à faire — ou à faire faire — son histoire.
L'objet de la thèse[215] soutenue en mars 2008 est d'analyser ce qui se joue dans le geste peu évident d'une attention portée au passé et à la durée, d'une production organisationnelle et managériale de l'histoire. L'enjeu de la communication proposée est, partant de cet objet et de cette perspective, de comprendre dans quelle mesure l'histoire en entreprise est un objet pour les Sciences de l'Information et de la Communication. Elle mettra tout particulièrement l'accent sur les problèmes de construction posés par un tel objet de recherche.

La difficile détermination d'une définition heuristique de l'histoire d'entreprise.

Du point de vue du concept : l'embarrassante polysémie de l'« histoire ».
S'il est habituel de débuter tout travail de recherche par en circonscrire l'objet, force est de constater que lorsqu'il s'agit de l'« histoire », cette opération est rendue malaisée par une polysémie embarrassante. En langue française en effet, le mot « histoire » caractérise tout à la fois :

- l'historia rerum gestarum : la reconstruction de faits, l'analyse et la critique d'événements passés ;
- par synecdote les res gestae : l'ensemble de ces faits ou de ces événements ;
- un récit vrai ou faux, « à base de « réalité historique » ou purement imaginaire »[216] ;
- des formes hybrides entre l'un ou l'autre de ces cas, car la certitude des évènements ne va pas avec celle des sujets[217].

Ces acceptions, qui ne définissent pas un champ homogène, rendent le travail de définition ardu. « C'est une malheureuse homonymie propre à notre langue qui désigne d'un même nom l'expérience vécue, son récit fidèle, sa fiction menteuse et son explication savante »[218].

Sur le terrain, une multiplicité d'objets « historiques » déconcertante.

---

[215] [anonyme, pour respecter le processus de sélection des articles]
[216] Jacques Le Goff. Histoire et mémoire. Paris, Gallimard, 1988 [1977], p. 180.
[217] *« Il est toujours possible d'attribuer des événements véridiques à des sujets de fiction ou de substitution et des événements incertains ou fictifs à des sujets réels. L'histoire amusante et le roman historique vivent des tours et des détours que cette indétermination autorise ».* Jacques Rancière. Les mots de l'histoire. *Essai de poétique du savoir*. Paris, Seuil, 1992, p. 8.
[218] Jacques Rancière. Op. cit. p. 12.

Sur le terrain[219], cette difficulté à définir l'histoire ne trouve pas de réponse plus évidente. Y sont qualifiés « d'historiques » quantité d'éléments disparates, qui ne se limitent pas à la vision académique de l'histoire.
Un colloque européen sur l'histoire des Caisses d'Epargne, une réunion d'accueil des nouveaux collaborateurs qui raconte l'histoire de l'entreprise, la publication de lettres mensuelles de l'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Epargne, l'organisation des archives de l'entreprise, la mise en exposition de documents et d'objets anciens, la publication de livres dits d'histoire par l'entreprise, l'encouragement des recherches d'histoire sur l'entreprise, la délimitation de valeurs qualifiées d'« historiques » pour l'ensemble du groupe bancaire : autant d'activités professionnelles qui, pour variées qu'elles soient, placent de manière structurelle ou conjoncturelle l'histoire au cœur et qui tirent un certain bénéfice de la fréquentation du passé. Autant de pratiques ou de productions qui, au sein de l'organisation, sont dites « historiques » ou qualifiées d' « histoire » en vertu de cette fréquentation.
Ces réalisations engagent en outre des acteurs très divers : managers, professionnels du marketing et de la communication, chargés d'études, chercheurs, professeurs d'universités, historiens, étudiants, syndicalistes, chargés de recherche, consultants, formateurs, responsables du mécénat, publicitaires, archivistes, documentalistes, éditeurs : tous, à des degrés divers et pour des raisons différentes, participent à un moment ou à un autre de l'élaboration de produits « historiques ». Cantonner l'histoire en entreprise à « ce que font les historiens » paraît dès lors impossible[220].

Vers une définition heuristique.
La volonté de donner une définition nette de l'histoire se heurte donc à la polysémie du concept ainsi qu'à la variété des éléments tenus pour «historiques» sur le terrain de recherche.
Face à cette difficulté, il est envisageable de rejeter ceux des éléments observés qui ne correspondent pas aux définitions que donnent de l'histoire les disciplines des sciences humaines et sociales. Mais agir de la sorte pose un problème d'ordre déontologique en donnant au chercheur le rôle du censeur, capable de se substituer à l'historien académique et de dire ce qu'est une « bonne » histoire, une histoire « juste » ou simplement « valable ».
Au regard de l'objet de recherche non plus, ce rôle n'est pas acceptable : il conduirait le chercheur à écarter de l'analyse certaines des manifestations qu'il prétend étudier. Epistémologiquement, enfin, cette séparation aurait également une influence problématique. Etiquetant certaines pratiques et certaines productions comme étant « de l'histoire », elle en désignerait d'autres comme n'en faisant pas partie, obligeant à prendre a priori position sur des questions complexes de délimitations : ce qui sépare l'histoire de la mémoire, ce qui distingue l'histoire du patrimoine, pour ne citer que quelques exemples.

Un problème de relation.
A travers la mise en lumière de ces problèmes, on voit bien qu'une définition a priori de l'histoire entrave plus la recherche qu'elle ne la facilite. Il faut donc trouver le moyen d'appréhender l'objet d'une manière qui permette d'effectuer la recherche sans restreindre le champ des observables ni celui des possibles.
Se pose en réalité au chercheur une difficulté inhérente à la démarche de recherche qui fait qu'il doit choisir tel concept — ou telle définition du concept — pour caractériser tel cas. Le problème que soulève « l'histoire d'entreprise » est celui de la relation entre le concept d'histoire et le cas observé en entreprise, cette relation étant rendue problématique car ici, le concept et le cas appartiennent à des univers relativement éloignés l'un de l'autre.

[219] Constitué, dans mon cas, par cinq années d'ethnographie au sein du Groupe Caisse d'Epargne.
[220] *« L'histoire, c'est ce que font les historiens »*, dit Antoine Prost.
Antoine Prost. *Douze leçons sur l'histoire*. Paris : Seuil, 1996.

Ceci s'explique car les définitions de l'histoire disponibles sont celles dressées par les travaux des spécialistes (historiens et philosophes, principalement) : elles répondent aux enjeux soulevés par les activités professionnelles particulières que sont la science et l'exercice de la pensée. Si elles sont opératoires dans le contexte particulier de l'écriture d'une histoire académique ou de son analyse, elles fonctionnent mal pour qualifier l'histoire telle qu'elle est produite en entreprise. Elles ont alors du jeu comme on le dit de pièces mécaniques. Inadaptées à leur objet, elles empêchent de saisir la spécificité des rapports entre histoire et entreprise.

Pour pouvoir étudier les manifestations de l'histoire dans le cadre d'une organisation, il convient ainsi moins de donner à l'histoire une définition exhaustive que de découvrir un angle d'attaque qui permette d'avoir prise sur cet objet pour rendre compte des enjeux qui l'entourent et de la variété des pratiques à laquelle il donne lieu. Mieux vaut, dans de telles circonstances, adopter la stratégie qui consiste à laisser le cas définir la catégorie[221] et regarder, très concrètement, les différentes manifestations de l'histoire en entreprise, ces « pratiques du passé »[222] qui traversent l'organisation. Il s'agit en somme d'analyser ce que les personnes qui participent à l'élaboration de l'histoire considèrent comme appartenant au domaine historique, prendre au sérieux leur parole et ce que, avec la simplicité de l'évidence, ils appellent « histoire ».

Ce renversement de perspective situe l'histoire universitaire, celle de la discipline scientifique, dans un cadre plus vaste, qui la donne à lire avant tout — comme les autres pratiques du passé — comme une pratique sociale. Comme le souligne Antoine Prost, « il n'existe pas une Histoire sub specie aeternitatis, dont les caractères traverseraient immuables les vicissitudes du temps, mais des productions diverses que les contemporains d'une époque donnée s'accordent à considérer comme de l'histoire »[223].

Cette posture n'est compréhensible et tenable que si l'on admet que la définition de l'histoire qu'il convient d'adopter pour construire l'objet de recherche n'est pas ontologique — elle ne prétend pas définir ce que l'histoire « est » — pas plus qu'elle n'est normative et ne prétend définir ce que l'histoire « doit être ». Elle est d'ordre pragmatique et définit comme histoire ce que, dans leurs pratiques, les acteurs étudiés — dont l'activité est effectivement de se consacrer à l'histoire managériale — posent comme telle. Lorsque Antoine Prost dit de l'histoire académique que « c'est ce que font les historiens », il ne procède pas autrement. La définition adoptée est également différentielle : lorsque sont distinguées une histoire académique et une histoire managériale, chaque terme vaut par rapport à l'autre. Ainsi, ni « l'histoire managériale » ni « l'histoire académique » n'existent en tant que telles. Les termes trouvent un sens seulement l'un par rapport à l'autre, comme manière de qualifier des formes différentes de *prétention* à être de l'histoire.

Un tel travail de définition permet de questionner l'endroit précis où la pratique de l'histoire en entreprise est rendue la plus problématique : lorsque celle-ci est faite par des managers et non plus par des historiens (même si les uns travaillent avec les autres). Cette pratique managériale de l'histoire est paradoxale parce qu'elle fait entrer en tension les objectifs propres qu'elle se fixe en termes de management ou de politique d'entreprise et les modèles historiographiques académiques qui définissent habituellement ce qu'« est » l'histoire, dans la mesure où elle ne répond pas aux mêmes enjeux. Elle entre par moment en contradiction avec les définitions académiques de l'histoire, comme savoir « objectif » sur les hommes dans le temps.

---

[221] Cf. Howard Becker. *Les ficelles du métier*. Paris : La découverte, 2002 [1998], p. 201.

[222] L'expression est de Bertrand Müller.
Bertrand Müller (dir.) : *L'histoire entre mémoire et épistémologie*. Lausanne : Payot, p. 34.

[223] Antoine Prost. *Douze leçons sur l'histoire*. Paris : Seuil, 1996, p. 13.

Construire l'objet en sciences de l'information et de la communication.

Une réciprocité entre concept et terrain.

S'il n'y a pas d'objets plus communicationnels que d'autres[224] et si les *« sciences de l'information et de la communication ne sont pas définies par l'objet qu'elles étudient – pas plus d'ailleurs qu'elles n'en reçoivent leur originalité – mais par « leur manière de constituer l'objet en articulant des problématiques » »*[225] c'est bien dans la construction d'un regard sur l'histoire en général et l'histoire d'entreprise en particulier qui ne soit ni celui de l'historien, ni celui d'autres sciences sociales, tout en prenant en compte les dimensions proposées par les autres disciplines, qu'il faut saisir la spécificité d'une approche en SIC.

Il faut ainsi se prémunir de reprendre telles quelles les catégories des acteurs, sans les questionner c'est-à-dire sans introduire de distance face à leurs convictions. Travaillant un objet aussi investi que « l'histoire », il convient également de se garder d'utiliser sans les considérer ou les interroger les catégories, modes de pensée, problématiques et outils forgés par la discipline historique, dont l'hégémonie est avérée sur cet objet de recherche.

A la question de savoir ce qu'est l'histoire d'entreprise, les historiens ont produit des réponses et des débats fournis. Pourtant, mener une enquête en SIC sur l'histoire d'entreprise, c'est accepter de ne pas regarder l'objet « histoire » à la manière des historiens. Si bien que pour travailler la relation entre histoire et entreprise, j'ai fait le choix d'analyser plus l'histoire *en* entreprise (sa circulation, les modes d'appropriation de ce savoir, les rapports et les usages de l'histoire dans un contexte déterminé) que « l'histoire d'entreprise » ou l'« histoire de l'entreprise ».

Je me suis attaché à produire une analyse prenant appui sur le concret des formes et des pratiques de communication, recensées à travers une enquête ethnographique approfondie et à questionner ce que les managers entendent par « histoire d'entreprise » à l'aide de théories de l'historiographie.

Ainsi, construire cette vision communicationnelle implique, si l'on se place du point de vue de l'historien, de réintroduire dans la définition de l'histoire du flou, de l'imprécis, du jeu. Il faut se risquer à considérer des pratiques que l'historien étiquetterait comme ne relevant pas d'une histoire « objective » et qui correspondent, selon les efforts d'élaboration de la discipline historique et la taxonomie en vigueur, à des pratiques du passé autres que celles de l'histoire.

Ce faisant, il ne s'agit pas de contester la pertinence de ces classements ni d'invalider les définitions des historiens, qui fonctionnent dans le contexte de la production du savoir historique et sont parfaitement opératoires, précises, utiles[226]. Mais il s'agit de comprendre que la pratique de ce que les managers appellent « l'histoire » se soucie nettement moins de ces catégories (même si elle les connaît et les revendique ou les emploie à l'occasion) que l'historien académique. La pratique managériale de l'histoire repose sur des fondements différents de ceux valorisés par l'historien académique. Elle se soucie de « faire », d' « exploiter » le passé, « d'ouvrir » et de « clore » le « dossier histoire », de mettre en œuvre des « chantiers », de « produire » un livre d'histoire. Ce qui relèverait pour les historiens de différentes catégories (mémoire, patrimoine, etc.) est envisagé par les managers comme des problèmes de conduite de projets (traiter tel dossier, multiplier les déclinaisons de tel travail historique pour faire la preuve de l'activité) ou des problèmes de mise en forme (choix d'un

[224] Jean-Baptiste Perret. « Y a-t-il des objets plus communicationnels que d'autres ? » *in* Jeanneret, Yves, et Ollivier, Bruno (dir.), *Hermès* n°38, pp. 121-128.

[225] Jean Davallon. « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche » *in Hermès* n° 38, p. 30, citant Bruno Ollivier : « Enjeux de l'interdiscipline », *in l'Année sociologique*, vol. 51, n°2, p. 352.

[226] Elles ont permis par exemple de dresser des frontières utiles entre mémoire, patrimoine, histoire.

mode d'expression : exposition ou livre, témoignage ou récit historique, etc.) comme si ces choix n'avaient pas d'influence sur le savoir produit.
Construire l'objet en SIC, c'est ainsi se donner le droit, sans établir de point de vue normatif et surplombant, d'observer ce qui est à l'œuvre sur le terrain, à travers le *« complexe »*[227] des manifestations de « l'histoire » d'entreprise.
La posture adoptée pendant le travail de doctorat opère par conséquent une forme de déplacement heuristique. Il s'agit de faire jouer les problématiques posées par l'historiographie, c'est-à-dire celles qui servent d'habitude à appréhender la formation d'un savoir scientifique et d'un discours propre aux institutions de savoir qui produisent l'histoire académique, sur l'objet trivial que constituent les pratiques managériales de l'histoire. Ainsi déplacés dans le contexte de l'entreprise, les questionnements historiographiques permettent d'effectuer l'exercice de distanciation : en attirant l'attention sur les écarts par rapport à une pratique académique de l'histoire, ils permettent d'être attentif aux enjeux soulevés par la pratique managériale, à la qualifier, à en rendre l'analyse possible.
En faisant ces choix, je fais donc fait le pari de prendre au sérieux ces productions historiques dont le statut, le contenu, la forme et le sens semblent triviaux au regard des institutions historiques académiques que sont l'Université et les centres de recherche. Je tente d'analyser ces productions et de voir comment on les fait fonctionner, c'est-à-dire comment les managers fabriquent, légitiment et utilisent un certain nombre de productions considérées dans l'espace de leur circulation, comme « historiques » ou comme « de l'histoire » — et ce, même si, par ailleurs, cette qualité peut leur être déniée dans d'autres espaces. Il s'agit de contribuer à remplir, sur l'objet inattendu que sont les pratiques managériales de l'histoire, le programme proposé par Claude Calame d'une anthropologie des pratiques historiographiques[228].

Enjeux d'un regard sur un objet trivial[229].
C'est bien le propre des SIC que de pouvoir regarder dans leur spécificité ces objets que les discours disciplinaires et épistémologiques ont tendance à ne pas considérer. Reléguée hors du champ strict de l'histoire, « l'histoire d'entreprise », telle que la font les managers, est fréquemment considérée comme illégitime, indigne d'un regard scientifique. Volontiers décriées, ces productions sont souvent montrées par les historiens comme des repoussoirs dont il s'agit de se démarquer pour asseoir une pratique « scientifique ».
Que l'on considère la façon dont elle se manifeste dans l'organisation ou la manière proprement communicationnelle dont elle est construite ici, « l'histoire d'entreprise » se laisse avant tout définir par son morcellement, sa transversalité, son éclatement. En entreprise, pour le collaborateur qui n'en fait pas le cœur de son activité, elle avance masquée. Elle se donne à voir au détour d'une information sur l'intranet, se laisse décrypter sous un positionnement marketing, apparaît sous forme de référence dans un article du journal interne, s'affirme dans la production d'un livre dit « d'histoire » ou l'accrochage d'une exposition temporaire sur « 100 ans d'intérêt général ».
Cette dimension implique qu'en fonction des matériaux analysés, « l'histoire » apparaît tantôt comme un phénomène central, tantôt comme quelque chose de périphérique, quand elle n'est pas tout simplement accessoire. Ces niveaux disparates de focalisation font partie de l'objet de recherche et demandent à être pris en considération. Objet fragmenté, l'histoire en

[227] Jean Davallon. *Op. cit.*
[228] Claude Calame. « Pour une anthropologie culturelle des pratiques historiographiques » *in L'homme*, n° 173, 2005, pp. 11-46.
[229] Tel qu'il est défini par Yves Jeanneret, le terme n'est pas péjoratif pas plus qu'il n'est un jugement de valeur. *« Je désigne par là non pas l'étude du bas ou du banal, mais conformément à l'étymologie, l'analyse de la façon dont les savoirs et les valeurs circulent dans la société »*. Cité par Sophie Pène : *Société de disponibilité. La vie quotidienne des communautés artificielles*. Habilitation à diriger les recherches, sous la direction d'Yves Jeanneret. Celsa, Université Paris-Sorbonne, p. 7.

entreprise réunit dans une polyphonie généralisée des énonciateurs multiples et englobe une très grande hétérogénéité de formes d'énonciation.
Aussi pour la saisir, ne faut-il pas circonscrire l'analyse à un seul espace, une seule situation, un unique type de matériaux ou de contextes, mais se déplacer en différents endroits, découper des figures et des points de cristallisation pour saisir différentes modalités du rapport entre « histoire » et une entreprise toujours en mouvement. Je procède ainsi par prélèvements et focalisations successives en différents endroits de l'expérience de terrain, en cherchant à varier les angles d'analyse, les échelles d'observation et les points de vue — ce qu'on pourrait appeler une analyse multifocale.
Cette manière de jongler entre des descriptions denses des matériaux construits pour analyser l'objet histoire et des évocations plus rapides mais problématisées s'explique par la nature de l'objet de recherche. L'inscription de « l'histoire » comme objet de recherche en SIC ne va en effet pas de soi, elle n'est pas le fait de la nature de cet objet mais doit sa cohérence au regard porté sur lui. C'est un objet construit, qui tient, non pas comme évidence, mais parce que le travail de recherche s'attache à en donner une lecture problématisée dans la perspective de l'infocom. Ce qui fait l'unité de l'analyse, c'est la volonté de saisir les enjeux inhérents à l'entreprise par le biais d'un discours sur l'histoire, que je pose comme analyseur.

Bibliographie indicative :

Becker, Howard. *Les ficelles du métier.* Paris : La découverte, 2002 [1998].
Calame, Claude. « Pour une anthropologie culturelle des pratiques historiographiques » *in L'homme*, n° 173, 2005, pp. 11-46.
Davallon, Jean. « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche » *in Hermès* n° 38.
Hermès. Cognition, communication, politique. N° 38 « Les Sciences de l'Information et de la Communication. Savoirs et pouvoirs », sous la direction d'Yves Jeanneret et de Bruno Ollivier. Paris : éditions du CNRS.
Jeanneret, Yves. *Hermès au carrefour. Éléments d'analyse littéraire de la culture triviale.* Habilitation à Diriger les Recherches, sous la direction d'Anne-Marie Christin. Université Paris VII-Paris Diderot, 1996.
Le Goff, Jacques. *Histoire et mémoire.* Paris, Gallimard, 1988 [1977].
Müller, Bertrand (dir.). *L'histoire entre mémoire et épistémologie*. Lausanne : Payot.
Ollivier, Bruno. « Enjeux de l'interdiscipline », *in l'Année sociologique*, vol. 51, n°2.
Pène, Sophie. *Société de disponibilité. La vie quotidienne des communautés artificielles*. Habilitation à Diriger les Recherches, sous la direction d'Yves Jeanneret. Celsa – Université Paris-Sorbonne, 2005.
Perret, Jean-Baptiste. « Y a-t-il des objets plus communicationnels que d'autres ? » *in Hermès* n°38, pp. 121-128.
Prost, Antoine. *Douze leçons sur l'histoire.* Paris : Seuil, 1996.
Rancière, Jacques. *Les mots de l'histoire. Essai de poétique du savoir*. Paris, Seuil, 1992.

PLATEFORMES COLLABORATIVES ET LOGIQUES PROCESSUELLES DANS L'ÉVOLUTION DES FORMES ORGANISATIONNELLES : POUR UNE CONCEPTION ÉTENDUE DE L'INFORMATION ORGANISATIONNELLE

Bruno CHAUDET
Université Rennes 2

Les procès d'informationnalisation et de médiatisation de la communication[230] sont en cours. Ils n'épargnent évidemment pas les sphères publique, professionnelle et privée. Notre réflexion porte sur l'impact de ces procès dans la sphère professionnelle en nous attardant plus spécifiquement sur les plateformes collaboratives et les agencements collectifs opérés. Dans cette perspective, il s'agit d'interroger la notion de processus qui permettrait de penser les formes organisationnelles et leurs évolutions. Dans quelles mesures les plateformes collaboratives utilisées dans un contexte professionnel relèvent-elles de logiques processuelles ? Dans quelles mesures participent-elles à l'évolution des formes organisationnelles ? Et quelle est notre conception de l'information organisationnelle dans ce contexte-là ? Sans prétendre répondre à ces trois questions ici, je voudrais cependant soulever quelques approches qui peuvent être mobilisées et ainsi vous présenter le début de mes recherches pour ma thèse de doctorat intitulée « Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : pour une conception étendue de l'information organisationnelle ».

Une plateforme collaborative est un dispositif de coordination de l'action qui fonctionne en mode internet. C'est-à-dire qu'elle est susceptible de faire émerger des formes organisationnelles singulières selon les contextes d'action. Or, une action se déroule toujours dans le temps. « *L'ordre de l'action est irréductible à la règle pour une raison simple : l'action se déroule dans le temps, en situation, et a une consistance telle qu'elle peut renverser l'ordre de sa dépendance à la règle. Menée dans le temps, l'action est toujours incertaine*[231] ». Voici donc un point commun de taille entre les plateformes collaboratives et les logiques processuelles : la question de l'action qui se déroule dans le temps y est une interrogation permanente. En effet, le processus n'est-il pas cet « *ensemble de logiques d'actions normalisées structurant des situations et se déroulant dans des temporalités variables*[232] » ? Ainsi, l'intégration des plateformes collaboratives dans les organisations peut, de manière profitable, s'accompagner d'une réflexion sur les logiques d'actions et leurs temporalités. Si l'ambition de ces plateformes est de coordonner sur des bureaux numériques les actions et les interactions qui avaient lieu auparavant à l'aide d'autres outils (discussions en face-à-face, échanges de documents papiers, bibliothèques, réunions « mammifères »…), alors, la mise à plat des anciennes logiques d'actions afin de voir comment elles peuvent être investies sous une nouvelle forme pourrait être une méthode intéressante. En d'autres termes, faire travailler les collaborateurs avec un nouvel outil pourrait passer par une traduction entre les anciennes modalités d'actions et les nouvelles : avant, vous collaboriez ou travailliez de cette manière ; désormais, vous collaborerez de cette façon. Cela ne tombe pas du ciel. Ce n'est pas simplement en proposant un nouvel outil que l'ensemble des collaborateurs vont s'en saisir et développer des pratiques collaboratives qui répondront aux objectifs de l'organisation. Comme l'expriment Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'action collective « *n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social dont l'existence pose problème et*

230 MIEGE, Bernard, *La Société conquise par la communication : Tome 3, Les Tic entre innovation technique et ancrage social.*

231 DE MUNCK, Jean, *L'institution sociale de l'esprit*, p. 124.

232 GUYOT, Brigitte, LE MOENNE, Christian, SAINT-LAURENT-KOGAN, Anne-France, « Introduction », dans LE MOENNE, Christian (dir.), *Systèmes d'information organisationnels*, p. 6.

dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien[233] ». Un programme qui reste d'actualité.

Plateformes collaboratives et logiques processuelles semblent donc étroitement liées. Ce qui signifierait que la description des processus peut être une méthode pour repenser les logiques d'actions afin de les reconfigurer via l'usage d'une plateforme collaborative. Mais de quels processus parlons-nous ? Il existe de nombreuses manières de les classer et de les décrire. Nous proposons ici de distinguer deux grands types de processus : les processus institutionnels et les processus projets.

Les processus institutionnels comme répétition du précédent

Les processus institutionnels relèvent, comme leur nom l'indique, de l'institution, ce qui invite à définir ce que l'on entend par ce terme. Selon l'anthropologie culturelle, dans toute société humaine existent des institutions, c'est-à-dire des systèmes de normes, de règles, de hiérarchies, de langue et de langage, des systèmes techniques, des systèmes de croyances collectives qui s'imposent aux membres de cette société et qui structurent son rapport au monde. Nous arrivons au monde et nous prenons les institutions dans l'état exact où elles se trouvent. Nous prenons le langage, la technique, les modes d'action, la rationalité… et nous faisons société, sans pour autant en avoir vraiment conscience, sans projet explicite et formalisé de poursuite d'un processus déjà engagé, et parfois depuis de nombreuses années. Ces institutions nous précèdent. Nous ne les avons ni choisies ni voulues. Elles s'imposent à nous. Nous sommes ritualisés et nous répétons les mêmes manières de faire que nos prédécesseurs. Il en est de même pour les processus institutionnels des organisations. L'organisation a une mémoire collective indépendamment des membres qui la composent. Elle a accumulé des façons de faire, des procédures, des normes d'action auxquelles pour y participer il faut s'y soumettre.

Mais en même temps, nous constatons que nous sommes en perpétuelle évolution. Les sociétés naissent et meurent les unes après les autres. Il y a eu une société romaine ou une société grecque antique et il n'y en aura jamais plus. Pour prendre un exemple plus récent, la société française du début ou même du milieu du XX^{ème} siècle n'a plus grand-chose à voir avec celle d'aujourd'hui. Les formes sociales évoluent. Les formes organisationnelles aussi. Ce qui nous amène à considérer la notion de destitution avec Cornélius Castoriadis[234]. En permanence, il y aurait de l'altération, de la « désinstitutionnalisation » et de l'émergence. Cornélius Castoriadis dit qu'il n'y a pas d'institutionnalisation sans destitution. C'est dans le même mouvement que nous prenons immédiatement les institutions et que nous les faisons évoluer. Il y aurait un processus constant de tension entre imitation, réplication de la même chose et émergence, innovation, décalage. Les logiques d'actions instituées sont donc toujours en devenir.

Dans cette perspective, la description des processus institutionnels poursuit l'objectif de mettre à distance une forme de tradition. Tout un espace de réflexion s'ouvre alors ici autour de la thématique de la modernité, ce long processus de rationalisation du monde. Tel serait finalement le projet de description des processus institutionnels : mettre à distance ce qui nous précède et qui informe très finement, de manière infra-rationnelle parfois, nos logiques d'actions. A partir de là, il serait alors possible de reconfigurer ses manières de faire sur des plateformes collaboratives.

La description des processus organisationnels s'intéresse également à un autre type de logiques d'actions : les logiques de projet.

Les processus projets comme formes éphémères et innovantes

233 CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhrard, *L'acteur et le système*, p. 15

234 CASTORIADIS, Cornélius, *L'institution imaginaire de la société*

Avec la définition de l'institution que nous avons donnée, nous pourrions dire que le projet fait advenir ce que l'institution n'est pas capable de faire. A un moment donné, l'organisation souhaite se donner un nouvel objectif, un nouveau but. Elle a un projet, différent de ce qu'elle sait faire en mode routine, et qui vient donc se confronter à l'institution, aux manières de faire héritées. Le projet renvoie donc à la question du changement, de l'invention, de l'innovation. Il s'agit de mettre en œuvre un projet qui aurait pour but de faire évoluer l'organisation institutionnelle qui elle, a la pesanteur de la mémoire collective. Des formes projets sont alors mises en place au sein des organisations institutionnelles pour inventer de nouvelles normes, de nouvelles formes. La description de ces processus projets, connectés aux plateformes collaboratives, sont alors des aides à la réflexion pour organiser et mettre en œuvre l'action dans des contextes à distances et asynchrones. Prises également dans une logique temporelle, les processus projets sont éphémères là où les processus institutionnels s'inscrivent dans la durée.
Mais si nous considérons les processus projets comme des aides à la réflexion, comme des constructions artefactuelles, comment envisager les processus institutionnels ? Un détour épistémologique est ici nécessaire pour éclairer ce débat encore vif dans les organisations.

Epistémologie et description processuelle

Les descriptions processuelles sont-elles ou non le reflet de la réalité ? S'agit-il de capter les actions et les interactions qui se déroulent sous les yeux de l'observateur et de les restituer sous une forme processuelle ? Il suffirait ensuite de lire ces processus pour savoir comment les hommes et les femmes interagissent dans l'organisation, nous donnant alors, comme un mode d'emploi, les rouages de l'organisation, réglant par là-même les questions de la capitalisation des savoirs et de la fuite de la connaissance. Selon nous, cette conception relève d'une vision empiriste et rationnelle des processus, c'est-à-dire qu'elle suppose que le monde existe indépendamment de notre capacité à le désigner et qu'il est possible d'en rendre compte par l'expérience. Nous trouverons évidemment toujours un rapport entre ce qui est décrit et ce qu'il se passe dans l'organisation. Mais posons-nous la question de Paul Watzlawick : « *Comment savons-nous ce que nous croyons savoir*[235]? » L'épistémologie et en particulier Karl Popper nous enseigne en effet que ce sont les grilles de lecture et les hypothèses qui structurent la réalité qu'elles prétendent vérifier, passant à côté de tout le reste. D'où son critère de réfutabilité dans la construction des énoncés scientifiques. « *La description du monde observé est déjà faite en fonction de la théorie qui sera prouvée*[236] » rappelle Gérard Fourez. En d'autres termes, les descriptions processuelles ne sont que des modalités de signification parmi d'autres qui tentent d'expliquer les formes organisationnelles et leurs évolutions. Ce sont des dispositifs d'écriture qui tentent de signifier ce que nous appelons le « réel ». Ainsi, considérer nos pratiques comme des processus signifie que nous les considérons dans leur perpétuel devenir, et donc dans leur émergence. Une description processuelle doit donc éviter la tentation de penser qu'elle a attrapé le réel entre les mailles de sa description et donc de proposer un système fermé qui prétendra avoir répondu à toutes les situations mais qui en fait ne conviendra jamais. Pour ces raisons, il est beaucoup plus heuristique de considérer les descriptions processuelles comme des aides à la réflexion.

L'exemple d'une entreprise de service public : quelles sont les limites de l'institution ?

Quelle est la grille de lecture que nous utilisons pour décrire les processus ? est donc une question très intéressante qui permet de donner les limites, incontournables, du point de vue.

235 WATZLAWICK, Paul, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, p. 9
236 FOUREZ, Gérard, *La construction des sciences*, p. 54

Dans l'exemple dont il est question ici, le comité de direction d'une organisation a décidé de lancer un nouveau projet d'entreprise dont l'un des objectifs stratégiques visait à construire de nouvelles formes d'organisation et de communication. Cette nouvelle forme devait s'articuler autour d'une description processuelle des activités de l'entreprise et de l'instauration de nouvelles pratiques de travail appelées travail collaboratif en réseau, aidée en cela par l'usage d'une plateforme collaborative. La description processuelle a consisté à décrire les logiques d'action à l'aune de quatre éléments : l'acteur, l'action et l'interaction qui permettent de déterminer des situations de travail et de communication. Les processus institutionnels ont été classés en deux catégories : les processus de réalisation et les processus support qui aident à la réalisation des objectifs opérationnels de l'entreprise. Les processus de réalisation sont ainsi constitués de plusieurs sous-processus qui ont été décrits par les acteurs qui y sont engagés : produire, vendre, entretenir, gérer la demande… Il s'agissait de conceptualiser l'ensemble des activités qui participaient à la réalisation des processus en décrivant pour chaque activité le rôle de l'acteur qui la pilote, ce qu'il doit faire, comment il doit le faire, avec qui et avec quels moyens. La question récurrente est alors : qui, avec quelles compétences, travaillent dans quels processus, avec quels outils, pour donner quels livrables, selon quels indicateurs de pilotage ? Une fois le processus rédigé, nous avons alors une forme qui lie les activités entre elles de manière systémique, l'ensemble des processus étant eux-mêmes reliés en système. En somme, la totalité de l'organisation est revue à l'aune du processus. Les manières de faire (les connaissances explicites investies en situation et une partie des connaissances tacites qui acquièrent ainsi un statut légitime dans ce contexte) sont donc mises à distance, permettant ainsi un nouvel « investissement de forme[237] » avec les plateformes collaboratives. D'une forme organisationnelle pyramidale, l'entreprise passe ainsi à une forme organisationnelle processuelle, du moins dans la manière de la percevoir et de la travailler.

Décrire le travail sous une forme processuelle, cela signifie que nous le considérons en perpétuelle émergence, toujours en situation, et de ce contexte émerge une orientation de l'action. Les manières de faire qui ont été récoltées ne peuvent donc pas être considérées comme des modèles de la norme car c'est la situation qui aura finalement le dernier mot. Les acteurs sont en tension entre ce qui se pratiquait et l'émergence d'une situation qui requiert une modalité d'action spécifique, une compétence. Dans notre perspective castoriadienne, les acteurs altèrent les institutions pour pouvoir répondre au contexte. De là notre posture de considérer les descriptions processuelles comme des aides à la réflexion. Les plateformes collaboratives ouvrent alors un nouveau champ de possibilités pour résoudre les problèmes en contexte. L'autonomie, la prise d'initiative et la responsabilité accordées aux acteurs dans la conduite des actions, sont ici des éléments déterminants d'efficacité. En laissant ouvertes les possibilités d'organisation en situation, le collectif crée lui-même ses règles d'usage adaptées aux différents contextes, sans avoir besoin de contourner des règles imposées. Dans une perspective pragmatique, le processus de travail n'est pas celui qui est formalisé mais celui que les acteurs construisent, sans pouvoir le déterminer totalement à l'avance. Les différents projets de l'entreprise sont posés, mais c'est en contexte que les acteurs vont les actualiser en inventant perpétuellement les normes et les formes d'organisation qui sont en tension entre ce qui se pratiquait (institution) et ce qu'ils inventent.

Dans une logique de projet stricte, les formes organisationnelles, quant à elles, ne peuvent pas s'institutionnaliser puisque les ressources s'évanouissent à la fin du projet. Ce sont des organisations éphémères qui ne durent que le temps du projet et qui ne laissent donc pas le temps aux logiques institutionnelles de faire leur oeuvre. Les plateformes collaboratives naissent et meurent au gré des projets, gardant la mémoire des formes de collaboration et des livrables qui ont été produits.

---

237 THEVENOT, Laurent, *Les investissements de forme*

Les plateformes collaboratives et les logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles

Finalement, les descriptions processuelles suggèrent que nous serions capables de dominer de A à Z nos concepts et que nous aurions une capacité d'analyse de ce qui nous fait agir, de ce que sont les conséquences de nos projets. Or, c'est une question qui ne va pas de soi. Dans le cadre des plateformes collaboratives, et donc des systèmes techniques, il nous faut prendre en compte la notion de système qui, chez Bertrand Gille notamment, renvoie à l'idée de complexité. Un système n'est pas un ensemble d'éléments. Un système est un ensemble d'interactions. Parler de système technique, c'est donc parler des interactions entre les éléments et des conséquences que cela peut avoir. Ce qui signifie qu'un système technique est en interaction avec d'autres éléments (sociaux, techniques…). « *Si, comme il a été dit, il doit exister une certaine compatibilité entre système technique et système social, l'apparition d'un nouveau système technique […] devrait entraîner, à plus ou moins brève échéance, de façon plus ou moins profonde, une évolution des formes de société*[238]». Donc, l'usage d'un nouveau système technique vient faire évoluer les formes institutionnelles et organisationnelles de manière très complexe. Plusieurs hypothèses pourront ici être explorées, comme l'évolution d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps. S'il fallait donner un exemple pour illustrer ce phénomène, nous parlerions de la notion d'événement dans les organisations processuelles qui prend un statut tout à fait particulier. Dans les logiques processuelles, la norme, c'est la continuité du flux. Il faut s'assurer que l'ensemble des logiques d'actions se déroulent sans rupture. Dans ce contexte, fait événement ce qui vient perturber ou interrompre le flux. C'est pourquoi les acteurs se concentrent sur les différentes temporalités des situations de travail et de communication. Les indicateurs sont alors des marqueurs temporels qui permettent d'évaluer si le processus se déroule normalement : délai moyen de saisie d'un dossier, retard moyen des fournisseurs, délai de réponse à un demandeur… La qualité des processus est notamment jugée à l'aune des temporalités des différentes situations de travail et de communication. C'est pourquoi l'un des enjeux des organisations processuelles est de rationaliser les événements de manière à pouvoir anticiper les ruptures de flux.

Quelle conception de l'information organisationnelle ?

Nous l'avons déjà abordée tout au long de cet article mais nous voudrions ici poser la conception de l'information organisationnelle qui sous-tend les hypothèses précédentes. L'information, dans ce contexte-là, est ce qui permet la stabilité ou l'évolution des formes organisationnelles. Si nous prenons le mot information dans son sens étymologique, l'information est ce qui met en forme. Qu'est-ce qui met en forme les organisations, les institutions, les sociétés ? Qu'est-ce qui fait que des façons de faire se propagent ? « *Comment les formes sociales se maintiennent*[239] » titre Georg Simmel. Nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit de l'information au sens large, c'est-à-dire ce qui permet des prises de forme. Les descriptions processuelles sont alors une méthode pour rendre compte de ces prises de forme. Dans cette perspective, l'information est au cœur de l'institution et de la destitution, de l'imitation et de l'invention, de l'évolution des formes. Elle est ce qui est retenue par l'environnement parce qu'elle correspondait au contexte, elle est ce qui relie les formes et les fait évoluer. Dans notre conception, l'information est donc ce qui concerne les conditions d'émergence et de maintien des formes sociales, organisationnelles. Penser l'information et la communication, peut être est-ce penser les relations entre les formes techniques, sémiotiques, sociales… leur maintien et leur émergence.

238 GILLE, Bertrand, *Histoire des techniques*

239 SIMMEL, Georg, *Comment les formes sociales se maintiennent.*

L'information n'est donc pas seulement ce qui fait sens ou ce qui fait signal, c'est bien en amont de tout cela, ce qui fait forme, ce qui crée des formes et c'est ce qui permet de se situer dans des formes anthropologiques. Car nous ne sommes pas des individus d'emblée. Pour être des individus, il faut être capable de se penser, de se sentir, de se construire subjectivement. La question de cette construction subjective, de cette individuation, renvoie à la question du rapport aux formes sociales qui nous ont précédées et que nous trouvons lorsque nous arrivons au monde, formes sociales que nous n'avons pas choisies mais que nous nous approprions collectivement et que nous modifions. Nous sommes structurés, formés dans des environnements normatifs que nous n'avons pas choisis et qui déterminent notre rapport subjectif et collectif au monde. Nous sommes structurés par des processus d'information dans lesquels son charriés les formes sociales, techniques, organisationnelles…

Telle est notre conception de l'information organisationnelle, mise en relation avec les notions d'institution et de destitution telle qu'elles ont été posées par Cornélius Castoriadis qui théorise le fait qu'il n'y a pas d'institutionnalisation sans destitution. L'imaginaire radical est ce par quoi l'humanité ne peut pas se résumer à un processus rationnel dans lequel ce qui émerge est fatalement issu de ce qui a précédé. Il y a de l'invention et c'est dans le même mouvement que nous prenons immédiatement les institutions et que nous les faisons évoluer. C'est en tension par rapport à l'état de formes sociales qui se sont imposées à nous quand nous sommes arrivés.

Avec cette conception de l'information organisationnelle, il nous semble que l'étude des plateformes collaboratives et des logiques processuelles est une bonne clef d'entrée pour évoquer l'évolution des formes organisationnelles.

Bibliographie

CASTORIADIS, Cornélius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1976, 538 p., Points Essais.
CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, 500 p., Points Essais.
DE MUNCK, Jean, *L'institution sociale de l'esprit*, Paris, Puf, 1999, 201 p., L'interrogation philosophique.
FOUREZ, Gérard, *La construction des sciences. Les logiques des inventions scientifiques*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002, 382 p., Sciences Ethiques Sociétés.
GILLE, Bertrand, *Histoire des techniques*, Paris, Seuil, 1988, 373 p.
GUYOT, Brigitte, LE MOENNE, Christian, SAINT-LAURENT-KOGAN, Anne-France, « Introduction » dans LE MOENNE, Christian (dir.), *Systèmes d'information organisationnels*, Toulouse, Pum, (Sciences de la société n° 63), 2004, p. 3-9, 196 p.
LEVAN, Serge K., *Travail collaboratif sur internet. Concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet*, Paris, Vuibert, 2004, 308 p., Entreprendre Informatique.
MIEGE, Bernard, *La Société conquise par la communication : Tome 3, Les Tic entre innovation technique et ancrage social*, Grenoble, PUG, 2007, 235 p., Communication média société.
POPPER, Karl, *Toute vie est résolution de problèmes*, Arles, Actes Sud, 1997, 167 p.
SIMMEL, Georg, « Comment les formes sociales se maintiennent », *L'Année sociologique*, 1896-1897, p. 71-109, http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/philo/textesph/simmel_formes_sociales.pdf, page consultée le 30 décembre 2008.

THEVENOT, Laurent, « Les investissements de forme », dans THEVENOT, Laurent (dir.), *Conventions économiques*, Paris, Puf (Cahiers de centre d'études de l'emploi), 1986, p. 21-71.
WATZLAWICK, Paul, *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, 1988, 373 p.

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET LA GESTION DES CONNAISSANCES AU SERVICE DES ORGANISATIONS : ENTRE OUTILS COMMUNICATIONNELS ET INFORMATIONNELS

Audrey KNAUF et Stéphane GORIA
Université Nancy 2 - Equipe SITE-LORIA
Campus Scientifique – BP 209 – F-54506 Vandœuvre-lès-Nancy
knauf@loria.fr et goria@loria.fr

Mots clés : gestion des connaissances, coordination, médiation, dispositif d'intelligence économique, réseau, pôle de compétitivité, innovation.

Introduction

Les collectivités territoriales irriguent le cœur du tissu économique national composé de près de 3 millions de PME. En effet, c'est dans les territoires locaux que sont enracinés les savoir-faire scientifiques, techniques et d'organisation. Ils constituent la production locale et donc la capacité collective à anticiper pour affronter les mutations et les crises. Dans ce cadre, il existe aujourd'hui une catégorie spécifique de dispositifs[240] territoriaux d'appui aux entreprises aidant à la décision par notamment, des services personnalisés de fourniture d'informations élaborées. Ces dispositifs peuvent prendre diverses formes dont celles : de clusters d'entreprises, de pôles de compétitivité ou encore de dispositifs régionaux d'intelligence économique (DRIE[241]) en partie développés sous la forme de portails d'information et d'assistance informationnelle développés par des institutions ou collectivités territoriales.
Selon C. Menard : « *une organisation est une entité de coordination sociale au service d'objectifs partagés par des agents économiques qui y appartiennent* » (Menard, 1989). Nous lui empruntons cette définition pour l'appliquer aux dispositifs cités ci-dessus. Dans cette optique, nous nous intéressons particulièrement à la mise en œuvre de ces organisations d'un point de vue structurel et fonctionnel. Il s'agit en effet, de mieux comprendre les pratiques qu'elles ont en commun et qu'elles partagent avec leurs différents membres. Comme toutes organisations, ces dispositifs doivent être coordonnés pour permettre *un échange permanent et systématique avec les entreprises*. C'est ainsi qu'une volonté nationale de développer une intelligence économique dédiée à tous types d'entreprises a vu le jour et qu'une politique de pôles et de DRIE s'est mise progressivement en place. Elle permet aux petites entreprises de sortir de l'obscurantisme en étant portées, au niveau national, par des organisations structurées fédérant savoirs et compétences entre privé et public. Ces structures organisationnelles sont en effet par nature des dispositifs de mise en réseaux de compétences

[240] Nous nous appuyons sur la définition de Foucault pour désigner les dispositifs comme « Un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments. » (Foucault, 1975) et sur celle de Latour : « Dispositifs » : c'est sans doute le terme qui convient le mieux pour désigner tous ces assemblages sociotechniques d'humains et de non-humains auxquels s'intéressent ces sociologues, qu'il s'agisse de décrire les « programmes d'action » (Latour, 1996) ou les « scripts » (Akrich, 1992) inscrits dans des objets, ou encore d'accorder à ces derniers le statut de « médiateurs », capables d'introduire de la différence, d'ajouter ou de retirer quelque chose aux actions, et d'en modifier le cours (Hennion et Latour, 1993) In (Beuscart, 2006).

[241] Ces dispositifs ont pour vocation de produire, de partager et de protéger des connaissances et des compétences sur un territoire. Ils proposent des prestations d'IE. Leurs enjeux sont : la compétitivité d'un territoire et sa sécurité économique. Ils sont placés sous l'autorité du Préfet de Région.

et de connaissances d'un patrimoine territorial. De fait, elles ont pour principal objectif, grâce à ces différents leviers informationnels et communicationnels, de contribuer à l'innovation et à la création de valeur dans une économie de la connaissance qui se construit et se mondialise.

Dans ce papier, nous soulignons l'importance de la coordination des activités et des acteurs de ces dispositifs ou de leurs partenaires à partir de deux groupes d'enquêtes. Le premier groupe rassemble deux enquêtes (réalisées à partir d'interviews de représentants de ces organisations) menées auprès de dispositifs d'intelligence économique (dont des DRIE, des pôles de compétitivité et des clusters d'entreprises) (Knauf et Goria, 2008). L'autre groupe contient deux enquêtes consacrées uniquement aux pôles de compétitivité (l'une sur 49 pôles à partir d'informations collectées sur leur site web et l'autre sur 12 pôles à partir de questionnements par mails) (Goria et Knauf, 2009). Riches des connaissances accumulées, nous montrons comment ce type de dispositifs encourage la création et le partage des connaissances, ainsi que l'émergence d'un langage commun visant à favoriser la compréhension entre les acteurs socio-économiques d'un même territoire. Tout ceci mène au nécessaire développement de fonctions de coordination et de médiation devant être remplies par un coordinateur-animateur, chargé de piloter ces dispositifs en veillant à l'implication de tous les acteurs y adhérant. Nous présentons aussi comment, par les prestations que ces dispositifs favorisent, ce coordinateur-animateur se positionne comme un intermédiaire et un médiateur d'informations et de connaissances auprès des entreprises et autres institutions, telles que des laboratoires de recherche ou des services déconcentrés de l'Etat. Pour ce faire, nous considérons les catégories de ces prestations comme étant de l'intelligence économique (IE) ou associées à l'IE (prospective, gestion des connaissances, intelligence collective), du point de vue de ses acteurs, de sa mise en œuvre et des échanges qu'elle suscite.

1. Dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises : concepts et constats

La lettre Vigie de mars 2007 (Aufort, 2007) consacre un dossier sur l'IE dans les pôles dans laquelle était signalé à ce moment : « *que nombre de pôles n'ait encore aucune véritable démarche d'intelligence économique* ». De même, J. Lintignat (2007), directeur de KPMG, précise dans le numéro RIE de février 2007 que « *près d'un acteur sur deux considère que la veille concurrentielle est insuffisante dans son pôle.* ».
C'est à partir de ce constat que nous avons mené plusieurs enquêtes entre 2005 et 2009 auprès de DRIE, de pôles de compétitivité et de clusters. Notre premier objectif était d'observer l'évolution des pratiques d'IE de ces dispositifs et de mieux comprendre leur répartition en termes de prestations proposées à leurs membres. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux personnels employés, aux stratégies de prestations proposées (développées en interne ou via un intervenant extérieur au dispositif) et enfin à leurs caractéristiques structurelles. Au final, ces enquêtes permettent de faire ressortir deux informations importantes : d'une part, les rôles majeurs de médiation, de coordination et d'animation du dispositif lui-même vis-à-vis du territoire et des entreprises ciblées, d'autre part, les véritables pratiques d'IE et connexes à l'IE développées par ces dispositifs.

L'IE se définit par un *« ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision »* (AFDIE, 2001), elle englobe « *toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information, …), influence* » (Harbulot, 1992). Son application fut d'abord pensée pour les entreprises, mais depuis le

rapport présidé par le député Carayon en 2003[242], son intérêt pour le territoire n'a cessé d'être développé. L'IE fut alors associée au développement de portails régionaux d'apports en information pour les entreprises (=DRIE), de clusters d'entreprises et plus récemment de pôles de compétitivité. Ces derniers sont d'abord des clusters, c'est-à-dire des regroupements d'entreprises interconnectées et présentes sur un même territoire dans un objectif de compétitivité le plus souvent sectoriel (Porter, 1998), mais ont aussi l'obligation d'être associés à d'autres types de partenaires. Ils correspondent à « *la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant.*»[243]

Les clusters ont pour principaux avantages d'améliorer les transactions d'affaires, de réduire certaines dépenses en les partageant, d'augmenter les collaborations de qualité entre entreprises et de servir comme support à des transferts de connaissances, de compétences ou de technologies[244]. Une condition essentielle à l'efficience d'un cluster est l'attitude ouverte, volontaire et participative des acteurs qui s'engagent à partager informations, savoir-faire et connaissances et à élaborer des projets en commun. La dynamique des clusters est moins liée à la proximité géographique des acteurs qu'à la qualité et à la densité des réseaux sociaux. Dès lors, le développement des partenariats et des interactions est l'élément déterminant, la capacité de projection à moyen/long terme permettant de dépasser les conflits concurrentiels[245]. Il est établi que désormais, le succès et la pérennité de ces types d'organisation sont liés à la mise en place de services de partage des connaissances, de veille et de prospective (Lacave, 2005).

Ainsi, dans le cadre de nos travaux, nous avons souhaité mieux comprendre les caractéristiques de ces organisations fondées sur des réseaux[246] de connaissances sur un même territoire. Notre intérêt s'est particulièrement porté sur la mise en œuvre de moyens humains, d'outils, de méthodes et autres services d'IE, de prospective ou d'aide au partage de connaissances. Nous avons ainsi établi une première liste de sept prestations majeures en IE (comprenant la veille, la capitalisation des connaissances, la protection des informations, l'influence, le conseil, la formation et l'animation de réseau) (Knauf et Goria, 2008) qui a évolué vers vingt prestations connexes à l'IE (Goria et Knauf, 2009) ; elles représentent des services, outils, moyens ou méthodes proposés par les dispositifs pour faire de l'IE, de l'assistance à l'innovation, etc. Nous commençons donc la présentation des conclusions de nos études par la place qu'occupent ces dispositifs sur leur territoire.

---

242 http://www.bcarayon-ie.com/pages_rapportpm/rapport/0001.pdf

243 http://www.industrie.gouv.fr/portail/une/polecompet.pdf

244 http://www.eda.gov/ImageCache/EDAPublic/documents/pdfdocs/nga_5fclusters_2epdf/v1/nga_5fclusters.pdf

245 http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/etude-clusters.pdf

246 Le réseau un système facilitant la *mise en relation d'individus, d'associations, d'organismes* ou *d'entreprises*, pour qu'ils puissent travailler les uns avec les autres dans un esprit de *coopération* (les relations dans l'organisation du travail ou dans les rapports entre organismes ou entreprises tendent maintenant à obéir à une logique de réseau plutôt qu'à une logique hiérarchique ou même de concurrence pure). Le réseau est ainsi distingué sous deux formes. D'une part à travers une identité collective, dont le but des participants est de mettre en commun leurs intérêts pour obtenir un avantage mutuel dont chacun tirera parti ; d'autre part, à travers la coopération se traduisant par l'échange entre partenaires d'engagements mutuels en vue d'une réalisation conjointe et reposant sur la confiance, mais aussi sur l'autorité (ou incitations). L'essentiel du réseau réside donc dans les processus d'apprentissage qu'il génère. Ces processus sont de deux sortes : cognitif (acquisition des connaissances : informations et savoir-faire) et relationnel (co-construction de la confiance entre partenaires : permet d'asseoir durablement une certaine crédibilité et ainsi de renforcer les accords de coopération).

2. La place des dispositifs au sein des territoires

Les principaux objectifs des pôles de compétitivité « sont de renforcer la compétitivité du territoire national, dynamiser le développement économique, créer ou maintenir des emplois industriels et attirer les investissements et compétences au niveau européen et mondial » (Leroy, 2005)[247]. Pour mettre en œuvre ces objectifs, leur structure est fondée sur le triptyque : industrie-formation-recherche. Sur cette base, trois types de proximité peuvent être repérés et exploités : spatiale et géographique, « organisationnelle » (portant sur des complémentarités potentielles de savoir-faire) et d'intermédiation. Cette proximité d'intermédiation suppose un fonctionnement via deux composantes principales :
- L'identification puis le signalement des compétences complémentaires, ce qui ne va pas de soi. En effet, un territoire peut comporter un très grand nombre d'acteurs, aux compétences très diversifiées, dont ils n'ont pas nécessairement conscience.
- La mise en réseau : la connexion n'est pas automatique entre les différents acteurs s'ils ne se connaissent pas, donc si la confiance n'existe pas (Colletis, 2005).

A partir de notre enquête sur les pôles de compétitivité, nous avons obtenu suffisamment d'informations pour 49 pôles. Nous avons constaté qu'ils ont en moyenne environ 111 entreprises adhérentes, mais avec de très grandes disparités, puisque l'écart type mesuré est de 90. De plus, ils se consacrent tous à la labellisation de projets d'innovation. Le nombre de projets labellisés en moyenne est d'environ 41, et là encore les disparités sont nombreuses (le nombre de projets varie entre 5 et 150 avec un écart type de 35). Ces projets sont en plein développement (chaque année de nouveaux projets sont labellisés) et représentent la concrétisation de relations entre les pôles et les unités de recherche, les universités et les entreprises membres du pôle (Elidrissi et Hauch, 2008). Ainsi, 51% des projets labellisés ont obtenu un financement de recherche en 2006 et 41% en 2007 (Bardet et al, 2008).
Concernant les dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises en général, nos enquêtes nous ont montré que les collectivités territoriales et les régions sont associées pratiquement depuis leur origine, à l'ensemble des dix dispositifs étudiés (Knauf et Goria, 2008).
Ainsi, ces dispositifs territoriaux servent de liens entre différentes entreprises d'un même secteur d'activité ou de secteurs connexes, mais aussi stimulent les flux de connaissances entre les entreprises avec lesquelles ils sont associés d'une part et, les entreprises et les centres de recherche du territoire d'autre part. De fait, ils jouent bien un rôle de pivot pour la connaissance et la coordination de diverses activités sur le territoire. Pour cela, ces dispositifs se sont dotés d'un certain nombre de personnels experts et d'outils qui se traduisent une fois en place en prestations d'IE ou autres dédiées à l'assistance ou à la stimulation de l'innovation, de la performance ou de la compétitivité.

3. Les prestations des dispositifs

Désormais, les organisations se développent à travers les outils de communication, notamment par le biais de plateformes sur lesquelles plusieurs acteurs échangent et partagent. Les dispositifs que nous avons étudiés ne font pas exception. C'est un des points que met d'ailleurs en évidence notre étude sur le fonctionnement de 12 pôles de compétitivité. Elle montre en effet que 75% d'entre eux ont mis en œuvre une plateforme de ce type.

[247] F. Leroy est chargé de mission, membre du groupe de travail « pôles de compétitivité », Direction des entreprises, MINEFI.

En fait, les enquêtes que nous avons menées montrent que les **DRIE** favorisent plus particulièrement trois types d'actions : l'assistance aux activités d'IE, le soutien à une dynamique d'intelligence collective et l'aide à l'innovation. Ces dispositifs se présentent comme des intermédiaires pour réaliser des prestations de veille informationnelle, de lobbying ou d'animation de groupes de travail pour leurs entreprises et pour former leurs adhérents aux méthodes et outils de l'IE.

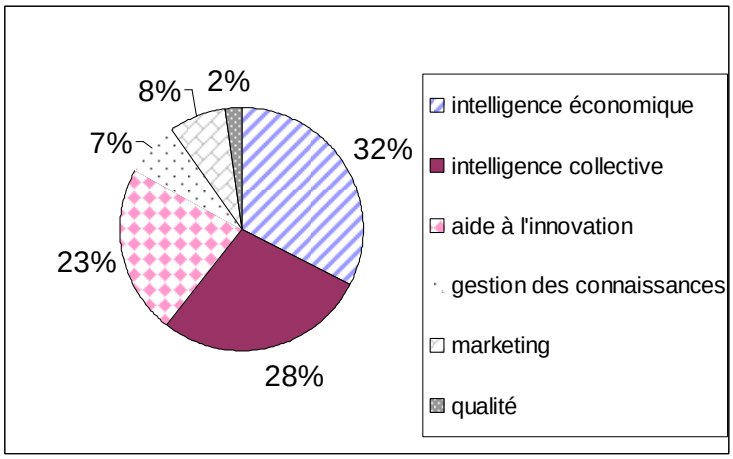


Figure 1. Répartition des grandes catégories de prestations des pôles de compétitivité.

Du point de vue des **pôles de compétitivité**, à partir d'une investigation menée sur 49 d'entre eux, trois grandes catégories de prestations apparaissent : l'IE (pratiques de veille, d'influence et protection informationnelle), l'intelligence collective (animation de réseaux, animation de groupes de travail, plateforme collaborative de partage de connaissances) et l'assistance à l'innovation (prospective, groupes de créativité, aide au prototypage, aide à l'élaboration de business plan et la recherche de financement). Au total, ces trois catégories représentent 83.08% des prestations proposées. Les autres se répartissent entre l'aide à la gestion des connaissances, l'assistance au marketing et l'accompagnement à la mise en œuvre d'un label ou d'une démarche qualité (figure 1).
En conséquence, de part leur mode de fonctionnement et leurs objectifs, les pôles de compétitivité et les DRIE se positionnent comme des intermédiaires et médiateurs entre les entreprises et l'information, les entreprises et les laboratoires de recherche, les entreprises et l'innovation, les entreprises et les sources de financements et les pouvoirs publics et comme animateurs entre les différents réseaux qui les composent. Ce qui différencie ainsi le pôle du DRIE c'est que le premier utilise les méthodes et outils de l'IE pour mener à bien ses missions et que le second propose des prestations d'IE pour amener les entreprises à maîtriser les informations qu'elles manipulent. Aussi, la mise en œuvre de ces différentes prestations n'est pas sans conséquence sur le mode de fonctionnement des dispositifs qui nécessite dans la plupart des cas, l'emploi de personnels particuliers.

4. Répartition des prestations au sein des organisations

Le processus organisationnel en région se caractérise, entre autre chose, par un meilleur *partage des compétences entre acteurs*, ainsi qu'une transparence de ce partage vis-à-vis de l'extérieur. C'est une information positive pour les investisseurs qui cherchent à anticiper les profits et à les réaliser sur le territoire (Basin, 1998). De plus, le management global d'une organisation repose sur la coopération des acteurs qui peut être facilitée par des outils de pilotage, tels que des systèmes de gestion intégrés qui permettent la constitution de bases de données relativement complètes et immédiatement exploitables par toutes les parties

prenantes de l'organisation-réseau (Voisin, 2004). Dans ce type de « démarche », la notion de confiance apparaît comme le principal ressort de l'adhésion des acteurs de l'organisation d'où, la nécessité pour une personne intermédiaire d'avoir une position neutre et de confiance, car les systèmes d'information favorisent la diffusion de l'information et renforcent la transparence des membres en termes d'engagement des acteurs, de leurs aptitudes à coopérer, etc. ; c'est aussi à la personne intermédiaire de gérer et de doser les apports de chacun (en évaluant la qualité et la quantité de leur contribution), de gérer leurs comportements (opportunistes, effacés, faux, etc.). La norme consiste alors à savoir arbitrer entre égoïsme et altruisme et à repérer les types de comportements parfois ambivalents que l'on peut rencontrer dans des groupes, à savoir la protestation (voice), la défection (exit) et l'acceptation (loyalty) (Hirschmann, 1983).

Nos enquêtes réalisées auprès des différents dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises, nous ont permis de mettre en évidence l'importance que revêt l'animation pour ces dispositifs. Du côté de notre enquête auprès de 12 pôles de compétitivité, nous avons pu nous renseigner sur les choix d'externalisation ou non des prestations proposées. Ainsi, sur les 12 pôles interrogés, l'animation de réseaux est toujours réalisée en interne. Nous pouvons de plus identifier trois groupes de prestations particulièrement propres aux pôles : intelligence collective (animation et plateforme collaborative), IE (influence et veille) et innovation (prospective et aide à l'élaboration de business plans) (figure 2). Nous retrouvons ici les grandes catégories de prestations mise en œuvre par les pôles (figure 1) appelant à des catégories différentes de métiers. De fait, l'importance d'un coordinateur au sein de ces organisations devient une évidence puisque les ensembles de prestations ci-dessus doivent être ordonnés pour être conformes aux objectifs stratégiques des pôles. Il en est de même pour la fonction de médiation. Elle s'exprime dans la justification de l'emploi des différentes prestations au sein de l'organisation et dans leur promotion aux adhérents actuels ou potentiels des différents dispositifs.

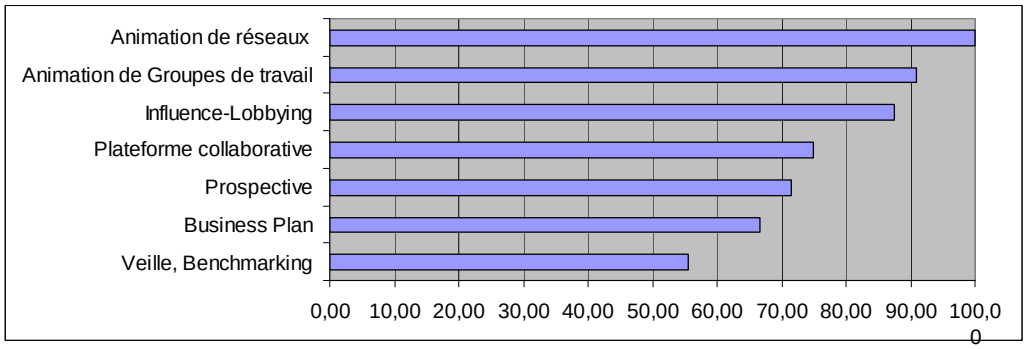


Figure 2. Prestations réalisées en interne par les pôles (en pourcentage d'emplois)

Ainsi, nous avons déterminé dix rôles stratégiques (facilitateur, manager, contrôleur, conseiller, animateur, formateur, garant de la sécurité, coordinateur, médiateur, synthétiseur[248]) à mener en fonction des missions couvertes par les dispositifs et selon le public visé (individuel ou collectif / public ou privé), pour assurer le lien entre les pouvoirs publics et le secteur privé dans une même organisation. Ces dix rôles stratégiques sont liés au changement : comprendre le besoin de changement, se préparer pour le changement, promouvoir le changement et, finalement, implanter le changement, qui permettra d'améliorer la performance organisationnelle, tout en favorisant l'apprentissage et le développement de

[248] Voir la totalité de ces rôles et des compétences dans : Knauf, A. 2007. Caractérisation des rôles du coordinateur-animateur, émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique, thèse de doctorat en SIC, Université Nancy2, octobre 2007.

nouvelles compétences. Ces rôles ont été établis en fonction de nos enquêtes et observations de terrain, après avoir relevé les défaillances dans les dispositifs étudiés et les besoins ressentis[249].

Nous présentons deux d'entre eux :
Médiateur (*modérateur, communicateur*) : le médiateur n'est d'aucun parti pris. Il accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord. Alors qu'il doit traiter des problèmes survenant, par exemple, dans la bonne marche des opérations, dans les conflits de travail ou encore dans les relations interpersonnelles, certaines situations l'amènent aussi à agir comme médiateur avec différentes instances au sein de l'organisation ou avec différents groupes de pression externes à l'organisation.
Pour devenir facteur de médiation (du savoir), il doit répondre à une double exigence :
- être suffisamment rassurant pour les deux partenaires, ce qui revient à dire qu'il doit *appartenir aux deux espaces de vie* ;
- être porteur de significations enrichissantes pour les deux partenaires, ce qui revient à dire que la relation entre dans le processus d'approfondissement et de progrès.
Il oblige chacun à écouter les interventions faites, et cela par la technique de reformulation ; il fait parler les muets, il favorise la participation et les interactions.
Enfin, il y a trois réalités psychologiques que le médiateur doit prendre en compte et gérer dans le cadre d'un groupe de travail, dont les interactions jouent le rôle d'un système de régulation. Ces trois réalités sont : 1) le besoin d'agir 2) l'intérêt pour la tâche à remplir 3) le respect de la personne.

Coordinateur *(organisateur, régulateur, lien, relais)* : « Coordonné » signifie que les opérations sont en interactions, c'est-à-dire que les activités dépendent les unes des autres[250]. Coordonner permet d'éviter les conflits dus aux chevauchements de compétences entre les différents acteurs (en articulant les tâches), c'est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement la solution future. Le coordinateur joue un rôle d'agent de liaison en organisant le cadre de travail en fonction des objectifs organisationnels et en constituant des réseaux de contacts. Il a également un rôle de relais qui se produit dans le maintien de l'équilibre du processus (entre les acteurs publics et privés) et de la continuité des opérations, créant des passerelles entre les acteurs et les rôles joués par chacun. En tant que régulateur, il maintient le groupe, fait attention au temps, n'intervient pas sur le fond, c'est-à-dire qu'il ne donne pas d'opinion personnelle et ne cherche pas à manipuler le groupe.
Le coordinateur doit donc créer une dynamique de coopérations intellectuelles entre les personnes (coopération interpersonnelle), et créer des coopérations internes entre équipes, entités et à développer les coopérations extérieures avec ses clients, fournisseurs (concept d'entreprise étendue) et ses concurrents (concept de « coopétition[251] »). Car ce sont des partenaires mais aussi des concurrents qui peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique, transversale ou non à leur métier premier. Le travail du coordinateur est alors de « doser » les apports de chacun sur des préoccupations communes et faire en sorte qu'il y ait mutualisation, c'est-à-dire, que tous apportent leur expertise pour faire émerger de nouvelles perspectives, quant à l'évolution de leur secteur d'activité. L'organisation se développe ainsi plus facilement à travers les outils de communications, notamment par le biais de plateformes sur lesquelles plusieurs acteurs échangent et partagent. C'est la prise en compte du capital humain, dans ce qu'il peut apporter à la collectivité de par ses particularités

[249] Voir plus précisément dans Knauf, A. 2007 (références de la note 9)
[250] Leplat in Bouzon, A. et Meyer, V. La communication des organisations, entre recherche et action, éditions L'Harmattan, 2008.
[251] Contraction de coopération et compétition : nous sommes concurrents mais nous coopérons.

et son potentiel et la prise en compte de la personne dans ce qu'elle communique, qui va permettre la pleine reconnaissance de la personne par autrui. Cela est à la base de toute motivation et par le fait, de toute coopération.
Mais cette reconnaissance, pour être effective doit vraiment tenir compte de l'enjeu de l'interaction, de la situation communicationnelle, des acteurs présents, tout cela traduit à travers une communication verbale et non verbale qu'il faut savoir écouter.

Les compétences du coordinateur-animateur ne sont pas posées mais perpétuellement évolutives[252], car elles dépendent du contexte dans lequel il évolue (les acteurs, les organismes, les objectifs, les enjeux, les politiques, l'économie, les budgets, les cultures et traditions d'un territoire …sont autant de paramètres variables, évolutifs et uniques selon les territoires (qu'ils soient géographiques, économiques ou administratifs)). Préconiser dix rôles utiles au bon fonctionnement d'un dispositif d'intelligence économique, et transposable à tous types d'organisations permet de couvrir l'ensemble des besoins essentiels en matière de gestion des connaissances et d'intelligence économique.

Conclusion

Au final, les dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises peuvent se représenter essentiellement sous trois formes (figure 3).
Premièrement, les clusters d'entreprises (cadre gris) peuvent être le résultat de la volonté de certaines entreprises seules ou bien, avoir été encouragés par une institution publique (flèche zébrée). Ils peuvent être liés selon leur volonté et stratégie à des centres de formation ou des centres de recherche. Deuxièmement, d'autres dispositifs sont des initiatives d'institutions publiques qui mettent par exemple un portail d'informations et de partage de connaissances à disposition d'entreprises ciblées. Celles-ci vont utiliser le portail quand elles le souhaitent, tout en étant garanties de la confidentialité de leurs recherches (cadre en pointillés).

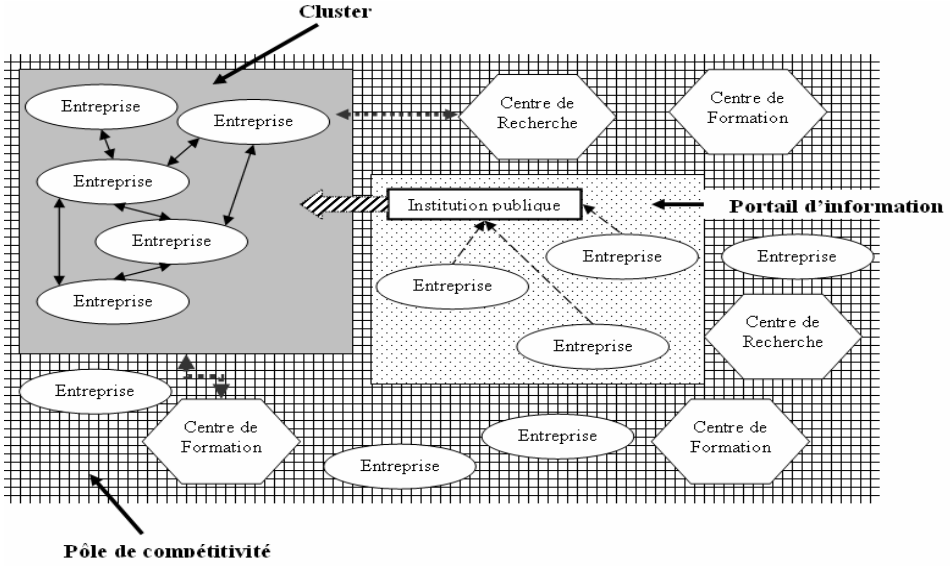


Figure 3. Présentation des grands types de dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises

Troisièmement, les pôles de compétitivité, pour un secteur d'activités donné, vont créer un maillage de coopérations et de flux d'informations et de connaissances entre une ou plusieurs institutions publiques, un grand nombre d'entreprises, des centres de formation et des centres de recherche notamment. C'est ce que représente dans son ensemble la figure 3.

[252] Le Moënne, C. Diriger, déléguer, gouverner, FNADES, 2005.

A ce niveau, ces organisations sont bien perçues comme des outils de communication et d'information entre différents acteurs d'un territoire. Les études menées confirment ce fait. Elles signalent surtout l'accent mis par les institutions sur la création de réseaux d'entreprises et le transfert de connaissances entre les centres de recherche et des grappes d'entreprises.

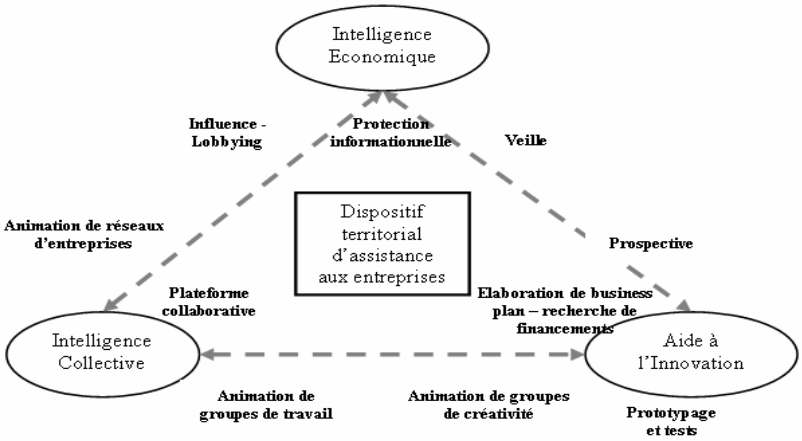


Figure 4. Triptyques des grandes stratégies de prestations des dispositifs étudiés

Au niveau fonctionnel, ces organisations ont développé des stratégies de prestations combinant surtout trois options : IE, intelligence collective et aide à l'innovation (figure 4). Ces dispositifs se positionnent alors encore une fois comme des aides à la communication, des supports à l'information, et des outils de transformation de connaissances en innovation. Ce sont ces fonctionnalités que nous avons souhaité mettre en évidence en montrant que ces dispositifs peuvent être considérés comme des dispositifs de médiation, en cela qu'ils assurent la relation, voire aussi l'interconnexion entre les acteurs (membres/adhérents publiques et privés), les outils (différents outils de communication intégrés, plateformes collaboratives, etc …) et le monde de l'information (informations formelles ou informelles provenant de l'intérieur et de l'extérieur des organisations).
Enfin, au niveau opérationnel, certaines prestations comme l'assistance et la sensibilisation à la protection informationnelle peuvent être sous-traitées, mais les activités de communication et d'information sont considérées comme propres à ces organisations. La justification de l'emploi d'un personnel dédié à l'animation et à la coordination de ces différentes actions en est alors une des conséquences directes. Désormais, nous suivons l'évolution de ces organisations particulières et notons avec intérêt leurs changements de stratégies de communication ou de prestations. Par exemple, les prestations de gestion de connaissances et d'accompagnement à la mise en place de démarche qualité sont actuellement peut proposées par ces dispositifs, mais en sera-t-il toujours ainsi ?

Bibliographie

Alter, N. 2005. L'innovation ordinaire, PUF, 320
Aufort, S. 2007. L'intelligence économique dans les pôles, VigIE, mars, p. 8-10.
Bardet, M. et al, 2008. Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ? Une mise en perspective de quatre pôles en Provence-Alpes-Côte d'Azur, Etude financée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
Basin, S. 1998. Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 4.

Beuscart, J-S. et Peerbaye, A. 2006. Histoires de dispositifs, terrains et travaux, n°11, 7 p.
Bouzon, A. et Meyer, V. 2008. La communication des organisations, entre recherche et action, éditions L'Harmattan.
Elidrissi, D. et Hauch, V. 2008. Pôles de compétitivité et externalités de connaissances: le cas du pôle Solutions Communicantes Sécurisées, Congrès du réseau des IAE, Lille.
Goria, S. et Knauf, A. 2009. Présentation d'une étude fonctionnelle de diverses formes d'intelligences territoriales mises en œuvre par les pôles de compétitivité, Pôles de compétitivité et développement économique régional, Liège, mars.
Harbulot, C. 1992. La machine de guerre économique, Economica, Paris
Hirschmann, E. 1983. Aethetics, Ideologies and the Limits of Marketing concepts, Journal of Marketing, vol 47, summer, p 45-55.
Knauf, A. et Goria, S. 2008. Spécification des métiers et compétences impliqués dans le dispositif d'intelligence économique : identification d'un métier émergent pour le pilotage et l'animation des actions dédiées à l'intelligence économique en région, Intelligence territoriale - L'intelligence économique appliquée au territoire, sous la direction de Ludovic François, éditions Lavoisier, p 71-86.
Lacave, M. 2005. La veille stratégique au service de la compétitivité des entreprises, Actes des rencontres « Les réseaux d'entreprises et les territoires : compétences et compétitivité», juin, Saint Etienne.
Le Moënne, C. 2005. Diriger, déléguer, gouverner, FNADES.
Lintignat, J. 2007. Pôles de compétitivité : quel bilan ? Regards sur l'intelligence économique, n°18, janv/fév.
Menard, C. 1989. Les organisations en économie de marché, Revue d'économie politique, n°6, p. 771-796.
Porter, M. 1998. Cluster and the new economics of competition, Harvard Business Review, Nov-Dec, p. 77-90
Voisin, C. et al. 2004. Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, éditions Economica.

« ESPACER L'ORGANISATION » : TRAJECTOIRES D'UN PROJET DE DIFFUSION DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE AU CHILI

Consuelo VASQUEZ
Doctorante
Département de communication, Université de Montréal
Groupe Langage, Organisation et Gouvernance
consuelo.vasquez@umontreal.ca

Introduction

Comprendre le mode d'existence de l'organisation est certainement un des plus grands défis des chercheurs qui s'intéressent à ce domaine d'étude. Déjà, la littérature à ce sujet nous présente plusieurs images, métaphores et perspectives qui cherchent à dresser un portrait des multiples manières d'aborder ce sujet. Il semblerait ainsi que l'organisation présente une nature hétérogène de laquelle nous ne pouvons échapper. Dans ce sens, Cooren (2006) souligne que l'action organisationnelle devrait être considérée comme un phénomène hybride « that is, a phenomenon that tends to mobilize the participation of entities with variable ontologies (material, discursive, human, nonhuman) » (p. 82). Ainsi, pourrions-nous profiter de cette hypothèse de l'hybridité pour tenter de comprendre le mode d'existence de l'organisation. Je propose dans cette communication de reconnaître et exploiter ce caractère hybride de l'organisation en partant d'une réflexion sur l'espace. En m'inspirant de Doreen Massey (1999; 2005), le concept d'espace auquel je souscris est celui d'un espace ouvert et dynamique (qui incorpore le temps) basé sur une relationalité matérielle et hétérogène supposant des acteurs humains et non humains en interactions. L'espace peut donc être compris comme la coexistence de l'hétérogénéité, ce que Massey (2005) nomme une coexistence de trajectoires comme *stories-so-far*. Il s'agit ici d'une vision performative de l'espace organisationnel qui est constitué dans la relation de trajectoires distinctes qui coexistent, se rencontrent, s'affectent, entrent en conflit ou coopèrent (Massey, 1999). Je postule que pour assurer une certaine continuité et cohérence dans la coexistence de trajectoires hétérogènes, un travail d'alignement et d'ordonnancement est mis à l'œuvre, et ce, par le suivi d'une trajectoire principale — ce que je nomme une *trajectoire scriptée.* Suivre cette trajectoire permet ainsi à l'organisation de s'étendre, de se rendre présente dans le temps et dans l'espace, sans pour autant perdre son identité. À partir de cette définition d'espace, je propose d'« espacer l'organisation ». Cette proposition, qui résulte d'une logique de raisonnement *abductif* (Peirce, 1958) entre la théorie et l'empirie, est double : elle renvoie aux pratiques d'espacements — discursives et matérielles — des agents organisationnels, mais aussi à une pratique de recherche. « Espacer l'organisation » veut donc dire déployer ces espaces pleins, déplier l'organisation, accroître la série des simultanéités-successions pour ainsi créer plus d'espace-temps.

Ainsi, dans un premier temps, je présente la définition d'espace à laquelle j'adhère, telle qu'inspirée par les travaux de Doreen Massey. Je poursuis, par la suite, avec ma proposition d'« espacer l'organisation », une réflexion théorique et méthodologique qui rend compte d'une démarche scientifique pour étudier l'organisation, mais aussi des pratiques d'« espacement » des agents organisationnels. Finalement, je conclus avec une réflexion sur ces pratiques d'espacement, réflexion qui s'inspire du cas d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au sein d'un programme d'éducation non formelle du gouvernement du Chili.

L'espace comme espace-temps: des trajectoires comme *stories-so-far*

Traditionnellement, l'espace a été défini en opposition au temps. Or, en y évacuant la temporalité, le concept d'espace perd, semble-t-il, sa force analytique. Si, au contraire, nous intégrons le temps à l'espace — « that is, space as space-time combined in becoming » (Crang & Thrift, 2000) — nous incorporons le dynamisme à l'espace. Comme Massey (1994) l'affirme, une vision d'espace-temps suppose « a configuration of social relations within which the specifically spatial may be conceived of as an inherently dynamic simultaneity » (p. 3). Ceci implique donc l'abandon de la vision tridimensionnelle de l'espace pour un concept quadridimensionnel d'espace-temps, dans lequel « space is not static and time is not spaceless » (p. 264).

À partir de cette vision quadridimensionnelle, l'espace-temps est constitué par/dans les interactions, plutôt que comme préexistant en tant que dimension définissant un lieu à l'intérieur duquel évoluerait le social (c.-à-d. dans le temps, dans l'espace). C'est, donc, une vision performative basée sur les interactions entre les divers acteurs participant aux pratiques d'*organizing*. L'espace est ainsi défini par des interactions, mais il est important de comprendre que ces dernières ne se produisent pas dans l'espace et dans le temps : ce sont ces rapports eux-mêmes qui créent et définissent l'espace-temps (Massey, 1994). Par conséquent, cet espace dynamique et relationnel est constamment en cours de formation par ces interactions multiples : c'est un espace en devenir. Il s'agit donc d'un espace ouvert qui implique de multiples possibilités de connexions, de juxtapositions et de relations qui peuvent ou non s'accomplir. De plus, ces interactions font participer des acteurs hétérogènes — humains et non humains. La caractéristique spatiale clé pour comprendre ces relations hétérogènes est leur simultanéité, ce que Massey (2005) nomme une « hétérogénéité de coexistence » [*coexistent heterogeinity*].

Dans cet esprit, Massey (2005) propose de conceptualiser l'espace-temps comme une coexistence de trajectoires comme *stories-so-far*. Elle utilise le concept de trajectoires pour soulever l'idée du processus et du changement, du mouvement continu et de la construction permanente. Notez aussi que ce concept est toujours utilisé au pluriel pour signifier la diversité des trajectoires et leurs (relatives) interdépendances. Pour illustrer cette notion, Massey (2003) nous invite à imaginer un voyage de Manchester à Liverpool. Une première manière de le décrire consiste à le définir comme un voyage d'un point A vers un point B, conception couramment associée à une trajectoire (au singulier). Dans ce cas, affirme Massey, nous nous déplaçons entre deux points sur une carte. Manchester et Liverpool sont a priori donnés et nous sommes le seul élément « en mouvement » de cette histoire. Maintenant, une autre manière de décrire ce voyage, reprend la définition d'espace-temps comme rencontre de trajectoires coexistantes. Le voyage ici est très différent :

So, you're barely out of Manchester, approaching the mosses that stretch away, flat, on either side, when Manchester itself has moved on…That collection of trajectories that is Manchester is no longer the same as when you left it… And Liverpool? Likewise it has not just been lying there, static on the map, awaiting your arrival. It too has been going about its business; moving on. Your arrival in Lime Street, when you step off the train, begin to get into the things you came here to do, is a meeting-up of trajectories as you entangle yourself in stories that began before you arrived. (Massey, 2003, p. 2)

L'espace est ainsi conçu comme un découpage [*a slice*] à travers toutes ces trajectoires, une rencontre de multiples histoires : « a meeting-place, of jostling, potentially conflicting, trajectories » (Massey, 2007, p. 89). Pour rendre compte de cette rencontre de trajectoires, Massey (2007) précise qu'il faut reconnaître leur diversité. Mais il ne s'agit pas ici d'une simple diversité comme synonyme de pluralité, ni d'une mosaïque de différences juxtaposées. Une « géographie de trajectoires » implique un espace fracturé et multiple dans lequel on reconnaît les conflits et les choix stratégiques (Massey, 2007). Ce qui est ici en jeu, c'est donc la construction de l'identité d'un « nous » : un espace fracturé et multiple doit être assemblé

dans la singularité d'un collectif. Pour saisir la constitution du « nous », Massey suggère de rendre compte de la contiguïté spatiale, des alignements et ordonnancements, ainsi que des négociations à travers lesquelles les décisions collectives sont prises.
Je suis donc en accord avec Massey quand elle avance que l'espace-temps gagne à être compris en termes de coexistence de trajectoires. Cependant, il me semble que de délaisser toute référence à cette trajectoire (au singulier) entre un point A et un point B fait perdre de vue une dimension importante (surtout dans le contexte des organisations) qui est celle d'une projection d'un trajet et des efforts d'alignement et d'ordonnancement que l'on fait pour le suivre. Pour reprendre l'exemple mentionné précédemment, même si nous percevons notre voyage à Liverpool comme une rencontre avec de multiples trajectoires hétérogènes, nous devons reconnaître qu'à un moment donné, nous avons planifié ce voyage (acheter les billets, identifier notre logement, décider des activités touristiques, etc.). Dans une certaine mesure, nous avons donc déjà tracé une trajectoire : un cours d'action inscrit dans la durée, intégrant un grand nombre d'acteurs qui s'articulent plus ou moins bien entre eux (Strauss, 1995). D'ailleurs, une manière de rendre compte des choix stratégiques permettant la constitution du « nous » dont parle Massey, se trouve dans ce travail d'alignement et d'ordonnancement autour d'une trajectoire principale — ce que j'appelle une *trajectoire scriptée* (en référence au script organisationnel qui, selon Latour (2008), "is what you write about but, then, what is, so to speak, writing *you*."(p. 6)). Comme nous le verrons par la suite, cette *trajectoire scriptée* est présentée, développée et mobilisée par les agents organisationnels afin d'aligner les trajectoires multiples et d'associer les différents acteurs. Le travail d'alignement devient alors un élément clé pour maintenir la cohérence et la continuité de cette constellation de *stories-so-far* qui constitue l'organisation.

ESPACER L'ORGANISATION

Penser l'espace pour comprendre l'organisation. Voilà mon point départ. Je propose donc d'« espacer l'organisation ». Mais que veut dire « espacer »? Prenons la définition étymologique de ce terme : espacer réfère à l'action de ranger plusieurs choses de manière à laisser entre elles l'espace nécessaire. Il y a ici une référence explicite à l'idée de mettre de l'ordre de manière à créer de l'espace. En imprimerie, on dira alors qu'il faut bien espacer les mots afin de faciliter la lecture d'un texte. L'espacement renvoie, dans ce cas, à l'établissement d'un intervalle régulier entre les mots et les lignes. L'établissement d'intervalles égaux renvoie aussi au concept d'espacer dans le domaine de la maçonnerie. Ce qui est intéressant de noter ici, c'est qu'espacer implique tant le plein que le vide. Créer de l'espace n'est donc pas synonyme d'absence, ce qui rejoint la définition relationnelle d'espace-temps telle que présentée dans la section précédente. Pour moi, espacer implique l'idée de créer de l'espace, mais un espace plein de trajectoires humaines et non humaines, plein d'actions en relation, ce que Cooren (2006) appelle aussi un plénum d'agentivités.
Dans *Paris Ville Invisible*, Latour et Hernant (1998) réfèrent implicitement à l'idée d'espacer. Ils invitent à créer de l'espace « en faisant le contraire de ces mouvements qui entraînent si facilement à la succession par l'abolition de ce qu'ils prétendent remplacer » (plan 52, http://www.bruno-latour.fr/virtual/index.html). Ils soutiennent qu'en empêchant l'abolition des médiateurs — c'est-à-dire des acteurs présents dans les cours d'actions, mais qu'on passe souvent sous silence — nous augmentons la série des coexistences, nous produisons plus d'espace que de temps. J'aimerais reprendre l'invitation de Latour et Hernant à créer de l'espace, mais je la reformulerais autrement en y intégrant aussi le temps. Penser l'organisation sous cet angle, « espacer l'organisation », implique alors l'accroissement de la série des simultanéités-successions pour ainsi créer plus d'espace-temps. Il est important de noter ici que cette proposition est issue de réflexions entre l'appareillage conceptuel présenté dans la section précédence et l'expérience de terrain (que je décris par la suite). Il s'agit donc

d'une logique *abductive* qui consiste, selon Peirce, (1958) « in examining a mass of facts and in allowing these facts to suggest a theory » (CP 8.209).
D'un point de vue conceptuel et méthodologique, espacer l'organisation implique que l'on rende compte des différentes trajectoires qui s'entrecroisent et qui constituent l'organisation. Cela revient donc à partir de l'action des médiateurs (qu'ils soient humains ou non humains) ou plutôt de leurs interactions. Théoriquement parlant, « espacer l'organisation » implique de penser l'espace-temps pour comprendre l'organisation, ce que je réalise en m'inspirant principalement de la définition proposée par Massey (2005), d'un espace comme coexistence de trajectoires as *stories-so-far*, à laquelle j'ajoute ce travail d'alignement et d'ordonnancement autour d'une *trajectoire scriptée*. Sous cet angle, on peut comprendre l'organisation comme une constellation de trajectoires hétérogènes (discursive, matérielle, émotionnelle, narrative, textuelle, etc.) dont certaines sont alignées et ordonnancées pour maintenir la cohérence et assurer la continuité de l'organisation. Ainsi, quand je propose d'« espacer l'organisation », il s'agit en fait de la lire à partir de *ses* trajectoires, et plus précisément dans la rencontre (alignement) des trajectoires.
Méthodologiquement parlant, il s'agit de suivre les actions en s'attardant aux détails, ce qui se traduit par le respect de trois prémisses. Premièrement, cette idée renvoie au slogan de Latour (2006) qui nous enjoint de suivre les acteurs eux-mêmes « au moment où ils se frayent un chemin à travers les choses qu'ils ont dû ajouter aux plus durables des interactions constamment fluctuantes » (p. 99). En d'autres mots, Latour suggère de documenter leurs actions afin de comprendre leurs méthodes, leurs récits, et les associations qu'ils ont établies. Dans mon cas, plutôt que de suivre un acteur, j'ai suivi « comme son ombre » — méthode ethnographique que l'on nomme *shadowing* — un projet de diffusion de la science et de la technologie : la Semaine nationale de la science et de la technologie (SNST) telle que développée en 2006 par la coordination *Explora Sur*, une des branches régionales d'un programme d'éducation non formelle du gouvernement du Chili. J'ai ainsi documenté par enregistrement vidéo les flux qui composent les interactions dans lesquelles s'incarne le projet et au cours desquelles sont mobilisés des récits, des gestes, des objets, des personnes, etc.
Intimement reliées à la reconnaissance de l'hétérogénéité des actions et aux multiples acteurs y participant, nous retrouvons une deuxième prémisse qui a trait au principe de symétrie généralisée proposé par Michel Callon (1986). Ce principe se traduit méthodologiquement par la prise en compte de tous les acteurs — humains et non humains — dans l'application sans distinction d'une même stratégie d'analyse. Ce principe *méthodologique* nous intime, en tant que chercheur, à ne donner préséance, sur le terrain, ni aux individus, ni aux objets et à maintenir une « attention diffuse » (Bruni, Gherardi, & Poggio, 2005) afin d'investiguer les lieux, les membres de l'organisation, les aspects esthétiques, les technologies, les rituels et de simples évènements. La troisième prémisse, quant à elle, renvoie à la notion de réflexivité des actions, à l'origine des travaux de Garfinkel (1967). Cette prémisse m'amène, en termes analytiques, à tenir compte des cours d'action de la manière la plus fidèle possible, en interprétant ce que font les acteurs (y compris le chercheur) et les évènements comme des accomplissements. Ces accomplissements consistent, selon Garfinkel (1967), en des ethnographies que les acteurs réalisent quotidiennement (sans s'en rendre compte) en appliquant diverses méthodes. C'est justement ces (ethno)méthodes, prises pour acquises par les membres de la coordination *Explora Sur* dans l'organisation de la Semaine de la science et de la technologie en 2006, sur lesquelles je me suis attardée et que je décris, dans la prochaine section, comme des *pratiques d'espacement*.

PRATIQUES D'ESPACEMENTS D'*EXPLORA* DANS LA SNCT 2006

Explora est un programme d'éducation non formelle du gouvernement du Chili qui s'organise sous la forme de projets. L'un d'entre eux, et sûrement le plus reconnu, est le projet de la Semaine nationale de la science et de la technologie (SNST) qui se réalise chaque année pendant la première semaine du mois d'octobre. De juillet à octobre 2006, caméra en main, j'ai pu suivre l'organisation, la mise en exécution et l'évaluation de ce projet au sein d'une des branches de ce programme, que je nomme Explora Sur. Il est important de noter ici, avant d'amorcer la discussion sur la SNSCT, qu'un des mandats d'Explora est d'être un programme national, c'est-à-dire un programme présent dans tout le Chili (d'après l'expression chilienne : « de Arica à Punta Arenas », les deux villes respectivement les plus au nord et au sud du pays). Être présent partout est le moteur de cette organisation, moteur qui suit une volonté politique du gouvernement d'accessibilité à l'éducation. Cette volonté se traduit concrètement dans le travail des quinze branches régionales du programme (Explora Sur étant l'une d'entre elles), un travail qui cherche à conquérir le territoire, voire à « espacer » l'organisation que constitue ce programme éducationnel. En effet, pour rendre Explora présente dans tout le pays et assurer sa cohérence et sa continuité, les agents organisationnels des branches régionales mettent en place ce que j'appelle des pratiques d'espacements.

Dans la coordination régionale Explora Sur, c'est ainsi à travers une trajectoire scriptée, généralement matérialisée dans un projet, que ses pratiques d'espacements sont mises en places. Le projet permet dans ce cas de projeter (dans le temps et dans l'espace) des échéances, des buts à atteindre, des ressources, etc. Ce faisant, il articule les (inévitables) traductions et interprétations des agents organisationnels, leur donnant un sens (c.-à-d. direction et signification). Une trajectoire principale est donc établie et textualisée dans le script du projet, script que le chef de projet invoque, mobilise, manipule pour créer un alignement. Dans ce sens, la trajectoire scriptée est un excellent mode d'ordonnancement (Law, 1994), à travers lequel l'organisation se réalise, se manifeste et s'incarne.

Dans le cas de la SNST telle qu'organisée par Explora Sur, cette trajectoire scriptée a rythmé les différentes activités de coordination de l'évènement. Incarnée particulièrement dans le formulaire de présentation du projet (qui établissait les responsables, les activités engagées, le public estimé et les coûts d'opération), cette trajectoire a guidé et ordonnancé les divers cours d'actions entrepris pour la réalisation de la SNST. Pour reprendre Latour (2008), tout en ayant écrit ce script (le formulaire), les membres d'Explora Sur se sont tout à coup vu « écrits » par le script, coincés par les objectifs et les échéances qu'ils s'étaient eux-mêmes établis. Toutefois, l'agentivité du script, sa capacité à ordonnancer et à aligner, s'est surtout fait sentir au sein de la coordination Explora Sur, et plus particulièrement entre les membres impliqués directement dans l'organisation de la SNST. Certains collaborateurs, comme c'est le cas de professeurs et chercheurs d'universités, ne se sont pas sentis concernés (« ils n'étaient pas sous le script ») : soit ils n'ont pas voulu collaborer, soit ils n'ont pas respecté leurs engagements, soit ils ont annulé leur participation à dernière minute, ou encore ils n'ont pas été dans la mesure d'être des fidèles représentants d'Explora dans la région. Nous remarquons alors qu'une trajectoire principale peut-être parfois contestée ou remise en question, ignorée et re-interprétée dans chaque traduction que les agents organisationnels en font. Le travail d'ordonnancement et d'alignement se réalise donc par une constante négociation. Ainsi, pour la SNST, une grande partie des efforts des membres de la coordination d'Explora Sur a impliqué l'idée d'assurer le respect de cette trajectoire afin de garantir le succès du projet.

Bibliographie

Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2005). *Gender and entrepreneurship. An ethnographic approach* (Vol. 1). London, New York: Routledge.

Callon, M. (1986). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of Saint Brieuc Bay. In J. Law (Ed.), *Power, Action and Belief* (pp. 196-223). London: Routledge.

Cooren, F. (2006). The Organizational World as a Plenum of Agencies. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. V. Every (Eds.), *Communication as organizing: Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation* (pp. 81-100). Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Crang, M., & Thrift, N. (2000). *Thinking Space*. London,New York: Routledge.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Latour, B. (2006). *Changer de société. Refaire de la sociologie* (N. Guilhot, Trans.). Paris: Éditions la Découverte.

Latour, B. (2008, May). *What's organizing? A meditation on the bust of Emilio Bootme in praise of Jim Taylor*. Paper presented at the au colloque What is an organization? Agency, Materiality and Discourse, Montreal.

Latour, B., & Hernant, E. (1998). Paris ville invisible, Available from http://www.bruno-latour.fr/virtual/index.html

Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Cambridge, MA and Oxford: Blackwell.

Massey, D. (1994). *Space, place, and gender*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Massey, D. (1999). Space-time, 'science' and the relationship between physical geography and human geography. *Transactions of the Institute of British Geographers, 24*, 261–276.

Massey, D. (2003). Some times of space. In S. May (Ed.), *Olafur Eliasson: The Weather Project*. London: Tate Modern.

Massey, D. (2005). *For space*. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage.

Massey, D. (2007). *World City*. Cambridge: Polity Press.

Peirce, C. S. (1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (Vol. 8). Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Strauss, A. (1995). *Continual permutation of actions*. New York: Aldine de Gruyter.

LES CHARTES D'UTILISATIONS DANS LES BLOGS : VERS UNE ÉTHIQUE DE LA DISCUSSION

Nolwenn HÉNAFF
Docteure en Sciences de l'information et de la communication
CERSIC (ERELLIF - EA 3207)
Rennes 2 Haute Bretagne.
Place du recteur H. Le Moal
35043 Rennes CEDEX
nolwenn.henaff@wanadoo.fr

Résumé
De plus en plus, de nombreux blogs se dotent de chartes d'utilisation qui ont pour but de garantir la bonne tenue des échanges. Le non respect de ces règles peut valoir au blogueur la modération de ses propos, voire son exclusion. Celles-ci ne seront d'ailleurs pas neutres quant à la structuration des échanges dans les blogs. Elles se doivent ainsi d'assurer les conditions d'une prise de parole «démocratique» basée sur le respect des membres participant à l'échange via le bon usage du principe du commentaire. Jürgen Habermas peut nous aider, à ce stade, faisant l'analogie entre la structuration de ce type d'échanges et les conditions d'une éthique de la discussion. C'est ainsi que nous formulons l'hypothèse que les principes communicationnels observés dans les blogs sont régis par des normes formelles ou informelles qui confèrent une dimension morale au débat contribuant de fait à l'édification d'une nouvelle forme d'espace public caractérisé par sa dimension éthique**.** Chemin faisant, nous essaierons d'observer les éléments symboliques[253] témoignant de la volonté d'instaurer un débat de type démocratique entre les blogueurs et dans la blogosphère.
Nous proposons dans cette communication d'étudier le rôle des chartes d'utilisations dans les blogs selon leurs modes opératoires et leurs portées en terme de génération de formes communicationnelles innovantes.

Introduction
Force est de constater qu'un certain nombre de blogueurs parmi les pionniers sont attachés aux préceptes de la Netiquette qu'ils appliquent dans la blogosphère. L'émergence d'un média personnel où prolifère la production d'informations avec comme corollaire un principe d'auto-régulation collective qui le structure : «c'est là un nouveau modèle éditorial qui émerge dans lequel le contrôle et le certification de la qualité de l'information ne se fait pas en amont par un comité éditorial ou tout autre instance mais en aval avec une qualité des informations découlant du travail même des lecteurs» (CARDON, 2006).
La présence de textes de régulation des échanges, comme par exemple les chartes de bonne conduite dans les blogs, conditionne ainsi la mise au point d'une véritable éthique de la discussion garantissant une authentique compréhension mutuelle.
Il apparaît évident que les règles communicationnelles préalablement établies joueront un rôle important dans le maintien d'une certaine liberté quant à la prise de parole individuelle qui pourrait agir ou non sur le phénomène d'instrumentalisation et sur les processus communicationnels, garantissant ainsi une force inhérente à l'éthique de la discussion.
Pour Habermas, au niveau du système, c'est-à-dire de la société observée de l'extérieur, la rationalité se fait par l'argent et le pouvoir. L'intercommunication est alors court-circuitée par l'argent (je paie un service et n'ai donc plus à discuter). On gagnerait donc en vitesse et en efficacité, mais au détriment de l'activité communicationnelle. Il ne s'agit plus comme dans

[253]HABERMAS, J., « Théorie de l'agir communicationnel : tome2, Pour une critique de la raison fonctionnaliste », Paris, Editions Fayard, (1987), 480 p, p.180

l'intercommunication de chercher la vérité mais d'agir sur les motivations empiriques (appât du gain, crainte ou espoir d'accroître le pouvoir etc.). En parlant, je fais vivre, perdurer le monde du sens. Si la société se régule de moins en moins par l'agir communicationnel, mais par l'argent et le pouvoir, alors ce qui fait sens échouera à se perpétuer. Les chartes d'utilisation joueraient alors, un rôle de garant des échanges, visant à éviter toute dérive, qu'elle soit langagière ou monétaire.

La forme communicationnelle du blog

Le blog loin d'être un simple outil de publication réussit l'exercice périlleux de combiner ce que des chercheurs dissocient : l'auctorial et le flot. Bernard Miège remarque à ce propos que «les médias contemporains s'organisent principalement selon trois modèles : l'édition, la presse et le flot». Introduisant à chaque fois une rupture, chacun d'entre eux, explique ce chercheur, détermine une "configuration spécifique de la production" : «De l'édition à la presse puis au flot, on passe du discontinu au continu, et ceci aussi bien dans le temps, l'espace ou la matérialité. L'édition concrétise un immatériel sous la forme d'un bien durable, produit une fois pour toutes, éventuellement ponctuellement réédité, et diffusé dans des lieux séparés. La presse inscrit l'immatériel sur un support éphémère, régulièrement renouvelé et distribué rapidement dans un réseau dense de kiosques. Le flot, enfin n'est qu'immatériel, coulant en continu au domicile de la quasi-totalité de la population. Il s'agit bien d'une gestion de l'espace-temps culturel qui, de l'édition au flot, vise à en couvrir le maximum de possibilités[254]». Si l'on se réfère à cette problématisation, le blog et plus particulièrement les pratiques de blogging relèveraient en quelque sorte d'une logique de «flot». Il propose, contrairement à la logique éditoriale, un continuum de produits sous forme de billets, de notes et la possibilité constante d'un branchement virtuel (abonnement à la newsletter, aux flux RSS, la connexion à distance, entre blogueurs et l'auteur émetteur). Par ailleurs, la circulation de ce flot s'effectue sur un mode intransitif puisque, face à un centre unique de diffusion, coexiste une multitude de destinataires qui contrairement à la télévision ne sont pas «inertes» mais «actifs». Nous retrouvons ici le concept de milieu associé (SIMONDON, 1969) pour Internet et les blogs, un milieu étant dissocié quand il s'opère, comme pour la télévision, une distinction entre la production et la diffusion de contenu. Le blog semblerait alors réunir les trois configurations de la production en ligne ce qui serait à l'origine de son succès.

Ces nouvelles formes d'espace public s'opposent alors à la forme encore centralisée des médias, initient l'être ensemble, et permet la réalisation du processus d'individuation sur des bases non coercitives, toujours en référence à Gilbert Simondon : «la participation pour l'individu c'est le fait d'être élément dans une individuation plus vaste par l'intermédiaire de la charge pré-individuelle que l'individu contient, c'est-à-dire grâce au potentiel qu'il recèle[255]».

Si comme nous venons de l'énoncer les pratiques de blogging participeraient plutôt d'une logique de flot, le format éditorial du blog par la prédominance de l'expression personnelle témoigne de la puissance auctorial du dispositif. Cette mise en tension de la fonction d'auteur et du flux éditorial qui caractérise les blogs nous paraît particulièrement riche et porteur de formes communicationnelles innovantes.

La naissance du débat

Ces énonciations «citoyennes» témoignent d'une individualisation des prises de position dans le débat politique et l'ouverture d'un espace de jugement personnel. En portant des jugements

[254] Salaün, Jean-Michel, « Les bibliothèques saisies par l'économie », *BBF*, 1989, n° 6, p. 508-513 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr> Consulté le 23 avril 2008

[255] SIMONDON, G., « du mode d'existence des objets techniques », Paris, Aubier , (1969)

personnels sur des objets impersonnels et partagés du débat public, les énonciateurs reconnaissent des interdépendances. Cette organisation compétitive des jugements est au fondement de la mise en place d'un débat public, et dès qu'ils sont interrogés sur leurs pratiques, les participants se déclarent toujours en quête de débat avec les points de vue adverses. Le format blog favoriserai donc des rencontres argumentatives avec des opinions adverses plus fréquentes que celles que nous sommes amenés à faire dans la vie réelle (STROMER – GALLEY, 2003). Les blogueurs citoyens ne cessent de lancer des thèmes de discussion en demandant explicitement à leurs lecteurs de donner leurs avis et de les aider à se former le leur. Ainsi voit-on se former de long fils de discussion que nous pouvons parfois dans certains cas assimiler à du «bavardage» quand le débat tourne à la polémique ou bien le débat nourrit le débat comme c'est le cas quand on parle d'un sujet en rapport avec la blogopshère dans les médias traditionnels comme récemment lors du choix de Eric Besson comme secrétaire d'Etat pour l'économie numérique qui a fait couler beaucoup «d'encre» dans la blogosphère un peu à cours de sujet sensible dans la période.

La charte : une forme juridique en construction ?

Le forum des droits sur l'Internet[256] recommande un minimum de surveillance des pages liées (une fois par mois). Nous pouvons nous interroger ici sur la pertinence d'une charte ou d'un manuel d'utilisation qui protègerait le créateur des contenus illicites.

L'exemple d'une charte des blogueurs avec des conditions d'utilisations précises peut par exemple exclure la possibilité pour les blogueurs d'intégrer des publicités, des liens sponsorisés ou des publi-redactionnels. Ainsi elle informerait ses lecteurs de leur responsabilité vis à vis du contenu posté et sur, par exemple, l'obligation de s'identifier.

Mais nous pouvons nous demander à ce stade, si le seul fait de rendre visible et de communiquer à ce sujet au moyen d'une charte par exemple permettrait l'accord tacite du visiteur commentateur ? Il semble cependant que malgré de telles précautions, le créateur reste le responsable des contenus figurant sur son blog.

Le mieux pour le créateur restant d'éliminer tout message non identifiable ou dommageable pour lui et d'avertir préalablement ses lecteurs de cette procédure au moyen d'un code de bonne conduite, qui lui permettra de réduire sa responsabilité qui deviendra alors subsidiaire par rapport à celle de l'auteur du commentaire qui sera devenue, elle, principale. La charte qui n'a cependant pas de valeur juridique permettra au blogueur de prouver sa bonne foi et ses intentions louables. Ci-dessous un extrait du blog de MEL mentionnant les règles de son bon fonctionnement :

Figure 1 : Extrait de la charte d'utilisation du blog de Michel-Edouard Leclerc – 1/1/2005

[256] http://www.foruminternet.org/specialistes/concertation/recommandations/recommandation-du-forum-des-droits-sur-l-internet-hyperliens-statut-juridique.html?decoupe_recherche=hyperliens



Quelques règles d'usage pour le bon fonctionnement de ce blog[257] :
Nous nous réservons le droit de supprimer les commentaires qui :
- Contreviennent aux bonnes mœurs, à l'ordre public, aux lois et réglementations en vigueur, aux droits d'autrui.
- Contiennent des propos à caractère diffamatoire, violents ou incitant à la violence, injurieux, obscènes, offensants, discriminatoires, racistes ou xénophobes, pornographiques, pédophiles, révisionnistes ou négationnistes.
- Font mention d'activités illégales sous toutes leurs formes, notamment la reproduction, la représentation ou la distribution, non autorisées, de logiciels, marques, photographies, images, textes.

La blogosphère quant à elle prône la transparence de l'information et de l'identité de l'émetteur. Les valeurs véhiculées dans cet espace d'échange: l'authenticité, la réactivité, le dialogue itératif sont autant de pratiques et d'usages à modifier pour les pratiquants dans leur stratégie de diffusion de l'information.
Plus concrètement c'est la liberté d'expression et ses attributs (pluralisme, ouverture d'esprit, tolérance, respect d'autrui, …) qui dominent dans la blogosphère. Ainsi l'article 10 alinéa 2 de la CEDH[258] rappelle que le droit de s'exprimer librement comporte des devoirs et des responsabilités liés aux conséquences que peut avoir l'information diffusée sur l'intérêt général ou sur les droits d'autrui. La question qui se pose alors oscille entre deux valeurs opposées : faut-il laisser parler au nom de la liberté d'expression ou faire taire au nom de l'intérêt menacé ?
On est responsable civilement quand on commet une faute qui cause dommage à autrui, ce dernier pouvant alors poursuivre devant les juridictions civiles le «fautif» pour réparation du dommage subi. Ainsi, les juridictions civiles se prononcent sur les litiges entre individus et

[257] Apportant lui-même une information de qualité, mûrement réfléchie et travaillée, Michel-Edouard Leclerc attendait de son public des échanges constructifs. Pourtant 80 % des commentaires sont des banalités au point qu'une charte d'utilisation du blog voit le jour en 2005 pour réorienter les échanges, éviter les commentaires décalés et «hors sujet» provenant de consommateurs des centres Leclerc
[258] Convention Européenne des Droits de l'Homme

règlent les questions interpersonnelles en accordant réparation pour le tort subi. La base de cette responsabilité repose sur l'article 1382 du Code civil : « Tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à la réparer ». A noter que cette responsabilité ne peut être engagée que si la victime établit l'existence d'une faute ou d'un dommage.
On est responsable pénalement quand on viole une disposition légale. Contrairement à la responsabilité civile mobilisée sur «faute» définie par rapport à un «devoir de bonne conduite», la responsabilité pénale ne peut être engagée que dans le cas d'une infraction à une loi précise, les juridictions pénales se prononcent de fait sur des litiges opposant un individu et la société représentée par le Ministère public et sanctionnent un acte qui menace l'ordre social. Par exemple, le harcèlement, les injures, les propos calomnieux ou incitant à la haine raciale postés sur les blogs peuvent constituer des infractions pénales.
Céline Schöller et Sophie Damas voient un certain nombre de limites à la liberté d'expression du blogueur. La première s'exprime à travers le droit au respect de la vie privée, le droit à l'image par exemple est consacrée textuellement à l'article 10 de la loi de 1994 relative aux droits d'auteur et aux droits voisins et soumet l'exploitation d'une photo au consentement de la personne représentée, ce qui signifie que chaque mise en ligne de photo sur un blog doit être subordonnée à l'acceptation par la dite personne figurant sur l'image. Cependant ces deux droits (au respect de la vie privée et à l'image) sont à mettre en balance avec un troisième droit directement lié à la liberté d'expression : le droit à l'information : «si toute personne a en principe droit au respect de sa vie privée et peut s'opposer à la divulgation d'informations la concernant sans autorisation préalable, cette divulgation peut être justifiée par la qualité de la personne visée ou par la relation d'un événement d'actualité ou historique auquel la personne a participé[259] ». Le journaliste-blogueur Christophe Grébert, bête noire de la mairie UMP de Puteaux (Hauts-de-Seine), a d'ailleurs été poursuivi en justice pour violation du droit à l'image de trois policiers municipaux. La plainte reposait sur des photographies et une vidéo diffusées sur le net et les montrant, de dos ou de profil, discuter avec des fidèles de l'Eglise évangélique lors d'une manifestation le 7 juillet 2007. Les policiers estimaient, selon leur avocat, ne pas avoir donné leur accord à la diffusion et que le blogueur ne pouvaitt "se retrancher derrière le droit à l'information pour légitimer" son acte. Christophe Grébert, qui affirmait que les policiers n'avaient pas porté plainte de leur propre initiative, n'en est pas à son premier procès avec la mairie, à la tête de laquelle il présentera d'ailleurs sa candidature aux prochaines élections municipales. Les plaignants réclament un euro symbolique chacun, le remboursement des frais de procédure et le retrait des photos et de la vidéo de la toile. "Si M. Grébert respectait parfois un peu plus les règles, il aurait moins de problèmes avec la mairie de Puteaux", a répondu le cabinet du maire, contacté par l'AFP. "De là à dire que les policiers municipaux sont téléguidés par la mairie, c'est faire peu de cas de leur conscience professionnelle", a-t-on ajouté[260].
De plus, si l'expression est libre, elle doit selon la loi Moureaux[261] du 30 juillet 1981 ne pas inciter à la haine raciale, de fait il n'y a infraction dès lors que l'expression d'une opinion raciste incite à la discrimination.
En outre la liberté d'expression n'autorise pas à porter atteinte à l'honneur des personnes citées. Sont alors sanctionnées par le code pénal : la diffamation (la calomnie, la divulgation méchante, les injures, les outrages et les offenses, l'injure se distinguant de la diffamation en

[259] HOEBEKE, S., MOUFFE, B., « Le droit de la presse», Bruxelles, Bruylant (2005), p. 259
[260] Extrait de l'article : Puteaux: nouveau procès contre le blogueur Christophe Grébert, 2007, visible en ligne à l'adresse suivante : http://www.tetu.com/actualites/france/Puteaux-nouveau-proces-contre-le-blogueur-Christophe-Grebert-12176
[261] Loi tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie

ce qu'elle ne fait pas référence à un fait précis et devra s'analyser en fonction du contexte, du type de blog, du message, de l'identité de l'auteur et de sa victime.
Mais encore la liberté d'expression du blogueur sera contraint par le droit à la tranquillité d'autrui et ne pas franchir le cap du harcèlement moral. A ce propos la Cour d'arbitrage dans l'article 442bis du code pénal précise que «la sanction pénale qu'elle instaure ne concerne que le harcèlement qui affecte gravement la tranquillité de la personne qu'il vise ».

Une charte, des conditions générales d'utilisation liées aux plate-formes de blogs
Le site RegionsJob propose à travers sa plate-forme la possibilité pour les candidats à la recherche d'un emploi de créer leur propre blog afin d'augmenter leurs chances d'être visibles sur le marché du travail. Au cours d'un interview réalisé le 1er février 2007, Fabrice Mazoir, rédacteur Web de RegionsJob mentionne l'existence d'une charte des blogueurs accessible dès la page d'inscription[262] qui informe des conditions d'utilisations précises , qui stipule que «l'espace Blog Emploi est un lieu d'échange d'idées et d'opinions. Il vous est toutefois demandé de la tolérance et du respect dans les débats. Les insultes, accusations gratuites et autres dénigrements doivent être exclus», en outre la chartre exclue la possibilité pour les blogueurs d'intégrer des publicités, des liens sponsorisés ou des billets sponsorisés. Ceci pour une raison simple, «cela nuirait à la crédibilité des blogs, à leur lisibilité et amènerait sur les sites des publicités sans rapport avec la recherche d'emploi», enfin le premier article de la charte rappelle quant à lui les obligations auxquelles sont soumises le blogueur en tant qu'éditeur de contenu (respect de ses propres écrits mais aussi surveillance des commentaires).

Figure 2 : Extrait de la charte d'utilisation des blogueurs de regionsJob[263] - 15/01/2007

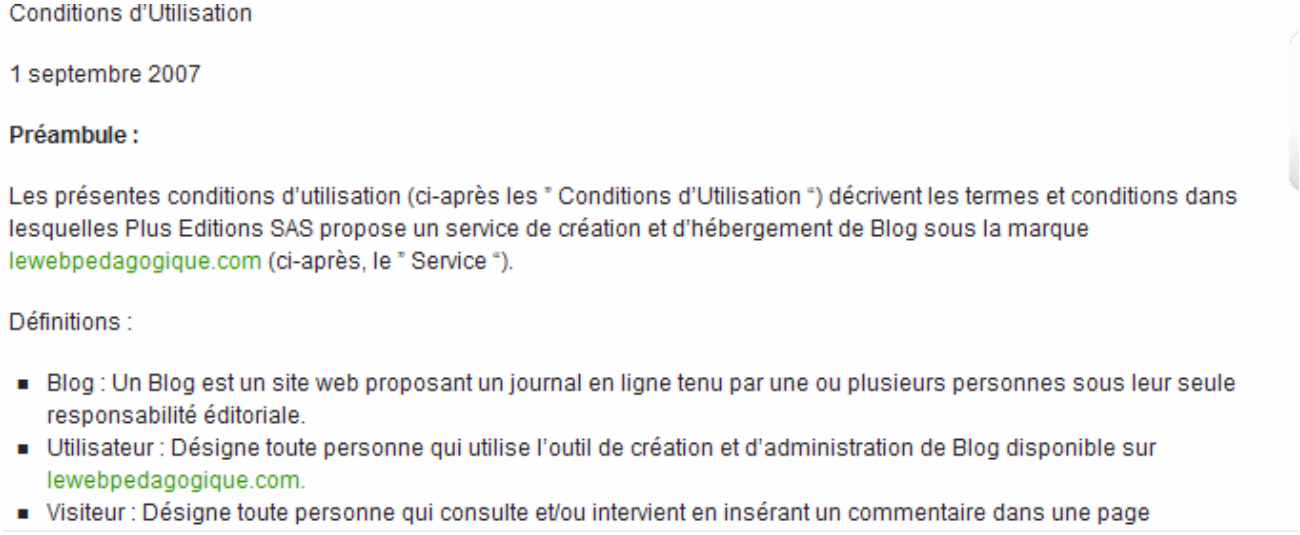
[262] http://www.ouestjob.com/fr/candidat/creation_blog.aspx
[263] http://www.ouestjob.com/fr/info/cgu_Blog.aspx



De même dans son blog[264], Alain Juppé nous invite en bas de ses billets à consulter les conditions d'utilisations de son blog qui contiennent neuf parties, la dernière nous indique le message suivant : «Alain JUPPE, éditeur de ce Blog, a adhéré aux règles de savoir vivre, de responsabilité et de devoirs de la Charte Nethique[265].» Enfin dernier exemple, les blogs de la plate-forme : le web pédagogique comme le blog de Marie Desmares[266], enseignante en histoire-géographie au collège Cousteau à Vannes proposent un lien vers la page CGU (voir copie d'écran ci-dessous) :

Figure 3 : Extrait de la charte d'utilisation de la plate-forme le Web pédagogique[267] - 1/09/2007

[264] http://www.al1jup.com/?page_id=531
[265] Ce blog est une initiative de l'association "Les Humains Associés".
[266] http://lewebpedagogique.com/mariedesmares/
[267] http://www.ouestjob.com/fr/info/cgu_Blog.aspx



Conditions d'Utilisation

1 septembre 2007

Préambule :

Les présentes conditions d'utilisation (ci-après les " Conditions d'Utilisation ") décrivent les termes et conditions dans lesquelles Plus Editions SAS propose un service de création et d'hébergement de Blog sous la marque lewebpedagogique.com (ci-après, le " Service ").

Définitions :

- Blog : Un Blog est un site web proposant un journal en ligne tenu par une ou plusieurs personnes sous leur seule responsabilité éditoriale.
- Utilisateur : Désigne toute personne qui utilise l'outil de création et d'administration de Blog disponible sur lewebpedagogique.com.
- Visiteur : Désigne toute personne qui consulte et/ou intervient en insérant un commentaire dans une page

Conclusion

Deux grandes tendances semblent se dégager dans les pratiques de blogging au sein de la blogosphère : si certaines plates-formes imposent d'office, dans leurs conditions d'utilisations, l'adhésion à une charte de bonne conduite comme c'est le cas pour la plate-forme de blogs de régionsjob ou du Web pédagogique, d'autres blogueurs s'inspirent de blogs d'initiés visant à maintenir la Netiquette, enfin certains optent pour une charte sur mesure, c'est le cas de Michel-Edouard Leclerc qui a lui même rédigé le contenu de sa charte et qui n'était pas présente au démarrage du blog et qui s'est donc révélé une nécessité.

Donc si notre intuition de départ concernant une certaine éthique de la blogosphère semble se confirmer à travers plusieurs signes[268], cette ambiance tacite faite de normes implicites reste difficilement palpable mais semble néanmoins transparaître au travers de discours, d'attitude comme une loi restée au stade d'oralité comme les règles induites liées à l'éthique du blogueur et de la discussion (rejet des trolls, de l'instrumentalisation marketing, du spam,…), la mise en place de plus en plus systématique par les plates-formes mais aussi par les blogueurs de règles explicitées à travers les chartes d'utilisation témoignent d'une régulation de la blogosphère qui se fait désormais de plus en plus au travers l'établissement de normes de «savoir communiquer».

Bibliographie

CARDON, D., « La blogosphère est-elle un espace public comme les autres ? » (2006), en ligne à l'adresse : http://coursacl2006.oldiblog.com/?page=articles&rub=264694

HABERMAS, J., « Théorie de l'agir communicationnel : tome2, Pour une critique de la raison fonctionnaliste », Paris, Editions Fayard, (1987), 480 p

HOEBEKE, S., MOUFFE, B., « Le droit de la presse», Bruxelles, Bruylant (2005)

[268] Déjà la notion de cyberculture (LEVY 1998) posait comme toile de fond les notions de Netiquette de transparence, de gratuité, d'échange, de liberté. De même il semble se dégager de cet univers comme un «esprit de la blogospère» (KLEIN, 2007), une sorte d'idéologie virtuelle, un microcosme doté de règles tacites que suivent les blogueurs. Savoir vivre, savoir vivre ensemble, plus ou moins loin du monde réel, dans cet espace où dominent des valeurs de respect et de tolérance.

KLEIN, A., ORBAN-DE-XIVERY, A-C., MATAGNE, J., « typologie dynamique : une blogosphère de projets » Objectif Blogs !, L'Harmattan (2007)

LEVY, P., Cyberculture, rapport au Conseil de l'Europe, Paris, Jacob (1998)

MIEGE, B., PAJON, P., SALAUN, J-M., « L'industrialisation de l'audiovisuel, des programmes pour les nouveaux médias », Paris, Aubier, (1986).

SCHÖLLER, C., et DAMAS, S., « regard juridique : entre liberté et responsabilité : la danse du funambule », Objectifs blogs ! : explorations dynamiques de la blogosphère, L'Harmattan (2007)

SIMONDON, G., « Du mode d'existence des objets techniques », Paris, Aubier, (1969)

STROMER-GALLERY, J., « Diversity of Political Conversation on Internet : Users' Perspectives », Journal of Computer Mediated Communication, vol.8, n°3

Conditions générales d'utilisation du blog de regionsjob
http://www.ouestjob.com/fr/info/cgu_Blog.aspx

Charte d'utilisation du blog de M.E.L
http://www.michel-edouard-leclerc.com/blog/m.e.l/archives/2005/01/charte_dutilisation.php

Charte d'utilisation du blog d'Alain Juppé
http://www.al1jup.com/?page_id=531

Charte d'utilisation du blog de Marie Desmares
http://lewebpedagogique.com/mariedesmares/

FORMES ET RÔLES DES ANNOTATIONS DISCURSIVES DANS UNE LISTE DE DISCUSSION PROFESSIONNELLE

Florence THIAULT
Doctorante Université Lille 3, laboratoire GERIICO

Communauté en ligne, liste de discussion, identité professionnelle, documentarisation, annotation

Introduction

Dans une communauté instrumentée par un dispositif de discussion médiatisée par ordinateur, les activités se manifestent par des activités langagières. L'observation d'une sociabilité « communautaire » et de la construction identitaire à partir des processus de communication véhiculé par un support technique constitue notre objet d'étude communicationnel. A partir de l'analyse des archives d'une liste de discussion spécialisée de professeurs documentalistes, nous examinons la structuration et la qualification des savoirs partagés au sein de ce groupe dans le but d'identifier le répertoire partagé [WEN 98] dans la communauté de pratique étudiée. Après avoir identifiées les caractéristiques d'une conversation électronique, nous discuterons l'intérêt de la théorie des transactions communicationnelles [ZAC 04] pour rendre compte de l'utilisation des annotations dans notre corpus. Nous terminerons par l'analyse d'un fil de discussion pour examiner les pratiques de citation des abonnés de la liste observée.

1. Discussions en ligne

1.1 Caractéristiques d'une conversation électronique

Une liste de discussion est un dispositif de communication médiatisée asynchrone par ordinateur permettant à des internautes d'échanger des messages au sujet d'un thème particulier. Les listes de discussion peuvent être définies comme des dispositifs hybrides de communication interpersonnelle de masse dans la mesure où elles permettent à la fois la communication de masse et l'échange interpersonnel. Le nombre de participants est un critère suffisant pour considérer les listes de discussion à l'instar des forums de discussion comme des polylogues discontinus médiatisés par ordinateur [MAR 04]. Pour souligner la spécificité de ces conversations chroniquement en cours, nous parlerons de « conversation persistante » [ERIC 99], ou d'un « état de parole ouvert » [GOFF 87]. La communication interpersonnelle médiatisée par ordinateur se rapproche de l'échange oral. Le code utilisé est l'écrit, mais les échanges de messages entrent dans une structure dialogale permise par la rapidité de la rédaction et de la transmission des messages. Comparée aux autres formes de communication écrite, la communication médiatisée par ordinateur favorise la production de messages brefs [CRY 01], des « écrits spontanés naïfs » [CUS 99], au style marqué par l'oralité et par la présence de procédés de représentation du non verbal [MAR 00]. L'étude des spécificités des discours sur l'internet par rapport aux discours écrits et oraux traditionnels [MON 99] reprend la formule de « registre interactif écrit » [FER 91] pour caractériser l'hybridation de ces discours.

1.2 Théorie des transactions communicationnelles

Nous souhaitons dans cette contribution discuter la théorie des transactions communicationnelles [ZAC 05] pour l'étude de la communauté de pratique choisie. Nous postulons que les collectifs sont en mesure de créer de nouvelles connaissances à travers leurs

interactions langagières. L'action collective organisée génère des situations d'interdépendance cognitive entre les acteurs qui sont réduites par le biais de transactions communicationnelles **:**

« Interactions entre acteurs cognitivement interdépendants leur permettant de créer de nouvelles significations afin de réduire leur incertitude mutuelle dans la conduite ultérieure de leur activité » [ZAC 04].

Il s'avère impossible de réduire cette incertitude cognitive sans recourir à des tiers. L'acteur agit sur l'interlocuteur via une « production sémiotique », celle-ci constitue un document circulant, objet d'une transaction entre des acteurs impliqués dans un processus d'échange visant à la fois des engagements mettant en jeu leur « self commun» une reconnaissance mutuelle et des connaissances liées à la production d'une « œuvre » pour partie commune. La même production sémiotique peut être interprétée selon de multiples points de vue et donc faire potentiellement l'objet de plusieurs transactions simultanément. Selon l'auteur, le document dispose d'une articulation sémantique externe avec d'autres documents grâce à des attributs de localisation, de datation, d'identification des réalisateurs et des bénéficiaires. Ainsi, les courriers électroniques comportent plusieurs éléments d'identification dont la date d'émission, l'adresse de messagerie de l'émetteur et la signature plus ou moins complète de l'internaute (nom, fonction, institution, adresse postale, etc).

Documentarisation et transactions annotatives

[ZAC 05] définit « les forums comme des technologies documentaires annotatives » qui soutiennent les transactions distribuées en proposant une articulation semi-automatique des fragments par le biais d'attributs codifiés affectés à chaque contribution. Les transactions annotatives correspondent à la possibilité d'intervenir à tout moment sur un contenu sémiotique même « ancien ». Le document apparaît comme un ensemble de fragments portés par des auteurs divers. De cette façon, des compilations thématiques élaborées à partir d'une sélection de messages diffusés sont réalisées par différents documentalistes et publiées sur le site Savoirs cdi[269].
La documentarisation consiste à pérenniser le support matériel de la transaction en le dotant d'attributs permettant sa réexploitation. Elle permet d'optimiser l'usage du document en offrant un meilleur accès à son contenu et une mise en contexte supérieure. Une stratégie de documentarisation est en œuvre dans la liste cdidoc par l'ajout d'une catégorie Objet[270] aux messages par le modérateur de la liste. L'ajout de ces catégories constitue une sémiotique connotative (sémiologie externe) qui facilite l'articulation « externe » en transformant le support pour permettre son rangement cohérent dans une collection ou archive (titre, mots clefs…). C'est le mot-clé contenu dans l'objet, qui lie sémantiquement deux documents auxquels son contenu est rattaché.
L'annotation peut être considérée comme un commentaire (annotation discursive) élément d'enrichissement cognitif du document. Ces annotations classificatoires visent également à positionner le document dans un système de classification. Lors de la consultation des archives publiques de la liste, en recherche avancée, il est possible de faire une recherche sur le champ objet. L'ajout des attributs spécifiques par le modérateur constitue une sorte de « tag » qui peut être ainsi réexploité. Pour autant, cette codification fournie par le dispositif

[269] http://www.savoirscdi.cndp.fr/

[270] BIBLIO, DEBAT, DOCAD (documentation administrative), EMPLOI, INFO, MANIF, PEDA, QUEST, TECHDOC (techniques documentaires), TICE, MERCI

est loin d'être suffisante, ce qui rend la documentarisation de la liste incomplète pour des usages distribués selon une temporalité importante et une socialité hétérogène. Les activités interprétatives des lecteurs restent essentielles pour accéder au contenu sémiotique des échanges.

2. La dynamique discursive de la liste de discussion

2.1 Analyse d'une dynamique communicationnelle

La liste cdidoc créée en 1996 a plus de 4000 abonnés, elle est ouverte aux professeurs documentalistes, enseignants de disciplines et étudiants ou professionnels en documentation. Le thème central concerne la « documentation et internet dans l'établissement scolaire », y sont abordés également tous les thèmes et sujets de débats intéressant la profession. La liste est hébergée par le comité réseau des universités, les archives sont publiques. Les messages sont lus, compilés et rangés avant leur envoi dans des catégories par l'équipe de modération. Celle-ci est constituée de documentalistes de différents centres régionaux de documentation pédagogique et du centre national de documentation pédagogique qui constituent par ailleurs le comité de rédaction du site professionnel Savoirs CDI.
Nous nous proposons d'analyser la dynamique discursive de la liste cdidoc à partir de l'exemple d'un fil de discussion pour considérer l'ensemble des traces d'un débat après sa clôture. Nous avons sélectionné la discussion en ligne autour de l'étude de la classification décimale de Dewey (CDD[271]) par les élèves sur la base de plusieurs critères. D'une part, le thème fait partie des pratiques familières de la communauté et d'autre part ce fil est assez représentatif (en taille, nombre de participants à la discussion). Le corpus choisi est constitué de 20 messages postés dans une période de onze jours entre le 18 et le 29 janvier 2008. Les participants sont au nombre de 18. Des pratiques de citations électroniques sont rencontrées dans 12 messages sur 20. Nous avons cherché à caractériser ce corpus en termes de types d'annotations.
Tableau récapitulatif du fil de discussion :
Les intervenants, conformément à leurs signatures, sont désignés par les initiales de leurs prénoms et noms. Le modérateur compile les messages reçus sur le même sujet afin de réduire le coût cognitif associé à cette exploitation pour les abonnés. Ces compilations sont présentées dans le tableau entre deux traits gras (ex. M2 à M7).

n° message	Initiales auteurs +H/F	Date	Horaire	Intitulé de l'objet	Citation
M 1	M M (F)	18/01/08	9 h 1 1	QUEST : Etudier la CDD, pourquoi ?	
M 2	C G (F)	18/01/08	1 2 h 1 9	PEDA : Etudier la CDD, pourquoi ?	0
M 3	C P (F)	/	/	/	M 1
M 4	S D (F)	/	/	/	M 1
M 5	T G (?)	/	/	/	M 1
M 6	F P (F)	/	/	/	M 1
M 7	E R (F)	/	/	/	0
M 8	D M (H)	18/01/08	1 6 h 4 6	PEDA : Etudier la CDD, pourquoi ?	M 1
M 9	C B (F)	/	/	/	M 7

[271] La classification décimale de Dewey (CDD) développée par le bibliothécaire Melvil Dewey en 1876 aux États-Unis est un système de classement thématique des ouvrages à l'intérieur d'une bibliothèque. Chaque groupe de chiffres correspond à une grande discipline du savoir.

M 1 0	B M (H)	/	/	/	0
M 1 1	O L D (H)	22/01/08	1 7 h 0 8	PEDA : Etudier la CDD, pourquoi ?	0
M 1 2	B C (F)	/	/	/	M10/M7
M 1 3	F G (F)	/	/	/	M 7
M 1 4	A M (F)	/	/	/	M 8
M 1 5	C L (F)	/	/	/	0
M 1 6	C (F)	/	/	/	M 7
M 1 7	C G (F) *	22/01/08	1 7 h 2 8	TECHDOC : dewey, classification	0
M 1 8	J C (?)	24/01/08	1 8 h 1 5	PEDA : Etudier la CDD, pourquoi ?	M 1 3
M 1 9	M M (F) *	25/01/08	1 4 h 4 2	M E R C I : C D D	0
M 2 0	N L (F)	29/01/08	9 h 5 4	PEDA : Etudier la CDD, pourquoi ?	M 1 5

*MM compose le message initial (M1) et celui de remerciement (M19). CG écrit également deux messages (M2 et M17).

Bonjour, je suis plc2 doc en collège. La nouveauté de cette année est de rédiger un dossier de compétence et de justifier nos actions. Je compte mettre en avant l'initiation des 6e et notamment la séance sur la classification Dewey. Etudier la CDD me semble logique, rentre dans une progression logique... Mais ce n'est pas toujours le cas pour les élèves. En effet, le travail en interdisciplinarité dans ce collège est assez rare, surtout avec la doc. Hors contexte que peut apporter l'étude de la cdd? J'argumente en avançant que cela va permettre au élèves de découvrir un peu plus le fonds du CDI. mais les élèves ne voient pas l'intérêt....Pour eux, cela n'a pas spécialement de sens car ils 'ont très peu de recherches à faire dans les autres matières. Comment créer alors du sens et que peut leur apporter cette connaissance?? Merci de me donner des pistes si vous en avez!!![272]

Ce message introductif pose une question et lance le débat. L'auteur en deuxième année d'IUFM[273] (PLC2) après l'obtention du CAPES de documentation est stagiaire documentaliste en responsabilité dans un collège. Elle se situe en interrogation par rapport à la pratique de son métier dans une phase de construction de son identité professionnelle. L'évaluation du stagiaire se fait sur la base d'un dossier individuel[274] de compétences. Le sujet du message relève de la pédagogie documentaire (formation et progression planifiée, sensibilisation à des problématiques informationnelles de catégorisation du savoir) et de la politique documentaire (gestion de la collection de documents du centre de documentation).

2.2 Le processus de documentarisation et d'annotation

Les attributs associés aux messages permettent de dater le document, d'identifier les auteurs par le biais de l'adresse de courrier électronique et par la signature éventuelle. Le projet communicationnel principal est résumé par le titre du message initial. Celui-ci est repris tout au long de la transaction communicationnelle, sauf par une participante qui modifie le titre (M17). Le modérateur interprète ce nouveau sous-titrage et associe à ce message une catégorie d'objet différente liée aux techniques documentaires et non plus à la pédagogie. Le partage d'un terrain représentationnel commun contribue à fournir aux abonnés une logique d'accès implicite au contenu sémiotique modifié et élargi dans cette discussion. Pour accroître la documentarisation, les contributeurs utilisent d'autre part des citations des messages précédents. Suivant [MAR 04], il s'agit d'éléments de messages antérieurs figurant dans un article accompagné d'un ou plusieurs chevron(s) à chaque début de ligne. Il affirme que la

[272] Les extraits de messages électroniques retenus n'ont subi aucune modification du point de vue syntaxique et orthographique. Les fautes éventuelles et les emplois incorrects ont été maintenus afin de restituer avec exactitude les messages produits.

[273] Institut de formation des maîtres, intégré aux universités comme école interne entre 2006 et 2008

[274] Le cahier des charges de la formation des maîtres (Arrêté du 19 décembre 2006) indique que la titularisation passe par la présentation d'un dossier de compétences composé de pièces attestant que le professeur stagiaire a construit les dix compétences du référentiel des professeurs des lycées et collèges.

« citation automatique entre dans une catégorie plus large de procédés discursifs (smileys, codifications typographiques simulant l'oralité) qui contribuent à proposer un cadrage des échanges médiatisés par ordinateur prenant pour modèle la conversation en face-à-face ».

L'analyse du fil de discussion s'appuie sur les pratiques de citation dans l'espace de discussion en ligne. Dans notre échantillon, 12 messages font référence à d'autres messages, dont 5 à l'intervention initiative (M1). Dans les citations, les émetteurs explicitent l'emprunt fait au message initial en restituant le passage pertinent. Ils intègrent un passage de production sémiotique extérieur dans leurs nouvelles contributions.

<*Tu dis qu'ils ont très peu de recherches à faire*> (M3)

<*S'il ya peu de recherches dans ton collège*>(M5)

<*Je ne comprends pas bien auprès de qui tu dois justifier ton action : l'administration ? Sinon, entièrement d'accord avec toi sur le manque de séances non ancrées dans un besoin réel* >(M4)

<*Votre remarque est très intéressante : « les élèves ne trouvent pas de sens à la classification décimale Dewey* »> (M8)

[CUS 99] met en évidence la notion de discours rapporté dans la communication électronique par la combinaison de strates discursives :

« […] dans la possibilité de construire des superpositions de discours, lesquels s'organisent autour d'un événement discursif initial et forment un texte. Ainsi, la « réponse à l'auteur » qui insère les dires du récepteur premier, devenu de ce fait second énonciateur et non énonciateur second parce qu'il ne s'agit pas de discours rapporté mais de discours reporté dans l'espace textuel du message d'origine, favorise l'interlocution ».

Ces citations visent à formuler des critiques, à prolonger les propositions initiales, à suggérer des propositions alternatives et à stimuler d'autres productions.

(M9) <*Pour compléter la dernière remarque du § ci-dessous : les cotes font appel à un double ordre –ordre alphanumérique*> (réf. à M7)

(M20) < *par rapport à cette réflexion : « je n'ai pas utilisé le toucan (code couleur) car toutes les couleurs n'existent pas au CDI, mais avec les « 100 cases du savoir » de la classification Dewey, les élèves ont adhéré »* > (réf. à M15)

Le débat personnalisé

Nous pouvons repérer des pratiques de citation nominative des auteurs des messages, plus particulièrement en cas de désaccord sur le contenu.

(M13) <*une collègue (ER) dit expliquer à ses élèves que « grâce à elle [la CDD] tous les livres traitant d'un même sujet sont rangés au même endroit* », *ce qui est bien sûr vrai …et en même temps pas tout à fait exact si on prend des exemples précis*> (réf. à M7)

(M12) <*Je lis qu'ER précise : « personnellement je leur parle du caractère universel de la CDD (existe depuis longtemps et dans tous les pays)* » *Je suis peut-être ignare mais je ne comprends pas l'universalité de la CDD !* > (réf. à M7)

(M14) <*M. M, je me suis rendue sur votre site pour voir à quoi ressembler votre classification. le principe est intéressant, toutefois, je ne la mettrais pas en place dans mon collège. En effet, le transfert entre la classification du CDI et celle de la médiathèque ou de leur futur lycée est un aspect important à ne pas négliger*> (réf. à M8)

La citation se fait uniquement par le prénom lorsque le rédacteur souhaite souligner un point d'accord.

(M18) <Je procède exactement comme F> (réf. à M13)

(M16) <Je suis entièrement d'accord avec E > (réf. à M7)

La parole des experts

Nous pouvons relever un lien entre la pratique de citation et le statut des participants à la discussion. Deux interventions « d'ex-professeur certifié de documentation » devenu chercheur ou en cours de recherche universitaire renvoient à des publications sur leurs sites personnels. Le premier contributeur évoque l'expérimentation d'une classification non décimale en collège, le second nous présente une adaptation imagée de l'histoire de Dewey pour les élèves. L'expertise, s'appuie ici sur un savoir académique en en revendiquant les attributs. Un troisième contributeur qui précise être formateur dans sa signature propose un lien pour consulter la classification d'une bibliothèque qui n'utilise pas la CDD. Il élargit le sujet au classement des sites par catégories dans les annuaires sur internet et cite une situation

d'utilisation de la CDD dans un portail de ressources en ligne (DADI, URFIST de Lyon). Il recommande aussi la lecture d'un ouvrage de référence de Perec « Penser/Classer ». Les interventions de ces trois contributeurs « masculins » se différencient des autres échanges car leur objectif n'est pas uniquement de relater des expériences pédagogiques mais de proposer à la communauté des ressources bibliographiques, des pistes de réflexion pour situer le sujet dans une problématique professionnelle plus large. La figure du « profane » est également présente par la question initiale d'une stagiaire documentaliste. Un autre message émane d'une néo-professionnelle (M16), elle relate son expérience de séance pédagogique sur le même thème en citant les outils professionnels utilisés[275]. Elle s'interroge sur l'utilité de ces formations et sur l'efficacité des méthodes d'apprentissage. Ces deux messages de jeunes professionnelles nous invitent à poser l'hypothèse de l'existence d'un processus de professionnalisation, reflété par la liste de discussion.

Conclusion

Cette correspondance électronique archivée automatiquement constitue un document numérique dynamique, produit collectivement de manière interactive [MAR 01]. Ce document est composé de données issues de différentes sources. On peut alors soit considérer qu'il s'agit de documents composites soit qu'ils sont produits par un processus d'écriture collective. Au sens de [LEW 99], la participation à un forum peut ainsi être vue comme la participation à l'écriture collective d'un document, ou d'un projet. L'utilisation du médium scriptural permet à chaque intervention de faire trace et d'être susceptible de donner lieu à rebond dialogal. Les pratiques de citation sont considérées comme des formes d'annotation liant les éléments discursifs et comme un mécanisme permettant de préserver le contexte dans les discussions en ligne. La citation électronique maintient une illusion de proximité en intégrant des tours de parole à l'intérieur d'un unique message. L'annotation peut-être envisagée comme la production de fragments textuels qui permet d'échanger et de négocier le sens des documents mis en commun au sein du groupe [LOR 06].

BIBLIOGRAPHIE

[CRY 01] Crystal, D., Language and the Internet. Cambridge University Press

[CUS 99] Cusin-Berche, F., Courriel et genre discursif, in J. Anis (ed.), Internet, communication et langue française. Hermès, pp.31-54.

[ERI 99] Erickson, T., Persistent Conversation: An Introduction, *Journal of Computer-Mediated Communication* 4 (4), http://jcmc.indiana.edu/vol4/issue4/ericksonintro.html

[GOFF 87] Goffman, E., Façons de parler, Paris, Minuit

[FER 91] Ferrara, K., Brunner, H. & Whittemore, G., Interactive written discourse as an emergent register. Written Communication, 8(1), pp. 8-34

[LOR 06] Lortal, G., Lewkowicz, M., Todiracu-Courtier, Des activités d'annotation : De la glose au document, in P. Salembier et M. Zacklad (Eds) : Annotations dans les documents pour l'action, Hermes Publishing, Londres-Paris, 2006. pp. 153-171

[MAR 01] Marcoccia, M., La représentation du non verbal dans la communication écrite médiatisée par ordinateur, Communication & Organisation, n° 18, pp.265-274.

[MAR 04] Marcoccia, M., La citation automatique dans les messageries électroniques, In J.-M. Lopez-Muñoz, S. Marnette, & L. Rosier (eds). Le Discours rapporté dans tous ses états, L'Harmattan, pp 467-478.

[275] « 100 cases du savoir » de la classification Dewey, les classes et sous–classes sont associées à des pictogrammes représentatifs des thèmes et « Poster du toucan », les couleurs attribuées aux différentes classes de la Dewey sont réparties sur le plumage du toucan (publications Intercdi/cedis).

[LEW 99] Lewkowicz, M. et Zacklad, M., L'écriture collective d'une argumentation dans la prise de décision : un outil de traçabilité des connaissances en conception, Document numérique, n° spécial « gestion des documents et gestion des connaissances », Volume 3, 1999, n°3-4, Hermès, 2000. pp. 263-282
[ZAC 04] Zacklad, M., Cahier, J.-P., et Monceaux, A., Une application du Web Socio Sémantique à la définition d'un annuaire métier en ingénierie. Conférence Ingénierie des Connaissances, IC 2004, 5-7 Mai 2004, Grenoble.
[ZAC 05] Zacklad, M., Documents pour l'Action (DopA) : statut des annotations et technologies de la coopération associées. In colloque Le numérique : Impact sur le cycle de vie du document pour une analyse interdisciplinaire, 13-15 Octobre 2004, Editions de l'ENSSIB, Montréal (Québec)
[WEN 98] Wenger, E., Communities of practice : learning, meaning and identity, Cambridge University Press

LES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES : ENTRE ANCRAGE HISTORIQUE ET NOUVELLES PRATIQUES COMMUNICATIONNELLES, LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU EN EXPÉRIMENTATION

Nisrine ZAMMAR
Université RENNES 2

- ***Mots-clés :*** Théorie de l'Acteur-Réseau (*ANT*) – Réseaux Sociaux Numériques (*RSN*) - *co-production* – logiques processuelles – processus d'actualisation.

Le développement des technologies de l'information et de la communication participe à la profonde mutation de nos manières de travailler et de vivre. Ces mutations se situent dans une logique processuelle et perpétuellement émergente dans la mesure des évolutions techniques et des convergences qu'elles suscitent et avec tout ce qu'elles produisent d'effets anthropologiques, sociaux, organisationnels et de l'évolution de l'imaginaire.
Né d'un constat que les réseaux sociaux numériques (RSN) participent à la modification des rapports des individus et des groupes à l'espace et au temps, à l'évolution des liens sociaux et à l'émergence de nouveaux groupes et de nouveaux acteurs en interaction à distance, cet article vise à interroger : comment les RSN s'inscrivent dans la théorie de l'acteur-réseau ? Quelles opportunités et nouvelles expériences s'offrent aux entreprises dans le cadre des RSN ?
Dans le but d'esquisser une réponse à ces questions, nous nous intéresserons en premier temps, à la manière dont se fabrique les principales caractéristiques observables des réseaux sociaux numériques, nous passerons en revue la théorie de l'Acteur-Réseau qui se trouve elle-même au cœur de nombreuses controverses qu'elle initie ou subit et dans lesquelles ses tenants partagent un terme fédérateur, l'innovation.
Afin d'éclaircir notre travail, nous nous inscrirons dans un deuxième temps dans une démarche ethnométhodologique et pragmatique en dressant les limites et en apportant un nouveau regard qui s'inscrit dans le champ des sciences de l'information et de la communication.
En conclusion, nous proposerons aux entreprises de nouveaux chantiers à apprivoiser et de nouvelles expériences à tenter. Nous poserons le degré d'imprévisibilité de ce nouveau phénomène qui se traduit par les réseaux sociaux numériques (RSN).

1- Intéressement et stratégies à l'égard de la théorie de l'Acteur-Réseau :

Dans ce premier temps, cet article tente d'apporter des éléments de réponse à travers un examen de la théorie d'Acteur-Réseau ou nommé autrement *Actor Network Theory* (ANT) et comment les RS se positionnement par rapport à cette théorie.
Nous avons assisté ces derniers temps à un intéressement remarquable en ce qui concerne les RSN et leurs succès sur la toile. Nous trouvons dans la théorie de l'Acteur-Réseau une conception pragmatiste de la vérité : est vrai ce qui est efficace[276]. Pour Cazal, la théorie de l'Acteur-Réseau ne « *s'applique pas, elle n'est pas prête à l'utilisation, elle doit s'expérimenter, trouver sa mesure et construire sa pertinence à l'épreuve du terrain, à travers la rencontre avec des entités multiples au sein de processus émergents* ». Cette théorie est en passe de se construire, elle se

[276] CAZAL, Didier : « Traductions De La Traduction et Acteur-Réseau : Sciences, Sciences, Sociales et Sciences en Gestion ? » IAE de Lille, 2007

situe du côté de la recherche et non d'une science établie. Cela représente évidement un travail risqué pour le chercheur.

Nous envisageons avec cette notion de donner les moyens de description de phénomènes, de retracer les relations et les mouvements entre les différentes entités de ces RSN. Elle met en valeur l'acteur, le valorise et le met au cœur de toute action. Cette théorie, qui s'avère plastique, rend possible et pertinent le projet d'éclairer des pratiques d'actants et des phénomènes organisationnels.

Bien qu'elle se veuille constructiviste, cette théorie n'est pas construite. Pour Latour, dans le cadre de la théorie de l'Acteur-Réseau, il s'agit de « *rompre avec nos vieilles habitudes de pensées* » (Latour, 2001), de se défaire de façons de penser largement diffusées et institutionnalisées dont la fécondité est limitée ou tarie.

Pour Latour et Callon qui reprennent Law, le monde ne doit pas être pensé en termes de groupes sociaux, mais en réseau. Pour eux, ce qui fait le social, c'est l' « association »[277], la formation de « collectifs » et l'ensemble des médiations qui le font tenir ensemble et nous pose en plein cœur du phénomène RSN. Dans quelle mesure ne sommes nous pas en train d'emprunter des théories et des notions qui font partie de la littérature pour désigner de nouveaux phénomènes et pratiques ?
Dans son ouvrage *Nous n'avons jamais été modernes, 1991,* Latour propose une conception « anthropologique symétrique » où tout se trouve être d'égale importance pour l'analyse, qu'ils s'agissent de facteurs organisationnels, cognitifs ou, plus généralement, des entités « *non-humaines* » qui entrent dans la composition des collectifs. Il convient alors de comprendre que cette théorie induit une opération de « *traductions* » qui s'établit par laquelle les acteurs (individuels ou collectifs) traduisent la volonté du collectif. Dans cette perspective, les relations sociales qui existent dans les RSN sont appréhendées comme étant un effet causé par les interactions successives d'actants hétérogènes, c'est-à-dire des membres.
Notons que les réseaux sociaux numériques ne créent pas les réseaux sociaux. Cependant ils facilitent grandement les échanges et facilitent le maintien des relations entre des personnes hier cantonnées géographiquement.

2- L'ethnométhodologie : socle de notre travail :

Harold Garfinkel dit de sa recherche ethnométhodologique qu'elle est « orientée vers la tâche d'apprendre de quelle façon les activités ordinaires réelles des membres consistent en des méthodes pour rendre les actions pratiques, les circonstances pratiques, la connaissance de sens commun des structures sociales et les raisonnements sociologiques pratiques, analysables ».
Il nous convient donc d'adopter un regard ethnométhodologique afin de mettre en évidence la valeur des interactions et des échanges entre les membres du réseau en suivant l'idée selon laquelle le sens de toute chose est attaché à son contexte, à l'ici et le maintenant. Cela propose que le sens est toujours produit localement, puisqu'aucune situation n'est reproductible à l'identique. Cela n'exclut en aucun cas que tout un chacun puisse interpréter différemment les signes qu'il observe pour construire du sens. Tout en sachant que ce qui constitue les RSN sont des processus d'engagement, de mise en scène de situation imaginaire qui crée du sens. A la manière de Wittgenstein, nous prêtons une importance fondamentale au langage qui

[277] LATOUR, Bruno : « Changer de société, refaire de la sociologie », Editions La Découverte/Poche, 2007

produit du sens et de la signification. Cette signification se trouve dans les actes et les pratiques communicationnelles des actants.
Contrairement à l'ethnométhodologie nous d'appréhendons l'imaginaire en tant que forme symbolique, nécessaire à toute action humaine, qui permet à tout projet de prendre forme. Il est donc intéressant de voir dans les RSN des règles de comportements établies et respectés par une grande majorité de gens et qu'il existe des normes implicites reconnues par tous.
Nous adopterons une approche participative afin d'identifier les différents comportements et activités des membres, recueil de différentes interviews avec des professionnels, leurs discours et leur vision. Ensuite nous analyserons d'une façon pragmatique et critique l'impact de l'émergence du développement de ces RSN sur les logiques professionnelles et sur les formes organisationnelles.

3- Réseaux sociaux numériques : vers une vision positive

Le « Social Networking » est l'un des composants de ce qu'on nomme le web 2.0, qui est la nouvelle génération de sites et de services qui facilite la collaboration et la connectivité. Il s'agit dans ce troisième temps d'examiner les nouvelles expériences et pratiques communicationnelles qui s'offrent aux entreprises et organisations.

Les entreprises, les organisations et les individus du monde entier profitent de leur participation sur les réseaux sociaux tels que Facebook, MySpace, LinkedIn et autres. Pour Alain Degenne et Michel Forsé, dans *Les réseaux sociaux* (1994), la recherche des pairs dans les réseaux ouverts est une aspiration à des rapports, des échanges plus authentiques et moins contraints, avec « *la force et la faiblesse des liens interpersonnels, non institués, mais constituant et instituant peut-être l'essence du social* » Les réseaux ont révolutionné nos espace-temps. Ils ont permis un formidable développement des réseaux sociaux et l'élargissement de véritables communautés, s'affranchissant des frontières. Les RSN se présentent comme un espace de coopération où les modalités d'échanges sont égalitaires ou réciproques. Les liens de compétition entre les membres en sont exclus.
Les organisations doivent tenir compte du fait qu'un réseau social ne soit pas simplement un logiciel, un matériel… Mais qu'il y a aussi un facteur humain très important avec tout ce que cela implique de complexité, de contrainte, d'obligations, de spécificités, etc. Les échanges interpersonnels des membres des réseaux génèrent une activité économique dont les entreprises peuvent bénéficier pour mieux communiquer avec les clients ou les clients potentiels
Nous constatons que ces réseaux répondent aux impératifs du don et du contre-don, c'est-à-dire aux capacités de se lier à d'autres humains pour échanger, communiquer et apprendre.
C'est un bouleversement dans le monde de l'entreprise. Les réseaux sociaux modifient leur façon de travailler : ils remettent en question la hiérarchie pyramidale traditionnelle, faisant perdre en partie au management son empire sur ses équipes.
Si l'entreprise peut voir sa structure chahutée par le fonctionnement que le réseau social induit (travail séquencé, prise de parole plus affirmée et hors hiérarchie, langage peu académique), ceci peut aussi se montrer très productif, permet de repérer les talents, de recruter des perles rares et de faire remonter certaines connaissances.
Ces réseaux sociaux disposent maintenant d'outils d'analyses du comportement pour y améliorer leur politique de recrutement, de marketing et embellir leur image publicitaire. C'est un espace où on peut étudier les comportements et les habitudes de la consommation pour mieux cibler un consommateur.
Les réseaux sociaux offrent la possibilité de diffuser de l'information à travers de multiple media (vidéo, interactivité, audio, etc.) à destination des internautes qui passent du temps sur Internet. Ils constituent un grand enjeu parce qu'ils permettent de déterminer des profils fins à

partir données personnelles telles que l'âge, le lieu d'habitation et les centres d'intérêts des utilisateurs.
De plus, les communautés de niche permettent de voir les idées, d'observer les goûts très spécifiques grâce aux échanges des utilisateurs de ces réseaux sociaux. Pour cela une communauté pourrait être considérée comme une nouvelle source de création de valeurs pour les entreprises sur laquelle capitaliser pour le futur.
Le marketing viral est un outil de communication qui place les consommateurs comme vecteurs de la communication de la marque. Par intérêt, curiosité ou amusement, ils diffusent l'information à leurs réseaux de connaissance. Le marketing viral se repose avant tout sur un support afin de pouvoir maintenir l'authenticité du message de l'entreprise ou du produit constituant une « vraie information ». La voie d'internet permet une diffusion du message de façon identique et présente un potentiel de propagation quasiment infini. Elle permet de suivre le consommateur et sans attendre qu'il en fasse la démarche, par exemple, la campagne de *Victoria Secret's, PINK.*

Bien que les sites communautaires soient un moyen pour les professionnels et les internautes de rester en contact, ces sites présentent une source d'informations et d'activités pour les entreprises elles-mêmes, d'après une enquête menée par *Anderson Analytics*[278].
Contrairement au monde physique où les alliances et les accords sont plus longs, internet est un monde en perpétuelle et rapide évolution, ainsi, les alliances s'y font et s'y défont plus rapidement. Pour cela la capacité d'agir, d'innover et de s'adapter est cruciale.
Le « *pouvoir accru des consommateurs* » joue un rôle primordial voire déterminant dans les « *réseaux de processus globaux* ». Sous la pression de la concurrence et de la demande accélérée du consommateur pour des produits nouveaux, les producteurs ont tendance à l'inciter, via des réseaux sociaux tel que Facebook, à créer leurs propres services. De plus, ces nouveaux outils et modes de *co-production* suscitent l'innovation et accroissent les opportunités de collaboration
« Nous allons assister à l'émergence d'une économie d'un genre entièrement nouveau, dans laquelle les entreprises coexistent avec des millions de producteurs autonomes, qui se cocréent de la valeur dans de réseaux lâchement noués. Nous appelons ce phénomène l'économie de la collaboration »[279]**.** Donc l'utilisation des réseaux sociaux numériques, ces nouveaux outils de collaboration et de diffusion, est un élément décisif « *parce qu'ils permettent d'intégrer fortement le consommateur dans le processus de création de valeur, grâce à la cocréation et à la coproduction »*[280]**.** Toutefois, il faut admettre que les contours de ces modèles qui permettent d'exploiter la dynamique relationnelle sont loin encore d'être évidents et que nous en sommes encore au tout début de ce nouveau modèle.

- ***Conclusion en forme d'invitation à un chantier ouvert***

Les RSN sont une richesse technique importante, ils présentent de nouvelles expériences qui ne demandent qu'à être apprivoisées. Ils font partie d'un processus d'actualisation de l'organisation, il participe à l'émergence d'une « *méta-organisation* ». Ils ont réussi à associer la culture d'authenticité avec la force brute de canaux de marketing viral, en fournissant une opportunité de promotion commerciale sans précédent. En effet, l'analyse rigoureuse de ces

[278] Internetactulive.net, publié par Adef JDEY, 20 novembre 2008.
[279] Don Tapscott and Anthony D. Williams: "Wikinomics: how mass collaboration changes everything". *Portfolio*, 2006, USA
[280] PISANI, Francis et PIOTET, Dominique : « Comment le web change le monde, l'alchimie des multitudes », PEARSON EDUCATION France, Paris, 2008

RSN nous renvoie à des manifestations tribales telles que nous l'indique l'anthropologiques, qui méritent toute notre attention.

Même si certains sont pessimistes sur le potentiel des réseaux sociaux à devenir des canaux viables de marketing direct et un moyen innovant de communication et, nous trouvons que les acteurs sachant mettre au point des stratégies intelligentes dans un environnement tel que Facebook, exigent beaucoup de créativité.

Dans un même temps les réseaux sociaux offrent aux professionnels de marketing et annonceurs des paradigmes de commercialisation entièrement nouveaux pour concevoir des expériences de *branding* immersives et persuasives.
En outre, nous n'en sommes qu'au début et il nous reste beaucoup à apprendre. Ce n'est que lorsque les professionnels de communication apprendront à maîtriser des plateformes aussi novatrices que celle des RSN que les marchés réaliseront toutes leurs valeurs et leurs potentiels commerciaux.

Aujourd'hui, les entreprises gagnantes ont des frontières ouvertes et poreuses. Elles travaillent à mettre en relation la connaissance, les ressources et les capacités qui se trouvent à l'extérieur de ses murs. Ces ressources et capacités sont des moyens d'innovation et un aimant pour attirer des cerveaux uniques et qualifiés. Les entreprises prennent le monde pour un département de Recherche et de Développement.
Tout cela nous mène à un nouveau type d'entreprise collaborative, à un écosystème de pairs qui se forment et se reforment constamment et qui seront capables de rivaliser dans un système plus global.
Les entreprises doivent être capable d'entamer un nouveau mode de relations clients, très important pour la prospérité de l'entreprise, et en accroître la valeur ajoutée.
Génératrices d'idées dans un secteur économique ou industriel donné, les entreprises se singularisent sur la toile par leur capacité à projeter une image innovante auprès de leurs fournisseurs ou de leurs clients.
Dans un contexte de forte intensité concurrentielle, leurs idées contribuent à leur « *Relationship Innovative Management* » en projetant sur la toile une image d'une entreprise talentueuse. Ce rayonnement contribue à sa capacité de séduction et d'attraction et renforce son leadership sur le marché. Cela peut se réaliser en mettant celui qui crée à côté du celui qui fait, en appréhendant les réseaux sociaux numériques comme des secteurs d'anticipation et d'innovation et en acceptant que ces réseaux participent à une nouvelle économie relationnelle.

Bibliographie.

BREMAUD, Loïc, « Réseaux numériques et réseaux sociaux : vers le développement de l'autoformation sociale de configuration ? » Actualité De la Formation Permanente n° 215, Centre INFFO, 2009
CAZAL, Didier : « Traductions De La Traduction et Acteur-Réseau : Sciences, Sciences, Sociales et Sciences en Gestion ? » IAE de Lille, 2007
Denis C. ETTIGHOFFER: « NetBrain Planète Numérique, Les batailles des Nations Savantes", DUNOD, Paris, 2008
Don Tapscott and Anthony D. Williams: "Wikinomics: how mass collaboration changes everything". Portfolio, 2006, USA
GARFINKEL, Harold : « Recherches en ethnométhodologie », PUF, 2007
Internetactulive.net, publié par Adef JDEY, 20 novembre 2008.

LATOUR, Bruno : « La science en action. Introduction à la sociologie des sciences », traduit de l'anglais par Michel Biezunski, La Découverte/ poche.2005.
LATOUR, Latour : « Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique, Paris, Editions La Découverte & Syros, Pari, 1991, 1997
LAW, John & HASSARD John : « Actor Network Theory and After, Blackwell and Sociological Review », Oxford, 1999
LOMBARD, Didier : « Le village numérique Mondial, la deuxième vie des réseaux », Odile Jacob, 2008
Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, Sociologie de la traduction : textes fondateurs, Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales », 2006. Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de l'Ecole des Mines
MIEGE, Bernard : « L'information-Communication, objet de connaissance », Editions de boeck Université, 2004.
MIEGE, Bernard : « La société conquise par la communication : Tome 3, Les TIC entre Innovation Technique et Ancrage Social », Presses Universitaires de Grenoble, 2007
WITTGENSTEIN, Ludwig : « Remarques philosophiques », nrf, Editions Gallimard, 2004, pour la traduction française.
WITTGENSTEIN, Ludwig : « tractus logico-philosophicus », COLLECTION TEL, Editions Gallimard, 1961.
http://edutechwiki.unige.ch
www.bulletins-electroniques.com

****

FAIRE SENS DANS LES DÉMARCHES QUALITÉ : LA RÉSILIENCE À L'ÉPREUVE DE LA COMMUNICATION

Alexia JOLIVET
Université de Toulouse 3

Sous l'impulsion des politiques publiques, le système de santé français connaît depuis une quinzaine d'années d'importantes transformations tant au point de vue organisationnel qu'au niveau des pratiques médicales. Les hôpitaux ont vu se développer des démarches déployées initialement dans le secteur industriel (Mispelblom Beyer F., 1999) telles que les démarches qualité, la gestion de processus ou encore la gestion des risques qui reposent sur des changements de pratique au sein de l'organisation : réflexivité, transversalité, changement des schémas de pensée (par exemple concevoir l'organisation en processus) sont accompagnées d'un important travail d'organisation avec recomposition des pratiques et de leur mode d'évaluation : protocolisation, standardisation, évaluation des pratiques professionnelles (cf Sainsaulieu 2006, 2007).

L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RESILIENCE

Selon K. Weick (Weick, 1979), l'organizing – qu'il distingue de l'organization – est une « consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors (p 3) ». Il est signifié ainsi que la construction de sens ou « *sensemaking* » relève de deux niveaux : une construction intersubjective à l'œuvre entre deux personnes qui cherchent à mettre en commun leurs pensées, et la construction générique qui relève de répertoires d'actions et de règles transférables d'un membre à l'autre et que l'on retrouve dans les routines. Tout l'enjeu de cette grammaire entre mécanismes d'interaction et règles réside dans la réduction de l'équivocité, soit de multiples interprétations pour une même situation, et plus largement de l'effort visant à passer d'une complexité qui nous dépasse (la réalité) à une complexité que l'on peut saisir. On pourrait penser que les démarches qualité ont pris au mot K. Weick : la cellule qualité étudiée, en charge de mettre en place les procédures qualité, jongle entre procédures, règles et interactions face-à-face, réunions, groupes de travail afin d'assurer un fonctionnement optimal et sécuritaire de l'établissement, notamment en gérant les risques *a posteriori* mais aussi *a priori*[281]. Une des fonctions de la cellule qualité est d'instaurer une vigilance collective, que l'on peut assimiler au concept de résilience de K. Weick, soit anticiper et faire face aux événements inattendus (Weick, Vidaillet, 2003, p 182). Cette vigilance repose sur une circulation incessante d'informations et de personnes dynamisée par la cellule. Elle prend appui sur de multiples interactions en face-à-face que ce soit dans les bureaux de la cellule ou de manière plus officieuse dans les couloirs ou lors des repas. La qualité ne s'arrête pas aux limites du bureau mais est, d'une certaine manière, localisée réellement dans les relations entre personnes. L'entretien de ces liens est ce qui fait l'efficacité de la résilience selon Weick. Ces connexions sont aussi médiatisées par le biais des techniques informatiques : l'intranet ou des applications, telles que la gestion

[281] Cette thèse ainsi que le mémoire de Master 2 Recherche réalisé en 2006-2007 s'inscrivent dans un programme de recherche, associant le LERASS et le CERTOP (UMR 5044 CNRS), dont la responsable scientifique est I. Bazet, et qui a bénéficié du soutien de la MiRe DREES et de la Région Midi-Pyrénées. Deux phases d'observations au sein de la cellule qualité ont eu lieu, s'accompagnant d'entretiens du personnel médical et administratif. L'étude de documents s'appuiera sur les manuels de procédures, les normes notamment utilisés par la cellule.

documentaire qualité qui repose sur des discussions autour d'un document de recommandation, en sont des exemples. On remarquera d'ailleurs que le rôle des TIC dans la résilience est un élément peu approfondi par l'auteur. De plus, le travail de la cellule qualité est également fondé sur la mise en relation de multiples interprétations afin de prendre les dispositions qui en résultent ; c'est le cas lors de la déclaration d'un événement indésirable qui nécessite une "analyse de causes", un recoupement des expériences d'un certain nombre d'interlocuteurs sélectionnés à propos du problème notifié. Cette mise en commun des interprétations concourt à une élaboration collective du sens essentiel pour Weick dans la mesure où les membres du groupe en essayant de réduire l'équivocité perçue d'une situation (les multiples interprétations d'un dysfonctionnement dans notre cas) établissent des priorités quant aux actions à entreprendre. Une autre forme de mise en commun à l'œuvre dans les démarches qualité est la transversalité : ainsi les démarches processus reposent sur une approche transversale de diverses activités. Réduire l'équivocité c'est d'abord admettre la variété des interprétations, la variété du monde, de pouvoir cerner ses nuances. Par ce principe de transversalité, la cellule s'accorde avec K. Weick et son principe de variété requise : « il faut de la variété pour ressentir et contrôler la variété » (K. Weick, 2001 p x, cité par Vidaillet, 2003, p 38) ; il s'agit pour la cellule d'élargir son champ de perception et d'encourager le personnel à être collectivement vigilant. Enfin, le principe d'interrogation du personnel, de réflexion commune rejoint la définition de *sensemaking* de Karl Weick (Weick, 1995) : il est à la fois, social, continu, rétrospectif (la création de sens se dirige vers ce qui s'est déjà produit), ancré dans la construction identitaire, sélectif, d'enactment (les individus contribuent à créer leur environnement), qui recherche la plausibilité plutôt que l'exactitude (ce dernier élément serait à interroger concernant les démarches qualité qui sont, d'un côté, tournées vers l'efficience et le contrôle et par conséquent l'exactitude et, de l'autre, recherchent des causes plausibles au dysfonctionnement). La cellule qualité produit donc un vrai travail du sens et de création de sens. Elle insiste sur le fait que la qualité est un processus organisationnel ; il ne s'agit pas d'incriminer un individu mais d'offrir une vision organisationnelle qui interpelle chacun. Est-on proche de ce « collective mind » (Weick, 2001) cher à Weick, où l'interrelation de tous est plus qu'une addition d'individus ?

Les démarches qualité relèvent donc d'une démarche de construction de sens, certes, mais une construction de sens bien spécifique qui suscite de nombreux paradoxes. Tout d'abord, cette construction de sens est encadrée, par des normes, des indicateurs. En s'appuyant sur ces éléments, la cellule propose un cadre spécifique d'appréhension de l'environnement qui limite le personnel, parce que c'est un cadre et en tant que tel cadre une vision et l'encadre voire la contraint. Comment dès lors, comment créer de la variété quand elle est contrainte ? Dans quelle mesure le personnel, la cellule se confrontent-ils à cette tension entre procédures qui créent de la variété par la transversalité, par exemple, et procédures qui limitent la variété par leur nature spécifique de cadre ? Ce qui est en jeu dans cette variété est la nature même de la qualité. Comment apprendre, douter lorsque justement le but est de tout contrôler et de ne plus laisser place à la nuance, aux marges ? C'est qu'il y a une différence entre construire le sens et faire sens. Les démarches qualité en liant procédures et expériences réalisent ce que l'on appellerait une institutionnalisation de la résilience. Cette institutionnalisation transforme le processus qualité en système expert[282]qui travaille l'organisation et le personnel dans son interprétation de l'environnement et dans ses pratiques. Ainsi, une réflexivité encadrée - et donc limitée, c'est le principe du cadre - est demandée à chacun. Or, cette réflexivité répond à des attentes, des normes qui, si leur but est d'améliorer la qualité du soin, en change la manière, la rationalise. Cette rationalisation est une construction de sens – et même une construction pour construire le sens - mais fait-elle sens ? Faire sens réside dans

[282] « J'entends, par systèmes experts, des domaines techniques ou de savoir-faire professionnel concernant de vastes secteurs de notre environnement matériel et social. » Giddens, 1994, p 36.

l'appropriation de cette résilience institutionnalisée mais aussi dans la participation des acteurs "recrutés" à travers le système expert. En outre, cette interrogation sur la résilience institutionnalisée est à mettre en relation avec le constat que nous avons fait sur notre terrain de l'existence d'une résilience que nous qualifierons d'empirique. Cette résilience empirique, caractéristique de tous les acteurs sociaux dans nos sociétés modernes (Giddens, 1994) paraît particulièrement accentuée dans le cadre des activités du secteur de la santé où veille et soin sont en permanence pratiqués. La résilience n'est pas le seul fait de la cellule qualité. Au-delà, la cellule est contestée par certains, qui mettent en cause les principes de sa démarche. Certains propos recueillis dénotent une acception légèrement différente de la qualité où il est fait référence à la notion de service, au devoir, aux compétences que cela demande, mais aussi au manque d'écoute et de solutions effectives apportées sur les dysfonctionnements quotidiens. La cellule est alors mise en cause : à la fois contestée dans sa légitimité, et pointée comme inefficace avec « de plus en plus de cadres et de moins en moins de qualité sur le terrain » (une infirmière).
La resilience, en tant que capacité d'un groupe à éviter les chocs organisationnels (Weick, Vidaillet, 2003, p 180) repose sur la construction de systèmes d'action et d'interaction continus ; la cellule qualité participe à cette construction de manière fonctionnelle, néanmoins le personnel, individuellement ou en groupe, quotidiennement anticipe et gère ces chocs organisationnels. Notre hypothèse d'interprétation consiste à poser que faire sens réside dans la tension entre ces différentes résiliences qui reposent sur des appréhensions de la réalité différentes. Comment cette tension se développe-t-elle ? En premier lieu, la résilience empirique est la substance de la résilience institutionnalisée, il ne peut y avoir de qualité sans l'implication et le partage d'expériences du personnel. La cellule qualité traduit en indicateurs, en résultats, en plans d'action ce vécu. Mais le mouvement ne s'inscrit pas seulement dans un sens, la qualité gestionnaire en contrepartie agit sur la qualité empirique puisque, à partir des résultats obtenus, se mettent en place des procédures qui vont encadrer les pratiques. Comment tout cela se traduit-il au plan communicationnel ? En plus de produire un cadre d'action, cette résilience institutionnalisée ne génère-t-elle pas un nouveau cadre d'interprétation ? Cela interroge l'individu qui, comme l'a pointé M-A. Dujarier (2008), se retrouve à devoir se conformer à un idéal, celui des procédures qualité, qui devient norme. Comment gère-t-il un rôle où il est à la fois actant (à lui de mener la veille de son environnement) et instrument (son action est traduite en indicateurs qui le désingularisent) ? Nous avons-vu que pour construire le sens la cellule met en place tout un dispositif, un réseau : mais pour faire sens comment se déroulent les processus communicationnels ?

La communication comme moteur de la qualité

Pour répondre à ces questions, une première étape consiste à apporter une dimension communicationnelle à la théorie de K. Weick, de façon à comprendre comment les processus communicationnels participent à la mise en pace de la résilience. Pour les étudier, J. Taylor propose une théorie stimulante reposant sur la dimension langagière de la communication. Les deux auteurs se rejoignent dans leur volonté de se consacrer à la construction du sens mais aussi à sa dimension organisante. Alors que Weick se tourne vers les interactions et les règles qui régissent la création de ce sens, ceux qui l'organisent, Taylor, lui, se penche sur le sens spécifiquement et ce qu'il organise. Les deux approches sont complémentaires.
La théorie de James Taylor repose sur une vision bidimensionnelle de la communication, considérée comme générant l'organisation (Taylor, 2000) :
« le texte » comme ensemble de discours généré par la parole, qui permet à l'organisation de transcender les conditions locales de sa production et qui par ses fonctions intrinsèques de

narrativité et d'*agency* offre un cadre de référence régulant les multiples conversations à l'œuvre dans l'organisation
la « conversation » qui actualise ce texte, par des échanges interactifs entre les membres de l'organisation.
On soulignera, tout d'abord, que cette vision spécifique se démarque d'autres approches issues de la sociologie ou des sciences de gestion dans la mesure où elle ne considère pas la communication comme outil mais comme une activité à part entière, et même comme étant la dimension constitutive de l'organisation qui ne peut exister que par elle. Une approche communicationnelle pose la communication comme processus organisant des démarches qualité et interroge ce cadre gestionnaire de la qualité en s'attachant à l'enrichir d'une analyse des dynamiques d'élaboration de sens (leur nature, les pratiques de discours qui en émanent, les tensions à l'œuvre) effectives dans les interactions et processus communicationnels ; d'autant plus que les démarches qualités reposent sur des pratiques communicationnelles en les sollicitant constamment.
Comme il le souligne (Taylor, 1993), l'organisation n'est pas véhiculée par la conversation, elle est dans la conversation. L'organisation, par le biais des conversations, est un ensemble de transactions langagières que le texte réifie. D'une certaine manière, on retrouve, dans les concepts de textualisation et de conversation, ceux de subjectivité générique et d'intersubjectivité de Weick, respectivement répertoires d'actions et processus à l'œuvre lorsque deux personnes ou plus cherchent à mettre en commun leurs pensées. L'organisation est dès lors : « a simply network of conversation […] or a text-mediated structure of identities, situations, purpose, finalities » (Taylor, 1996, p 29). Le langage est considéré comme un agent ; il est à la fois performatif et constatif. Il participe à l'activité de coordination en synchronisant les activités et les croyances de chacun par rapport à l'objet de leur transaction. Il s'agit de « co-orienter », soit trouver une méta-histoire qui établira les acteurs qualifiés pour agir, en leur nom et celui de l'organisation.
Un élément particulier a retenu notre attention dans cette théorie, celui de la narration. J. Taylor en propose une acception large, qui dépasse les notions de *story-telling* ou de culture d'entreprise. Selon lui, deux acteurs justifient leurs actions par rapport à un objet selon un troisième élément, l'organisation. Chacun traduit son expérience dans une narration (*an account*) et justifie son point de vue par rapport à un texte (ou plutôt un méta-texte) qui est l'organisation. Le texte a été internalisé en tant qu'image de l'organisation et sert de référence. En l'absence de ces processus de justification, de "rendre compte" selon une narration qui fait état de rôles, d'acteurs, d'identités, de fonctions, de relations et qui apporte cohérence entre les multiples conversations, l'organisation ne peut exister. Le but du chercheur est d'analyser comment l'organisation en tant que troisième élément est construit dans les conversations locales de ceux qui s'identifient comme ses membres. Cela se passe selon deux étapes qui forment la textualisation : la traduction des conversations en narrations, puis de ces dernières en textes. Chez Taylor, la narration est au cœur du processus organisant du langage, alors que pour Weick c'est une des ressources (il ne parle pas à proprement parler de narration mais de *cause-map*, d'histoires, de prémisses par exemple) à partir desquelles les membres d'un groupe pourront développer des significations équivalentes de la situation en jeu. Les deux visions s'accordent, elles n'y donnent pas le même degré d'importance. Le *sensemaking* pour Taylor réside dans la création de l'organisation comme objet de discours.
Les principes de narration sont au cœur des démarches qualité dans la mesure où ces dernières reposent sur une mise en récit de l'expérience personnelle et professionnelle de façon à la formaliser en résultats, procédures qui sont elles-mêmes des narrations particulières. Plusieurs niveaux de narration sont donc à l'œuvre, le but étant de créer un texte commun qui définit la qualité. La question posée, dès lors, est, dans un premier de temps, de comprendre dans quelle mesure les narrations sont au cœur du processus de *sensemaking* qui produit la résilience de

l'organisation, puis dans un deuxième temps, plus particulièrement, de s'intéresser aux tensions que peut créer une résilience institutionnalisée au niveau de ces narrations. Par là, nous voulons comprendre comment l'individu s'approprie les nouveaux cadres de narrativité que propose les démarches qualité, et plus précisément, l'accréditation (indicateurs, suivi) face à une narrativité du vécu qui en relatant les expériences de chacun les assoit dans une identité et une place au sein de l'établissement. Pour Taylor la narration est présente dans chaque conversation, mais que se passe-t-il pour l'individu quand une narration particulière est suscitée – ici celle de la qualité ? Quand le processus est commandité et médiatisé ?
Les démarches qualité peuvent être considérées comme un cas particulier dans la mesure où la narration, en plus d'être par essence présente dans les conversations, est une manière de communiquer particulièrement accentuée et suscitée, par exemple lors d'une analyse de causes. L'enjeu est donc d'étudier comment ces narrations de l'expérience, ces narrations structurées selon des logiques gestionnaires se mêlent à la narration plus globale de l'organisation. De plus, le cas de la qualité nous permet de répondre à de nombreuses questions qui interrogent les théories de Weick et Taylor. Par exemple, si la communication est le fait de conversations et de textes, qui influence ce *sensemaking* ? Le texte final, la définition de la qualité, est-elle le fait du personnel, de la cellule qualité, des cadres, de la Direction ? Qu'est-ce qui fait que la définition de l'un est acceptée par les autres ? La notion de texte peut-elle recouvrir de multiples réalités, officielles (les documents) et officieuses (une conception particulière de la qualité) ? Ces dernières entrent-elles en tension ? Les textes orientent-ils les conversations dont ils sont eux-mêmes le produit ?
Il s'agit de prendre en compte des processus organisationnels moins évoqués dans ces théories, d'en avoir une vision plus concrète. En effet, si Taylor démontre comment la communication organise – communication qu'il a d'ailleurs tendance à réduire au langage, ce qui peut être une autre limite de sa théorie –, il ne rend pas compte de l'organisation elle-même, au sens d'une institution sociale, d'une entité qui met en jeu des individus et des groupes sociaux selon une certaine régulation. Taylor nous fait part brillamment de l'organis*ation* – le processus d'organiser – mais pas de l'organisation qui est à la fois contexte et résultante évolutive de ce processus.

UNE NARRATIVITÉ DE DESINGULARISATION

Lors d'une première phase d'observation menée au cours du Master 2 Recherche, nous nous étions intéressée à la gestion des évènements indésirables dans un établissement de santé (Jolivet, 2007). Cette gestion prenait notamment appui sur un logiciel permettant au personnel de déclarer tout dysfonctionnement à la cellule qui par la suite menait une analyse de causes de façon à le saisir selon une approche systémique. Ce travail mettait notamment en œuvre un processus de désingularisation : le dysfonctionnement était appréhendé comme phénomène organisationnel en mettant de côté toute dimension personnelle ou émotionnelle. La narration de l'expérience du dysfonctionnement par la personne est donc traduite en des données à traiter. Cette narration du vécu transformée devient la substance d'une nouvelle narration, celle de la cellule, qui lui donne une nouvelle dimension – celle du niveau organisationnel – et une autre nature – celle d'une narration gestionnaire, dans un cadre de résultat, de résolution. Du point de vue du personnel, cela le distancie de ce qu'il a vécu ; cette distance peut être bénéfique de façon à appréhender autrement son environnement mais d'un autre côté, elle peut le désensibiliser, l'éloigner par rapport à son expérience. Son vécu devient un "cas". On assiste de la part de la cellule à ce que Weick appelle une réduction de la complexité de la réalité ; cette réduction recourt à des *cause-maps*, des liens de causalité qui cherchent à dépasser la spécificité individuelle dans une optique de résilience collective. Or, elle n'est collective que si elle est suivie d'une réappropriation par le personnel, au risque sinon d'être

inefficace. Ceci est d'autant plus marqué lorsqu'il n'y a pas de retour ou de solution immédiate proposée par la cellule pour de multiples raisons ; les conversations deviennent un texte, mais un texte qui semble ne plus réalimenter de nouvelles conversations et donc qui semble être perdu.

Une seconde vague d'observations[283] nous a confirmé ce jeu de désingularisation. On peut émettre l'hypothèse, selon notre projet de redonner une dimension organisationnelle à la théorie de J. Taylor, que l'organisation évolue, dans le discours, au fil du passage d'une narrativité du personnel, par laquelle ce dernier est sujet à une narrativité organisationnelle puis gestionnaire par laquelle il devient objet. Le processus organisant de la communication, ce jeu entre conversation et texte repose sur ce transfert. On peut considérer la désingularisation comme une spécificité narrative du processus organisationnel. Or, comment participer au processus de définition de la qualité si on en devient un objet ?

De plus, on peut noter que la qualité en étant créée par une narration gestionnaire peut déstabiliser la narration vécue, les principes de justifications et d'adaptation. On a remarqué par exemple que les recommandations normatives de la qualité remettent en cause certaines zones d'incertitudes, d'aménagement du personnel. Il peut alors arriver qu'au lieu de reconstruire l'organisation, la qualité participe à la déconstruire et cette déconstruction n'est alors pas sans impact pour les individus et groupes professionnels. Comme le souligne, H. Giroux et L. Marroquin (Giroux, Marroquin, 2005) la narration oscille entre logique d'interprétation et logiques d'explication. On peut se demander si la narration gestionnaire ne transforme pas celle de l'expérience en narration de légitimation ?

Notre thèse se focalise notamment sur une activité capitale de la cellule, mettre en place l'accréditation de l'établissement, au cours de laquelle des experts extérieurs portent une appréciation qui peut décider de l'avenir de la structure. L'établissement doit remettre au préalable un rapport selon les critères énoncés par la Haute Autorité de la Santé ; pour cela, des groupes de travail qui travailleront sur chaque critère sont mis en place. Il s'agit de traduire une réalité quotidienne en évaluation, en chiffres. Cette autoévaluation est une mise en récit qui travaille une narrativité empirique à la fois revalorisée et contrainte. On retrouve ce glissement sujet-objet mais, avec un élément en plus : cette méta-histoire sera évaluée, il est donc demandé une adéquation entre narration vécue et narration du rapport, selon une tension qui place le personnel dans une situation de sujet, puis d'objet puis de sujet à nouveau. Or, l'histoire formalisée dans ce rapport est particulière dans le sens où elle se conforme à des critères précis. Ainsi, quand on étudie le manuel d'accréditation, il en ressort une trame avec des actants (au sens de Taylor reprenant Greimas) mis en avant (les indicateurs, les pratiques exigibles prioritaires (PEP) qui feront l'objet d'une attention particulière lors de la visite), des axes (ce qui est prévu, ce qui est mis en œuvre, ce qui est à améliorer), une chronologie, des lecteurs (le rapport sera accessible au public). L'observation des premières réunions nous indique déjà comment le texte de l'accréditation travaille l'organisation (« ça pousse à s'y mettre », « va falloir arbitrer »), mais également comment le groupe travaille ce texte en essayant de jouer stratégique sur les critères (faut-il se sousévaluer ou se surévaluer ?) ou en négociant l'histoire que sera le rapport (« on peut jouer sur le curseur »).

Il s'agit d'une trame qui va changer la narration de la qualité au sein de l'établissement et par conséquent l'appréhension de la réalité. De cette appréhension, dépendra la capacité des membres de l'organisation à éviter les chocs organisationnels en se concentrant sur des rôles dynamiques. Entre narration des démarches qualité et narration du vécu se jouent différents types de résiliences. C'est cela que nous voulons observer.

[283] L'observation s'est déroulée un mois et demi au sein de la cellule qualité, dont quelques jours dans différents services de l'établissement dans l'optique de suivre le parcours du patient. Elle se continue actuellement avec la préparation de l'établissement à l'accréditation, par le biais notamment de réunions de travail.

Selon Weick, pour agir en commun il faut avoir non pas nécessairement un but commun mais un accord minimal sur le sens de la situation. Nous posons que l'élaboration de la resilience repose particulièrement sur les processus de narration. Les démarches qualité juxtaposent plusieurs sens d'une situation en associant narration gestionnaire et narration vécue. La première rationalise la seconde aussi bien au niveau des conversations que de la textualisation. Les jeux de communication de la cellule, entre personnel et Direction affectent ces narrations. De ces tensions, naît une définition de la qualité, ce troisième actant qui peut participer lui-même à redéfinir l'individu et son travail. Comment la définition de la qualité, du texte devient-elle un enjeu pour le personnel ? C'est ce que notre recherche se propose d'explorer plus en avant.

BIBLIOGRAPHIE

BAZET (I.), JOLIVET (A.), MAYERE (A.), 2008, *Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables* Communication & Organisation, n°33, à paraître

BAZET (I.), MAYERE (A.), JOLIVET (A.), ROUX (A.), CATTLA (M.), SIMBILLE (J.), 2007, *Conception et appropriation d'un dispositif de gestion d'événements indésirables - Confiance, défiance et territoires de l'indésirable,* rapport CERTOP – LERASS pour la MiRe DREES, Décembre, 139p.

DUJARIER (M.), 2008, « « Prendre sur soi » : l'individualisation du travail d'organisation », *in,* de TERSSAC (G.), SAINT-MARTIN (C.), THEBAULT (C.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé,* ed Octarès, 226 p

GIDDENS (A.), 1994, *Les conséquences de la modernité,* Paris : L'Harmattan, 192p

GIROUX (H.), MARROQUIN (L.), « L'approche narrative des organisations » *in Revue française de gestion,* vol 31 n°159, 2005, pp 15-42

JOLIVET (A.), 2007, *Confiance et dispositifs de communication dans le cadre d'un système de déclaration d'événements indésirables*. Mémoire de Master 2 Recherche. M2R ICMST. Toulouse : Université Toulouse 3, 115p

MISPELBLOM BEYER (F.), 1999, *Au-delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur,* éd. Syros coll Alternatives économiques, Paris, 305p

SAINSAULIEU (I.), 2006, *La communauté de soin en question : le travail hospitalier face aux enjeux de la société*, Lamarre, 267 p

SAINSAULIEU (I.), JAEGER (M.), BOUQUET (B.) (sous la dir.), 2007, *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale,* Dunod, 286 p

TAYLOR (J.), 1993, « La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et organisation* n°3, pp 51-93

TAYLOR (J.), 1996, «The communicational basis of organization : between the conversation and the text », *Communication theory,* vol 6 (1), pp 1-39

TAYLOR (J.), VAN EVERY (E.), 2000, *The emergent organization : communication as its site and surface*, LEA's communication series, 351 p.

VIDAILLET (B.), 2003, « Exercice de sensemaking », p 35-50, *in* WEICK (K.), VIDAILLET (B.), 2003, *Le sens de l'action,* Vuibert, Paris, p 93

WEICK (K.), 2001, *Making sense of the organization,* Blackwell publishing, 483 p

WEICK (K.), 1995, *Sensemaking in Organizations,* Thousand Oak, 231 p

WEICK (K.), 1979, *The social psychology of organizing,* 2nd Edition, McGraw-Hill, 294 p

WEICK (K.), VIDAILLET (B.), 2003, *Le sens de l'action,* Vuibert, Paris, p 93

ENTRE BESOIN D'EFFICACITÉ ET RECHERCHE DE LÉGITIMITÉ : LES DÉFIS DE LA COMMUNICATION MODERNE DES BANQUES CENTRALES

Marc BASSONI
Maître de conférences, Ecole de Journalisme et de Communication de Marseille,
IRSIC-Medi@SIC (EA 4262)
(Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II)

Depuis un peu plus d'une trentaine d'années, les réflexions qui concernent la conduite des politiques monétaires ont beaucoup évolué, tant dans les pays les plus avancés que dans les pays dits émergents. Des impératifs de responsabilité (« *accountability* ») et de transparence composent désormais l'agenda des banques centrales devenues indépendantes. Dès lors, la question de leur politique de communication revêt une dimension-clef.

Bien que la plupart des économistes et des praticiens issus du sérail des banques centrales s'accordent pour en reconnaître l'importance cruciale, le traitement qu'ils lui consacrent s'avère en revanche des plus sommaires. En général, la communication dont ils font état s'adresse au « public » entendu comme un vaste conglomérat constitué tout à la fois par les professionnels des marchés financiers, les décideurs politiques, les médias et l'opinion publique. Par défaut, ce sont les praticiens de la finance qui sont implicitement privilégiés ; à charge alors pour la banque centrale, qui établit un dialogue avec eux, de tenter d'optimiser l'efficacité de ses propres décisions. La communication est ainsi réduite à la portion congrue. Curieusement, il n'est jamais question de penser la communication comme stratégie mise au service de l'étayage d'une légitimité institutionnelle susceptible d'être contestée. Cette impasse mérite d'être soulignée et plaide en faveur d'un réexamen du contenu et des enjeux de la politique de communication des banques centrales.

Tel est précisément l'objet de cette contribution. En distinguant deux cibles très différentes – les praticiens de la finance, d'une part, et le grand public, d'autre part – nous tenterons de mettre en lumière des enjeux spécifiques. Si la communication « *pro business* », privilégiée par l'analyse économique, évacue la question de la légitimité institutionnelle (partie 1 et partie 2), la communication « grand public » tendrait plutôt à mettre cette dernière en relief ; reste, toutefois, à en préciser les modalités et à en comprendre les difficultés intrinsèques de mise en oeuvre (partie 3). On le verra, la quête de légitimité est une démarche complexe à l'issue toujours incertaine.

1. La communication destinée aux praticiens de la finance (communication « *pro business* ») ou l'impératif d'efficacité

Au tournant des années 1970-1980, le métier de banquier central connaît une transformation radicale. Celle-ci est le fruit de la convergence de trois séries de facteurs : la libéralisation des systèmes monétaires et financiers, d'une part ; l'internationalisation croissante et accélérée des mouvements de capitaux, d'autre part ; enfin, la fin des certitudes intellectuelles associées à ce que A. Coddington a joliment appelé le « keynésianisme hydraulique »[284]. A l'approche déterministe et mécaniste d'hier succède désormais une pratique plus prudente et surtout plus ouverte à l'appréhension des complexités des phénomènes économiques[285] ; à l'action traditionnellement discrète et occulte du banquier central succède ainsi une action à la fois plus modeste (centrée sur l'objectif de stabilité macroéconomique à moyen/long terme) et plus transparente. Cette action intègre l'impératif

[284] cf. Coddington A. [1976], p. 1263.
[285] La prise en compte du processus de formation des anticipations privées est ici essentielle.

d'une bonne communication avec l'environnement[286]. Appréhendée comme nécessaire, celle-ci utilise aujourd'hui un large éventail d'instruments dont le tableau 1 (cf. Annexe) offre une vision synthétique. Chaque Institut d'émission puise ainsi dans cette palette d'instruments les outils qu'il estime les mieux adaptés à la promotion de sa stratégie, compte tenu de la configuration des contextes médiatique et politique au sein desquels il s'insère.

En réalité, la théorie économique s'intéresse surtout à la communication destinée aux marchés financiers et aux praticiens qui les animent (communication « *pro business* »)[287]. Ces marchés et ces professionnels forment en fait l'essentiel de l'environnement auquel le banquier central est supposé être confronté. Or cet environnement s'avère bien moins transparent et bien plus instable que celui décrit, ou postulé, par les manuels de macroéconomie[288]. « Parler aux marchés », cela signifie d'abord tenter d'ancrer les anticipations privées autour de « balises » favorables à la poursuite des objectifs de la banque centrale. De ce point de vue, la politique de communication est perçue comme un levier qui renforce l'efficacité technique des décisions que celle-ci arrête. « La communication de la BCE[289] – précise d'ailleurs le Rapport 2007 de cette institution – a pour objectif d'améliorer la compréhension de ses décisions par le public (…). Deux éléments clés, l'ouverture et la transparence, guident l'action de la BCE en matière de communication. Ces deux éléments contribuent à l'efficacité, à l'efficience et à la crédibilité de la politique monétaire de la BCE »[290].

Aider à arrimer les anticipations privées autour des « valeurs fondamentales » est, sans conteste, une mission essentielle de l'information publique délivrée par la banque centrale. Cette mission est d'autant plus importante que les opérateurs des salles de marché sont, contrairement à certaines idées reçues, inégalement informés au sujet de ces fondamentaux et très inégalement dotés sur le registre du maniement du raisonnement macroéconomique qui permet précisément de les interpréter[291]. Dans ce cadre, les micro-décisions qui émanent des *traders* sont les produits d'une combinatoire complexe qui associe, aux côtés des raisonnements analytiques, des éléments d'intuition et d'expérience. Par nature, cette combinatoire alimente des modes de raisonnement instables et multiples, comme le souligne d'ailleurs l'existence, maintes fois observée dans le sérail des professionnels de la finance, d'un « cycle des chiffres [indicateurs] importants »[292].

Dans le nécessaire dialogue qu'elle établit avec les marchés, la banque centrale doit néanmoins se garder de « trop en dire » … En effet, compte tenu du caractère très mouvant de son environnement, elle risque à tout moment d'être démentie par les faits ou prise de court par des évènements non-anticipés ; à multiplier les bévues, elle risquerait ainsi d'écorner son image et d'entamer le capital de crédibilité dont elle jouit. Sur un registre très particulier de l'activité de la banque centrale, à savoir celui de la communication en matière de politique de change et d'interventions sur les marchés de devises, ce risque est réputé très élevé. En effet, s'il est un domaine où la prévision s'avère particulièrement hasardeuse et où les fondamentaux exercent une action des plus aléatoires, c'est bien celui de l'économie des taux de change293.

---

[286] Sur ce contexte qui préside à un tel changement de « paradigme », voir Bassoni M. [1994].

[287] Il sera ici question de la « communication *pro-business* » ordinaire et régulière. La communication « extraordinaire » (ou communication « de crise ») sera laissée de côté. Ses ressorts et ses enjeux relèvent en effet d'une problématique spécifique qui est hors du champ du présent papier.

[288] Sur ce point, voir Poole W. [2001].

[289] BCE : Banque centrale européenne.

[290] cf. BCE, *Rapport annuel 2007* (avril 2008), cité par Diana G. [2008], p. 2.

[291] Sur ce point, voir Godechot O. [2005], pp. 204-sq. La « déroute des traders » consubstantielle à la crise des *subprimes* (2007-2008) est une cruelle illustration de cette limite cognitive et intellectuelle.

[292] cf. Godechot O. [2005], p. 215.

[293] Sur ce point, voir Cartapanis A. [2004]. Voir également Amato J., Filardo A., Galati G., Peter (von) G., Zhu F. [2005], pp. 13-14.

La banque centrale doit aussi se garder de « trop en dire » pour ne pas faire accroire qu'elle serait à la simple remorque des marchés. « Suivre les marchés de trop près – note avec expertise A. Blinder – peut conduire la banque centrale à être confrontée précisément à l'horizon de court terme dont son indépendance était censée la détourner. Il n'y a pas plus de raison pour les banquiers centraux de prendre leurs ordres de marche auprès des *traders* plutôt qu'auprès des politiciens »[294]. « Parler aux marchés », certes, mais sans « trop en dire » … C'est sans doute pour trancher ce genre de dilemme que la communication des banques centrales, *via* les personnalités qui les président, incline souvent à opérer d'une façon très codée.

2. La communication « *pro business* », une communication codée et personnifiée

Comme l'indique O. Issing, ancien membre du Directoire de la BCE, « la recherche de tels « codes » est très prisée parmi de nombreux opérateurs de marchés »[295]. Certains banquiers centraux sont d'ailleurs devenus de véritables orfèvres en la matière. Par exemple, la politique de communication pratiquée par P. Volcker, jadis Président de la Réserve Fédérale américaine (*Fed*), a été récemment résumée à l'aide de l'expression d' « ambiguïté constructive »[296]. A. Greenspan, son successeur à la tête de la banque centrale américaine et titulaire du poste jusqu'en janvier 2006, ne fut pas en reste. Son art consommé du « *Fedspeak* »[297] est dans toutes les mémoires. En fait, pour exceller sur ce registre, la banque centrale doit pouvoir tabler sur l'expertise de ses dirigeants, sur leur doigté et, finalement, leur charisme. Lors de la conférence organisée, les 7 et 8 octobre 2004, par la *Federal Reserve Bank of Saint-Louis* pour marquer le 25ème anniversaire de la « réforme Volcker »[298], c'est d'ailleurs cette facette, humaine et subjective, que nombre de spécialistes mettent surtout en relief.

A compter d'octobre 1979, P. Volcker – qui entend combattre l'inflation qui mine alors l'économie américaine – rompt avec le « complexe de la tour d'ivoire » qui hante encore l'institution dont il vient de prendre les commandes. Il multiplie les discours et les déclarations, s'applique à soigner ses auditions auprès des commissions bancaires du Sénat et de la Chambre des Représentants et court tous les forums qui permettent de toucher tous les publics et de tenter de les associer à sa « bonne politique »[299]. Aidé par sa forte personnalité et sa « mystique »[300], P. Volcker se prête au jeu de la médiatisation moderne et ne rechigne pas à personnifier le collège qui pilote la *Fed* et qu'il préside. Cette tendance à la personnification sera renforcée tout au long des mandats exercés par A. Greenspan. Elle est également encore perceptible aujourd'hui, quoique de façon atténuée.

Au-delà de l'habileté de P. Volcker et du changement de contexte intellectuel qui a préparé la « thérapie » d'octobre 1979, le succès engrangé alors doit beaucoup au « consensus bi-partisan »[301] qui a déjà émergé à la fin du mandat du Président J. Carter. La caution politique prend ici toute sa dimension ; la problématique de la légitimité institutionnelle s'impose enfin. Or c'est sur ce registre précis que la littérature économique spécialisée touche sa limite.

---

[294] cf. Blinder A. [1998], p. 76.
[295] cf. Issing O. [2005], p. 70.
[296] cf. Lindsey D.E., Orphanides A., Rasche R.H. [2005], p. 229.
[297] cf. Krause A. [1999], p. 30. Aux Etats-Unis, ce terme désigne le jargon utilisé par la Réserve Fédérale.
[298] Les actes de cette conférence ont été publiés. Voir *Federal Reserve Bank of Saint-Louis Review,* Vol. 87, n° 2, part 2, March/April 2005 ("Reflections on Monetary Policy 25 Years After October 1979").
[299] cf. Poole W. [2005], p. 305.
[300] cf. Axilrod S.H. [2005], p. 241.
[301] cf. Krause A. [1999], p. 27.

Elle postule en effet la totale légitimité des banques centrales indépendantes des pouvoirs exécutifs, gardiennes de la stabilité des prix et de la valeur de la monnaie. « De ce point de vue, les banques centrales agissent comme des mandataires vis-à-vis de la société en général dans le cadre d'une relation « mandant-mandataire » [ou « principal-agent »] et dans la plupart des cas le statut d'autonomie dont elles bénéficient les aide à accomplir au mieux leur mission »[302]. Sous réserve de l'obtention des résultats visés, le mandat en question est réputé pérenne ; la légitimité du mandataire va donc de soi. Le besoin d'efficacité qui fonde l'indépendance statutaire de la banque centrale et qui exige sa responsabilité et sa transparence concourt *in fine* à « dépolitiser » l'institution. La robustesse de ce postulat tient au fait qu'il s'enracine au sein d'une solide « communauté épistémique »[303] constituée par les dirigeants des banques centrales, les économistes spécialisés et les professionnels de la finance qui ont tous en partage la même vision « technicienne ». A la vérité, ce postulat découle d'une vision par trop onirique du gouvernement démocratique et des délégations de pouvoir auxquelles il peut procéder. Que se passe-t-il quand la confiance des seuls vrais mandants – celle des citoyens – s'érode ? Les enjeux de la communication externe changent alors du tout au tout.

3. La communication « grand public » ou la quête incertaine de justification

L'hypothèse de discrédit n'est pourtant pas qu'une hypothèse d'école. La toute jeune BCE a déjà dû affronter – et tout particulièrement en France – des vagues de contestation assez radicale. Ses détracteurs s'appuient régulièrement sur les difficultés, ressenties par l'opinion publique, d'articuler les récits sur l'indépendance et la responsabilité de la BCE avec « les implications plus concrètes de [son] action »[304]. C'est précisément ici que se noue le risque d'opinion, quand l'argumentaire critique, fondé ou non, parvient à entrer en résonance avec un problème chargé d'émotion, en l'espèce celui de l'atteinte à la démocratie[305]. La communication de la banque centrale, désormais en quête de légitimité, s'inscrit ainsi dans un « univers controversé »[306] au sein duquel s'imbriquent des enjeux de connaissance, des controverses sociales et des conflits d'intérêt. Elle vient buter sur des représentations collectives hostiles et des stratégies de « résistance cognitive ». Dès lors, comment tenter de faire bouger les lignes de la réception ?

Examinons le champ des possibles. Une première option envisage de solliciter massivement la communication directe, horizontale et « désintermédiée » associée aux TIC et aux dispositifs interactifs que ces dernières permettent de déployer (univers du Web 2.0). Le pari consiste à envisager le supplément de lisibilité ainsi obtenu comme un facteur de confiance du public à l'endroit de la banque centrale ainsi banalisée. Comme le souligne G. Diana, qui plaide en faveur de la publication des minutes des réunions du Conseil des Gouverneurs de la BCE, « la transparence est l'unique moyen dont dispose [cette dernière] pour s'assurer un soutien populaire qui lui est aujourd'hui plus que jamais indispensable »[307]. Cette option, confiante dans les potentialités des nouveaux dispositifs de communication, repose toutefois sur une confusion entre information et savoir et nourrit ainsi l'illusion de la « désintermédiation »[308]. B. Stiegler rappelle opportunément que « le fait dominant est

[302] cf. Issing O. [2005], p. 69.
[303] cf. Barbas J. [2005], p. 55.
[304] cf. Barbas J. [2005], p. 69.
[305] La dénonciation d'un pouvoir monétaire « bureaucratique », « non responsable » et donc « illégitime », du point de vue des canons traditionnels de la démocratie, constitue une antienne du discours anti-BCE.
[306] cf. Godard O., Henry C., Lagadec P., Michel-Kerjan E. [2002], pp. 53-sq.
[307] cf. Diana G. [2008], p. 4.
[308] Sur cette illusion de la « désintermédiation » à l'heure du Web 2.0, voir Aiguillon (d') B., Bassoni M., Liautard D. [2008].

aujourd'hui (…) l'augmentation de l'information au détriment du savoir. C'est ce qui a été analysé par exemple comme *cognitive overflow syndrom*, lequel, au lieu de faciliter la prise de décision (…), la paralyse : l'information ne se transforme pas en connaissances ou savoir-faire, mais en accumulation de données intraitables »[309]. Le soutien populaire, tant recherché, risque ainsi de demeurer hors de portée.

Une seconde option fait, *a contrario*, le pari de la médiation ; mais elle s'en remet aux « relais » traditionnels, à savoir les élus et les médias. Or en France, tout particulièrement, ces relais peuvent s'avérer inefficaces ou défaillants, surtout quand il s'agit de populariser la BCE. Les élus, par exemple, sont traditionnellement dans une position ambiguë vis-à-vis de la construction européenne et de ses avancées. Cette ambiguïté explique que les « élus du peuple » aient pu tout à la fois contribuer, directement ou indirectement, à l'élaboration des statuts de la BCE, stipulant entre autres les modalités de son indépendance, et, dans le même mouvement, avoir des difficultés à « vendre » à l'opinion publique les raisons de ce choix et le transfert de souveraineté qu'il impliquait. Les médias, malheureusement, sont tout aussi pusillanimes. De plus en plus déspécialisés, rétifs à expliciter les complexités de l'environnement macroéconomique et, circonstance aggravante, souvent convaincus du fait – non démontré – que « l'Europe ne fait pas vendre », les médias ne contribuent pas à modifier les représentations collectives et à briser les clichés[310].

Une troisième option, enfin, fait le pari de la médiation mais en tentant d'inscrire les promesses des dispositifs modernes de communication au cœur d'une nouvelle politique éducative. Comme le souligne M. Herbillon, c'est l'Ecole – autre instance traditionnelle de médiation – qui demeure en effet « la clef du problème »[311]. Tant qu'une « politique industrielle de développement des instruments du savoir »[312] ne sera pas impulsée, politique qui soumettrait l'organisation de l'information aux impératifs de la connaissance, il est peu probable que les représentations évoluent et que la politique de communication parvienne, de façon isolée, à cimenter un relatif consensus social autour de la figure tutélaire du banquier central et de ses pratiques. Relever le défi de la communication « grand public », c'est donc, dans le cas d'espèce qui nous occupe ici, accepter d'étoffer la connaissance économique des jeunes, en particulier, et des citoyens, en général, en inscrivant la politique de transmission au cœur même de l'univers du Web 2.0 et des pratiques collaboratives qui lui sont associées, voire en assignant aux industries de programmes de nouvelles fonctions éditoriales dédiées à un impératif d'éducation permanente ; c'est aussi, en référence au débat récurrent qui concerne la BCE, consentir à instiller la dimension européenne au cœur de tous les apprentissages.

L'enjeu est clair : il s'agit, par le truchement d'une politique de l'intelligence, de donner du sens aux missions du banquier central et de situer ces dernières sur un registre civique ; en d'autres termes, de les « repolitiser ». En escamotant cet enjeu, les économistes spécialisés ont – pour reprendre l'expression de J. Sapir – joué « contre la démocratie »[313] ; partant, ils privent durablement le banquier central du viatique qui lui permettrait de réussir sa quête – désormais impérieuse – de justification.

[309] cf. Stiegler B. [2006], p. 142.
[310] Sur ce point, voir Bassoni M. [2004].
[311] cf. Herbillon M. [2005], p. 117.
[312] cf. Stiegler B. [2006], pp. 138-139.
[313] Cité par C. Lensing-Hebben [2008], *in Les experts cathodiques*, INA-Le Bord de l'eau éd., Paris, p. 227.

Bibliographie

Aiguillon (d') B., Bassoni M., Liautard D. [2008] « Les nouvelles « frontières » de la médiation journalistique à l'heure du Web 2.0 », MédiaMorphoses, n° 24, octobre (pp. 113-118)

Amato J., Filardo A., Galati G., Peter (von) G., Zhu F. [2005] « Research on exchange rates and monetary policy : an overview ? », Bank for International Settlements Working Papers, n° 178, June

Axilrod S.H. [2005] « Commentary », Federal Reserve Bank of Saint-Louis Review, Vol. 87, n° 2, Part 2, March/April (pp. 237-242)

Barbas J. [2005] « La communication de la BCE. Entre technicité économique et impératif de justification (enquête) », Terrains & Travaux, n° 8 (pp. 53-73)

Bassoni M. [1994] « Information et politique monétaire », Sciences de la Société, Presses Universitaires du Mirail, n° 33, octobre (pp. 129-146)

Bassoni M. [2004] « Where is the European Union going ? The weakness of the French public debate today and the difficulty
of its coverage by the media », Communication for the 15th Association of European Economics Education Conference, Copenhague (Danemark), 25-27 août

Blinder A. [1998] Central Banking in Theory and Practice, M.I.T. Press, Cambridge (Mass.)

Cartapanis A. [2004] « Les crises de change : qu'avons-nous appris depuis 10 ans ? », Economie Internationale (Revue du C.E.P.I.I.), n° 97, 1er trimestre (pp. 5-48)

Coddington A. [1976] « Keynesian Economics : The Search for First Principles », Journal of Economic Literature, Vol. XIV, n° 4, December (pp. 1258-1273)

Diana G. [2008] « Plus de transparence pour davantage d'efficacité et de légitimité », www.relatio-europe.eu/la-revue, 2 juin (consulté le 30 septembre 2008)

Godard O., Henry C., Lagadec P., Michel-Kerjan E. [2002] Traité des nouveaux risques, Gallimard éd., Coll. « Folio », Paris

Godechot O. [2005] Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers, La Découverte éd., Coll. « Poche », Paris

Herbillon M. [2005] La fracture européenne. Après le référendum du 29 mai : 40 propositions concrètes pour mieux informer les Français sur l'Europe, Rapport de la Mission parlementaire auprès du Ministre des Affaires étrangères et de la Ministre déléguée aux Affaires européennes, Paris, juin

Issing O. [2005] « Communication, Transparency, Accountability : Monetary Policy in the Twenty-First Century », Federal Reserve Bank of Saint-Louis Review, Vol. 87, n° 2, Part 1, March/April (pp. 65-83)

Krause A. [1999] « Le système de la Réserve Fédérale américaine : fonctionnement et accountability », Etude pour le Groupement d'Etudes et de Recherches « Notre Europe », Etudes et recherches n° 7, avril (notreeurope@notre-europe.asso.fr)

Lindsey D.E., Orphanides A., Rasche R.H. [2005] « The Reform of October 1979 : How It Happened and Why », Federal Reserve Bank of Saint-Louis Review, Vol. 87, n° 2, Part 2, March/April (pp. 187-235)

Poole W. [2001] « Expectations », Federal Reserve Bank of Saint-Louis Review, Vol. 83, n° 2, March/April (pp. 1-10)

Poole W. [2005] « Safeguarding Good Policy Practice », Federal Reserve Bank of Saint-Louis Review, Vol. 87, n° 2, Part 2, March/April (pp. 303-306)

Stiegler B. [2006] Réenchanter le monde, Flammarion éd., Coll. « Champs / Essais », Paris

Annexe

Tableau 1 : Objectifs, instruments et vecteurs
de la communication moderne des banques centrales
(d'après Barbas J. [2005], Issing O. [2005] & Diana G. [2008])

Registres de communication	Principaux objectifs visés	Instruments	Relais et vecteurs
ANNONCE ET EXPLICATION DES DÉCISIONS DE POLITIQUE MONÉTAIRE	- Améliorer la transparence sur les buts poursuivis - Améliorer la transparence opérationnelle - Améliorer la transparence procédurale	Conférences de presse	Tous types de médias
		Points-presse	*Idem*
		Publication des minutes des réunions du Conseil	Site Internet de la banque centrale
		Publication des résultats des votes au sein du Conseil	*Idem*
CONTEXTUALISATION DES DÉCISIONS DE POLITIQUE MONÉTAIRE	- Améliorer la transparence économique	Publication de rapports réguliers (bulletins mensuels, trimestriels & annuels)	Site Internet de la banque centrale et bases de données associées
		Publication de projections macroéconomiques	*Idem*
		Publication de données statistiques	*Idem*
		Publication de « *surveys* »	*Idem*
		Interviews	Tous types de médias
		Discours officiels	*Idem*
		Auditions publiques (dont auditions auprès du Parlement)	*Idem*
RECHERCHE SUR LA POLITIQUE MONÉTAIRE ET DIFFUSION DE LA CONNAISSANCE AUTOUR DE SES ENJEUX	- Améliorer la transparence économique - Améliorer la transparence politique	Publication de documents de recherche et d'analyse	Site Internet de la banque centrale et bases de données associées
		Conférences	Tous types de médias
		Jeux de simulation à visée pédagogique	Site Internet de la banque centrale
		Vidéos et jeux-vidéo interactifs	*Idem*

LE COACHING ET LA COMMUNICATION PARADOXALE DES MANAGERS : DE L'ÉTUDE DES DISCOURS À L'ANALYSE DES PRATIQUES

Geneviève GUILHAUME
Université Paris 13

Dans le cadre d'une recherche menée de 2001 à 2009, ayant donné lieu à la réalisation d'une thèse et d'un livre[314], nous nous proposons de montrer comment l'alternance entre une approche inductive et une approche déductive a permis de révéler l'écart entre des discours et des pratiques et de formuler l'hypothèse majeure de ce travail. Le sujet porte sur le coaching destiné aux managers. L'étude des discours concerne les discours publics écrits des consultants promoteurs du coaching. L'analyse des pratiques ressort des entretiens conduits auprès des consultants-coaches « racontant » leurs pratiques de coaching et auprès des managers coachés révélant leurs vécus en tant que managers et dans la relation de coaching.

Le coaching : une définition ambivalente

On trouve une définition officielle du coaching sur le site de la SFCoach, société française de coaching, qui compte 250 membres accrédités pour faire du coaching ou ayant acceptés d'être accrédités : « Le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » (www.sfcoach.org). Le terme de potentiel dans cette définition indique que cette démarche vise à éveiller toutes les capacités que l'individu peut engager dans son travail et qui ne sont pas mobilisées encore à ce jour.

L'autre définition officielle du coaching est celle de l'ICF (320 membres). Elle insiste plus sur les performances obtenues à travers le coaching, qui est : « une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances. Le coaching peut se pratiquer en séances de face à face, au téléphone et en séances collectives, voire dans un lieu spécifique (coaching sportif). Ces séances peuvent être assorties d'échanges écrits ou par e-mail. Le coaching peut être utilisé parallèlement à un travail de psychothérapie, mais il ne peut s'y substituer » (www.coachfederation.fr). Dans cette définition de l'ICF, on relève les objectifs de performance, c'est-à-dire une finalité économique dévolue au coaching d'entreprise. La mise en garde par rapport à une confusion possible entre coaching et démarche thérapeutique interroge sur les dimensions de la personne que l'on cherche à développer dans ce dispositif.

Ces deux définitions très professionnelles du coaching peuvent être éclairées par les précisions qui les accompagnent. Ainsi, sur le site de la SFCoach, on peut lire : « L'accompagnement est un exercice plus ancien, situé à la frontière entre les techniques d'éveil spirituel, d'éducation philosophique et politique, celles favorisant l'émergence d'une conscience morale et la conservation d'une santé psychologique et physique » (www.sfcoach.org). Dans ces assertions, se révèle une finalité beaucoup plus vaste du coaching qui cherche à intervenir sur les différentes sphères de la vie humaine. On observe donc une tension entre un objectif économique à relativement court terme et une finalité élargie du développement de la personne humaine.

[314] Voir bibliographie

On apprend ensuite que : « Le dispositif s'inscrit d'une part dans l'effondrement des institutions tutélaires telles que la famille, l'état, l'église, l'armée, les syndicats, et d'autre part dans l'injonction faite à l'individu pour qu'il devienne lui-même, en dehors de ces institutions et de ces constructions collectives, ce qui ne s'est jamais produit dans l'histoire. Dans une société en mal de repères symboliques, l'entreprise occupe souvent le terrain du sens et des valeurs. Il n'est donc pas étonnant que le coaching s'y développe de façon très significative » (www.sfcoach.org). La contradiction révélée dans ces écrits publics porte ici sur une entreprise ayant pour finalité le profit et une entreprise vue comme une institution productrice de sens. L'ambivalence dans ces définitions du coaching réside dans l'hypothèse que le développement de la personne promis dans ce type de démarche requiert une autonomie et une liberté, qui serait compatible avec l'objectif de performance économique, de l'obtention des résultats.

Discours publics sur le coaching

On peut mettre en valeur dans les écrits publics des consultants la théorie du « gagnant-gagnant », comme double finalité légitimée du coaching. Ainsi, Alain Kerjean, promoteur des formations *out door*,[315] la présente ainsi : « La construction d'une personne ne se termine pas à l'adolescence ou à la porte de l'entreprise. L'organisation est le lieu où s'inscrit et se poursuit sa quête d'identité et sa recherche d'unité. Ce n'est pas du paternalisme, mais la mise en œuvre d'une relation gagnant-gagnant. L'employé perçoit les objectifs de l'organisation comme un moyen d'atteindre ses propres objectifs et de réaliser ses idéaux personnels » (Kerjean, 2000). Les consultants promoteurs des séminaires out door dans les années 80, comme Edouard Stake ou Bob Aubrey se sont reconvertis dans le coaching aujourd'hui. Cette théorie du « gagnant-gagnant » est évoquée par certains des consultants-coaches interrogés : *« Le coaching, c'est aider un dirigeant, un cadre, n'importe qui à bien comprendre l'environnement dans lequel il est, qu'il soit économique, qu'il soit structurel, culturel, bien comprendre son propre système à lui : quelles sont ses valeurs, ses motivations, appétences, qu'est ce qui est important pour lui et comment il peut trouver un équilibre dans tout çà. Et on a la conviction, nous, que si les entreprises arrivent à bien gérer ça, que non seulement les gens seront mieux, mais en plus on est convaincu de ça, l'économique ira mieux aussi »* (entretien consultante-coach). Le terme de conviction signifie que cette théorie du « gagnant-gagnant » relèverait plus d'un postulat que d'un vécu possible des managers ou salariés. Qu'en est-il ?

Derrière cette approche consensuelle, on découvre un modèle de manager décrit dans l'analyse de Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) tirée des écrits du néo-management : ainsi, la *Cité*[316] *par projet* s'organise autour de nouvelles valeurs susceptibles de mobiliser les salariés dans le capitalisme actuel ; le manager de cette cité est l'homme connexionniste (l'homme des réseaux), dont l'activité essentielle consiste à « s'insérer dans des réseaux et à les explorer, à s'engager et à se retirer d'une succession de projets, qui est capable d'établir des liens dont la qualité dépend de la distance qu'il a permis de franchir et de l'extension qu'il est susceptible de provoquer ». Les auteurs montrent que la légitimité de cet « impulseur de sens, de vie, d'autonomie » porte essentiellement sur ses qualités exceptionnelles, et non plus

[315] Stages d'aventure en plein air où le manager est invité à dépasser ses limites pour mieux prendre des risques et s'engager plus efficacement dans des projets d'entreprise ensuite

[316] Chacune des cités se définit par un ensemble de principes de justification permettant aux membres de cette cité de passer des accords et des compromis, dans un même Monde : il existe ainsi six cités antérieures à la Cité par projet : la Cité domestique, la Cité industrielle, la Cité inspirée, la Cité civique, la Cité marchande

sur le pouvoir lié à la hiérarchie ou au statut. Le coaching permettrait donc de développer ces qualités personnelles, un savoir être, notion managériale signifiant tant les traits de caractère, les aptitudes, les attitudes ou comportements, traitées comme une compétence séparée dans la démarche de coaching (et non reliée aux savoirs et savoir-faire) (Bellier, 2004). Et ce savoir être est avant tout communicationnel : « c'est le rôle actif des managers dans la communication, dans l'écoute, dans le partage des informations, l'ouverture, la curiosité, la convivialité, l'attention aux autres, le respect des différences, qui leur permet d'étendre les liens dans le réseau, mais aussi de faire se lever les hommes dans le processus de changement » (Boltanski, Chiapello, 1999). Ce modèle de manager permet-il d'incarner la théorie consensuelle de l'épanouissement individuel au profit de l'entreprise ?

Dans notre travail de recherche, c'est donc d'abord un raisonnement déductif à partir de l'étude des écrits publics des consultants-coaches, qui nous oriente vers l'hypothèse de l'existence de postulats dans ces discours. Ensuite, on se pose la question de l'écart possible entre les discours publiés de ces consultants-coachs et leurs paroles « libres » recueillies dans les entretiens[317] semi-directifs. Que révèlent ces dernières au regard de la « langue de bois du management », précédemment analysée ?

Paroles des consultants sur leurs pratiques

S'agissant, par exemple du contrat de coaching, celui-ci est présenté par tous les consultants-coaches interrogés comme un contrat très strict, passé entre le commanditaire, le coach et le coaché, répondant aux cahiers des charges très précis des entreprises : il porte sur les objectifs, la qualification du coach, sur le principe de la confidentialité totale, sur les règles de la restitution (au commanditaire), sur la définition de la durée du rythme, des lieux etc. Tous les coaches soulignent cependant que *« la liberté du coaché est totale à l'intérieur de ce contrat »*.

Un consultant-coach interviewé montre qu'il existe bien un contrat institutionnel de coaching, issu de la négociation des attentes entre le DRH et le coaché, le *« contrat explicite »* et le *« contrat implicite »*, répondant aux attentes du coaché, qui peuvent être *« je ne sais pas gérer mon chef, comment puis-je apprendre à gérer mon chef ? »*. Cela signifie un certain flou des objectifs : *« Donc, très souvent on reste dans le flou et c'est volontaire parce que le coach n'a qu'un engagement de moyens, pas de résultats. Donc, on ne va pas dire 'Au bout de dix séances, M. Machin sera capable de…' Ce ne serait pas du tout déontologique »*. On relève là une première contradiction dans la définition du contrat de coaching.

S'agissant des méthodes utilisées dans la relation de coaching, on observe dans les paroles des consultants, les orientations officielles rejetant la proximité du coaching avec la relation thérapeutique, car le coaching concerne le domaine professionnel et n'est pas une démarche curative (le travail réside dans le « comment on pourrait aller vers, » et non dans le « pourquoi ceci se passe comme cela » ?). Dans le même temps, émergent les paroles sur les pratiques qui, elles, évoquent la psychothérapie ou se réfèrent aux concepts et techniques utilisées dans les thérapies brèves comportementales, comme l'analyse transactionnelle ou la

[317] L'échantillon de l'enquête : quatre consultants-coaches, deux consultants internes prescripteurs ou animateur de coaching, dix managers, dont cinq ont suivi un coaching. La plupart des managers appartiennent à de grands groupes dont les secteurs d'activité concernés sont : le secteur automobile, aéroportuaire, aéronautique-défense, armement, chimie, énergie, télécommunications ; on trouve deux PME dans les secteurs de l'équipement scientifique et des services informatiques

programmation neuro-linguistique. Citons un des consultants-coaches interrogés : « Si on fait le parallèle avec la psychothérapie, c'est tous les mécanismes de défense, de protection, par rapport à des conduites de changement ou de remise en cause ou même de réflexion. Aussi parce que la personne attend un retour d'information neutre, qui l'oblige à regarder en face des choses qu'elle ne s'était pas autorisée à regarder jusqu'à présent. Sans que cela ne relève de la psychologie en aucune façon ». Un autre coach, se référant à Milton Erikson, distingue bien le travail pragmatique sur le « non conscient » et non sur « l'inconscient », qui caractérise la démarche thérapeutique. Le mot thérapie est ainsi dans les paroles des coaches vecteur à la fois d'attraction et de répulsion.

Les allers-retours entre les discours publics des consultants et les paroles « vraies » des consultants sur leurs pratiques font ainsi émerger, selon cette fois-ci la méthode inductive, des ambivalences, des contradictions, des euphémismes[318], visant à adoucir un aspect de la réalité.

Dans le premier exemple, la liberté du coaché n'est pas « totale », mais encadrée : en effet, les coaches interrogés amenés à une nouvelle prise de fonction ou à effectuer une mobilité ont tous été « conviés » à se faire coacher. L'obligation de restituer un certain nombre de résultats de la démarche au commanditaire (la DRH en général) là aussi oriente la « libre parole » dans la relation de coaching et limite la « stricte » règle de la confidentialité : les contraintes sont ici euphémisées. Dans le deuxième exemple, le positionnement systématiquement défensif par rapport à l'utilisation du mot thérapie pourrait masquer les frontières poreuses entre intervention professionnelle et intervention psychologique, entre conscient et inconscient. La confusion s'accroît lorsqu'un des coaches précise qu'il existe aujourd'hui « un coaching de remédiation », « c'est-à-dire qu'en fait les entreprises demandent aux coaches de soigner les gens… Ce sont des demandes psychothérapies déguisées… ». Là, c'est l'utilisation systématique du terme de « professionnel » associé au coaching qui euphémise la réalité comportant un risque d'emprise sur la vie intime.

La méthode inductive appliquée aux entretiens conduits auprès des consultants-coaches nous amène alors à la question suivante : les contradictions observées existent-elles dans le vécu des managers coachés ?

Les mots des managers sur leur vécu et l'analyse des pratiques

Qu'est ce qui ressort de l'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des managers coachés ? (voir échantillon, note 4). Ces responsables sont placés en situation hiérarchique intermédiaire entre le sommet de l'entreprise et la hiérarchie de proximité ; ils sont encadrants hiérarchiques, responsables fonctionnels ou chefs de projet. Ils assument des responsabilités importantes d'ordre fonctionnel ou opérationnel. Les entretiens portent tant sur la fonction managériale, que sur le vécu du coaching.

Les managers confirment bien l'importance de la communication dans leurs rôles et mettent en valeur les tensions vécues dans certains de ces rôles. Le savoir être « travaillé » dans le coaching consiste avant tout en capacités à communiquer différemment. Prenons un exemple : la conseillère RH, dirigeant une dizaine de gestionnaires des ressources humaines dans un

[318] Nous nous référons à l'euphémisation définie par Pierre Bourdieu, qui consiste « en un travail de dissimulation et de transfiguration qui assure une véritable transubstantiation des rapports de force en faisant méconnaître-reconnaître la violence qu'ils enferment objectivement et en les transformant ainsi en pouvoir symbolique capable de produire des effets réels sans dépense apparente d'énergie » (Bourdieu, 2001, p. 211).

département du groupe Automobile s'exprime sur la difficulté à concilier exercice de la performance et convivialité avec ses équipes. Le coaching lui a fait prendre conscience de l'importance du *style de communication* : *« Et donc, l'objectif, c'était peut-être d'avoir un mode de communication plus souple, et avec les équipes d'être moins orientées résultats, bien qu'il faille garder cette composante. Mais c'est vrai qu'on n'est pas une machine à faire des résultats. J'ai essayé d'introduire notamment avec l'équipe RH ou avec les autres, un peu plus d'à côté qu'uniquement l'obtention de résultats. C'est-à-dire que j'ai pris un peu plus de temps libre avec eux. Et j'essaye de le garder… »* Elle fait part des contraintes de gestion de son temps, la plaçant dans une position paradoxale par rapport à la direction ou à ses équipes, si elle se donne comme objectif de maintenir une ambiance conviviale : *« j'avais aussi montré que quand je reste deux trois heures en réunion, en comité de direction, il y a un moment où je suis tellement énervée par ce qui se dit, par la perte de temps, par des trucs, que je peux, à ce moment là intervenir de façon désagréable… »* Le paradoxe est ici défini comme l'existence d'un méta-message contredisant un message, chacun se situant à des niveaux logiques différents (Barel, 1999) : ici le méta-message serait l'objectif d'atteindre une ambiance de travail conviviale, favorisant l'implication ; le message serait le sous-objectif, cependant tout aussi impérieux d'atteindre les résultats, dans le cadre d'un contrôle des performances.

Autre exemple : le secrétaire général dirigeant tous les salariés des fonctions support dans une centrale d'ingénierie thermique du groupe Energie raconte comment il a mis en place un double dispositif participatif pour faire accepter aux salariés une restructuration qui s'accompagne de mobilités forcées, fonctionnelles ou géographiques. Il s'agit de réunions collectives puis d'entretiens en face à face avec chacun des salariés concerné. Le responsable exerce une communication d'influence pour donner du sens aux évolutions : *« Et donc je prends un peu la température, j'essaie de donner du sens à tout ça en transverse de toutes les démarches qui ont pu tomber en pluie… Et puis d'éclairer un peu aussi les gens parce qu'on est dans des phases de mouvement. Les fonctions tertiaires voient leurs effectifs se réduire, il y a des réorganisations dans l'entreprise qui touchent pratiquement tout le monde dans mon département donc j'essaie à la fois de leur donner de la visibilité, de les rassurer, de leur montrer qu'ils ne sont pas tous seuls, mais en même temps de leur dire que ça bouge. »* Le responsable montre ensuite quels peuvent être les effets de la parole donnée aux salariés : *« A partir de ça, du moment que les gens ont conscience du rôle de chacun, on peut quand même leur faire comprendre qu'on va consacrer du temps à résoudre leur affaire, qu'on est à leur écoute et que tout le monde a à y gagner - et eux aussi- au fait qu'il soient acteurs du processus plutôt que spectateurs et éventuellement victimes tout simplement parce qu'ils n'auront pas exprimé leurs souhaits ou pas su faire un choix entre des souhaits contradictoires. »* L'injonction paradoxale dans la communication de ce manager consiste à les rendre *« acteurs »* du processus et donc maîtres d'œuvres d'une éventuelle dégradation de leurs conditions de travail ou de vie, résultant d'une décision économique prise au sommet.

Cette communication paradoxale passe par une oscillation entre un dogme et une communication autonome et intercompréhensive des bases. Le dogme impose les croyances des tout-puissants, détruit la socialisation antérieure (Alter, 2000) ; c'est une *doxa*, que Bernard Floris définit comme le cadre des discours conformes, qui peut pénétrer l'entreprise par le haut et par le bas - à travers les dispositifs participatifs - (2000). La communication intercompréhensive est celle qui crée de l'autonomie dans les changements organisationnels et de la coopération. P. Zarifian la définit ainsi : « Communiquer, c'est établir des accords sur la nature des problèmes à traiter et des avoirs à développer, l'identité des objectifs, et donc, le processus commun de définition des ces objectifs, le sens donné aux actions et donc les

valeurs qui les fondent, les implications croisées subjectives des individus qui agissent ensemble, et donc la convergence des mobiles de ces individus (Zarifian, 1998).

Les exemples de communication porteuse d'injonctions paradoxales sont nombreux, mais nous ne pouvons tous les délivrer[319] dans le cadre de cet article. Lors de l'analyse des entretiens, la surprise vient du fait qu'aucun des managers interrogés n'a mis en place une communication participative ayant pour objectif une autonomie accrue et une coopération renforcée dans des organisations du travail transformées. On peut citer en revanche l'exemple du directeur d'établissement de vente de voitures et de pièces de rechange et atelier de réparation (groupe automobile), qui a organisé des assemblées générales avec tous les mécaniciens et carrossiers pour leur faire accepter un changement dans la gestion du temps du travail, en leur demandant de renoncer au week-end de trois jours. Les réunions de libre expression sont aussi destinées à faire accepter le retour à une organisation plus taylorienne du travail. L'approche de P. Zarifian d'une coopération dans le travail requérant une communication d'intercompréhension, à partir de l'analyse très fine du travail dans l'industrie sidérurgique ne semble donc pas généralisable à tous les secteurs d'activité ; ainsi, D. Linhart montre que dans plusieurs secteurs comme l'habillement, le textile, le bâtiment, on assiste à une durcissement taylorien ; de nouveaux secteurs font leur apparition dans ce schéma : centres d'appel, restauration rapide par exemple, où la gestion est orientée vers la minimisation du coût de la main d'œuvre. Dans ce cas, le recours au participatif, pour créer une communication d'intercompréhension vise à puiser dans le réservoir des savoirs informels pour limiter les dégâts d'une organisation trop peu évolutive (Linhart, 2004). Dans l'exemple donné, l'organisation d'assemblées générales avec les salariés est bien prévue pour les faire adhérer à des contraintes productives accrues.

L'importance de cette communication paradoxale dans les entretiens nous amène, selon la méthode inductive, à formuler alors l'hypothèse majeure de ce travail de recherche : le coaching, dispositif paradoxal, contribuerait à faire intérioriser aux managers les contradictions de leurs rôles communicationnels et de management.

Un dispositif paradoxal pour faire intérioriser les contradictions managériales

L'analyse plus approfondie des entretiens de managers permet d'avancer que les contradictions que nous avons relevées dans les paroles des consultants-coaches sur leurs pratiques de coaching sont vécues comme de véritables paradoxes. Et ces paradoxes sont intériorisés par des responsables qui se soumettant librement à la démarche. Illustrons ce premier point par les propos du responsable des forces de vente auprès des grands comptes dans la filiale bancaire (groupe Automobile). Il montre qu'il a librement choisi son coaching, tout en faisant part de ses questionnements quant à son âge et à la nécessité d'effectuer une mobilité pour ne pas être mis à l'écart : *« Je travaille dans une filiale banque d'un groupe et j'ai saisi l'opportunité d'avoir un coach suite à une information faite auprès des gens qui avaient eu deux 360° consécutifs, le 360° étant une enquête management avec le supérieur hiérarchique, subordonnés et pairs. J'y suis allé au réflexe, j'ai répondu tout de suite oui, étant donné que je réfléchissais depuis pas mal de temps à ce que j'allais pouvoir faire dans les années à venir… j'avais la faculté d'encadrer des équipes commerciales, mais je me suis*

[319] Nous renvoyons à notre livre, intitulé « L'ère du coaching, critique d'une violence euphémisée », cité dans la bibliographie

dit que cela avait ses limites et que j'allais finir par me planter en étant trop sûr de moi ou trop âgé, et que c'était dommage de capitaliser toujours sur les mêmes trucs. » La double injonction[320] dans ce cas consiste à choisir « librement » un dispositif « imposé » pour faire carrière.

Ces paradoxes, les managers sont amenés à les reproduire dans leurs pratiques de communication et de management. C'est le cas par exemple du chef de projet d'un groupe, faisant fabriquer par des usines sous-traitantes des écrans de visualisation. Il indique bien la nécessité de s'engager dans des relations très personnelles avec les salariés pour qu'ils s'impliquent, tout en faisant respecter un cahier des charges très lourd avec le risque d'être sanctionné très lourdement : *« on est sous-traitants d'une grosse entreprise qui fait faire un produit. Avec un cahier des charges énormes, qui elle-même doit rendre des comptes à une autre encore, et tout se fait via des documents, normes, qui respectent eux-mêmes des normes, c'est lourd, c'est très verrouillé, vous dérogez, vous avez le spectre du glaive au dessus de la tête qui vous tombe dessus. »* Ce responsable interrogé montre comment le coaching lui a permis de développer cette relation de confiance indispensable au travail en réseau, tout en faisant respecter les exigences des clients. Le terme fort du *« spectre du glaive »* indique cependant qu'il n'est pas facile pour lui de concilier les deux attitudes (écouter et imposer) dans son management.

Si les managers intériorisent aussi « facilement » les paradoxes de leurs rôles à travers le coaching, c'est que le dispositif lui même est attractif : il y a un *« effet-miroir »* dans le coaching qui conduit à l'accès à une connaissance-reconnaissance de soi pour les coachés. Ainsi, les effets personnels du coaching sont importants, les responsables rencontrés ont tous accepté de transformer leur *savoir être* professionnel. La démarche, comme nous l'avons montré est la plupart du temps imposée pour effectuer une mobilité promotionnelle. Le risque de manipulation est faiblement perçu par les managers, à cause des qualités humaines et de l'éthique des coaches.

Dans cet article, l'objectif n'est pas de donner tous les résultats de cette recherche, mais de montrer l'enchaînement des séquences d'un travail de recherche, où une première approche déductive, à partir des discours publics des consultants a permis d'élaborer l'hypothèse de départ, l'existence de postulats dans ces discours. Celle-ci, pour être explorée, a conduit à l'enquête auprès des consultants-coaches, puis des managers. C'est une démarche inductive, qui a permis de montrer l'écart entre les discours des consultants et leurs pratiques faisant apparaître de véritables paradoxes. Cet écart entre discours et pratiques met en valeur les ambivalences, les contradictions, les euphémismes des discours publics. La question émergente est alors celle de la possibilité de retrouver ces paradoxes dans le vécu des managers. L'analyse des entretiens montre l'importance des paradoxes, dans la façon dont les managers vivent la relation de coaching ou exercent leur fonction managériale. La démonstration dans ce travail de recherche ne s'est donc pas imposée d'emblée, elle s'est tissée progressivement par l'étude alternative des discours formels, formalisés du néo-management et des paroles, personnelles, informelles, implicites recueillies dans les entretiens et portant sur le vécu des protagonistes, sur leurs pratiques. La dimension inductive apportée par les entretiens permet ainsi d'apporter des éléments supplémentaires à l'analyse de L. Boltanski et d'E. Chiapello, dans la *Cité par projet*. Elle met en valeur les contradictions des discours du néo-management recoupant de véritables paradoxes dans les pratiques des managers, manifestant l'émergence de nouvelles formes de violence symboliques. Cela

[320] Nous faisons là référence au *double bind* décrit par P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin et D. Jackson (1972).

permet d'analyser sous un autre angle cette *Cité par projet*, dont les principes de justification s'inscrivent dans des rapports de domination.

BIBLIOGRAPHIE

ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF, 2000, 278 p. (Collection : Sociologie)
BAREL Y., *Le paradoxe et le système*, Grenoble : PUG, 1989
BELLIER S., *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 2004, 204 p. (Collection : Entreprendre. Vital Roux)
BOLTANSKI L., CHIAPELLO È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999, 843 p. (Collection : NRF Essais)
BOLTANSKI L., THÉVENOT L., *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, 1991, 485 p. (Collection : NRF Essais)
BOURDIEU P., *Langage et pouvoir symbolique* (1re édition : Fayard, 1982), Paris : Éditions du Seuil, 2001, 423 p. (Collection : Points)
FLORIS B., *La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation*, Sciences de la Société, mai-octobre 2000, n° 50/51, pp. 173-195
FLORIS B., DE CRESCENZO J.-C., *La gestion participative comme objet de communications organisationnelles*, in DELCAMBRE P. (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2e semestre 2000, pp. 159-174, 330 p.
GUILHAUME G., *Les dispositifs de coaching et de formation expérientielle destinés au manager-communicateur : enjeux communicationnels et violence symbolique dans l'entreprise*, thèse soutenue à l'Université Paris 13 - Labsic -, décembre 2006
GUILHAUME G., *L'ère du coaching, critique d'une violence euphémisée*, Editions Syllepse, 2009, 145 p. (Collection : sens dessus-dessous)
LINHART D., *La modernisation des entreprises* (1re édition : 1994), Paris : La Découverte, 2004, 121 p. (Collection : Repères)
OLIVESI S. (dir.), Introduction à la recherche en SIC, Grenoble : PUG, 2007
WATZLAWICK P., HELMICK-BEAVIN J., JACKSON D., *Une logique de la communication*, Paris : Éditions du Seuil, 1972, 280 p. (Collection : Points)
ZARIFIAN P., *Travail et communication* (1re édition : 1996), Paris : PUF, 1998, 213 p. (Collection : Sociologie d'aujourd'hui)
ZARIFIAN P., *Objectif Compétence*, Paris : Éditions Liaisons, 1999, 229 p.

DOCUMENTS-SOURCE

AUBREY B., *L'entreprise de soi*, Paris : Flammarion, 2000, 205 p.
BARANSKI L., *Le manager éclairé* : *piloter le changement*, Paris : Éditions d'Organisation, 2001, 353 p.
HIGY-LANG C., GELLMAN C., *Le coaching*, Paris : Éditions d'Organisation, 2000, 355 p.
KERJEAN A. *Les nouveaux comportements dans l'entreprise : oser secouer l'organigramme*, Paris : Éditions d'Organisation, 2000, 497 p. (Collection : Tendances)
LENHARDT V., *Les responsables porteurs de sens* : *culture et pratique du coaching et du team-building*, Paris : INSEP Consulting Editions, 1992
LE SAGET M., *Le manager intuitif*, (1re édition : 1992), Paris : Dunod, 1998, 328 p.

QUELLE EST L'APPROCHE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DANS LA RÉFLEXION SUR LE MANAGEMENT DES PROJETS MÉCATRONIQUES ?

Théodora MIERE-PELAGE
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Mots clés : recherche, communication, organisation, management, mécatronique

Les évolutions des technologies, mais aussi l'évolution des besoins des marchés, contribuent à l'accroissement des projets industriels intégrant différentes technologies : mécanique, électronique, informatique, acoustique, thermodynamique, biologie, etc. Ces projets se retrouvent à différents niveaux d'élaboration (conception, industrialisation, fabrication, commercialisation) et dans différents secteurs industriels (aéronautique, automobile, électronique, téléphonie, appareillages médicaux, etc.). Ce sont des projets qualifiés de mécatroniques.
Notre recherche portait sur la dimension managériale & communicationnelle des projets complexes fondés sur l'intégration de systèmes technologiques hybrides. Il s'agissait d'identifier les pratiques de management de la complexité des systèmes intégrés et de s'interroger sur les pratiques managériales nouvelles ou non, spécifiques ou non, que l'intégration de système pouvait induire. Cette recherche qui a obtenu un financement du groupement des entreprises mécatroniques de l'île de France a été menée en collaboration avec quatre autres chercheurs en sciences de gestion du Larequoi. Dans un premier temps, nous allons présenter les caractéristiques des projets mécatroniques ensuite nous dégagerons les enjeux de la communication.

1. Les caractéristiques des projets mécatroniques

Les projets mécatroniques se caractérisent par l'interaction d'acteurs ayant des intérêts et des exigences différents et la nécessité et l'impératif de collaboration accrue tout au long du processus. L'entreprise qui porte le projet fait souvent appel à des ressources internes ou externes avec pour interrogation principale : comment faire interagir ces trois acteurs aux contraintes et aux intérêts différents tout en respectant les délais et en répondant aux besoins des clients sans cesse fluctuants ? Le fait de travailler avec des personnels de culture (de métier) différente pose parfois des problèmes culturels, d'identité, de survie, surtout que certains acteurs vivent le recours à des partenaires externes comme une « perte de leurs prérogatives). La gestion des projets mécatroniques renvoie à plusieurs types d'enjeux :

- des enjeux au niveau de la conception et de la production des produits ; le développement de systèmes mécatroniques nécessite de modifier l'ingénierie des projets de conception et les méthodes de fabrication. Cela entraîne de nouvelles exigences dans les phases de conception : capacité à conduite une ingénierie simultanée, outils de conception, à modéliser des systèmes hybrides et complexes, importance de la simulation, prototype rapide, à raisonner à différents niveaux de conception : fonctionnel (produit), système, composant. Les entreprises doivent faire face à des contraintes similaires au niveau de la production : capacité à assembler des sous-systèmes mécaniques, électroniques, informatiques,… nécessitant des compétences différentes.
- Des enjeux au niveau de la qualité et la fiabilité ; les systèmes mécatroniques sont par nature complexes. Le couplage de différentes technologies conduit à un accroissement de la complexité des systèmes et donc potentiellement à une réduction de leur fiabilité ou, pour le moins, à une réduction de la capacité des entreprises à pouvoir contrôler cette fiabilité : risque de pannes et de comportements imprévisibles. Il devient indispensable de pouvoir intégrer la

notion de fiabilité, de sûreté de fonctionnement très en amont dans le processus de conception mais aussi de la mise en place d'une maintenance adaptée de ces nouveaux produits.

- **Des enjeux culturels** : le développement de systèmes mécatroniques nécessite la collaboration entre des personnes et des équipes ayant des savoirs, des référentiels techniques et culturels différents (mécaniciens, électroniciens, informaticiens, etc.).

- **Des enjeux managériaux :** le développement de projets mécatroniques nécessite la coordination d'équipes multi-disciplinaires : savoir-faire technique, compétences, cultures, méthodes de travail, etc. Le développement de ces systèmes complexes et transversaux nécessite toujours des compétences pointues dans les disciplines traditionnelles : électronique, mécanique, automatique, etc. Mais ces métiers doivent se parler de plus en plus. Toute la complexité de la conception consiste à intégrer ces compétences sans que les priorités de l'une d'elles n'entravent le travail des autres. Chacun doit maîtriser sa propre « langue » et en plus comprendre celle des autres. Ces groupes de travail ont des exigences propres à leur métier. Ce management de projet renvoie également à la question du pouvoir au sein de ces organisations hybrides.

La méthodologie utilisée a consisté en des entretiens qualitatifs auprès des acteurs clés de la gestion de projet mécatronique. Du point de vue de la communication, on s'intéresse non seulement aux outils comme cela se fait souvent en sciences de gestion mais à la véritable stratégie des différents acteurs : les processus de diffusion des informations concourent-ils à la prescription du travail ou laissent-ils une place d'initiatives, d'inventivités des acteurs dans la conduite du projet ? Il s'agissait également de vérifier sur le terrain si les ingénieurs pratiquent sur le terrain la communication et la dynamique de groupe. Nous nous sommes également intéressés aux outils organisationnels et aux dispositifs techniques (TIC) mis en place au sein de ces entreprises pour permettre la réalisation des tâches collectives, leur coordination, la maîtrise du développement (réunions préliminaires, revue critique de développement, etc.).
La réalisation des entretiens exploratoires avaient pour objectif d'interroger un panel d'entreprises engagées dans des projets mécatroniques sur l'ensemble des questionnements développés dans notre problématique : spécificités de la conduite des projets mécatroniques, difficultés rencontrées, solutions apportées, nature des réponses aux enjeux stratégiques, mesures prises d'accompagnement des projets (formation, information, communication, etc.), changements opérés ou évolutions constatées dans les méthodes de travail et les processus de communication, etc. Le recueil d'informations s'est fait sur la base d'un questionnaire semi-directif ou d'entretiens à l'aide d'une grille comportant des questions ouvertes administrés auprès de responsables au sein de chaque entreprise étudiée. L'analyse des différentes entreprises nous a permis de dégager des tendances concernant les spécificités des projets mécatroniques ainsi que les pratiques des différents acteurs, elle nous a permis également de cerner la signification de cette intégration pour les entreprises de l'échantillon, les raisons qui les ont incitées à l'insérer dans leur fonctionnement, de quelle façon les enjeux de l'entreprise sont modifiés. Le guide d'entretien réalisé était composé de plusieurs rubriques : le pilotage des projets, la gestion de la communication, la gestion des compétences pour la réalisation de ces projets, le management (capitalisation et mobilisation) des connaissances issues de ces projets. Les entretiens se sont déroulées dans neuf entreprises mécatroniques de la région île de France.
De cette analyse sur le terrain, nous pouvons dégager les enjeux de la communication suivants.

2 . Les enjeux de la communication

Dès les premiers entretiens avec les acteurs des projets mécatroniques, il est apparu que ceux-ci en faisant participer des mécaniciens, des électroniciens et des informaticiens exigeaient une activité communicationnelle importante. En effet, pour réussir le projet, la définition des modalités de communication (réunion, courrier, etc.) est aussi importante que le choix des meilleurs outils de planification. Nous avons d'ailleurs eu l'occasion de le souligner à l'occasion d'un cours sur la gestion de projet dispensé au sein de notre université. En outre, les spécificités des projets mécatroniques nécessitent une gestion de projet et de communication adaptés. La gestion des projets mécatroniques comportent six phases : anticiper, initier, lancer, communiquer accompagner/contrôler, statuer. Les phases communiquer et accompagner, contrôler se réalisent parallèlement aux étapes techniques du processus de conception (développer, définir et tester). Les enjeux d'ordre communicationnel vont au-delà d'une simple coordination des projets et concernent la manière dont chaque acteur va construire et orienter son travail. Ce qui implique de nouvelles manières de travailler, de regarder son activité et d'en rendre compte et d'intervenir sur celle des autres (Delcambre, 1997). Il s'agit d'analyser le flux d'informations entre les acteurs dans un objectif de compréhension des rôles de chacun, la mise en place d'une documentation qui prend en compte l'intégration des connaissances, leur accessibilité, leur normalisation ou non, l'existence ou non de supports spécifiques et aussi l'inscription de cette communication dans la gestion des projets et dans la stratégie de l'entreprise d'une manière générale.

A) La gestion de la communication entre agents hétérogènes

La communication consiste à informer l'ensemble des collaborateurs sur les objectifs et les avancées du projet. Cette tâche revient au chef de projet ou à sa hiérarchie, elle se traduit par l'organisation de réunions ou la rédaction de notes internes. Il s'agit le plus souvent de préciser et de définir, voire de rappeler la nécessité du projet, d'arriver à parler un langage commun, de présenter les contraintes des autres spécialités (informatique, électronique, mécanique, etc.). Ce qui fait du chef de projet un acteur-clé, dans la prise en compte des stratégies d'acteurs et la gestion des tensions. Entre l'ingénieur R&D et le client, il y a donc tout un ensemble d'acteurs ayant chacun ses propres centres d'intérêt. Les équipes de projet doivent s'organiser et intégrer des contraintes relatives aux différentes technologies (mécanique, électronique, informatique, etc.). Ces métiers ont leur propre langage, leur propre culture, leurs propres modes de raisonnement et de pensée. Par conséquent, la coordination des équipes de cultures professionnelles différentes, l'échange d'informations et la compréhension mutuelle sont des problématiques qui préoccupent les chefs de projets mécatroniques. En outre, l'intégration dans le travail de contraintes issues d'autres métiers que le leur est vécue par certains comme une perte de statut et une dévalorisation de leur métier. Cet attachement à un métier donné peut entraver la communication et la compréhension commune.

Le chef de projet peut ainsi faire des suggestions, des propositions, informer son client, ainsi que son responsable programme. Attirer l'attention très vite, officialiser les actions lancées, valider, tracer les différences, les modifications tout au long du projet, tels sont les points essentiels que constitue la réactivité dans un contexte d'urgence dans une entreprise évoluant dans un secteur sensible (aéronautique, mobile, etc.), le but ultime est de limiter les débordements par rapport aux jalons prédéfinis initialement. Dans un contexte où interagissent plusieurs types de métiers, « tout va très vite », le client demande souvent la livraison de son produit dans des délais très courts.

B) La gestion de la communication en cas d'urgence

L'urgence prend forme à partir du moment où les spécifications (techniques et plannings) du client changent d'orientations. L'implication directe se fait sentir au niveau du Responsable de Projet (RdP) par de nouveaux développements qui introduisent du coup de nouvelles qualifications. Il faut donc disposer d'un champ d'expériences dans le domaine en question afin de pouvoir prévenir ces changements, mais aussi d'une équipe pluridisciplinaire et de qualité qui soit capable d'identifier très rapidement les implications que ces nouveaux besoins peuvent engendrer. Une bonne analyse et une compréhension des informations relatives aux standards internationaux et des technologies mises en œuvre sont les solutions simples et efficaces pour répondre à ces urgences, qui le plus souvent sont des besoins non réalisables dans les délais imposés et peuvent dépasser la technologie existante. La disponibilité de l'information et une bonne expérience du domaine sont par conséquent des atouts importants pour répondre à ces urgences, car ne l'oublions pas, il faut réaliser urgemment avec efficacité un produit qui le plus souvent répond à des normes internationales drastiques où la sécurité de l'utilisateur est primordiale. Régulièrement en interne des rencontres sous forme de réunions sont proposées par le responsable du projet pour faire un état de lieux des actions en cours et surtout de distribuer des priorités (donc l'urgence) à certaines tâches. Des signaux sont régulièrement émis via les réseaux internes (Intranet, réseaux FTP, messagerie électronique, etc.) par la plateforme qualité afin d'identifier les urgences et de mettre en conséquence les actions nécessaires. Dans cette configuration, les enjeux communicationnels vont au de-là d'une simple coordination des projets ou d'un travail en réseau. En fait, chaque ingénieur doit redéfinir sa manière de travailler, de regarder son activité, d'en rendre compte et d'intervenir sur celles des autres. Ce qui exige du temps surtout lorsque le quotidien ressemble à une gestion des urgences. Le chef de projet est au centre de l'urgence car il doit répondre aux besoins techniques du client en respectant le planning et en limitant le plus que possible les ressources allouées en interne. De ce fait, il est quotidiennement en interaction avec ses ressources techniques mais surtout avec la partie programme dont le rôle consiste à veiller au respect des jalons et à allouer certaines ressources en cas de nécessité. La branche programme est en relation directe avec le client, elle propose une réponse technico-commerciale à l'appel d'offre et impose une planification des tâches et des jalons au responsable de projet. Entre l'ingénieur R&D et le client, il y a donc tout un ensemble d'acteurs ayant chacun ses propres centres d'intérêt.

Les acteurs sont constamment dans un contexte d'urgence, car les étapes du cycle en V du développement initialement prédéfinies sont modifiées tout au long du design, causé par la superposition au besoin initial de nouvelles spécifications. La moindre modification du besoin équivaut à une mise à jour du dossier de définition et à une vérification par rapport aux matrices de conformité, image directe du besoin initial. Ces documents demandent des accords internes, des validations, des discussions techniques, administratives. Les responsabilités du chef de projet, de l'ingénieur, de l'équipe qualité peuvent être engagées, ce qui peut être source de blocage. Lorsque l'information n'est pas clairement définie, elle ne peut être véhiculée, ce qui peut entraîner un ralentissement du projet surtout si les structures qui interagissent dans un projet (qualité, sécurité, programme, URD, etc.) sont lourdes et ne permettent pas une meilleure circulation de l'information partant du fournisseur de service vers le client. Pour pallier à ces incertitudes et minimiser les répercussions, des outils ont été mis en place et des formations associées à ces nouveaux moyens. Ces outils permettent une interaction entre différents équipes et notamment, du client vers l'Unité de Recherche et de Développement, de l'URD vers ses ressources (sous-traitants, ingénieurs, techniciens, service commercial, etc.). Ces moyens se présentent sous la forme de dossiers officiels qui reprennent les problèmes ainsi que les solutions proposées et les contraintes engendrées. La circulation

de ces données est assurée par des systèmes informatiques sécurisés utilisant comme support les réseaux inter-entreprises, la messagerie, les bases de données intelligentes, etc. L'objectif est de faire réagir rapidement le noyau concerné afin de limiter le plus que possible le glissement des jalons. La mise en place de ces éléments suppose une structuration de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux moyens et les nouveaux besoins du client pour faciliter la circulation bidirectionnelle des données et la prise en compte des flux des informations de manière à répondre le plus rapidement aux demandes versatiles du client.
Autre configuration, lorsque le produit d'un concurrent rencontre du succès, l'industriel doit lancer dans les plus brefs délais, un produit ayant la même technologie ou équivalente, pour ne pas être en reste de la course à la rentabilité. Ainsi pour faire face à l'urgence de type concurrentiel, certaines URD ont tendance à négliger certains éléments du cycle de développement du produit non traités avec autant de rigueur qu'en temps normal (modification du plan de qualification, de validation, des tests recette, etc.). Dans la course à la compétitivité, les dirigeants sollicitent les ingénieurs qui doivent développer dans de brefs délais pour faire face à la concurrence. L'analyse des causes ayant pu entraîner le crash d'un avion de la compagnie aérienne britannique British Airways (Vol BA 5390 du 10 juin 1990) avait montré que l'ingénieur n'avait pas choisi les bons boulons pour fixer le pare-brise, pressé par le temps, il avait dû faire confiance à son expérience visuelle et donc ne pas consulter les procédures et les spécifications. L'enquête avait cependant déterminé que l'accident relevait d'un problème plus général lié à l'organisation interne de la société de service. Cet accident n'avait heureusement pas fait de victimes, ce qui n'est pas toujours le cas. La non-maîtrise de l'urgence et une organisation non adaptée peuvent engendrer dans certains cas des conséquences graves.
Les industriels suivent un cycle en V, qui est fonction de l'industriel et dépend du contexte (civil, militaire, etc.) avec des contraintes lourdes à gérer (les différentes phases) indispensables pour garantir la sécurité du projet et être en conformité avec les normes internationales. Le client a souvent des besoins urgents et fluctuants dans le temps, le chef de projet doit avoir un regard particulier et se mettre à la place du client, anticiper ses attentes, prévenir certains changements de cap, donc mener en permanence une réflexion à large vision. Dans une petite structure, il faut être polyvalent, flexible et réactif. Le chef de projet doit être expérimenté dans son domaine d'expertise (certification, robustesse, qualification du produit, validation, etc.) mais aussi posséder une vision pluridisciplinaire, être au courant de l'avancée d'autres projets dans l'entreprise afin de tirer profit des analyses de situation. Il doit également faire passer l'information vers les ingénieurs et ses ressources techniques. Une communication transmise à temps et à la bonne personne qui doit être réactive est au cœur de ce processus. En dehors de la formalisation des protocoles d'échanges et la création d'un cahier des charges spécifiques avec l'expert, la collaboration rigoureuse facilite le transfert et la création de connaissances communes.
Le chef de projet doit gérer plusieurs aspects, les volumes en jeu sont très importants, dans un contexte de concurrence farouche avec les technologies des pays émergents (téléphonie, vidéo, automobile, etc.). Ces nouveaux marchés imposent des volumes importants avec des composants de très bonne qualité pour un coût de production moindre. Le chef de projet doit donc disposer d'outils qui lui permettent d'avoir une meilleure visibilité des tâches, des activités de chacun pour une meilleure optimisation de la gestion du projet

Conclusion

L'approche des sciences de l'information et de la communication consiste à ne pas s'intéresser uniquement aux outils de planification et de gestion mais également à la stratégie des différents acteurs. Or il semble que la réussite de ces projets repose sur la capacité du chef

de projet à coordonner et à bien organiser la collaboration des individus appartenant à des corps de métier différents. Il s'assure de la bonne circulation des informations, de leur remontée mais également de la gestion de l'urgence. Le chef de projet est un acteur important mais non incontournable. Dans cette gestion, les TIC ne sont pas des outils miracles pour atteindre les objectifs et faire face aux contraintes de leur environnement. Dans la gestion de projets mécatroniques, la transmission des informations en temps réel et surtout à la bonne personne permet de réagir au plus vite à la demande des clients et de ce fait, sa gestion quotidienne devient un élément de fonctionnement des entreprises. Les différents acteurs : mécaniciens, électroniciens, informaticiens doivent être conscients de leur rôle dans le processus mais également prendre en compte les contraintes de tout de chacun et contribuer de manière efficace à la bonne circulation des informations.

Bibliographie

Benghozi PJ, d'Iribane A., Flichy P., (coordonné par), « Internet en entreprise », in Réseaux, n°104, Vol 18, 2000.

Delcambre Pierre, *Ecriture et communications de travail : pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Lille, éd. Du Septentrion, 1997.

Germain M., *L'intranet*, Paris, Ed. Economica, 1998.

Gollac M., « Le capital est dans le réseau. La coopération dans l'usage de l'informatique », in *Travail et emploi*, n°3/96, pp. 39-60

Gramaccia G., Miny M., Vezie G., *La communication dans les projets*, AFNOR, 2004.

Guyot B., « Mettre en ordre les activités d'information, nouvelle forme de rationalisation organisationnelle », novembre 2002, texte disponible sur le site http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux.

Lépine V., « Les enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprise », Thèse soutenue à l'université Stendhal-Grenoble 3, 2000.

Lépine V., « Une entreprise sidérurgique aux prises avec le groupware : apports d'une étude empirique », novembre 2002, texte disponible sur le site http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux..

Martin F., « Réunions décisionnelles médiatisées par ordinateur en entreprise », Thèse soutenue à l'université Lyon 2, 1997.

Miere-Pélage T., «*Du service public à l'entreprise commerciale : communication et changement à France Télécom* », Thèse soutenue à l'université Stendhal Grenoble 3, 2003.

Miere- Pélage, « *Les TIC dans l'entreprise : entre urgence et réactivité*", *Communication & Organisation*, n° 29, juin 2006

Vacher B., La gestion de l'information dans l'entreprise, ADBS, 1997.

QUESTIONNER LES LIMITES DE LA SOCIOLOGIE DES USAGES. L'UTILISATION DES ENREGISTREMENTS AUDIOVISUELS DANS L'ANALYSE DES PRATIQUES EN CONTEXTE TIC

Marcela PATRASCU
Université de Rennes 2

Mots clés : sociologie des usages, approche pragmatique, action située, description, enregistrements audio-visuels.

Notre objet de recherche dans le cadre de notre thèse en sciences de l'information et de la communication porte sur les pratiques de la télévision sur le téléphone portable en France et en Roumanie.
Dans le domaine de SIC, la sociologie des usages semble une voie privilégiée dans l'approche des TIC. Certains effets de mode traversent les études portant sur l'usage de tel ou tel objet ou logiciel. Ainsi, les enquêtes se veulent qualitatives et sont très souvent méthodologiquement basées sur des entretiens approfondis avec des usagers. Il s'agit de démarches qui favorisent l'usager : ses discours, ses « bricolages », ses déclaration de pratiques.

L'objectif de cet article est d'interroger certaines limites de la sociologie des usages dans l'approche des TIC. De point de vue méthodologique, nous proposons une critique des méthodologies basées exclusivement sur des entretiens avec les usagers. Une partie de ces travaux n'arrivent pas, selon nous, à surmonter un défi épistémologique et méthodologique essentiel: Comment saisir la différence entre les déclarations des pratiques et les pratiques effective ?

Une précaution s'impose : nous n'avons pas la prétention d'analyser l'ensemble des travaux relevant de la sociologie des usages ni de les mettre sur pied d'égalité. Par conséquent notre argumentation sera articulée autour d'exemples concrets d'études et d'enquêtes menées en France dans le cas de la télévision sur terminaux mobiles.

L'article s'articule en trois parties.
Dans la première partie, nous montrerons qu'à l'origine de la volonté de s'inscrire dans une logique d'anticipation se trouve une vision déterministe de la technique. Dans le souci de s'éloigner du déterminisme technique et de reconsidérer la place de l'usager dans le processus d'innovation, une autre perspective relevant notamment de la sociologie des usages gagne du terrain aujourd'hui : le déterminisme social.
Sur cette base théorique, la deuxième partie interroge certains aspects peu étudiés ou ignorés dans les recherches actuelles : l'entrelacement entre les usages d'une technologie et les autres pratiques, l'échec d'une innovation, la part que l'imprévisible joue dans le succès d'une innovation technique.
Dans la troisième partie, il s'agit pour nous de proposer un certain renouvellement méthodologique et analytique : la description des pratiques basée sur l'analyse très fine des enregistrements audiovisuels. Nous inscrivons notre démarche dans la tradition de l'ethnométhodologie et de la sociologie de l'action. Nous montrerons en quoi notre démarche est susceptible d'alimenter le champ des études portant sur les communications et les organisations.

1. La sociologie des usages : passage du déterminisme technique au déterminisme social ?

Dans la première partie de cet article il s'agira de faire un retour vers deux visions des interactions homme/machine : le déterminisme technique et le déterminisme social. Nous montrerons que malgré les nombreuses critiques, les recherches actuelles restent sous l'influence d'une vision dualiste des rapports entre les humains et les techniques.

1.1Quelques réminiscences du diffusionnisme et d'une vision positiviste de la technique : les études d'anticipation

Dans le cas de la Tv sur mobile en France, ces derniers temps nous pouvons observer une prolifération des études et enquêtes portant sur l'anticipation des futurs usages de la TV sur mobile. Une partie de ces études sont « commanditées » par les acteurs de la chaîne de valeur (opérateurs télécoms, chaînes télé, acteurs du pôle d'innovation Images& Réseaux etc). Il arrive assez souvent que des suspicions sur leur caractère « pro-innovateur » , « opérationnel ou opérationnable »[321] soit formulées. In convient de se demander de quelle façon ces études peuvent être utilisées sans tenir compte de leur mode de construction et de ceux qui les commandent ?

Florence Millerand considère que les études dites « d'anticipation » sont fortement influencées par le diffusionnisme[322]. Florence Millerand prend l'exemple de la thèse soutenue par Pierre Bélanger en 1992 [323]sur les modalités d'adoption du système de télévision interactive Vidéoway au Québec, qui constitue, à son avis « une bonne illustration de ce type d'approche ». En effet, parmi les objectifs fondamentaux de sa thèse, figure l'identification des « *principales dimensions à partir desquelles il devient possible de prédire l'adoption de cette technologie auprès d'un échantillon qui en a fait l'essai pendant une période de six mois* »[324].

Une partie des travaux influencés par le diffusionnisme sont fondés sur des enquêtes quantitatives basées essentiellement sur des questionnaires réalisés à grande échelle.

Nous citons ici, l'exemple d'une enquête quantitative réalisée par le *Journal Du Net* et mise en ligne sur leur site web[325]. Elle a été réalisée entre février et mars 2007 par Emilie Lévêque . 366 participants ont répondu au questionnaire mis en ligne. L'objectif de cette enquête a été de'« essayer d'apporter des réponses sur les attentes réelles des consommateurs pour la télévision mobile ». Les questions auxquelles les usagers (potentiels) sont invités à répondre portent sur, l'intention d'équipement, les motivations des usagers, les lieux de « consommation » envisagés, les contenus attendus : « Pour quelle raison regarderiez-vous la TV sur votre mobile ? », « Dans quels lieux souhaiteriez-vous pouvoir regarder la TV sur mobile ? », « Quels programmes souhaiteriez-vous pouvoir regarder sur mobile ? »[326].

---

[321] Miège, Bertrand. « Questionnement de la sociologie des usages comme voie privilégiée de l'approche des TIC ». Article disponible en ligne sur :< w3.u-grenoble3.fr/gresec/pagespublic/documents/miege_AISLF.doc>

[322] La théorie de la diffusion des innovations a été formulée par Everett M. Rogers en 1962 (par la suite il complétera sa théorie). Dans son livre *La diffusion de l'innovation* , Rogers définit la diffusion comme le processus par lequel une innovation est diffusée par le biais de différents médias à l'ensemble de la société, en une période de temps plus ou moins longue.

[323] Belanger, Pierre. *Le système Vidéoway - Les modalités d'adoption d'un système interactif de télévision*, Thèse de doctorat inédite, Département de communication, Université de Montréal,1992.

[324] Millerand, Florence. *Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation*. Disponible en ligne sur : < http://commposite.org/v1/98.1/articles/ntic_1.htm>

[325] Enquête disponible en ligne sur : < http://www.journaldunet.com/diaporama/070315-mobile-enquete-tvmobile/1.shtml>

[326] idem

Bernard Miège met en évidence les limites de cet « exercice auquel se livrent ceux qui régulièrement se risquent à prévoir la destinée de nouveaux services »[327]. Selon Miège, les anticipations proposées font rarement l'objet des vérifications ultérieures. Dans le cas de l'enquête réalisée par *Le Journal du Net*, les résultats liés aux lieux de réception de la télévision ont été largement infirmés. Dans l'enquête du *Journal du Net*, plus de 80% des enquêtés déclarent avoir l'intention de regarder la TV sur mobile, dans les transports en commun. Or toutes les autres enquêtes mises en place par les opérateurs télécoms montrent un résultat contraire, voire surprenant : la Tv sur mobile est regardée surtout au domicile.

Toujours sur le plan méthodologique, il faut signaler également que dans la majorité des études publiées en France sur les usages de la télévision sur téléphone mobile, les données récoltées restent des déclarations de pratiques, (effectives ou futures) et non des pratiques observées. Comment saisir alors la différence entre les intentions d'usage et les usages réels ?

1.2 La sociologie des usages : basculement vers un déterminisme social ?

Ce souci méthodologique est au cœur des problématiques qui traversent aujourd'hui les travaux relevant de la sociologie des usages.

La sociologie des usages apparaît en France au début des années 1980 avec les nombreuses études sur le Minitel. Ainsi que l'observent de nombreux chercheurs[328], à l'heure actuelle encore, la sociologie des usages semble être une voie privilégie dans l'approche des Tic.

La notion d'« *usage* » est apparue dans la sociologie des médias avec le courant fonctionnaliste des « *Uses and gratifications* » dans les travaux américains des années 60 et 70. Les porteurs de ce courant cherchaient à prendre de la distance avec le paradigme dominant de l'époque – le déterminisme technique. Deux principaux modes d'approche ont alors dominé les recherches. Les études dites d'« impact », élaborées à la fin des années 70 et au début des années 80, se proposaient d'évaluer les effets de nouvelles technologies sur la société et les organisations. Il s'agissait de savoir de quelle façon la technique influe sur la société, l'économie, la culture ou la politique. L'école de Francfort (Adorno, Horkheimer) a mis en évidence l'existence d'« effets forts » ; Lazarsfeld – les « effets limités ». Cependant, ces premières approches portant sur les technologies de l'information et de la communication posaient le problème de la même façon : quels sont les effets des médias? Le courant des « *Uses and gratifications* » a cherché à changer le sens de la question. Il ne demande plus comment les médias influencent les personnes, mais ce que font les gens avec les médias.

Le livre de Michel de Certeau *L'invention du quotidien* paru en 1980, influencera les études pourtant sur les usages des TIC. Michel de Certeau essayera de mettre en évidence l'inventivité et la créativité des usagers capables de détourner les usages prescrits.

Le rôle que la sociologie des usages a joué dans le dépassement du déterminisme technique lui est reconnu. Ainsi, à l'image d'une technologie structurante dont les caractéristiques déterminent les usages sociaux, s'est substituée la conception d'une technologie « molle », objet d'une construction sociale aussi bien lors de sa phase de production (la sociologie de la traduction) que celle de sa diffusion. Selon Méadel et Proulx, parler de la notion d'usage signifie déjà « s'inscrire dans une problématique sociologique traditionnelle de l'usage non

[327] Miège, Bertrand. La société conquise par la communication. III Les Tic entre innovation technique et ancrage social. Grenoble : PUG, 2007, p.24

[328] Bernard Miège, Serge Proulx, Patrick Flichy

comme face-à-face d'un individu et d'un objet mais plutôt braquer le projecteur vers l'individu »[329]
Mais en « braquant le projecteur » vers l'usager, la sociologie des usages ne regarde que la moitié des phénomènes, qu'un côté des choses. Cette approche a certes réussi à rompre avec le déterminisme technique mais n'est-elle pas en train de basculer vers un déterminisme social ? De nos jours, une grande quantité des études dites « d'usages » sont traversées par certains effets de modes, notamment la pratique des entretiens approfondis avec les usagers, le plus souvent semi-directifs et enregistrés.
Avoir seulement le point de vue des usagers met dès l'entrée les acteurs sur le premier plan et les objets techniques sur le deuxième. Or les usages sont certes sociaux, mais ils s'inscrivent dans une double méditation de la technique et du social. De plus, la question du rapport entre le « dire » et le « faire » reste très problématique dans les cas des études d'usages conduites selon une méthodologie basée exclusivement sur le point de vue des usagers. Elles ne réussissent pas à surmonter un défi épistémologique et méthodologique majeur : Comment dépasser le simple niveau de déclaration des usagers sur leur propre pratique lors des entretiens?[330] Comment réussir à saisir la différence entre le dire et le faire ? En prenant en compte exclusivement la parole des usagers, ces études partent de la considération que les usagers ont une théorie de leur propres usages mais savons-nous vraiment pourquoi nous agissons d'une façon ou d'une autre, sommes-nous capables d'en donner des explications pertinentes ?

2. Questionner les limites de la sociologie des usages. Quelques aspects ignorés

Dans le cas de la TV sur mobile, les études actuelles usages laissent dans l'ombre une partie du processus complexe qui mène à « l'ancrage social » d'une innovation.

2.1 Le rapport entre la TV sur mobile, la TV« de masse » et les nouveaux modes de production, diffusion et consommation des contenus audio-visuels

Dans le cas de la télévision sur le téléphone portable, grand nombre d'enquêtes, isole l'objet et ses usages des évolutions des médias. Or, cette perspective nous semble tronquée. Car ce phénomène info – communicationnel ne peut pas être pensé en dehors des évolutions de la télévision de masse et des autres pratiques comme le visionnage des contenus audio-visuels en contexte de mobilité
Jean-Louis Missika fait le rapport entre l'apparition de nouveaux modes de « consommer » de la télévision et sa disparition. Lorsqu'il utilise le syntagme «la fin de la télévision », Missika n'entend pas par là sa disparition en tant que technologie mais en tant que média de masse331. Selon lui, la télévision de nos jours : « se noie dans un océan d'écrans, de terminaux, de réseaux, de portables (…) ; elle explose en bouquets de programmes ; elle se fragmente en chaînes ultra thématique ; elle se désarticule en vidéo à la demande ; elle se « package » en service push sur le mobile ; elle se télécharger sur Internet ; *elle se podcaste*

[329] Méadel, C. et Proulx, S. « L'usager en chiffres, l'usager en actes ». In *Actes du colloque « 100 ans de sociologie »*. Du 21 au 25 juin 1993, Paris, p.3
[330] Proulx, Serge. Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux – modèles – tendance in Lise Vieira et Nathalie Pinède, éds, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2005, p. 7-20
[331] Prévision annoncée dès 1983 et combattue par Gaétan Tremblay In Moeglin, P et Tremblay, G. (dir.). L'avenir de la télévision généraliste. Paris : L'Harmattan, 2005.

sur l'I-Pod ; elle s'individualise en blog et en vlog… ».[332] Les nouveaux usages ne vient pas remplacer les autre usages, mais se situent dans un processus de continuité. La télévision sur le téléphone portable ne remplacera pas les autres façons de « consommer » des contenues audio-visuels (eux aussi en continuelle mutation par l'émergence des nouveaux modes de production et de diffusion)

Autrement dit, les usages s' « enchâssent dans les pratiques culturelles et informationnelles »[333]. La notion de pratique est donc plus riche théoriquement que la notion d'usage : « *la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques (l'usage) mais les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil »*[334].

2.2 imprévisibilité et possibilité d'échec

A notre connaissance, la possibilité d'échec n'a jamais été prise en compte dans le cas de la télévision mobile en France . Les discours du côté du pouvoir politique ou des opérateurs télécoms sont très optimistes : « *La France a un véritable potentiel gagnant en matière de TV mobile personnelle : nous avons les technologies, les industriels et le marché. Reste à dire bonne chance pour la commercialisation de ce service !* » a déclaré le Ministre François Loos, le 6 décembre 2006, lors de la première expérimentation de la TV mobile dans le métro parisien[335]. Deux ans plus tard, les chiffrent ne confirment pas ce pronostique.

Un autre aspect rarement pris en compte est l'évolution imprévisible des pratiques. Nous avons de nombreux exemples dans ce sens. Le minitel avait été conçu pour consulter tout d'abord l'annuaire téléphonique et non pour devenir « rose ». Quant au succès des SMS, aucun spécialiste ne l'avait prévu[336]. Car ce petit message de 160 caractères était alors considéré trop rudimentaire.

L'échec, l'accident, les résultats imprévus, les effets pervers de nos actions font partie de la vie en société, et implicitement de la « vie en laboratoire ». Karl Popper, n'est pas un fataliste lorsqu'il observe que « *rien ne se passe exactement comme prévu*. [. . .] Ce qui soulève les problèmes caractéristiques des sciences sociales, c'est notre souhait de connaître les ***conséquences inattendues***, et plus particulièrement les ***conséquences indésirables***, que peuvent engendrer certains de nos actes. [. . .] La tâche de la théorie sociale est d'expliquer comment surviennent les conséquences inattendues de nos intentions et de nos actions »[337].

En mettant en évidence quelques limites de la sociologie des usages, nous considérons qu'il est nécessaire de dépasser ce modèle et de se détacher de toute forme de déterminisme, qu'il soit technique ou social.

3. Comment faire surgir de nouveaux questionnements ?

---

[332] Missika, Jean-Louis. *La fin de la télévision*. Paris : Editions du Seuil et La République des Idées, mars 2006. p.8

[333] Miège, Bernard. *La société conquise par la communication*. Tome III. Les Tic entre innovation technique et ancrage social, Presse Universitaire de Grenoble, 2007, p. 173

[334] Jouët, Josiane. « Usages et pratiques des nouveaux outils de communication ». In L. Sfez (Ed.), *Dictionnaire critique de la communication.* Paris : PUF, 1993, p.371

[335] Génest, Céline. «Le gouvernement candidat pour la Tv mobile ». Disponible en igne : http://www.journaldunet.com/reportages/06/0612-tvmobile/1.shtml (Dernière consultation le 9/01/09)

[336] Martin, Corinne. *Le téléphone portable est nous : en famille, entre amis, au travail.* Paris : l'Harmattan, 2007, p. 95

[337] Popper, Karl. *Conjectures and Refutations*, 5e édition. London : Routledge, 1989 (1963) p. 168

En amont de la construction d'un modèle d'analyse pertinent, nous avons formulé plusieurs défis épistémologiques et méthodologique :
Quels « angles d'attaque » choisir ?
Que choisir entre l'étude basée sur les déclarations des pratiques (questionnaire, entretiens) et celle basée sur les pratiques effectives (observation et description) ?
Comment construire notre dispositif méthodologique afin de conserver des traces des pratiques effectives, utilisables ensuite dans l'analyse ?
Il convient également de ne pas perdre de vue l'objectif de tout travail de recherche : arriver à des avancées scientifiques donc faire surgir de nouveaux questionnements. Dans ce sens, nous considérons nécessaire de sortir des sentiers battus en proposant des méthodologies innovantes ou alors de « ressortir à la lumière » des méthodologies qui ne se réjouissent pas de mêmes effets de modes.

A notre connaissance, en France, il n'existent pas encore des études basées sur l'observation et la description des pratiques effectives de la télévision sur le téléphone portable. Les démarches descriptives semblent complètement rejetées.
H. Sacks considère que les activités sociales, du fait qu'elles sont méthodiques, sont descriptibles formellement, c'est - -dire de manière « stable, généralisable et reproductible »[338]. « Même si l'on peut dire que les individus produisent des descriptions du monde social, la tâche du sociologue n'est pas de les rendre plus claire, de les enregistrer ou de les critiquer, mais de les décrire ».[339] Il illustre le rapport problématique entre le « dire » et le « faire » à travers la métaphore d'une machine qui commente ce qu'elle fait au fur et à mesure qu'elle agit. Au lieu de décrire la machine en essayant de trouver des correspondances entre les deux parties, on peut s'interroger sur leur rapport organisationnel, sur le schéma opératoire qui assure leur coordination, etc.
Notre démarche méthodologique est étroitement liée aux approches qui privilégient le rôle de l'action et du contexte (approches pragmatiques et de la sociologie de l'action). Notre attitude se veut critique à l'égard des modèles qui ne prennent pas en compte l'interaction dynamique acteurs humains – objets techniques – environnement.
Partant de ces considérations, nous envisageons une démarche méthodologique qui sera basée notamment sur des enregistrements audiovisuels. Il s'agit d'une démarche descriptive qui présente l'avantage de permettre une observation très fine de l'action et des pratiques sociales. Plusieurs approches s'intéressent aux données audiovisuelles et offrent des outils appropriés à leur analyse : ainsi, hormis l'observation ethnographique qui constitue en quelque sorte le socle de notre démarche méthodologique, nous ferrons appel à l'analyse conversationnelle ainsi qu'à l'analyse par catégorie.
L'époque moderne se caractérise par la production d'objets techniques dont la nature n'est pas exclusivement scientifique ou technique, mais aussi politique, culturelle, ou économique. Les objets techniques sont ce que Bruno Latour appelle « *hybride socio-technique* »[340], ou ce que Michel Foucault appelle *« dispositif*[341] *»*. Nous ne pouvons pas ignorer les relations, les tensions qui s'établissent entre ces dispositifs socio-communicationnels, leurs caractéristiques techniques, leurs concepteurs, les usagers, l'évolution des normes et des formes sociales et les discours associés. Ainsi, notre corpus comprendra également des entretiens approfondis avec

[338] In : B. Fradin, L. Quéré et J. Widmer (s. dir). *L'enquête sur les catégories*. Paris : Editions de l'Ecole ds Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1994, (« Raisons pratiques » 5), p.130
[339] Sacks, H. « La description sociologique ». *Cahiers de recherche ethnométhodologiquee*, 1, p.12
[340] Latour, Bruno. *Nous n'avons jamais été modernes: Essai d'anthropologie symétrique*. Paris : La Découverte, 1991
[341] Foucault, Michel. « Le jeu de Michel Foucault », *Dits et écrits*, T. III, 1977, p. 299.

usagers et acteurs de la chaîne de valeur et des plusieurs supports médiatiques et commerciaux.

En guise de conclusion. Comment alimenter les réflexions dans le champ de la communication organisationnelle ?

Dans le champ de la communication organisationnelle, notre démarche se propose d'alimenter les réflexions sur le plan analytique et méthodologique. L'examen d'enregistrements audiovisuels des attitudes et comportements humains et d'interactions homme-machine, permet d'exploiter de nouvelles pistes de compréhension des interactions à travers ou à proximité de technologies. Cette démarche permet également de saisir une large palette de phénomènes sociaux (la mise en jeu des identités, la mise en forme des relations, le rapport entre l'évolution des pratiques et l'évolution des normes (techniques, professionnelles,sociales, etc.). En effet, l'évolution des normes a des effets anthropologiques, elles influencent nos pratiques et elles structurent notre rapport au monde sans en être nécessairement conscient. Dans l'analyse de pratiques des Tic en contexte organisationnel, nous ne pourrons pas faire l'impasse sur cette question.

Bibliographie :

Fradin. B, Quéré. L. et Widmer J. (dir.), *L'enquête sur les catégories*. Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, (Coll « Raisons pratiques », 5), 1994.

Miège B. *La société conquise par la communication- Les Tic entre innovation technique et ancrage social*, Grenoble : PUG, 2007.

Miège, Bertrand. « Questionnement de la sociologie des usages comme voie privilégiée de l'approche des TIC ». Article disponible en ligne sur
:< w3.u-grenoble3.fr/gresec/pagespublic/documents/miege_AISLF.doc>

Millerand, Florence. *Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation*. Disponible en ligne sur :
< http://commposite.org/v1/98.1/articles/ntic_1.htm>

Missika, Jean-Louis. *La fin de la télévision*. Paris : Editions du Seuil et La République des Idées, mars 200

Proulx, Serge. Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux – modèles – tendance in Lise Vieira et Nathalie Pinède, éds, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2005, p. 7-20

Quere L., de Fornel, M. e Ogien, A. (dir.), *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale*, Paris : La Découverte, 2000

Quéré, L. et Karsenti, B. (dir.), *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*, Paris : Ed. de l'EHESS, (Coll. « Raisons pratiques », 15), 2005

Sacks, H. « La description sociologique », In *Cahiers de recherche ethnométhodologique*, 1, Paris :Ed. Paris VIII, 1993, p. 7-23

CE QUI FAIT QU'UNE GESTION DES CONNAISSANCES EST EFFICACE : UNE ÉTUDE DE CAS

Martine THOMAS
Université de Technologie de Troyes

Résumé
Cet article vise à faire apparaître les conditions d'une gestion efficace des connaissances. Ces conditions peuvent être déduites des relations entre trois grandes composantes : les structures organisationnelles, les communautés de pratiques et les dispositifs matériels. Les structures organisationnelles restreignent l'autonomie des communautés de pratique, notamment en renforçant les interactions entre certaines communautés au détriment d'autres communautés. Les structures organisationnelles compensent ainsi les limites inhérentes aux dispositifs matériels permettant les interactions entre communautés. Ce faisant, elles tendent aussi à pérenniser les limites de ces dispositifs matériels. Dans ces conditions, nous pensons qu'une gestion plus efficace des connaissances doit modifier les dispositifs matériels existants de façon à renforcer à la fois l'autonomie des communautés et le contrôle organisationnel.

Introduction

La gestion des connaissances est souvent considérée au sein des organisations comme une activité spécifique, d'abord parce qu'elle est souvent attribuée à une unité particulière de l'organisation, et ensuite parce qu'elle s'appuie sur des dispositifs informatiques spécifiquement conçus à cette fin. Nous voudrions introduire ici une vision plus large de la gestion des connaissances en montrant que celle-ci est constamment présente dans les interactions entre trois grandes composantes de l'organisation : les structures organisationnelles, les communautés de pratiques et les dispositifs matériels.

Ces trois composantes entretiennent chacune un rapport particulier aux connaissances. Les structures organisationnelles (Mintzberg, 1979) correspondent à l'ensemble des règles hiérarchiques, fonctionnelles, et de qualité par lesquelles une organisation se définit et assure son fonctionnement. De ce point de vue, les connaissances sont conçues comme des éléments de savoir explicites ou pouvant être explicités que possèdent les différents éléments qui composent l'organisation (un service, un ingénieur, un produit, une procédure). Les structures organisationnelles assurent ainsi la gestion des connaissances faites, ce que Zacklad (2007) appelle le « connu ».

Les communautés de pratiques (Wenger 1998) sont des groupes de personnes qui partagent un intérêt pour quelque chose qu'elles font, et qui apprennent à mieux faire ce qu'elles font en interagissant régulièrement. Les connaissances y résultent des interactions entre des personnes, des groupes, des objets et mêlent constamment des dimensions explicites et tacites. Les communautés de pratiques assurent ainsi la gestion des connaissances en train de se faire, ce que Zacklad (2007) appelle le « connaissant »342.

Enfin, les dispositifs matériels correspondent aux différents objets pouvant être utilisés isolement (ex: un document) ou combinés de façon plus ou moins pérenne (ex: l'agencement matériel d'une réunion). De nombreux travaux ont exploré le rôle cognitif et social des objets. Thévenot (2006) les décrit comme des repères contenant la mémoire des formes d'action qui les ont façonnés, et Latour (2005) comme des acteurs permettant d'agir à distance. Starr (1989) a montré comment certains « objets-frontières » permettaient la négociation du sens et ainsi la coordination entre plusieurs communautés de pratique. Peu de travaux cependant semblent s'intéresser aux dispositifs matériels comme étant le lieu où interagissent les structures organisationnelles et les communautés de pratiques, et à travers elles, la gestion des

[342] Zacklad (2007) emprunte la distinction entre le connu et le connaissant à Dewey et Bentley (1949).

connaissances faites et celle des connaissances en train de se faire. Nous souhaitons montrer ici que ces interactions sont cruciales pour comprendre ce qui fait qu'une gestion des connaissances est efficace.

Le Projet B, l'organisation, et les communautés

Le contexte de notre étude est un projet occupant une place centrale et stratégique au sein de l'organisation qui en a la charge. Ce projet (le Projet B) vise à concevoir un bâtiment devant fonctionner sur une échelle de temps importante. Il est structuré en Thématiques interdépendantes. On en présentera ici quatre : (1) la Thématique Sureté qui vise à évaluer la sureté du bâtiment en fonctionnement normal et en fonctionnements accidentels, à partir de règles de sureté, (2) la Thématique de R&D qui vise à décrire l'ensemble des phénomènes susceptibles d'affecter le bâtiment et son environnement, (3) la Thématique Numérique qui vise à simuler le fonctionnement du bâtiment et de son environnement pour la durée de vie envisagée, (4) La Thématique d'Ingénierie qui vise à concevoir le bâtiment et à en définir les techniques de réalisation et d'exploitation. Ces thématiques sont elles-mêmes structurées en Unités Thématiques correspondant chacune à un sous-ensemble de tâches.

La structure du projet est importante pour comprendre le fonctionnement de ce qu'on peut appeler des « communautés de coordination ». Chaque Thématique est gérée par un Coordinateur. Celui-ci travaille avec les Responsables d'Unités de sa Thématique pour repérer des « points durs » et les moyens de les surmonter, et avec les Coordinateurs des autres Thématiques pour gérer les interactions entre chaque Thématique. Les communautés de coordination qui se forment autours de chaque Thématique sont ainsi imbriquées les unes dans les autres. Ces imbrications sont en partie formalisées notamment dans le Plan à Moyen Terme du Projet et par des Réunions de Coordination. Elles ne sont cependant pas équivalentes, et témoignent ainsi de la relative autonomie des communautés. Selon les questions qu'elles ont à traiter, leurs histoires communes, ou encore leurs méthodes de travail, ces recoupements seront jugés bénéfiques ou préjudiciables, nécessaires ou subsidiaires et seront ainsi recherchés ou au contraire réduits au strict minimum.

Pour bien comprendre comment interagissent ces communautés, il convient de considérer également le rôle que joue la structure hiérarchique de l'organisation. En simplifiant un peu, l'organisation étudiée est découpée en trois grands départements : un Département R&D, un Département Ingénierie, et un Département Sureté. Chacun de ces départements est découpé en services. Ce découpage vise à constituer des pôles de compétences pouvant être mobilisés dans les différents projets et missions de l'organisation, et à produire ainsi des gains d'efficience. Il se traduit notamment par le fait de regrouper dans des lieux connexes et de placer sous une même autorité hiérarchique des personnes amenées à travailler régulièrement ensemble. Ces regroupements tendent ainsi à la fois à renforcer les solidarités entre certaines communautés et à maintenir une certaine distance entre d'autres.

Les frontières d'un service peuvent tendre à épouser celles d'une communauté de coordination, et renforcer ainsi les liens privilégiés que celle-ci entretien avec d'autres communautés de coordination. Par exemple, le chef du service Évaluation d'Impacts (Département R&D) est aussi le Coordinateur de la Thématique Numérique et regroupe dans son service la moitié des Responsables d'Unité de cette Thématique ainsi que l'ensemble des ingénieurs informaticiens chargés des codes de calcul utilisés dans le cadre de cette Thématique. Cette configuration centralisatrice résulte du choix de renforcer le rôle « intégrateur » que joue la Thématique Numérique : celle-ci utilise les résultats de la Thématique R&D de façon à produire des résultats directement utilisables par les Thématiques d'Ingénierie et de Sureté. Cependant, cet investissement se fait au détriment d'autres investissements possibles. Il fait notamment regretter à certains membres de la Thématique R&D de n'être pas suffisamment impliqués dans les relations entre les Thématiques Numérique, d'Ingénierie, et de Sureté.

Ces cas illustrent comment les structures organisationnelles peuvent avoir pour effet de privilégier certaines interactions entre communautés au détriment d'autres interactions. Cette restriction de l'autonomie des communautés permet d'imprimer fortement une direction commune au travail des communautés. Elle tend cependant à restreindre les apports de certaines communautés, et à priver ainsi l'organisation d'une partie de son potentiel d'innovation. L'enjeu est alors de faire apparaître les moyens de conserver les effets positifs des structures organisationnelles en minimisant leurs effets potentiellement négatifs. Dans cette perspective, il convient de bien comprendre les liens entre les structures organisationnelles et les dispositifs matériels permettant les interactions entre les communautés. Dans le cas du Projet B ces dispositifs sont les documents-frontières et les réunions-frontières.

Des documents-frontières produits de façon ponctuelle

Il existe deux grands ensembles de documents-frontières à l'intérieur du Projet : les documents synthétisant les résultats du Projet – les Synthèses – qui sont composés d'une Analyse Scientifique, d'une Analyse de Sureté, et d'un Dossier d'Ingénierie, et les documents d'organisation du Projet c'est-à-dire le Plan à Moyen Terme, et les Thématiques. Ces deux ensembles de documents permettent respectivement de structurer et de mettre en cohérence les résultats de centaines d'études dans de nombreux domaines et de coordonner la planification de dizaines de nouvelles tâches. Cette capacité de mise en cohérence vient du caractère pérenne des documents et donc des informations qu'ils contiennent. Ils fonctionnent ainsi comme des aides à la mémoire permettant l'articulation de quantité d'informations de nature diverses. La plupart de ces documents-frontières, certes, ne « parlent » pas directement à l'ensemble des communautés. Cependant, l'interdépendance entre les différents documents de synthèse des différentes Thématiques est telle que leur production entraîne des effets d'apprentissage mutuels dans l'ensemble des communautés du Projet, y compris entre celles qui sont habituellement peu en contact.

Un inconvénient de ces documents-frontières peut provenir du fait qu'ils ne peuvent être produits que ponctuellement. En effet, les résultats de chaque étude doivent d'abord être documentés et « digérés » au niveau de chaque communauté avant de pouvoir être articulés dans les différents documents des Synthèses. En conséquence, un certain nombre de communautés dont les travaux sont pourtant interdépendants sont, de fait, assez rarement en contact et donc peu familières de leurs logiques de travail respectives. Ce manque de connaissance mutuelle apparaît par exemple au cours de deux entretiens menés respectivement avec un ingénieur du Département R&D et un ingénieur du Département Sureté. Ces deux ingénieurs expriment en effet des points de vue opposés sur l'ordre dans lequel les documents de synthèse devraient être produits. Lors du premier entretien l'ingénieur du Département R&D explique : « Le processus logique d'acquisition des connaissances, c'est un processus univoque c'est-à-dire que tu vas d'un état A de connaissances vers un état B, l'état B étant un état extrêmement digéré ». Dans cette perspective, il précise ensuite que « le cheminement classique de construction c'est ça, l'analyse de sureté doit être avant l'analyse scientifique. (…) Tu peux toujours faire des by-pass mais la logique c'est ça ». Or ce point de vue est exactement inverse à celui exposé dans le second entretien par l'ingénieur du Département Sureté. Ce dernier explique en effet : « Je ne vois pas en quoi le Département Sureté donne des données pour l'Analyse Scientifique… parce que pour nous l'Analyse Scientifique est une donnée d'entrée dans nos analyses », précisant ensuite : « l'Analyse Scientifique normalement, si tout était un monde idéal, une donnée d'entrée de [nos] analyses, sauf que régulièrement elle arrive pratiquement en parallèle ».

Ces deux points de vue, s'ils s'opposent sur l'ordre dans lequel les documents devraient être produits, ont cependant en commun de s'accorder sur l'existence d'un ordre « logique » ou

« idéal » dans lequel les documents devraient être produits les uns après les autres. Ces deux ingénieurs sont cependant tout à fait conscients des limites de cette approche strictement linéaire des relations entre documents. L'ingénieur du Département R&D manifeste ainsi un intérêt pour un « processus » qui permettrait de gérer les « rétroactions » entre documents de façon « continue », « plutôt que d'avoir des étapes sur lesquelles il peut y avoir des ruptures ». Les hésitations de ces deux ingénieurs concernant les relations entre documents ainsi que leurs souhaits de voir ces relations gérées de façon plus « continue » marquent selon nous les limites d'une production documentaire dans laquelle les interdépendances entre un certain nombre de communautés n'apparaissent à ces communautés que de façon ponctuelle. Ces limites permettent aussi de mieux comprendre la nécessité de structures organisationnelles fortes. En l'absence de moyens matériels permettant aux communautés de gérer elles-mêmes leurs interdépendances, les structures organisationnelles constituent le moyen de contrôler au quotidien ces interdépendances. C'est la raison pour laquelle chacun des documents de synthèse du Projet est géré par un département ou par un service particulier. Cependant, il convient d'observer que les structures organisationnelles, précisément parce qu'elles compensent les limites de la production des documents-frontières, tendent aussi à les pérenniser. L'attribution de chaque document à chaque département et service tend ainsi à institutionnaliser la distance entre certaines communautés dont les travaux sont pourtant interdépendants.

Des réunions-frontières où la participation est limitée

L'autre dispositif soutenant les pratiques frontières du Projet sont les réunions-frontières. Par rapport aux documents frontières, ces réunions ont l'avantage de permettre une évaluation rapide de l'impact que les travaux des différentes communautés ont les uns sur les autres. Les participants à ces réunions évoquent généralement trois aspects pour expliquer l'efficacité d'une réunion : (1) le nombre de participants étant limité (de 5 à 15), les points de vue portés par chacun d'eux peuvent être pris en compte dans le temps limité de la réunion, (2) le thème de la réunion étant précisément défini, les participants les plus pertinents ont pu être identifiés, (3) les participants ont fait la preuve de leur capacité à comprendre et à expliquer les problématiques à la fois de leur communauté et de celles des autres communautés impliquées. Cependant, Ces trois aspects ont tous pour conséquence involontaire de limiter la participation à ces réunions et donc d'exclure des participants possibles. La difficulté est que du point de vue de la personne exclue, son exclusion est toujours en partie contestable, et ce pour plusieurs raisons : (1) Il est difficile de dire à partir de combien de participants une réunion commence à perdre de son efficacité. (2) Le thème d'une réunion peut évoluer de sorte qu'une personne au départ non concernée se trouve être concernée. Il est donc difficile de connaître a priori la liste exhaustive des participants pertinents pour une réunion. (3) Une personne a peu de chance d'améliorer sa capacité à participer à des réunions frontières s'il ne lui est pas donné l'occasion d'y participer.

Le fait que la participation à ces réunions est limitée peut présenter ainsi deux inconvénients. (1) Ces réunions tendent à se multiplier. Chaque fois que l'évolution du thème d'une réunion fait apparaître qu'une personne non présente est concernée, une nouvelle réunion doit être organisée. (2) Ces réunions génèrent parfois de la frustration. Lorsqu'une personne s'estime être régulièrement exclue à tord de certaines réunions, un sentiment de marginalisation émerge qui peut nuire à la qualité des pratiques frontières. La personne exclue peut, par exemple, réagir de deux façons. (A) Elle peut se replier sur elle-même et participer le moins possible aux réunions-frontières où elle est invitée, par ex. en restant le plus souvent muet lors de ces réunions. (B) Elle peut être tentée d'exclure de certaines réunions-frontières les personnes qu'elle estime responsable de sa propre exclusion, par ex. en omettant de les inviter à certaines réunions. A l'intérieur du Département R&D, on peut à nouveau citer les relations entre la communauté de coordination chargée de la Thématique R&D et celle chargée de la

Thématique Numérique. La première a parfois le sentiment que la seconde la tient à l'écart de réunions-frontières avec des communautés de l'Ingénierie et de la Sureté. Cette situation lui paraît injuste du fait (1) que les résultats utilisés par la Thématique Numérique ont été assemblés par des membres des communautés de R&D, et qu'ils s'estiment donc compétents pour en parler, et (2) que beaucoup d'entre eux sont des ingénieurs habitués à gérer des interactions entre différentes spécialités travaillant au sein du Projet. En entretien, un ingénieur impliqué dans la Thématique R&D explique ainsi : « On a un peu l'impression des fois qu'on déverse des connaissances sans trop savoir ce qu'elles deviennent dans leur exploitation. Qu'est-ce que la Thématique Numérique fait de ça ? Si le retour que fait la Thématique Numérique c'est un retour lors des réunions de chefs de service, alors est-ce que c'est suffisant ? Est-ce qu'il y aurait d'autres moyens de le faire ? ».

Au-delà du cas particulier décrit ici, le sentiment que des décisions ont été prises sans soi alors que l'on aurait du être concerté, est un sentiment régulièrement exprimé dans l'organisation. Ce sentiment est dû selon nous au recours à des réunions dont l'efficacité repose sur le fait que la participation y est limitée. Cette limite matérielle permet à nouveau de comprendre la nécessité de structures organisationnelles fortes. En l'absence d'un moyen permettant aux communautés de discuter toutes ensembles de façon efficace, les structures organisationnelles constituent un moyen de déterminer qui sont les participants pertinents des réunions. C'est la raison pour laquelle la responsabilité de l'organisation de certaines réunions revient à certains Coordinateurs ou plus généralement, à certains départements ou services. Cependant, il convient d'observer à nouveau que les structures organisationnelles, précisément parce qu'elles compensent les limites des réunions-frontières, tendent aussi à les pérenniser. L'attribution de l'organisation de certaines réunions à certains départements ou services tend ainsi à institutionnaliser la difficulté pour certaines communautés de participer à ces réunions.

Conclusion

Cette étude permet de mieux comprendre les interactions complexes entre les structures organisationnelles, les communautés de pratique et les dispositifs matériels. Les structures organisationnelles restreignent l'autonomie des communautés de pratique, notamment en favorisant les interactions entre certaines communautés au détriment d'autres communautés. Les structures organisationnelles compensent ainsi les limites inhérentes aux dispositifs matériels permettant les interactions entre communautés. Par exemple, une réunion efficace ne pouvant regrouper qu'un nombre limité de participants, les structures organisationnelles permettent d'identifier les participants pertinents. Ce faisant, les structures organisationnelles tendent aussi à pérenniser les limites de ces dispositifs matériels : il n'est pas nécessaire de chercher à élargir la participation aux réunions si les structures organisationnelles désignent les quelques participants légitimes. Dans ces conditions, nous pensons qu'une gestion plus efficace des connaissances doit modifier les dispositifs matériels existants de façon à renforcer à la fois l'autonomie des communautés (la gestion du connaissant) et le contrôle organisationnel (la gestion du connu). C'est ce à quoi nous nous employons actuellement.

Bibliographie

Brown, J. S., Duguid, P., (1991), Organizational learning and communities-of-practice, Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57

Dewey, J., Bentley, A. F. (1949), Knowing and the known, In J. A. Boydston (Ed.) (1989), John Dewey: The later works, 1925–1953 (Vol. 16, pp. 2–294), Carbondale: Southern Illinois University Press.

Latour, B. (2005), Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory, Oxford University Press

Mintzberg, H., (1979), The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Prentice-Hall.

Star, S., L., Griesemer, J., R. (1989), Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals, in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39, Social Studies of Science, Vol. 19, No. 3, pp. 387-420
Thévenot, L., (2006), L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement, Paris, La Découverte.
Wenger, E. (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. Cambridge University Press, Cambridge, U.K
Zacklad, M. (2007), Management of the Knowing and the Known in Transactional Theory of Action (TTA), in Rethinking Knowledge Management From Knowledge Objects to Knowledge Processes, Information Science and Knowledge Management, Vol. 12 McInerney, C. R., Day, R. E. (Eds.)

ACCÈS, APPROPRIATION ET USAGE DE L'INFORMATIQUE ET D'INTERNET DANS LES ÉTABLISSEMENTS POUR PERSONNES HANDICAPÉES MENTALES EN FRANCE

Audrey BONJOUR
Université Paul Verlaine – Metz

De nos jours, l'informatique et l'Internet imprègnent tous les champs de la vie ; ils sont en passe de devenir la norme. Ils sont entrés dans notre quotidien ; et cela sera d'autant plus vrai que les générations se succèderont. Sans pour autant prédire ce que seront les usages, on peut déjà imaginer que le citoyen utilisera de manière croissante l'ordinateur, l'Internet voire le numérique et la robotique.

On peut donc parler aujourd'hui d'une généralisation de l'usage de l'informatique et de l'Internet en France comme le traduit, entre autres, l'étude du CREDOC (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) sur les « Conditions de vie et les Aspirations des Français »[343]. Le taux d'équipement d'ordinateurs aux domiciles des français est de 66 % selon cette étude, soit une croissance de plus de 5 points au cours de 2007. Le taux de pénétration d'Internet selon un sondage du groupe GFK est de 56 % en France[344].

Ainsi, la pratique de l'informatique et d'Internet tend à conditionner l'insertion sociale quelle soit professionnelle ou personnelle. De ce fait, cela pose la question des non connectés et des non utilisateurs avec l'apparition de nouvelles formes d'exclusion. En poussant la réflexion, on peut se demander ce que nous ferions aujourd'hui sans l'informatique et l'Internet ? Mais ce questionnement en sous-tend un autre qui nous intéresse présentement ; il s'agit de savoir ce que font aujourd'hui les personnes handicapées mentales avec l'informatique et Internet et ce qu'elles en feraient dans l'avenir ? Car dans la réalité, il n'existe pas d'uniformisation des usages et la fracture numérique n'est pas qu'un néologisme ou un oxymoron. Les taux d'équipement ne sont qu'un indicateur mais matérialisent la population française dans une masse homogène. Les études sur l'usage de l'informatique et d'Internet par les enfants, les adolescents, nos aïeuls, par les personnes défavorisées, par les personnes en situation de handicaps etc. sont autant d'axes d'études possibles que de cas particuliers d'usagers.

Au préalable, il est nécessaire d'éclaircir les notions de « handicap mental » et « d'informatique et Internet ». Cette étude s'intéressera autant aux personnes lourdement handicapées qu'aux personnes légèrement handicapées ; que le handicap le plus invalidant soit mental, physique, psychique, moteur ou sensoriel. Dans la réalité, les établissements accueillent des personnes aux handicaps divers bien que ce soit des institutions destinées à l'accueil de personnes handicapées mentales à un certain niveau. Une sélection de plusieurs établissements permettra d'essayer de s'intéresser au maximum de cas particuliers. Ainsi, les degrés d'autonomie face à l'usage de l'informatique et d'Internet varieront au sein d'un même établissement.

Concernant la terminologie « informatique et Internet », seront plus particulièrement analysées les utilisations de logiciels ludo-pédagogiques (***remédiation*** cognitive), la navigation sur des sites web informationnels et culturels, l'usage de la messagerie synchrone et asynchrones.

---

[343] Source : étude CREDOC en ligne sur le site du CREDOC : http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/etude-credoc-2007.pdf consultée le 15/11/08.

[344] Étude parue dans un article du site *Le journal du net*, en ligne sur http://www.journaldunet.com/cc/01_internautes/inter_nbr_eu.shtml consultée le 15/02/09.

Il est important d'étudier l'usage de ces objets par les personnes handicapées mentales institutionnalisées afin d'envisager de créer un observatoire des usages[345] et d'avancer dans une logique de mutualisation des pratiques.
Premièrement, sous l'intitulé « Accès, appropriation et usages de l'informatique et d'Internet dans les établissements pour personnes handicapées mentales en France », il s'agit de présenter un travail de recherche de première année de thèse. Le contexte de recherche et les premiers résultats seront les objets du propos. Deuxièmement, une cartographie des notions afférentes à cette recherche sera proposée.

Problématique de recherche

Vincent Meyer, dans l'ouvrage *Communication organisationnelle et prise en charge du handicap mental* ouvre d'importantes pistes de réflexion sur la thématique des TIC qu'il met en relation avec l'usager effectif ou potentiel qu'est la personne handicapée mentale. L'auteur (2005 : 182/183) signale l'intérêt d'effectuer une recherche sur le sujet : il semble nécessaire « d'apporter un éclairage pluridisciplinaire sur les usages de l'Internet et des TIC auprès des publics pris en charge au sein des structures spécialisées. […] Cet éclairage permettrait de contribuer à l'orientation de certaines politiques publiques et à mettre au jour les besoins et demandes en termes d'innovation et de développement des TIC ». En conséquence, l'utilité et la demande sociale de cette recherche sont les fondements de ce travail. Ce sujet relève divers enjeux sociaux. Il s'agit à la fois d'avoir à l'esprit que les personnes handicapées mentales ne doivent pas être des exclus du numérique, pour ne pas creuser encore la fracture numérique ; mais plus encore, l'usage des TIC par ces personnes peut relever de multiples intérêts et notamment pour la prise en charge de ces personnes institutionnalisées et pour leur intégration plus générale dans la société.

Le processus de recherche et la Recherche-Action (RA)

La délimitation de l'objet de recherche et de la problématique sous-tend continuellement la recherche. En effet, la problématique de recherche se construit en même temps que l'accès au terrain de recherche. La délimitation fine de l'objet de recherche n'est possible que par la réalisation d'une enquête exploratoire sur le terrain pour cerner l'existant dans le domaine ; ce travail s'inscrit alors dans une dynamique de recherche action.
Il faut noter que la problématique de recherche est à la fois empirique avec un problème d'absence ou de rareté de connaissances. Mais elle est aussi praxéologique, c'est-à-dire orientée vers la *praxis*, vers une science de l'action pour arriver à une théorisation de la pratique, et la méthode de recherche ancrée dans la pratique est cette RA.
Concernant le montage théorique, il s'agit d'aborder la recherche sous un angle pluridisciplinaire étant donné la complexité du sujet. Mais plus encore, une posture épistémologique transdisciplinaire est à adopter lorsqu'on pense des problématiques en lien avec le handicap (Zicola, 2007 : 2). En conséquence, diverses disciplines[346], sous-disciplines et courants scientifiques sont mobilisés dans cette recherche et complémentaires aux Sciences de l'information et de la communication (SIC). Premièrement, au sein de la ***psychologie***, la branche ***cognitiviste***[347] permet de saisir les mécanismes mentaux (mémoire, langage, intelligence, raisonnement) ; il s'agit avant tout de s'intéresser à l'évaluation cognitive des

[345] Les recueils statistiques effectués durant la thèse concernant l'usage des TIC en établissements pour personnes handicapées mentales pourraient donner lieux à la création d'un « observatoire des usages » afin d'essayer de pérenniser une dynamique d'étude diachronique et non pas seulement synchronique.
[346] Conférer la bibliographie complémentaire.
[347] Conférer Carl Rogers, Abraham Maslow, Serge Lebovici et Lev Semionovitch Vygotski.

personnes institutionnalisées (remédiation cognitive, psychopédagogie) ; différentes études sur les capacités cognitives de personnes handicapées face à l'usage d'outils technologiques sont des références. La ***psychologie sociale***[348] interroge doublement les relations interpersonnelles, à un niveau social et psychologique ; elle est opportune pour décrypter les effets psychologiques et sociaux du handicap. Deuxièmement, la sociologie et plus précisément différentes sous-disciplines sociologiques sont nécessaires pour éclairer l'objet questionné. La ***sociologie de l'innovation*** et particulièrement la ***sociologie de la traduction***[349] peuvent être utiles pour une compréhension tautologique de l'usage des TIC par les personnes handicapées mentales car l'humain, le non-humain et les discours sont appréhendés. La ***sociologie du travail***, la ***sociologie de l'action***, la ***sociologie des organisations***[350] permettent d'interroger l'objet de recherche dans ses fondements pratiques. De plus, les analyses menées en ***sciences de l'éducation***[351] sont à solliciter pour interpréter les effets de l'usage des TIC. Enfin, avec ***l'anthropologie des infirmités et du handicap***[352], il s'agit d'obtenir un retour historique sur la notion ; ***l'anthropologie des techniques***[353] permet d'éclairer la recherche sous l'angle de la culture matérielle d'un groupe.

Au sujet des méthodes de recherche sélectionnées, elles permettront un recueil de données à la fois quantitatif et qualitatif :
- un questionnaire sera envoyé par courriel ou par courrier concernant l'usage de l'ordinateur et d'Internet (les bases de données du Groupement des établissements publics et sociaux (GEPSo) et celle du gouvernement seront mobilisées) ;
- une sélection d'établissements et d'usages pilotes en fonction des réponses précédentes sera effectuée ;
- des observations sur le terrain des établissements sélectionnés seront menées ;
- des entretiens semi-directifs complémentaires seront réalisés.

La série d'entretiens sera à mener auprès :
- de professionnels assurant une activité mobilisant l'informatique et Internet ;
- de professionnels se disant prêts à mettre en place ce type d'activité ;
- de professionnels se disant réfractaires à la mise en place de ce type d'activité ;
- des personnes accueillies dans ces établissements si elles sont en capacité de s'exprimer et ce sur la base identique citée ci-dessus : pratique/souhait de pratiquer/refus de pratiquer ;
- les représentants légaux de ces personnes interrogés également sur la base citée précédemment.

Les premiers résultats

Les résultats les plus significatifs sont proposés suite à deux études par questionnaires réalisées auprès d'établissements accueillant des personnes handicapées mentales. Il faut mentionner que cette dénomination de « handicap mental » regroupe une grande diversité de handicaps et de prises en charge.

---

[348] Conférer Kurt Lewin, Pierre Moscovici et Pierre Tap.

[349] Conférer Michel Callon, Bruno Latour et Madeleine Akrich.

[350] Concernant la sociologie, conférer Erwin Goffman et Pierre Bourdieu (macro et microsociologie) ; par rapport aux sous-disciplines, conférer respectivement George Friedman et Elton Mayo ; Christiane Chauviré, Albert Ogien, Louis Quéré ; Max Weber, Michel Crozier et Luc Boltanski.

[351] Conférer les Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE).

[352] Conférer Claude Hamonet et Henri Jacques Sticker.

[353] Conférer Marcel Mauss, André-Georges Haudricourt, Jean-Claude Koffman et Patrick Fougeyrollas.

Premièrement, un état des lieux de l'utilisation technologique en institutions spécialisées, en Moselle, *via* un questionnaire administré par téléphone auprès d'une trentaine d'établissements accueillant des personnes handicapées mentales a été réalisé. Les entretiens devaient établir, dans quelles mesures, les établissements pour personnes handicapées mentales utilisent les technologies et plus précisément l'informatique et ses supports. Sur 30 structures, 2/3 des établissements proposent une « activité informatique » qui est encadrée, le plus souvent, par un éducateur et qui est réalisée environ une fois par semaine. En revanche, parmi ces personnes, l'accès n'est pas égal pour tous. Certaines personnes utilisent plus que d'autres au sein de l'établissement, l'informatique. Il semble exister une primauté accordée à ceux qui manipulent déjà le mieux la technique. Les outils utilisés sont pour seulement dans 4 cas sur 20 adaptés au handicap mental et/ou physique, et/ou moteur. Pour les 4, il s'agit de logiciels dit « très simples » ou de logiciels d'aide à la communication à base de pictogrammes. Concernant les avantages et inconvénients de l'utilisation, le tableau suivant récapitule les effets des usages :

Avantages de l'usage	**Inconvénients**	**Le non-usage**
Gain en autonomie	Pas d'uniformisation du goût pour l'usage	Possession d'équipements trop obsolètes
Insertion dans la société	Manque de temps pour l'utilisation	Public inadapté
Développement cognitif et psychomoteur	Manque de moyens financiers	Cet usage n'est pas une priorité
Aide à la communication	Équipement adapté trop cher	Coût excessif

Aussi, a-t-il été montré que les différences d'accès à l'outil informatique sont inhérentes à la nature même des établissements c'est-à-dire au handicap en lui-même.

Deuxièmement, un questionnaire sur l'usage des TIC a été distribué lors du séminaire du 25 et 26 septembre à Annecy-le-Vieux organisé par le comité scientifique du GEPSo. Lors de cette rencontre, des établissements accueillant des personnes handicapées mentales étaient présents. La distribution de ce questionnaire avait pour triple enjeux de :
- permettre en amont de présenter cette thématique de recherche aux acteurs de terrain ;
- d'entamer cette recherche sur les usages et les besoins des établissements concernés ;
- d'établir la relation avec les représentants des établissements, de créer un réseau de partenaires intéressés pour travailler sur cette thématique, c'est-à-dire de faire preuve de stratégies entristes pour accéder au terrain.

Ce sondage a pu faire ressortir les éléments principaux suivants :
- sur 27 répondants accueillant des personnes handicapées mentales, 22 disent que les personnes handicapées mentales utilisent les TIC soit 4/5ème d'utilisateurs ;
- les TIC les plus citées sont : l'ordinateur ; les Cdrom, cd, dvd, logiciels ; le téléphone portable ; Internet arrive en 5ème position avec les jeux vidéos ;
- 66 % des établissements accueillant des personnes handicapées mentales proposent l'utilisation de l'informatique aux résidents et/ou patients ; avec Internet, il s'agit de 37 % ;
- majoritairement, c'est l'éducateur qui anime et/ou propose l'usage de l'informatique et/ou d'Internet ;

- l'intérêt de développer l'activité informatique est mentionné par 75 % des sondés mais il subsiste plus de réticences concernant Internet avec 55 % de réponses favorables.

Cartographie des notions clés et catalogue des idées perçues

Quand on travaille sur telle problématique, nombre de notions connexes viennent à l'esprit et il est impossible de les occulter. La réalité du handicap étant protéiforme, cette partie propose de lister l'ensemble des idées et notions auquel fait écho la réflexion sur la thématique du handicap alliée à celle des TIC.

La première thématique à décloisonner du sujet est celle de l'accès ; d'autres notions y sont rattachées telle que celle d'***accessibilité*** : on a accès à quelque chose alors que quelque chose est accessible ; on voit que le point d'ancrage de la réflexion est différent (d'un côté l'usager, de l'autre l'objet). De plus, la définition du ***public*** est à interroger ; on pense l'accès en fonction d'un public. Deux dimensions sont à prendre en compte dans la définition du public :
- on peut opter pour une conception structuraliste : sont définies comme personnes handicapées mentales les personnes utilisant les établissements d'accueil sélectionnés pour l'étude ;
- une étude des champs lexicaux et des synonymes de « handicap » est à mener.

En outre, proposer des ***statistiques*** de cette accessibilité dans les établissements pour personnes handicapées mentales comme cela est le cas dans les écoles, est un pré-requis. Il faut comprendre aussi que l'accessibilité dépend souvent « ***d'activités informatiques*** ». Dès lors, les ***représentations (mentales et sociales)*** alliées aux ***images*** de cette activité et à celles du handicap mental et ce de la part de tous les acteurs concernés par la problématique du handicap mental et des TIC sont à mentionner. On analyse du ***discours*** de tout genre.
De même, l'accès, c'est aussi l'enjeu de ***l'autonomie*** qui reste à définir suivant un objectif à atteindre. Les ***contraintes de l'accès*** à l'outil informatique qui peuvent être de plusieurs ordres dans un lieu institutionnel (contraintes humaines, organisationnelles, techniques)[354] sont à analyser. Mais, pour développer cet accès, la mise en place d'une ***politique officielle d'accessibilité*** est une proposition soulevée par les acteurs concernés par cette problématique. En effet, les thématiques de ***l'inclusion vs exclusion et d'intégration*** des personnes handicapées *via* les TIC sont des questionnements constants. On peut aussi envisager des ***solutions*** pour parer au manque d'équipement et pour l'accessibilité (***atelier informatique ambulant*** ; ***Points d'Accès public à l'Internet***).

Deuxièmement, l'appropriation est inter-reliée aux notions suivantes :

- la compréhension des mécanismes ***d'adhésion*** ou ***d'adoption*** aux objets technologiques dans leur limite la plus extrême, c'est-à-dire entraînant un phénomène de dépendance à l'objet ou de rejet ;
- l'appropriation est dépendante de la relation entre « enseignant » et « apprenant(s) », c'est à dire de la ***médiation pédagogique*** et de celle entre « apprenant(s) » et « objet » qui véhicule des ***aspects symbolique, pédagogique et social*** ;
- les professionnels extérieurs doivent s'adapter à une ***communication socialement inhabituelle*** pour amorcer l'appropriation ; la question de la ***formation*** des « médiateurs aux TIC » est à soulever ;

[354] Conférer l'étude que j'ai menée dans un Foyer d'accueil spécialisé pour adultes handicapés mentaux, consignée dans un mémoire de Master 1.

- le ***contexte d'apprentissage*** peut favoriser ou au contraire parasiter l'appropriation ;
- l'appropriation technique est fonction de ***déterminants sociaux*** (trajectoires personnelles et individualités).

Troisièmement, la thématique de l'usage fait référence à diverses problématiques. L'une des formes d'usage des TIC peut être celle de la ***médiation*** qui prend différentes formes : technologique, pédagogique, communicationnelle, vecteur de lien social… Le concept de médiation peut également se décliner : les médiateurs, médiations et remédiation. On peut se demander s'il n'y aurait pas un glissement de la notion ***d'accompagnement*** à celle de médiation. On peut aussi se questionner sur le rôle que peut jouer Internet dans la construction ou la solidification du ***lien*** avec la famille ? La famille a un rôle de socialisation majeur, il y a une forme de désinstitutionalisation de la famille et de ré-institutionnalisation de la personne handicapée mentale. À cet effet, la messagerie électronique au service du lien personne institutionnalisée-famille-institution peut être citée[355]. En revanche, il faut appréhender les ***déterminants d'usage*** (***compétences cognitives***, ***médiation pédagogique etc.***) des TIC par ce public pour comprendre les mécanismes d'adhésion ou de rejet. En somme, les ***Fonctions et typologies*** des usages sont à sérier. Par exemple, l'***apprentissage*** peut être cité : il s'agit de rapprocher cette étude avec celle de l'intégration des Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) à l'école. De même, la ***prise en charge thérapeutique*** peut être mentionnée.
De plus, l'élaboration de ***communications d'intérêts publics*** est aussi envisageable. En effet, nos représentations sont codifiées par l'expérience : il s'agit de savoir à quelles formes d'expériences avons-nous à faire avec le public handicapé ?

Finalement, des notions sont transversales aux différentes thématiques du sujet :

- on peut s'interroger en terme ***d'interculturalité*** ce qui peut aussi se référer à la conception pour tous ou à celle individualisée. Dans une dimension transnationale, il s'agit de s'intéresser aux pratiques des autres pays dans ce domaine ;
- il s'agit aussi de s'interroger sur ***l'identité*** lorsque l'on envisage ce type de communication car on est à la fois être individuel et social ;
- la notion ***d'activité*** et celle ***d'occupationnel*** : une typologie des activités est à faire émerger ;
- la ***mutualisation/patrimonialisation/mémorisation des pratiques*** est également un enjeu fort de cette recherche (pour exemple, il existe d'une « Bibliothèque Numérique pour le Handicap »)[356] ;
- la ***communication organisationnelle*** : plus largement, ce sujet s'inscrit dans une histoire de la communication organisationnelle sur cette thématique et plus précisément sur l'histoire du recours à la technique ;
- ***l'adaptabilité*** : c'est celle des objets techniques et technologiques. De nombreuses recherches font état de cette préoccupation.

Cette cartographie simplifiée des notions clés permet de mettre en avant l'ampleur du champ d'étude quand on s'intéresse à « l'accès, l'appropriation et aux usages de l'informatique et de l'Internet dans les établissements pour personnes handicapées mentales ». Elle ouvre également des pistes de réflexion qui peuvent être autant d'angle d'attaque de la problématique communicationnelle de ce sujet de recherche.

---

[355] Conférer le site internet *Créatif* relayant des exemples empiriques http://www.creatif-public.net/article447.html
[356] Site Internet de la Bibliothèque : http://bnh.numilog.com/

Conclusion

Actuellement, une étude sur l'usage de l'Internet et de l'informatique par les personnes handicapées institutionnalisées passe nécessairement par une phase d'état des lieux de l'accessibilité et de prise en compte des facteurs de l'appropriation technique afin de d'ancrer la recherche dans une dynamique de mutualisation des savoirs. Cette mutualisation dans une dimension de communication organisationnelle trouve sens aussi dans une volonté d'évaluation des usages. Toute forme d'organisation s'inscrit aujourd'hui dans cette politique d'évaluation. Dès lors, cette recherche pourra également avoir comme retombée des préconisations ou du moins des analyses des avantages ou désavantages de l'utilisation de ces objets technologiques. On peut dresser quelques pistes à approfondir pour la suite de la recherche :
l'atelier/l'activité informatique en établissements pour personnes handicapées mentales : quelles médiations pour quelles communications dans un contexte situé ?[357] ;
l'atelier/l'activité informatique en établissements pour personnes handicapées mentales : quels usages d'Internet, pour quels effets ?
Représentations et identités : les usages d'Internet par les personnes handicapées mentales institutionnalisées.

Bibliographie

Collignon P., 2003, *L'informatique au service des handicapés*, Paris, Éd. Eyrolles.
Jacob C., 2004, Les Technologies de l'information et de la communication utilisées par des personnes atteintes de traumatismes crâniens, mémoire pour l'obtention du DEA de Sciences de l'éducation.
Kellner C., 2000, La médiation par le cédérom ludo-éducatif, approche communicationnelle, Thèses en SIC, Université Paul-Verlaine Metz.
Meyer V., 2005, *Communication organisationnelle et prise en charge du handicap mental*, Bordeaux, Les Études Hospitalières.
Resweber J.P., 1998, *La recherche action*, Paris, Presses Universitaires de France.
Schneider J., 2005, L'accompagnement humain et technologique pour un apprentissage autonome, mémoire pour l'obtention du master 1 en psychologie.
Watkins A., 2003, *Les besoins éducatifs particuliers en Europe*, étude commanditée par l'Agence Européenne pour le Développement de l'Education des Personnes ayant des Besoins Particuliers, [En ligne], http://www.vie-publique.fr/documents-vp/thematicpublication_french-2.pdf Consulté le 10 février 2009.
Zicola M., « Handicap et transdisciplinarité. Une recherche "tout azimut" », *Le Portique*, e-portique 5 - 2007, Recherches, [En ligne], mis en ligne le 7 décembre 2007. URL : http://leportique.revues.org/document1384.html. Consulté le 10 février 2009.

Bibliographie complémentaire (cadres théoriques)

- Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris, Éd. Presse de l'école des Mines.
- Barisnikov K., Petitpierre G., 1994, *Vygotsky : défectologie et déficience mentale*, Neuchâtel, Éd. Delachaux et Niestlé.

[357] Conférer titre de la thèse de Philippe Bonfils, *Dispositifs socio-techniques et mondes persistants : Quelles médiations pour quelle communication dans un contexte situé ?*en 2007.

- Becker, H.S., 1985, Outsiders : Etudes de sociologie la déviance, Paris, Éd. A/-M, Métailié 1963.
- Bolle de Bal M., 2004, Georges friedmann, père-fondateur d'une « autre » sociologie, Paris, Éd. PUF in Cahier internationaux de sociologie, vol. n°116/1 : 55 à 76.
- Boltanski L., 1982, Les cadres. La formation d'un groupe social, Paris, Éd. de Minuit.
- Bourdieu P., 1982, Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques, Paris, Éd. Fayard.
- Bourdieu P., 1979, La distinction : critique sociale du jugement, Paris, Éd. de Minuit.
- Bourdieu P., « Décrire et prescrire. Note sur les conditions de possibilité et les limites de l'efficacité politique », Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 38, n°38, pp. 69-74, [en ligne] http://www.persee.fr/showPage.do?urn=arss_0335-5322_1981_num_38_1_2120
- Bourdieu P., 2001, Langage et pouvoir symbolique, Paris, Éd. Fayard.
- Bourdieu P., 1987, Choses dites, Paris, Éd. de Minuit.
- Bourdieu P., 2002, Questions de sociologie, Paris, Éd. de Minuit, 1984.
- Bouzon A., Meyer V., dirs, 2006, La communication organisationnelle en question, Paris, Éd. L'Harmattan.
- Brossard M., 2008, Concepts quotidiens/concepts scientifiques : réflexions sur une hypothèse de travail in Carrefour de l'éducation, n°26/2 : 67 à 82.
- Colliot-Thélène C., 2006, Sociologie de Max Weber, Éd. La Découverte.
- Crozier M., 2000, À quoi sert la sociologie des organisations ?, Paris, Éd. Arslan.
- De Certeau M., 1990, L'invention du quotidien, tome 1, nouvelle édition établie et présenté par L. Giard Paris, Éd. Gallimard.
- Fougeyrollas P., Saillant F., 2007, L'icône du handicap in Reliance, vol. n°25/3 : 81 à 87.
- Garnier C., 2002, Pensée stigmatique et pensée symbolique. Deux formes élémentaires de la pensée sociale, Paris, Éd. Presses universitaires de France.
- Gayda M., Lebovici S., 2002, L'enfant polyhandicapé et son milieu, Éd. L'Harmattan.
- Goffman E., 1968, Asiles : études sur la condition sociales des malades mentaux et autres reclus, trad. De l'anglais par L. et C. Lainé ; présentation, index et notes de R. Castel, Paris, Éd. de Minuit.
- Goffman E., 1963, Stigmate : les usages sociaux des handicaps, trad. De l'anglais par A. Kihm ; Éd. de Minuit.
- Hall E., 1971, La dimension cachée, Paris, Éd. Du Seuil, 1966.
- Hamonet C., 2006, Les personnes handicapées, Paris, Éd. Presses universitaires de France, 1990.
- Haudricourt A-G., 1988, La Technologie science humaine, Paris, Éd. de la Maison des sciences de l'Homme.
- Koffman J-C., 2004, L'entretien compréhensif, Paris, Éd. A. Colin.
- Lamizet B., 1992, Les lieux de la communication, Liège, Éd. Pierre Mardaga.
- Kurt L., 1967, Psychologie dynamique : les relations humaines, Paris, Éd. PUF.
- Marrow A-J., 1972, Kurt Lewin, sa vie et son œuvre, Paris, éd. ESF.
- Maslow A., 2008, Devenir le meilleur de soi-même, Besoins fondamentaux, motivation et personnalité, Paris, éd. Eyrolles, 1956.
- Maslow A., 2006, être humain, La nature humaine et sa plénitude, Paris, éd. Eyrolles, 1971.
- Mauss M., 1971, Essais De Sociologie, Paris, éd. Seuil.
- Meyer V., 2006, Communication organisationnelle et prise en charge du handicap mental, Bordeaux, Les Études Hospitalières.
- Meyer, V., 2004, Interventions sociales, communication et médias, Paris, L'Harmattan.
- Meyer, V., .La sociotique : enjeux et limites d'une cyberintervention sociale. Colloque Multimédia et social, 29.11.200, Paris [en ligne], 2000, [consulté en mai 2007]. Disponible sur http://media.social.free.fr/2000/sociologue.htm.

- Moscovici S., Buschini F., 2000, Les communications biaisées sont-elles plus efficaces que les communications non biaisées ? Journal de Psychologie. Académie des Sciences de Russie, 21, 3 : 20-33).
- Moscovici S., (éd.), 1994, Psychologie sociale des relations à autrui, Paris, éd. Nathan.
- Olgierd K., « La naissance de la négociation (1933-1962) », SociologieS [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 28 octobre 2008, Consulté le 30 avril 2009. URL : http://sociologies.revues.org/index2483.html
- Ogien A., 1991, Le raisonnement psychiatrique, Paris, éd. Méridiens-Klincksieck.
- Ogien A., Chauviré C., (dirs.), 2002, La Régularité. Habitude, disposition et savoir-faire dans l'explication de l'action, Paris, éd. de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Ogien A., Quéré L., 2005, Le Vocabulaire de la sociologie de l'action, Paris, éd. Ellipses.
- Ogien A., Quéré L., 2006, La Structure cognitive de la confiance, Paris, éd. Economica.
- Pérez J-A., Moscovici S., Buschini F., 2000, Recherche sur la négation dans l'influence des minorités, Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 47/48 : 22-33.
- Rogers C., 2008, La relation d'aide et la psychothérapie, éd. ESF, 1942.
- Rogers C., 2005, Le développement de la personne, éd. Dunod, 1961.
- Stiker H.-J., 1982, Corps infirmes et sociétés. Paris, éd. Aubier Montaigne.
- Tap, P., Vasconcelos, M.L.V., Duarte Santos R., Bento, S. (2007) Qualité de vie et bien-être : pour une psychologie positive de la personne. Psychologie, Santé et Ouverture. IV° Congrès International de Psychologie de la Santé de Langue Française, Toulouse 20-22 Mai. Résumés, p. 143.
- Vergnaud G., 2000, Lev Vygotski : pédagogue et penseur de notre temps, Paris, éd. Hachette éducation.
- Weber M., 1917, Essais sur la théorie de la science, ouvrage disponible en ligne sur : http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/essais_theorie_science/Essais_science_4.pdf

UNE ORGANISATION FONDÉE POUR COMMUNIQUER : L'ORDRE DES FRÈRES PRÊCHEURS (1215-1228)

David DOUYÈRE
Mcf, LabSic, Université Paris 13

Mots clefs :
Communication – organisation – christianisme – prédication – ordres religieux – Moyen Âge – Dominicains

[version 3, reprise après évaluation 1]

La réflexion sur les relations entre communication et organisation nous semble pouvoir se renouveler d'une interrogation sur le Moyen Age et sur la dimension religieuse, peu abordés en Sic, et notamment en communication organisationnelle. Non seulement l'un et l'autre sont fondateurs en termes de pratiques et de théories communicationnelles, mais ils sont, sous la figure de l'ordre religieux, le lieu d'un croisement de la communication et de l'organisation. Se mettent en effet en place dès le Moyen Age au sein de l'Eglise chrétienne, pour la seconder et la rendre plus efficace dans sa « mission », des structures plus spécifiquement destinées à organiser et à appuyer cette « communication », cette diffusion du message (« kerygme »[358]) chrétien. L'ordre des Frêres prêcheurs, appelés aujourd'hui Dominicains (et parfois, dans l'histoire, Jacobins), nous semble être la première de ces structures, née au XIIIe siècle avec l'essor des Ordres mendiants. Cet ordre religieux a ceci de spécifique que sa mission première est la *prédication*, soit l'*art chrétien de la parole* ; ce qui signifie que son premier souci est de « communiquer » le message évangélique : l'Ordre a pour but de constituer un corps de professionnels de la communication chrétienne[359], formés à la théologie comme à l'art de la parole.

Nous souhaiterions par conséquent dans l'exposé de cette recherche *étudier la raison d'être et les origines de cette organisation communicante*, l'Ordre des frères prêcheurs, dans une perspective historique, puis montrer comment elle s'insère et se développe dans l'Eglise catholique, et reçoit son appui afin de devenir une organisation entièrement consacrée à la prédication chrétienne. L'attention sera ici portée sur l'institution originaire de l'Ordre, dans le contexte institutionnel ecclésial, soit sur la place que cette organisation trouve dans l'organisation chrétienne, dans laquelle elle s'encastre. Etant donné l'ampleur, la richesse et la complexité historique de l'histoire religieuse chrétienne, nous porterons notre attention ici seulement sur les origines et la fondation médiévale de l'Ordre dominicain, dont l'histoire se poursuit aujourd'hui. L'objet même de cette recherche nous invite à recourir, dans une perspective interdisciplinaire, aux travaux historiques, souvent menés par des historiens appartenant à l'Ordre, dans l'accès aux textes sources. Il nous paraît important de signaler l'absence de la thématique communicationnelle360, pour autant que nous ayons pu en juger, dans la littérature dominicaine sur l'histoire et le projet de l'Ordre361, y compris aux XIXe et

[358] « Proclamation » de la « bonne nouvelle » chrétienne : la venue du royaume de Dieu et le salut de l'humanité dans le Christ, Dieu fait homme.
[359] Mandonnet (1938) qualifie de l'Ordre des prêcheurs de « milice ecclésiastique lettrée et mêlée à la vie sociale du temps ».
[360] Hormis Bedouelle (notamment 1982) sous la figure de la prédication.
[361] Ceci tient, pour la période contemporaine, au fait que la communication semble avant tout désigner, en contexte chrétien, les outils et moyens de communication, l'organisation d'une communication médiatique héritée des « relations publiques ». Dans une perspective chrétienne, l'évangélisation et la prédication *ne sont*

XXe s. par les auteurs qui font pourtant l'apologie de l'Ordre et de son saint fondateur avec un goût certain pour la rhétorique (Lacordaire, 1839, 1841 ; Bernanos, 1926362) ; c'est donc le regard du chercheur qui fait émerger ici, en prenant soin d'éviter tout anachronisme, cette problématique, en associant communication (comme production et diffusion de sens) et prédication, dans la lignée des travaux qui inscrivent la communication dans une histoire qui commence avec la rhétorique.

1. La place vacante de la parole et « l'office de prédication »

L'Ordre des frères prêcheurs (*Ordo fratrum praedicatorum*) apparaît au XIIIe de la tentative ecclésiale de résoudre la carence institutionnelle de l'Eglise dans le sud Ouest de la France (Newhauser, 1998), de rétablir le pouvoir de l'Eglise sur les masses (Tugwell, 1982) et de faire face au problème socio-politique, religieux (les deux se trouvant très imbriqués dans le Moyen Âge chrétien) et probablement économique que posait « l'hérésie » cathare, à partir d'une « imitation » de la prédication hérétique, et, surtout, dans un retour à une vie religieuse « évangélique », vécue dans la pauvreté et pensée comme « imitation du Christ » (*Imitatio Christi*) contribuant à faire naître, avec les frères mineurs (franciscains), les ordres mendiants (Vauchez, 1993). L'origine s'en trouve dans la nécessité qui apparaît à un évêque et à un chanoine espagnols, Diègue d'Osma et Dominique Guzman (nom attribué) de Caleruega (*ca.* 1170-1221), parcourant la France puis l'Allemagne pour un voyage diplomatique, de répondre par la prédication dans la pauvreté aux prédicateurs pauvres et itinérants qui prêchent l'hérésie cathare, c'est à dire une façon particulière, choisie, de penser et de vivre la foi chrétienne, qui se démarque de l'institution ecclésiale. Le sentiment qu'il faut utiliser les armes de l'adversaire pour ramener les fidèles à la foi pousse les deux ecclésiastiques à renoncer à l'apparat et aux fastes de l'Eglise pour se rapprocher de l'idéal évangélique, qui valorise la pauvreté et la simplicité. Il s'agit, dans la perspective religieuse qui est la leur, de « sauver des âmes » en les ramenant à la vraie foi.[363] Ramener au Christ les hérétiques implique, pour Diègue, puis Dominique seul, une autre présentation ou monstration de la foi ; la parole et l'exemple en sont les deux instruments (ou mediums) en ce qu'elles disent, par la prédication, et montrent, par la vie pauvre adoptée et le renoncement aux biens matériels, le Royaume de Dieu dans sa conception plus orthodoxe.

Cette intuition de « l'importance fondamentale de la parole dans la transmission de la foi » par Dominique (Vauchez, 1993) et cette pratique de terrain, cette idée d'une action prédicative et religieuse va s'institutionnaliser pour compléter une carence ecclésiale. En effet, le pouvoir de prédication est traditionnellement attaché à l'évêque et cette mission, dans le Sud de la France, n'est plus remplie suffisamment. En 1215, le IVe concile de Latran (canon 10) demande d'ailleurs que soient désignés dans chaque diocèse « des hommes capables, puissants en oeuvres et en paroles pour remplir sainement le ministère de la sainte prédication » ; ils devront visiter le peuple confié aux évêques, l'édifier par la parole et par l'exemple (Longère, 1988). C'est donc en tant qu'auxiliaires des évêques, ou plutôt mandatés par eux, que les frères vont devenir prêcheurs, c'est-à-dire recevoir le privilège (au sens juridique ecclésial) et l'office de la prédication (*officium praedicationis*). Pour le théologien dominicain et saint Thomas d'Aquin, le religieux d'un tel Ordre est « un instrument vivant »

---

pas « de la communication », alors qu'elles nous paraissent en relever en tant qu'elles sont production et mise en circulation de signes dans un espace social donné au moyen de mediums spécifiques.

[362] Il voit pourtant en saint Dominique un « dialecticien ».

[363] L'Inquisition chrétienne, à partir de 1231, qui sera notamment pratiquée par des Dominicains, s'inscrira dans cette logique, mais avec d'autres moyens, associant le pouvoir et la justice civiles et religieuses.

(*instrumentum animatum*) et agit « *per modum instrumenti* » car il agit « par la vertu d'un autre »[364], en ce qu'il « prêche et confesse par délégation des prélats »[365] (*non quidem auctoritate propria, sed auctoraitate praelatorum*), puisque la mission de prédication est originellement celle des évêques.

2. L'institutionnalisation pontificale d'un ordre « de prêcheurs »

Deux papes, Honorius III et Innocent III vont agréer cet ordre au moment où pourtant le récent concile de Latran (IVe, 1215) a décidé que ne serait plus créé d'ordre religieux nouveau. Cet Ordre qui « s'appellerait et serait de prêcheurs (*praedicatorum*) » (Honorius III, bulle du 21.01.1217[366]) et non de frères prêchant (*praedicantes*), comme l'indiquait une première mention[367], conçu en 1213-1214, est institué en 1215. Dieu, écrit le pape Honorius III, saluant l'Ordre dominicain, dans sa bulle 21.01.1217 « voulant répandre la foi catholique, vous a inspiré d'embrasser une vie de pauvreté et de discipline régulière, et de vous consacrer à la prédication de la Parole de Dieu, en proclamant le nom de Notre Seigneur Jésus Christ à travers le monde. » (cité par Hinnenbusch, 1990). Dominique reçut d'abord des soutiens de l'évêque, Foulques[368], puis de bourgeois de Toulouse, sous la forme notamment d'une maison, crée des couvents, de frères et de moniales, à partir des « conversions » qu'il obtient de cathares repentis qui rejoignent l'Ordre naissant, puis, élargissant la mission de conversion (mission apostolique) disperse ses frères (1217), à la fois afin qu'ils aillent prêcher dans d'autres pays d'Europe, mais aussi pour qu'il rejoignent les universités naissantes, notamment à Bologne et à Paris, qui seront les deux premiers pôles de l'Ordre et où se tiendront durant plusieurs années, en alternances les « chapitres généraux » (conseils institutionnels) de l'Ordre dominicain. Ce second point marque à la fois le souci d'une formation intellectuelle et théologique des frères, qui sera un trait de l'Ordre, et l'intérêt pour l'essor des villes, qui apparaissent en Europe au XIIIe, et avec elles une « bourgeoisie » naissante. L'ordre, qui disposait déjà d'une règle (1216), la règle dite de saint Augustin, se dote, suivant le vœu du pape, de constitutions votées démocratiquement (Jourdain de Saxe, *Libellus*, c. 41, p. 85), et qui inscrivent cette démocratie dans l'ordre même.

3. Une organisation dédiée à la « communication chrétienne » : la prédication

Les premières constitutions, dites aujourd'hui « constitutions primitives » de l'Ordre (1216, 1220, 1228), précisent d'emblée le propos de l'Ordre : « notre ordre, dès le début, a été spécialement institué pour la prédication et le salut des âmes » (prologue, 2, p. 162-163) ; « notre étude doit tendre par principe […] à nous rendre capables d'être utiles à l'âme du prochain ». Et c'est en tant qu'ils sont « des hommes consacrés à la prédication qui sont plus que nécessaires à la Sainte Eglise puisqu'ils lui procurent la nourriture de la parole de Dieu »

[364] *Somme théologique*, IIa IIae, qu. 188, art. 4, « Un ordre religieux peut-il être institué en vue de la prédication et des œuvres analogues ? », ad 1um.
[365] *Somme théologique*, IIa IIae, qu. 188, art. 4, ad2um
[366] Repris par Jourdain de Saxe, *Libellus*, c. 40, p. 84.
[367] « Prêcheur est un substantif et […] un nom verbal et personnel qui déclare et manifeste le nom de la fonction ». « […] prêchant ne signifie jamais son contenu que par mode d'action passagère ; mais prêcheur le signifie par mode de possession, bien qu'il ne soit pas toujours en acte. » Jourdain de Saxe, *Libellus*, c. 45b, p. 87.
[368] « Foulques, évêque de Toulouse, approuve, institue et dote comme prédicateurs évangéliques dans son diocèse Dominique et ses compagnons » (1215), voir http://www.opnuns.org/international/francais/Documents/documents_gen/approbation2.htm

et qu'ils sont « totalement députés à l'annonce de la parole de Dieu » (pape Honorius III, 1221[369]) que les Frères prêcheurs reçoivent l'approbation et la recommandation pontificale.

Le principe et l'originalité de l'Ordre des frères prêcheurs, qui est un ordre clérical (la plupart des frères sont prêtres), est, tout en conservant une vie monastique traditionnelle, avec clôture et pratique du silence, appuyée sur des voeux (les conseils évangéliques, pauvreté, chasteté et obéissance), de substituer au travail manuel des moines, par ex. cisterciens, le travail intellectuel et l'étude. La vie religieuse est donc organisée dans une articulation dynamique, qui est aussi semble-t-il une « tension » (Hinnenbusch, 1965), entre la vie contemplative et liturgique, mais aussi d'étude, menée dans la communauté au couvent, et la prédication à l'extérieur, la première « nourrissant » et permettant la seconde. C'est là le propos de l'Ordre. L'étude permet une prédication fondée dans les Ecritures et théologiquement (institutionnellement) orthodoxe[370], pensée comme nécessaire face aux « hérétiques », la prière et la pratiques liturgique (offices des heures, messe) inscrivent le frère dans une relation permanente avec Dieu qui lui permettra d' « illuminer » et de convertir les fidèles.

Conclusion : une organisation communicante au XIIIe s.

La fondation et la constitution de l'Ordre des frères prêcheurs au XIIIe siècle en Europe apparaît donc comme l'institution d'une organisation communicante, entièrement axée sur la communication de l'Evangile et la diffusion d'une foi « juste » (orthodoxe)[371]. Le frère prêcheur, par sa consécration et ses vœux, exerce un « métier » (*officium*) de communication, au service de l'Evangile, de l'évêque et de l'Eglise, dispose d'outils (l'habit, les livres, la parole, le mode de vie montré), d'une préparation (la vie contemplative et conventuelle) et d'une formation (l'université, le maître des études au couvent), et sa vie est toute entière organisée en fonction de cette mission.

Cette communication est instituée par l'organisation ecclésiale (le pape, les évêques) dont elle vient combler un manque, auprès des évêques (dont la mission se trouve ainsi en partie déléguée) et vient soutenir l'une des missions principales de l'Eglise, l'évangélisation, qui a un sens autant religieux et eschatologique que social, économique et politique. Cette communication réside à la fois dans la prédication chrétienne, entendue comme constitution d'une parole théologiquement informée et fondée dans la relation à Dieu par la prière, et précisément dans cette relation à Dieu même, verbale, silencieuse ou mettant en jeu le corps. Cette communication du kerygme chrétien et cette incitation à la conversion sont pensés comme communication du « discours juste » qui doit occuper l'ensemble de l'espace social, et entretient en tant que tel des affinités avec la communication moderne d'entreprise, tant interne qu'externe.

L'analyse des données historiques permet de comprendre cette organisation communicationnelle est *a*) liée à la dynamique du *pouvoir*, puisqu'il s'agit de renforcer et de seconder celui des évêques, et, au-delà, du « Christ », et d'étendre l'emprise de l'Eglise, *b*) liée à une logique de *contrôle et d'éradication des discours déviants*, puisqu'il s'agit d'abord

[369] Lettre de recommandation, « A tous les archevêques évêques et prélats », Latran, 4.2.1221, p.200-201.

[370] « Aucun de nos frères n'enseignera sur les psaumes et les prophètes d'autre sens littéral que celui que les Pères de l'Eglise acceptent et confirment. » (Constitutions primitives, XXX, 2, p. 192)

[371] « Ils sont, les Frères de cet Ordre, des hommes éprouvés, remplis de science divine, au zèle efficace, à la prédication puissante, dont la grâce a touché les lèvres, afin qu'ils puissent *enseigner la vraie doctrine et diriger les autres dans la voie du salut*. Eclatante comme le son de la trompette, leur parole retentit par toute la terre, résonne jusqu'aux extrémités du monde. » (p. VII), (Alexandre IV, pape, 23 mars 1257, aux prélats de l'église ; *in* Mortier, 1903).

de lutter contre l'hérésie (albigeoise et cathare), cette « déviance » chrétienne, *c*), un ferment de *régulation des discours*, puisqu'il s'agit non seulement de diffuser le discours juste, mais « le bon discours » et de lui conférer une extension maximale, afin qu'il prenne la place des autres discours possibles et constitue une norme de tout discours. Nous retrouvons là, nous semble-t-il, ce qui apparaît comme trois constantes de la communication institutionnelle.

Toutefois, plus qu'en termes de communication, l'activité apostolique des frères prêcheurs est parfois pensée par la métaphore du combat ; ainsi le pape Honorius III, faisant référence à plusieurs passages du nouveau testament, s'adresse- t-il aux frères[372] en 1217 : « Athlètes invaincus du Christ, armés du bouclier de la foi et du casque du salut, sans craindre ceux qui peuvent tuer le corps, vous dégainez contre les ennemis de la foi la Parole de Dieu, plus pénétrante qu'un glaive à deux tranchants. », voyant la communication comme une arme.

Références bibliographiques

a*) Sources*

Livre des Constitutions et ordinations de l'Ordre des Frères Prêcheurs, édité par ordre du frère Damien Byrne, maître de l'Ordre, Lyon, Secrétariat provincial de la province dominicaine de Lyon, 1989.
« Constitutions primitives » de l'Ordre des Frères Prêcheurs (1216, 1220, 1228), trad. fr. *in* Vicaire (1965), p.161-197 ; document également disponible sur le site web http://www.opnuns.org/international/francais/Documents/documents_gen/const_prim1.htm.
Jourdain de saxe, *Libellus de principiis ordinis praedicatorum* [Des origines de l'Ordre des prêcheurs], (1233-1234 ?), *MOPH*, vol. 16, p. 25-88 ; trad. fr. *in* Vicaire (1967), p. 47-144.
Monumenta ordinis fratrum prædicatorum historica [*MOPH*], Louvain, Rome, 1846-1966, 25 vols.

Mortier, *Histoire des maîtres généraux de l'ordre des frères prêcheurs*, tome I (1170-1263), Paris, Alphonse Picard et fils, 1903.

Ripoll, Thomas, Bremond, Antonino [éd.], *Bullarium ordinis ff. prædicatorum…*, tome I, (1215-1280), Rome, H. Mainardi, 1729.

Thomas d'Aquin, *Summa theologiae*, IIam IIae et III, Institutum Studiorum Medievalium Ottaviensis, Ottawa (Canada), Studium generale Ordinis Praedicatorum, 1942, 1944, tome III et IV ; trad. fr. A.M. Roguet, *Somme théologique*, tome III et IV, Paris, Le Cerf, 1985, 1986.

Vicaire, Marie-Humbert (éd.), *Saint Dominique et ses frères : évangile ou croisade ? textes du XIIIe siècle*, Paris, Le Cerf, 1967.

Vicaire, Marie-Humbert (éd.), *Saint Dominique : la vie apostolique, textes du XIIIe siècle*, Paris, Le Cerf, 1965.

b*) Etudes*

Bedouelle, Guy, *Dominique ou la grâce de la parole*, Paris, Fayard-Mame, 1982.

[372] Honorius III, bulle d'approbation de l'Ordre du 21.01.17, cité par Hinnenbusch, 1990, p. 31.

Bernanos, Georges, *Saint Dominique* (1926), Paris, Gallimard, 1939.

Hinnenbusch, William A., *Brève histoire de l'Ordre dominicain* (1975), trad. et adapt. Guy Bedouelle, Paris, Le Cerf, 1990.

Hinnenbusch, William A., *The History of the Dominican Order*, vol. 1. *Origins and Growth to 1500*, vol. 2., *Intellectual and Cultural Life to 1500*, New York, Alba House, 1965, 1973.

Lacordaire [Henri-Dominique], *Vie de Saint-Dominique* (1841), s.l. [impr. Niort], éditions Nicolas, s.d. [*ca.* 1950].

Lacordaire, Henri (M. l'abbé), *Mémoire pour le rétablissement en France de l'ordre des frères prêcheurs*, Paris, Debécourt, 1839.

Le Goff, Jacques, Schmitt, Jean-Claude, « Au XIII^{e} s, une parole nouvelle », *in* J. Delumeau (dir.), *Histoire vécue du peuple chrétien*, tome 1, Toulouse, Privat, 1979, p. 257-279.

Longère, J., « Prédication », *Catholicisme*, Paris, Letouzey et Ané, 1988, tome XI, p. 782-790.

Mandonnet, Pierre, *Saint-Dominique : l'idée, l'homme et l'œuvre*, Paris, Desclée de Brouwer et Cie, 1938.

Newhauser, Richard, « Jesus as the First Dominican ? Reflections on a Sub-theme in the Exemplary Literature of Some Thirteenth-Century Preachers », Emery Jr, Kent, Wawrykow (dir.), *Christ among the Medieval Dominicans*, University of Notre Dame Press (Indiana, USA), 1998, p.238-255.

Tugwell, Simon, "Introduction", *Early Dominicans : selected writings*, New York, Toronto, Ramsey, Paulist Press, 1982, p. 1-47.

Vauchez, André, « Les ordres mendiants et la reconquête religieuse de la société urbaine », *in* J.-M. Mayeur *et al.*, *Histoire du Christianisme, des origines à nos jours*, tome V, *Apogée de la papauté et expansion de la chrétienté (1054-1274)*, Paris, Desclée, 1993, p. 767-793.

Vicaire, Marie-Humbert, *Histoire de saint Dominique*, Paris, Le Cerf, 2004.

Vicaire, Marie-Humbert, *Dominique et ses prêcheurs*, Fribourg, Paris, éditions Universitaires, Le Cerf, 1977.

Mots clefs

Communication – organisation – christianisme – prédication – ordres religieux – Moyen Âge – Dominicains

LE PARTENARIAT ENTRE ORGANISATIONS ÉCONOMIQUES ET ASSOCIATIVES : CONSTRUCTION ET ANALYSE D'UN ESPACE RHÉTORIQUE ET DIALOGIQUE SINGULIER

Amaïa ERRECART
Université PARIS IV

Introduction

A la faveur de la mise en œuvre d'une politique de « responsabilité sociale de l'entreprise », un dialogue s'est amorcé depuis une dizaine d'années entre des entreprises et des associations ou organisations non gouvernementales (ONG), faisant naître parfois, au-delà des méfiances réciproques, de véritables partenariats. Ces partenariats, qui constituent notre objet de recherche, recouvrent des réalités très diverses et une grande hétérogénéité d'acteurs et de pratiques, dont le trait commun réside dans l'idée de « faire ensemble ». Nous définissons les partenariats comme des formes hybrides de « faire ensemble », dans lesquelles se constituent des espaces d'interaction langagière entre acteurs. Ils induisent, à ce titre, des processus communicationnels et organisationnels innovants, particulièrement intéressants à étudier en communication organisationnelle.
Le choix de nos terrains d'enquête s'est porté sur les cas de trois partenariats correspondant à trois échelons spatiaux – local, national, international – et de secteurs d'activité très différents : le partenariat entre le gestionnaire aéroportuaire Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains de l'aéroport de Roissy pour l'échelon local (région parisienne) ; du partenariat entre le distributeur Monoprix et l'association de labellisation de commerce équitable Max Havelaar pour l'échelon national (français), et du partenariat entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG environnementale WWF pour l'échelon international.
L'objectif de cette communication est de chercher à appréhender ce qui se joue dans la dynamique de relation que constituent les partenariats et de qualifier la nature communicationnelle de ces espaces d'interaction. A cette fin, nous allons nous intéresser dans un premier temps à la construction de l'objet communicationnel « partenariat », et dans un second temps à l'analyse de cet objet, appréhendé comme un espace rhétorique et dialogique, à travers l'étude empirique de nos trois terrains.

I. Le partenariat entre organisations économiques et associatives comme objet communicationnel hybride

Nous envisageons de montrer ici comment le recours à différentes disciplines des sciences humaines et sociales nous permet de définir les ingrédients de l'hybridité caractéristique de notre objet, ainsi que les choix méthodologiques qui ont été effectués afin de l'analyser.

1°/ Le choix d'une approche interdisciplinaire

Nous définissons les partenariats comme des formes hybrides de « faire ensemble » entre acteurs économiques et associatifs. Le partenariat est en effet le fruit d'un croisement entre deux types d'acteurs appartenant à des « mondes » différents. Ainsi, afin d'analyser le caractère hybride du partenariat, autrement dit sa nature composite[373], nous avons recours à

[373] Précisons que l'adjectif « hybride » vient du latin *hybrida*, qui signifie « de sang mélangé ». Le sens premier du mot renvoie à la biologie et se définit comme « provenant du croisement de variétés ou d'espèces

différentes disciplines des sciences humaines et sociales, telles que l'économie, la gestion, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie sociale.
La notion de « mondes », que nous utilisons lorsque nous désignons les acteurs des partenariats en parlant de « monde économique » et de « monde associatif », renvoie en droite ligne aux économistes des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), dont la grille d'analyse nous semble tout à fait pertinente pour définir les deux « mondes » qui entrent en jeu dans le partenariat et pour comprendre les principes philosophiques sous-jacents qui sont autant de principes de justification de l'action.
En outre, s'agissant des entreprises, nous nous appuyons sur l'abondante recherche menée à la fois en sociologie et en sciences de gestion sur les liens entre économie et société et la question de l'encastrement de l'économie dans la société (Polanyi, 1983 ; Boltanski & Chiapello, 1999 ; Ballet & Bry, 2001), sur le mouvement de responsabilité sociale des entreprises et ses différents niveaux d'intégration dans la stratégie des entreprises (Mercier, 1999 ; Capron & Quairel, 2004, 2007). Les approches en termes de légitimation des activités des entreprises par rapport aux valeurs dominantes de la société sont également éclairantes pour cerner le positionnement des entreprises et analyser son évolution (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Capron & Quairel, 2004). Pour ce qui est des associations et ONG, nous nous appuyons sur les écrits consacrés à la sociologie de l'association (Sainsaulieu, 2002 ; Ryfman, 2004), à leurs motivations parfois contradictoires quant aux opportunités de collaboration avec le monde économique (entre protestation et participation ; reconnaissance et indépendance) et à l'évolution du positionnement de certaines associations, notamment écologistes, de la critique radicale vers l'expertise scientifique (Lascoumes, 1994 ; Gaudefroy de Mombynes & Mermet, 2003 ; Pech & Padis, 2004)
De même, les théories issues de l'anthropologie et de la sociologie des organisations nous aident à analyser le croisement des cultures organisationnelles, propres aux deux types d'acteurs : la « culture de l'efficacité », qui relève des entreprises, et la « culture de l'engagement », propre aux associations et ONG. Or, derrière ces aspects de culture, des imaginaires forts, parfois antagonistes, sont à l'œuvre au sein des partenariats, porteurs de représentations sociales qu'il convient également d'analyser à la lumière des théories de l'anthropologie et de la psychologie sociale. Les représentations dont sont porteurs les acteurs économiques et associatifs renvoient aux deux registres de l'échange qui constituent l'hybridité caractéristique du partenariat : l'échange marchand et le don (Mauss, 1983 ; Abélès, 2002). L'étude de ces représentations révèle que l'hybridité du partenariat repose sur l'articulation inattendue de ces deux registres de l'échange.
L'apport de la sociologie de l'environnement concernant l'analyse des modèles de démocratie participative nous est également très utile : nous nous inspirons ici des travaux menés sur les processus participatifs et les mécanismes de négociation entre acteurs sociaux et les difficultés qu'ils posent – maintien des incertitudes, jeux de domination en cas d'inégalité entre les participants (Lascoumes, 1994) –, les conditions d'émergence et de fonctionnement des modèles de démocratie participative (Callon, Lascoumes & Barthe, 2001).
On voit ainsi que l'approche interdisciplinaire, par sa dimension heuristique, nous permet d'affiner l'étude de notre objet, les partenariats entre entreprises et associations et ONG, dans leur caractère hybride, autrement dit composite, mêlé, et donc éminemment complexe. Toutefois, si la problématique de la thèse est interdisciplinaire du point de vue des théories auxquelles elle s'adosse, notre recherche s'ancre résolument en Sciences de l'Information et de la Communication, car la pensée communicationnelle permet la connaissance des modes d'interactions sociales. Le regard communicationnel que nous portons sur l'objet

différentes ». Nous employons ici l'adjectif « hybride » au sens figuré de « composé de deux ou plusieurs éléments de nature, genre, style différents ». Source : Dictionnaire *Le Robert*, 1999.

« partenariat » suppose d'observer et d'analyser la dynamique des relations, les jeux et stratégies d'acteurs, les pratiques sociales, les échanges, les représentations.

2°/ La construction d'un dispositif méthodologique pluraliste[374]

Afin d'analyser nos trois cas de partenariats, nous avons choisi de croiser différentes méthodes dans une logique de complémentarité, de manière à constituer des regards distincts sur notre objet de recherche et de juxtaposer les angles d'observation. Nous avons tout d'abord constitué un corpus de documents caractérisé par une pluralité de sources écrites de nature très différente mais réunies par une identité commune (Delcambre, 2000) : rapports (d'activités et de développement durable), chartes, documents produits par les organisations à visée de communication externe (brochures, plaquettes, communiqués de presse, présentations powerpoint), journaux produits par les organisations (internes et externes), sites Internet des organisations, articles de presse (nationale et internationale), ouvrages, monographies d'entreprises, compte-rendu de réunions/commissions/colloques/conférences, études universitaires et professionnelles. L'accès aux documents nous renseigne sur les conditions sociales de production des discours, les éventuelles recompositions organisationnelles qu'elles engendrent ; il permet de reconstituer la genèse de ces discours, d'étudier leur contexte d'énonciation, de rendre compte des interactions qui interviennent entre les acteurs.

Nous avons ensuite mené une trentaine d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs clés des trois partenariats étudiés en premier lieu, mais également auprès d'universitaires, de professionnels, de consultants, d'acteurs associatifs ayant une réflexion et/ou une activité qui les mettent en contact avec une démarche partenariale. L'entretien bénéficie d'un statut particulier dans notre recherche ; le recueil d'informations par ce biais était un enjeu majeur. En effet, l'entretien est un discours suscité, sollicité (Blanchet & Gotman, 2006) alors que les documents constituant notre corpus écrit sont des discours non suscités. A ce titre, l'entretien est un moyen de recueillir de la justification. Cette parole sollicitée nous permet donc de compléter notre corpus écrit. Notre perspective est alors compréhensive ; nous cherchons à retracer les faits sociaux en prenant en compte le point de vue et les valeurs des acteurs. Précisons que les entretiens n'ont pas fait l'objet d'une étude systématique et quantitative ; le corpus obtenu a été traité de manière interprétative plutôt que statistique. Les entretiens ont été appréhendés et interprétés en tant que discours.

Ainsi, notre corpus correspond d'une part à l'ensemble des textes recueillis auprès des différentes organisations étudiées, d'autre part aux entretiens réalisés. L'ensemble de ce corpus, écrit et oral, s'étend sur la période allant de 2000 à 2005. Le choix de la délimitation temporelle du corpus s'explique par l'objectif poursuivi, qui est de se situer au moment de la rencontre des acteurs (l'année 2000 correspond aux premières démarches médiatisées de partenariats entre entreprises et associations et ONG) et de la construction du partenariat.

Nous portons une attention particulière aux productions discursives des acteurs économiques et associatifs, afin d'étudier l'évolution de leurs discours, d'analyser la dialectique qui se joue entre convergence et divergence et afin d'y rechercher les traces de la construction d'un langage commun, condition de toute démarche partenariale. Nous avons ainsi privilégié l'analyse de discours à l'analyse de contenu, selon la définition qu'en donne Simone Bonnafous qui la décrit comme « une démarche fondée sur la linguistique, mais qui fait le lien entre le discours et le social, entre le verbal et l'institutionnel, entre les mots, les figures, les

[374] Nous nous inscrivons dans la perspective de Françoise BERNARD et Robert-Vincent JOULE, qui mettent en avant l'idée de « pluralisme méthodologique », in : Françoise BERNARD, Robert-Vincent JOULE, « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante », *Questions de communication,* n° 7, 2005, p. 185-207.

arguments et ceux qui les énoncent, dans leur dimension aussi bien individuelle que collective » (Bonnafous, 2006). Il s'agit en effet d'analyser dans quelle mesure l'évolution conjointe des discours des acteurs – qui témoigne de l'évolution de leurs positionnements identitaires – constitue une condition de possibilité essentielle de la démarche partenariale. Nous nous intéressons aux logiques de « présentation de soi » (Goffman, 1973), d'exposition de soi, et de justification telles qu'elles se manifestent dans les discours des acteurs. Nous convoquons ici la notion d'*ethos*, ou image de soi, héritée de la rhétorique (Aristote, 2002) et fréquemment utilisée dans l'analyse du discours politique (Charaudeau, 2005). Cette notion est très liée à celle d'argumentation : les logiques de présentation de soi sont étroitement liées avec les stratégies argumentatives déployées par les acteurs, dans un but de persuasion et donc d'influence[375]. Images, représentations, valeurs mises en avant, ainsi que la force des arguments utilisés, sont donc l'objet d'une attention particulière.
Nous cherchons à savoir comment les discours des organisations partenaires évoluent et en quoi ils sont porteurs d'hybridité ; comment se construit l'accord qui fonde chaque partenariat ; quelles sont les modalités du dialogue, de la concertation entre les protagonistes. De plus, peut-on dégager un cadre normatif, des procédures cadrant les échanges ? Les notions d'accord, de dialogue, de concertation, de cadre normatif que nous utilisons nous placent dans la perspective habermassienne de l'éthique de la discussion, fondée sur l'analyse des conditions de l'intercompréhension et du consensus, ainsi que sur la production de normes par les individus en situation d'échange verbal. Ainsi, sommes-nous dans une « discussion » véritable, supposant la construction d'un intérêt commun, ou dans une simple « négociation », se contentant de l'obtention d'un compromis, d'une compatibilité entre intérêts particuliers et divergents, et qui ne saurait désamorcer les rapports de force entre les acteurs, selon les catégories habermassiennes (Habermas, 1999) ? En outre, comment vont s'articuler le « dire » et le « faire » dans cette construction des partenariats – autrement dit, comment passe-t-on « du texte à l'action » (Ricoeur, 1986) ?

II. Le partenariat comme espace rhétorique et dialogique[376]

Afin de répondre à ces questions, nous devons entrer plus avant dans l'analyse des productions discursives émanant des acteurs des trois partenariats étudiés. Nous nous intéresserons en premier lieu aux logiques de présentation de soi (*ethos*) déployées par les acteurs dans leurs discours, puis à leur articulation avec la *praxis* ; enfin à l'analyse des modalités de dialogue entre ces mêmes acteurs.

1°/ Les logiques de présentation de soi (*ethos*)

La mise au jour des rhétoriques est non seulement utile pour décrire la manière dont les acteurs parlent de l'objet partenariat, et ce faisant, construisent leurs référents, leurs discours et leurs postures énonciatives, mais encore pour observer comment ils font pour exister, avoir une visibilité et entrer en relation. La « présentation de soi » est un enjeu important pour les différents acteurs. L'*ethos* – ou image de soi – des acteurs nous paraît très intéressant à étudier : on peut ainsi dégager un « *ethos* économique » et un « *ethos* associatif » et observer leurs évolutions, révélatrices de l'évolution de l'identité des acteurs eux-mêmes.

[375] Nous nous situons ici dans une définition de la rhétorique comme « articulation argumentaire au service de la conviction » (Charaudeau, 2005).
[376] Précisons que nous ne nous référons pas ici au dialogisme bakhtinien fondé sur l'effet de la présence d'autrui dans tout discours (Bakhtine, 2003), dans la mesure où notre recherche ne s'inscrit pas dans une approche littéraire ou linguistique. Toutefois, l'idée d' « anthropologie de l'altérité » qui apparaît dans les écrits de Bakhtine nous paraît présenter un réel intérêt pour notre analyse des partenariats.

L'analyse menée sur l'ensemble du corpus, a pour but de repérer les convergences présentes dans les discours, à travers des thèmes et lexiques communs. Cette analyse permet de mettre en avant les quatre catégories suivantes, construites en opposition, apparaissant comme caractéristiques de l'identité des deux types d'acteurs que nous étudions et de leurs *ethos* respectifs : temps court / temps long, échange marchand / don, éthique de la responsabilité / éthique de la conviction, intérêt particulier / intérêt général. Or, si les catégories du temps court, de l'échange marchand, de l'éthique de la responsabilité, et de l'intérêt particulier sont a priori associées à l'entreprise en tant qu'acteur économique, et les catégories antithétiques du temps long, du don, de l'éthique de la conviction, et de l'intérêt général à l'ONG en tant qu'acteur associatif, l'analyse de la présence de ces thèmes dans les discours des acteurs révèle des croisements inattendus, dessinant une tendance à l'hybridité. Ainsi, l'« *ethos* économique » et l' « *ethos* associatif » n'apparaissent plus comme des catégories aux contours clairement définis, mais comme des catégories complexes, hybrides, empruntant à « l'autre » tout en revendiquant ses caractéristiques propres, traditionnelles.
En outre, il est intéressant de préciser que si l'hybridité est particulièrement présente dans les discours sur soi des acteurs, elle est beaucoup moins marquée dans les productions discursives portant sur le partenariat. Les acteurs affichent ainsi leur volonté de conserver leurs *ethos*, autrement dit de ne pas perdre leur identité propre dans ce rapprochement qu'est le partenariat. Ce choix a une dimension stratégique, à la fois pour la perception en interne du partenariat – où des incompréhensions et des inquiétudes peuvent se manifester – et pour la perception en externe – où des critiques peuvent se faire entendre. Dans les deux cas, les organisations partenaires ont compris que, dans ce jeu entre identité et image de soi, se jouait une part essentielle de leur crédibilité.

2°/ L'articulation de l'*ethos* et de la *praxis*

Il s'agit ici de poursuivre l'analyse des logiques de présentation de soi, mais cette fois en étudiant leur lien avec la *praxis* des acteurs. En effet, une des caractéristiques essentielles des discours sur le partenariat réside dans le fait que les discours sur l'*ethos* y sont presque inséparables des discours sur la *praxis*. Il s'agit en permanence pour les acteurs de présenter ce qu'ils ont fait, ce qu'ils font ou ce qu'ils vont faire. Les logiques de discours sur soi sont alors intrinsèquement liées au « faire », à la *praxis*.
Ainsi, les discours des acteurs sur leur *praxis* – qui sont autant de « récits de l'engagement » (D'Almeida, 2001) – sont à la fois des discours du faire et du savoir-faire, destinés à convaincre de la validité du partenariat. Ils ont par conséquent une forte dimension à la fois rhétorique et performative. L'abondance de données chiffrées, qui apparaît à travers les indicateurs, objectifs et autres résultats, apporte une caution d'objectivité, voire de scientificité aux informations données. Elle s'inscrit également dans une perspective d'évaluation de la pratique des acteurs et de son efficacité, en utilisant les registres de la mesure et de la preuve. Les acteurs adoptent ainsi, autour de leur *praxis*, un langage commun, à des fins de légitimation mutuelle. Parce que l'action est présentée comme la finalité du partenariat, c'est bien la *praxis* qui est mise au premier plan par les acteurs, plutôt que la nécessité de l'échange dialogique.

3°/ Les modalités de dialogue entre les acteurs

Si, comme nous venons de le voir, le « faire » occupe une place essentielle dans les discours des organisations partenaires, la problématique du dialogue fait également l'objet d'une exposition particulière dans les trois corpus. Nous entendons le terme de dialogue au sens de discussion, d'échange verbal entre deux parties à la recherche d'un accord. Toutefois, chaque

corpus – et donc chaque partenariat – possède ici ses spécificités, ce qui nous conduit à les traiter de manière différenciée.
Si l'on considère les modalités de l'échange au sein du partenariat entre l'entreprise Lafarge et l'ONG WWF, on peut noter que les termes de « dialogue », « concertation », « négociation », « compromis », « désaccord » ont une prégnance particulière dans les discours des acteurs. Le terme de « dialogue » constitue le terme générique, celui de « concertation » s'applique à la sphère locale et celui de « négociation » au niveau international. Or, il apparaît que nous ne sommes pas ici dans un espace délibératif au sens habermassien, dans la mesure où les trois conditions qui constituent le cadre normatif de la discussion (Habermas, 1999) – la symétrie, la sincérité et la liberté d'adhésion – ne sont pas entièrement remplies. En effet, si nous ne pouvons mettre en doute la sincérité et la liberté d'adhésion des partenaires au vu de leurs discours, la question de la symétrie semble plus problématique : elle semble impossible dans la relation contractuelle qui constitue un échange marchand dans la mesure où l'une des parties finance l'autre. L'égalité entre partenaires est ainsi biaisée, le financeur ne pouvant être qu'en position de force dans la négociation.
C'est la raison pour laquelle il est essentiel pour Lafarge comme pour le WWF d'afficher leurs désaccords, à des fins communes de crédibilité. Lafarge montre ainsi qu'il « n'achète pas » l'ONG, et celle-ci, en mettant en avant sa liberté de parole, entend montrer qu'elle conserve son indépendance et reste capable de s'opposer. Les acteurs peuvent ainsi conserver, voire renforcer, leurs *ethos* respectifs. L'accord global de partenariat n'exclut donc pas les désaccords ponctuels, locaux, qui sont en quelque sorte les « zones d'ombre » du partenariat et dont les acteurs semblent s'accommoder sans mal. La clarté n'est donc pas ici indispensable à l'accord ; il semble même qu'une part d'obscurité soit nécessaire, paradoxalement, à la poursuite du partenariat.
Pour ce qui est du partenariat entre Monoprix et Max Havelaar, le thème du dialogue est également présent dans les discours des acteurs, de manière à la fois explicite et implicite. Il apparaît explicitement dans les discours sur soi des deux organisations, lorsqu'elles traitent du « dialogue avec les parties prenantes » dans le cas du distributeur, ou du dialogue avec les petits producteurs, dans le cas de l'association de labellisation du commerce équitable. L'idée de dialogue est également présente de manière sous-jacente dans les très nombreuses productions discursives consacrées à la pédagogie du développement durable au sens large – pour Monoprix – et à la pédagogie du commerce équitable, dans le cas de Max Havelaar. Un langage commun se fait jour autour d'une même volonté de didactisme sur la notion de commerce équitable. En outre, les acteurs élaborent, dans le cadre du partenariat, des actions communes de communication qui reposent sur la poursuite d'un intérêt commun : la sensibilisation du plus grand nombre au commerce équitable afin de permettre sa démocratisation. Toutefois, soulignons que cet intérêt commun n'est pas le fruit de la discussion, dans la mesure où il préexiste à l'accord ; il ne peut pas être défini comme reposant sur un consensus. Nous ne sommes donc pas à proprement parler dans un espace délibératif.
Quant au partenariat entre Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains, précisons qu'il procède d'une contrainte très forte. En effet, la concertation est devenue le maître mot utilisé par ADP pour éviter un blocage éventuel de l'activité aéroportuaire. C'est pourquoi, sous la pression de la contestation des populations riveraines pouvant conduire au conflit et donc à la crise, le gestionnaire aéroportuaire a commencé à expliquer ses activités aux riverains, mais aussi à prendre en compte l'impact de ses nuisances. Des supports spécifiques ont été créés pour établir des liens avec les riverains : citons notamment le journal *Entre Voisins* qui est diffusé aux riverains, les Maisons de l'Environnement qui se veulent des lieux d'information sur le monde aéroportuaire et de dialogue avec les riverains, les Commissions Consultatives de l'Environnement qui regroupent l'ensemble des acteurs concernés par les

nuisances sonores aéroportuaires. Ainsi, dans un contexte de forte contrainte environnementale et selon une stratégie d'évitement du conflit, ADP a fait le choix de l'institutionnalisation du dialogue, autrement dit de la « cristallisation des pratiques dans des dispositifs » (Davallon, 2004). Il s'agit par là de fixer un cadre à la concertation, à des fins de « lissage » des différends.

Conclusion

Ainsi, en nous fondant sur l'analyse de trois terrains, nous avons voulu, dans cette communication, montrer que le partenariat entre organisations économiques et associatives pouvait être appréhendé comme un espace rhétorique et dialogique. Une des caractéristiques essentielles des discours sur le partenariat réside dans le fait que les discours sur l'*ethos* y sont presque inséparables des discours sur la *praxis*. La notion de dialogue bénéficie également d'une forte visibilité dans ces discours ; elle apparaît à la fois dans les discours propres aux deux organisations et dans les discours portant sur le partenariat et permet d'interroger la référence habermassienne à un espace délibératif reposant sur une « éthique de la discussion ». Or, il apparaît que, dans les différents partenariats étudiés, la dynamique partenariale repose davantage sur des jeux d'acteurs et sur la mobilisation de stratégies rhétoriques que sur la construction d'une authentique *praxis* dialogique.

Bibliographie

ABELES (Marc), *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Paris : Odile Jacob, 2002.

ARISTOTE, *Rhétorique*, Tomes I à III, texte établi et traduit par Médéric Dufour et André Wartelle, Paris : Les Belles Lettres, 2002 et 2003.

BAKHTINE (Mikhail), *Le marxisme et la philosophie du langage, Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*, Paris : Les Editions de Minuit, 2003.

BALLET (Jérôme), BRY (Françoise de), *L'Entreprise et l'éthique*, Paris : Seuil, 2001.

BERNARD (Françoise), JOULE (Robert-Vincent), « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante », *Questions de communication*, n° 7, 2005, p. 185-207.

BLANCHET (Alain), GOTMAN (Anne), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Armand Colin, 2006.

BOLTANSKI (Luc), THEVENOT (Laurent), *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, 1991.

BOLTANSKI (Luc), CHIAPELLO (Eve), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999.

BONNAFOUS (Simone), « L'analyse du discours », in : OLIVESI (Stéphane), dir., *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Grenoble : PUG, 2006.

CALLON (Michel), LASCOUMES (Pierre), BARTHE (Yannick), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris : Seuil, 2001.

CAPRON (Michel), QUAIREL-LANOIZELEE (Françoise), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte, 2004.

CAPRON (Michel), QUAIREL-LANOIZELEE (Françoise), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte, 2007.

CHARAUDEAU (Patrick), *Le discours politique. Les masques du pouvoir*, Paris : Vuibert, 2005.

D'ALMEIDA (Nicole), *Les Promesses de la communication*, Paris : PUF, 2001.

DAVALLON (Jean). « La médiation : la communication en procès ? », *Médiation & Information*, n° 19, février 2004, p. 37-59.

DELCAMBRE (Pierre), « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? », *Sciences de la Société*, n° 50/51, mai-octobre 2000 : « La communication organisationnelle en débat », Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 69-86.
GAUDEFROY de MOMBYNES (Tiphaine), MERMET (Laurent), « La stratégie d'une ONG internationale d'environnement. Articuler biologie et management, action publique et concurrence », *Gérer et comprendre*, n° 73, septembre 2003, p. 14-24.
GOFFMAN (Erving), *La mise en scène de la vie quotidienne*. 1 : *La présentation de soi*, Paris : Editions de Minuit, 1973.
HABERMAS (Jürgen), *Morale et Communication. Conscience morale et activité communicationnelle*. (Traduit de l'allemand par Christian Bouchindhomme), Paris : Flammarion, 1999.
HABERMAS (Jürgen). *De l'éthique de la discussion*. (Traduit de l'allemand par Mark Hunyadi), Paris : Flammarion, 1999.
LASCOUMES (Pierre), *L'Eco-pouvoir, environnements et politiques*, Paris : La Découverte, 1994.
MAUSS (Marcel), *Sociologie et Anthropologie*, Paris : PUF, 1983 (8ème édition).
MERCIER (Samuel), *L'éthique dans les entreprises*, Paris : La Découverte, 1999.
PECH (Thierry), PADIS (Marc-Olivier), *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*, Paris : Le Seuil, 2004.
POLANYI (Karl), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard, 1983.
RICOEUR (Paul), *Du texte à l'action, II, Essais d'herméneutique*, Paris : Seuil, 1986.
RYFMAN (Philippe), *Les ONG*, Paris : La Découverte, 2004.
SAINSAULIEU (Renaud), *Des sociétés en mouvement* : le défi *des institutions intermédiaires*, Paris : Desclée de Brouwer, 2002.

L'ACTIVITÉ ORDINAIRE DE CONSOMMATION : QUESTIONNER CE QUE FONT LES INDIVIDUS DES MARQUES QUI LEUR SONT PROPOSÉES

Alexandre COUTANT
Université LYON 3

Contexte

Cette communication a pour ambition de raviver l'intérêt de la communauté scientifique en Sciences de l'Information et de la Communication pour un objet de recherche assez important lors de la fondation de la discipline, avec des auteurs fondateurs comme Robert Escarpit, Roland Barthes, Jean Baudrillard, Edgard Morin et bien sûr Michel de Certeau qui s'y sont intéressés, et qui a depuis été relativement délaissé : les pratiques de consommation des individus. Plus récemment, un autre auteur important en SIC, Eliseo Veron, regrettait ainsi que dans son couple théorique grammaires de production / grammaires de reconnaissance[377], seule la première ait donné lieu à des développements significatifs[378]. Malgré l'avertissement de Michel de Certeau, « les pratiques de la consommation sont les fantômes de la société qui porte leur nom » (de Certeau, 1990, p. 58), l'étude de ces activités ordinaires des individus s'est trouvée largement abandonnée aux sciences de gestion. Leur épistémologie et leurs visées praxéologiques aboutissent cependant, comme nous allons le démontrer, à une approche sensiblement différente de celle développée en SIC et qui justifierait qu'elles s'y intéressent aussi. Cette communication cherchant à s'intéresser à un champ d'investigation, elle se voudra davantage programmatique, même si quelques résultats issus de premiers travaux viendront témoigner de la pertinence de l'application des modèles SIC au cas des comportements des individus pris dans un ensemble de dispositifs et discours provenant de la « société de consommation ». Nos arguments se fondent sur une partie de notre travail de thèse consacrée à l'analyse critique des modélisations des comportements des consommateurs (Coutant, 2007) pour laquelle nous avons effectué une revue de la littérature managériale et scientifique. Cette première source de données a été complétée par deux observations participantes dans une agence conseil en communication et un service marketing, ainsi que par quelques entretiens de praticiens (chefs de produit, créatifs, directeurs d'agence, planners stratégiques, commerciaux d'agence). Enfin, un post-doctorat effectué dans un laboratoire de gestion a permis d'observer comment étaient abordés les comportements des consommateurs dans cette discipline.

I. Les « comportements du consommateur » en sciences de gestion et la *consumer culture theory*

[377] Veron soutient que « les conditions productives des discours sociaux concernent, soit les déterminations qui rendent compte des contraintes d'engendrement d'un discours ou d'un type de discours, soit les déterminations qui définissent les contraintes de sa réception. Nous appelons les premières conditions de production, et les secondes, conditions de reconnaissance » (Veron, 1987, p. 124). Il propose de mettre à jour ces conditions pour reconnaître les grammaires qui structurent un registre particulier de discours : « les règles composant ces grammaires décrivent des opérations d'investissement de sens dans les matières signifiantes (nous y reviendrons). Ces opérations sont reconstruites (ou postulées) à partir de marques présentes dans la matière signifiante. […] On peut parler de marques lorsqu'il s'agit de propriétés signifiantes dont le rapport soit aux conditions de production, soit aux conditions de reconnaissance, n'est pas spécifié (de ce point de vue, par exemple, le linguiste travaille sur des marques propres à la matière signifiante linguistique). Lorsque le rapport entre une propriété signifiante et ses conditions (soit de production, soit de reconnaissance) est établi, ces marques deviennent des traces de l'un ou de l'autre ensemble de conditions (ibid., p. 125).

[378] <http://publicostelevisao.no.sapo.pt/paper_e_veron.htm>

I.I. Une remise en cause du paradigme positiviste

La recherche comme les praticiens en marketing commencent à s'ouvrir à une approche culturelle du consommateur à travers les travaux issus du courant qu'Arnould et Thompson ont proposé de nommer la *Consumer Culture Theory* (CCT). Celle-ci peut se définir comme « un champ interdisciplinaire comprenant les approches et les perspectives macro, interprétative, et critique du, et sur, le comportement du consommateur » (Özçağlar-Toulouse, Cova, 2008, p. 2). Deux articles ont récemment établi un bilan de ces travaux dont les racines remontent à une vingtaine d'années (Arnould, Thompson, 2005 ; Özçağlar-Toulouse, Cova, 2008). Cette vision réinvestit une part de complexité dans des représentations longtemps extrêmement focalisées sur la seule dimension cognitive de l'activité de consommation. Se sont ainsi longtemps trouvées exclues l'analyse de l'histoire de l'individu ou de ses relations autres que celle entretenue avec la marque. Cette perspective classique offre effectivement l'intérêt de focaliser l'attention sur quelques critères (mémorisation, reconnaissance, attitude, intention d'achat déclarée) aisément évaluables (pour une revue, voir Le Roux, 2000). Les différents biais soulevés à propos de la valeur heuristique de ces critères (Chabrol, 1994 ; Singly, 2001 ; Kaufmann, 2006) ne suffisent donc pas à en détourner les chercheurs et praticiens[379]. Les comportements du consommateur[380] sont, dans cette perspective, majoritairement présentés en faisant référence aux théories pavloviennes sur le conditionnement, maslowiennes sur les besoins[381], économiques sur l'acheteur rationnel, sociologiques sur la conformité sociale[382] (Brochand, Cathelat, 1987 ; Darpy, Volle, 2003 ; Dayan, 2003 ; Ladwein, 1999). Ajoutons deux visions plus récentes représentées par l'approche « séductrice » (Bonnange, Thomas, 1991) supposant une situation de communication idéale où l'individu ne pourrait pas ne pas être séduit par les marques[383] ou le neuromarketing renouant avec l'étude des stimuli et des réactions cognitives qu'ils engendrent[384].

La CCT s'est construite en opposition à ces visions jugées frustres en s'intéressant aux « aspects socioculturels, expérientiels, symboliques et idéologiques de la consommation » (Arnould et Thompson 2005, p.868). Elle puise majoritairement ses sources dans les théories postmodernes développées par Lyotard et surtout Maffesoli (Lyotard, 1979 ; Maffesoli, 1988) dont les thèses ont été adaptées aux marchés (Amine, Sitz, 2004 ; Cova, 1995). De nombreux praticiens se sont emparés de ces théories et les ont diffusées dans des ouvrages à large audience professionnelle (Becker, 2001 ; Créhalet, 1999 ; Kaufman, 2005). Arnould et Thompson, synthétisent les apports de la CCT en retenant quatre thématiques : la prise en compte des projets de vie du consommateur, l'attention à des cultures de marché, l'inscription socioculturelle de la consommation, le jeu entre des idéologies de marché relayées par les médias et les stratégies interprétatives des consommateurs (Arnould, Thompson, 2005, pp. 871-875).

---

[379] Un chercheur en gestion interrogé sur cette critique des items utilisés lors d'une réunion d'équipe a ainsi justifié avec humour sa démarche : « on préfère mesurer exactement des choses fausses qu'à peu près des choses vraies ».

[380] L'emploi du singulier dans ce paradigme n'est pas anodin puisqu'il s'agit effectivement de proposer un modèle général de comportement valable dans tous les contextes et marchés de consommation.

[381] Rappelons qu'Abraham Maslow travaillait dans des institutions psychiatriques sur des patients psychotiques et schizophrènes. Il s'est d'ailleurs lui-même élevé contre le détournement de ses recherches dans le cadre du marketing lors de plusieurs conférences.

[382] S'inspirant notamment de la spirale du silence d'Elizabeth Von Neumann ou des travaux de Barthes et Baudrillard sur le conformisme et la force ségrégative de la publicité (Barthes, 1957 ; Baudrillard, 1970).

[383] À ce titre, consulter la critique de Stéphane Olivesi à propos de l'application radicale de ce principe empruntant fortement à l'école de Palo Alto (Olivesi, 2007).

[384] Pour une analyse critique de ces différents modèles de consommateur, voir Coutant, 2007, pp. 155-177.

Le nombre important de publications relevant de la CCT ne doit pas pour autant occulter que cette approche interprétative demeure fortement minoritaire dans une discipline extrêmement dominée par le positivisme. Özçağlar-Toulouse et Cova le soulignent clairement dans leur article (2008, p.3) : « dans les années 1990, à l'exception de quelques travaux précurseurs en sémiotique (Pinson 1988; Floch 1989) le positivisme était la norme « absolue » en marketing en France, notamment au travers du projet de l'Association Française du Marketing (AFM). La création en 1984 de l'AFM a par ailleurs incité le développement des travaux scientifiques fondés sur une épistémologie positiviste et une méthodologie hypothético-déductive »[385].

I.II. D'importants biais demeurant aux yeux des approches développées en SIC

Bien que la CCT cherche à mettre à jour « le système de déterminations en amont qui régule ses consommations » et à proposer une approche du consommateur « qui prend en compte ses projets de vie, le sens qu'il donne à sa consommation et le rôle qu'y joue l'objet » (Fouquier 2004, p. 95), force est de constater que la consommation demeure l'axe central d'analyse (i.e. et non l'individu historicisé et en contexte). Les propositions des marques ainsi que les liens qu'elles établissent avec leurs consommateurs demeurent aussi les principaux déterminants reconnus. Ainsi, « ce qui peut réunir beaucoup d'individus aujourd'hui, c'est donc de consommer la même chose, en commun, au même moment » (Cova et Cova 2001a, p. 8). Dans la complexité de ce que représente un individu, seule la dimension « client » est en définitive retenue : « il s'agit de faire ressortir le relationnel, l'affectif, le lien, non seulement entre l'entreprise et les clients mais aussi entre les clients eux-mêmes. C'est la mise en avant du lien social… » (Pras 1997, p. 2770). Les marques remplacent les institutions déterminant le social et l'individu : Benoit Heilbrunn estime qu'elles vont jusqu'à se doter de la fonction politique de garante du « bien commun » et de la fonction religieuse (Heilbrunn, 2005, pp. 119-121). Ce en quoi Catherine Becker le suit totalement : « les marques internationales ont pris en charge la défaillance du système symbolique pour s'y inscrire et le refonder. Les marques construisent un accès à la scène du symbolique » (Becker, 2002, p. 191, voir aussi p. 156)[386]. En définitive, c'est à une véritable inclusion de la société dans le marketing que la CCT encourage, en soutenant qu'il est désormais plus judicieux de parler de *societing* que de *branding* puisque « notre champ d'action n'est plus le marché mais la société avec toutes les conséquences que cela comporte » (Özçağlar-Toulouse, Cova, 2008, pp. 10-11). La marque contient donc un projet de société dans lequel vont se développer les individus.

---

[385] Cette domination se fait encore très clairement ressentir aujourd'hui. À titre d'exemple, lors d'une soutenance de thèse en sciences de gestion, l'impétrant orienté CCT s'est vu immédiatement opposer par les membres du jury les lessiviers *Henkel* et *Procter & Gamble* comme modèle général pour le marketing. Un membre, professeur réputé de gestion, loue la volonté de considérer les comportements de consommation comme une activité complexe, mais prévient « qui trop embrasse mal étreint ». Il ajoute que les *cultural studies* (auxquelles il associe les CCT) n'aident pas le gestionnaire. Il se qualifie lui-même explicitement en tant que chercheur en gestion comme un épicier, dont la tâche est juste d'aider à vendre. Il réfute en cela l'intérêt du « contexte », trop compliqué à prendre en compte. Plus profondément, les différents membres témoignent d'une méconnaissance des auteurs en SHS en regroupant sous la même mouvance « postmoderne » Lyotard, Bourdieu, Derrida, Foucault et Levi-Strauss. Bourdieu sera même qualifié de « philosophe postmoderne » sans provoquer de réaction de la part des autres membres. Cet exemple pourrait paraître exceptionnel s'il ne pouvait être rapproché de la virulente critique qu'effectue Eric Godelier, professeur de gestion et fils de l'anthropologue Maurice Godelier, à propos de l'impératif utilitariste en gestion et du manque absolu d'intérêt de ses collègues vis-à-vis des concepts hérités des SHS et des détournements frauduleux que cela engendre (vu en séminaire de recherche, voir aussi Godelier, 2006 sur le concept de culture).

[386] Plus radicale encore, elle soutiendra dans un entretien accordé à la *Fnac* : « la marque, c'est la loi au sens lacanien du terme. C'est le symbolique, la loi du père. C'est la sortie d'un système valorisant l'imaginaire et l'accès à un système qui fonde la projection de soi. Les marques internationales se sont créées dans la loi au sens de principe d'ordre. » <http://www.fnac.com/edito/Portrait.asp?EditorialId=216801&ReturnToPRID=883260&SubjectId=1&RNID=-1&NID=-1>

Un consommateur hédoniste nait de cette vision, libéré de ses déterminations sociales mais angoissé par cette responsabilité et trouvant dans les marques des institutions le guidant[387]. Elle est pourtant remise en cause par les sociologues de l'identité qui rappellent la permanence des institutions sociales, la « crise des identités » ne concernant que certains types d'identités, mais aussi les nombreux supports identitaires dont disposent les individus, notamment les communautés d'appartenance (Kaufmann, 2004 ; Lahire, 2001, 2004 ; Martuccelli, Caradec, 2004)[388]. Une critique similaire peut être opposée au concept extrêmement répandu de *communautés de marque*[389]. La définition la plus citée les voit comme « une communauté spécialisée, non-géographiquement marquée, basée sur un ensemble structuré de relations entre des admirateurs d'une marque » (Muniz, O'Guinn, 2001, p. 412). Les marques adoptant cette stratégie se proposent donc comme modèles enviables aux yeux de leurs clients potentiels. Les professionnels et chercheurs prônant cette stratégie évoquent alors l'identité de la marque comme un construit complexe intégrant dans un « projet de marque » une philosophie de vie, des valeurs, des modèles de comportements, voire même une personnalité à part entière, auquel le consommateur désirera s'identifier (Becker, 2002 ; Hetzel, 2002 ; Semprini, 2007)[390]. Il convient donc de rappeler qu'un individu nait et vit dans une communauté. Il choisit ensuite des marques comme support d'expression, mais dans un cas le rapport est ontologique, tandis que dans l'autre il est expressif. Ceci explique que les communautés puissent jouer un rôle extrêmement contraignant sur des individus sans que ceux-ci ne s'en écartent, car ontologiquement, *ils ne sauraient être autrement*. La communauté ou les communautés dans lesquelles ils évoluent les définissent et ils ne disposent pas d'autonomie vis-à-vis de celles-ci. Les remarques de Bernard Lahire sur la pluridétermination (Lahire, 2001) n'empêchent en rien la force de ce déterminisme[391]. L'individu hérite de ces communautés des cadres de représentation du monde, des valeurs, des rôles, des normes de comportement, une éthique, des procédures et routines, en somme ce qui constitue une culture. Et comme le fait remarquer Norbert Elias, « On ne change pas d'identité collective comme on change de chemise » (Élias, 1991, p. 291). Si une marque peut trouver une place au sein de ces activités, elle ne saurait en rien être comparée à l'ensemble complexe, englobant, s'étant développé au cours du temps, auquel renvoie le terme communauté pris dans son sens anthropologique. Elle demeure donc au niveau des artefacts développés et employés au sein d'une culture et émane par conséquent elle-même de celle-ci. Les individus se trouvent confrontés à ces marques en évoluant au sein de différentes cultures

[387] Dans cette perspective, la société devient un « paquet d'individus collés ensemble temporairement par un principe d'identités révocables orchestré par l'action des marques » (Quessada, 1999, p. 139).

[388] Lahire réfute l'acteur sensible ou esthète supposé par le postmodernisme dès l'introduction à *La culture de l'individu* en rappelant que le goût est une éducation, et cette éducation, cette incorporation, dépasse la seule conscience de l'individu pour déterminer aussi ses émotions (Lahire, 2004 ; Bourdieu, 1979).

[389] Les anthropologues, souligne d'ailleurs Godelier, seraient surpris de trouver cet emploi de leur concept de communauté.

[390] Ce qui fait soutenir par un praticien que « leur valeur, plus que sur leurs fonctions « marketées », repose sur une vision, une culture, et sur le soin, le cœur, la fierté commune des membres d'une tribu dont la marque est le totem » (Créhalet, 1999, p. 36).

[391] Bernard Lahire le revendique explicitement : « je suis déterministe autant qu'on puisse l'être en sciences sociales... Je pense bien sûr que les comportements, perceptions et pensées des êtres sociaux s'expliquent de part en part par les liens sociaux passés et présents qui les ont constitués. Mais j'explique dans *L'Homme pluriel* que l'on ne peut prédire aussi facilement un comportement humain qu'un événement physique ou chimique. Je compare en effet chaque être social singulier à une feuille de papier pliée ou froissée. Nous sommes tous relativement singuliers même si nous sommes constitués socialement : si la feuille de papier symbolise le monde social, ses structures, ses différents domaines, etc., la feuille de papier froissée ou plusieurs fois pliée peut donner une image intéressante de ce que représente chaque cas singulier. » <http://www.homme-moderne.org/societe/socio/blahire/entrevHP.html>. François de Singly emploie la métaphore de l'uniforme et du prêt-à-porter pour illustrer l'effet de ce déterminisme : d'une société holiste à une société individualiste, seule la nature du social change, pas le degré de socialisation (Singly, 2005, pp. 16-17).

et disposent de la possibilité d'effectuer un choix entre elles. Il s'agit d'un renversement total : de productrice d'une culture, la marque gagnerait à être envisagée davantage comme l'un de ses produits.
Cette inversion des rôles par les gestionnaires peut s'expliquer par l'emploi des thèses postmodernes et l'appréhension de la consommation comme élément central, comme nous le soulevions *supra*[392]. Ainsi, si la CCT a milité en faveur de la prise en compte de la dimension symbolique de l'échange marchand, notamment en passant de la seule attention à l'expertise du consommateur à la prise en compte des compétences des consommateurs (Lachance, Legault, 2007), elle n'a pas pour autant intégré toutes les dimensions influant dans les comportements d'un individu. Notamment, comme Lahire le souligne, compétence et disposition ne sont pas synonymes. La seconde apporte à la première le goût ou le dégoût pour une pratique, qui permet de réintégrer le processus de socialisation dans les déterminants des comportements de consommation.
L'idée de cette revue critique de l'approche du consommateur n'est pas de juger les œillères d'une discipline avec l'épistémologie d'une autre, exercice facile et peu constructif, mais de démontrer qu'il existe de la place (et même une nécessité) pour une autre approche, complémentaire, qui partirait cette fois de l'individu socialisé.

II. Construire une approche SIC de l'activité ordinaire des individus et de comment la consommation y joue un rôle

II.I. S'inspirer d'objets proches

Les SIC ont depuis longtemps développé des travaux autour des pratiques des individus, qu'il s'agisse des pratiques culturelles (Esquenazi, 2007 ; Sorlin, 1977 ; Mattelart, Neveu, 2003), ou de l'appropriation des TIC et la formation des usages (Proulx, 1994 ; Proulx, Poissant, Senecal, 2006 ; Miège, 2007). Ces deux traditions ont su lier contraintes technologiques, choix stratégiques des entrepreneurs ou institutions, propositions des marques et usages pour souligner comment les stratégies et activités ordinaires se développent au sein d'ordres dont les limites laissent plus ou moins de place à la créativité (Bourdieu, 1979, 2001 ; Certeau, 1990 ; Foucault, 1969, 1971). Elles encouragent ainsi à une attention nouvelle à l'égard de l'individu, pris non pas indépendamment de ces objets et institutions mais précisément dans la multiplicité des situations et contextes au sein desquels il évolue. L'adaptation au cas de la consommation se trouve justifiée non seulement par la proximité des objets393 mais aussi par la profusion de travaux davantage focalisés sur les marques et leurs différents vecteurs d'expression, de la publicité à la distribution en passant par les consumer magazine, les dispositifs expérientiels ou les prises de parole des dirigeants (Hetzel, 2002 ; Semprini, 2007 ; Heilbrunn, 2005 ; Cochoy, 2004). L'approche développée en SIC consistant à comparer des

[392] Cette inversion est particulièrement patente si l'on compare les tables des matières de deux ouvrages similaires consacrés à la sociologie de la consommation (Herpin, 2001 ; Heilbrunn, 2005). Le premier est rédigé par un sociologue. Il organise son exposé selon les groupes sociaux puis selon des pratiques. Le deuxième, provenant d'un gestionnaire, développe ses chapitres selon la façon d'aborder la consommation (Par exemple « la consommation comme système de diffusion de sens, de croyances et de pratiques »). Des recoupements existent mais, dans ces différents contextes, on centre l'attention soit sur le consommateur, dont la consommation est l'une des pratiques, soit sur la consommation, prise alors comme seul élément auquel être attentif. Les bibliographies entérinent cette différence d'approche. L'ouvrage d'Herpin se focalise sur des productions sociologiques scientifiques, et limite à leur portion congrue les essais ayant eu une forte incidence sur la vision de la consommation. En revanche, l'ouvrage d'Heilbrunn, malgré son titre sociologique, recense essentiellement des ouvrages de gestion, dont de nombreux manuels pédagogiques destinés aux professionnels, et ne distingue pas les essais des ouvrages scientifiques.

[393] Les pratiques culturelles peuvent être considérées comme sous-ensemble spécifique des pratiques de consommation, l'utilisation des TIC passe nécessairement par des intermédiaires marchands et le e-commerce en constitue un usage non négligeable.

productions et leurs appropriations s'en trouve effectivement facilitée puisque, pour reprendre les termes de Veron, la grammaire de production est déjà étudiée de manière aboutie.
La facette « consommateur » d'un individu étant identifiée comme une simple dimension de son identité jamais isolée des autres, il devient possible tout d'abord d'envisager son rapport à la consommation en le corrélant à ses multiples appartenances et centres d'intérêt puis de distinguer un rapport aux objets de consommation pouvant se fonder sur la dimension pratique de l'objet, symbolique, ou sur les deux.
Des premiers travaux menés sur des communautés ciblées par des marques prétendant réunir des communautés de marques (Coutant, 2007) nous ont permis de tenter de modéliser le processus d'achat[394], en nous inspirant des travaux de Jean-Pierre Esquenazi sur les pratiques culturelles (Esquenazi, 2007) :

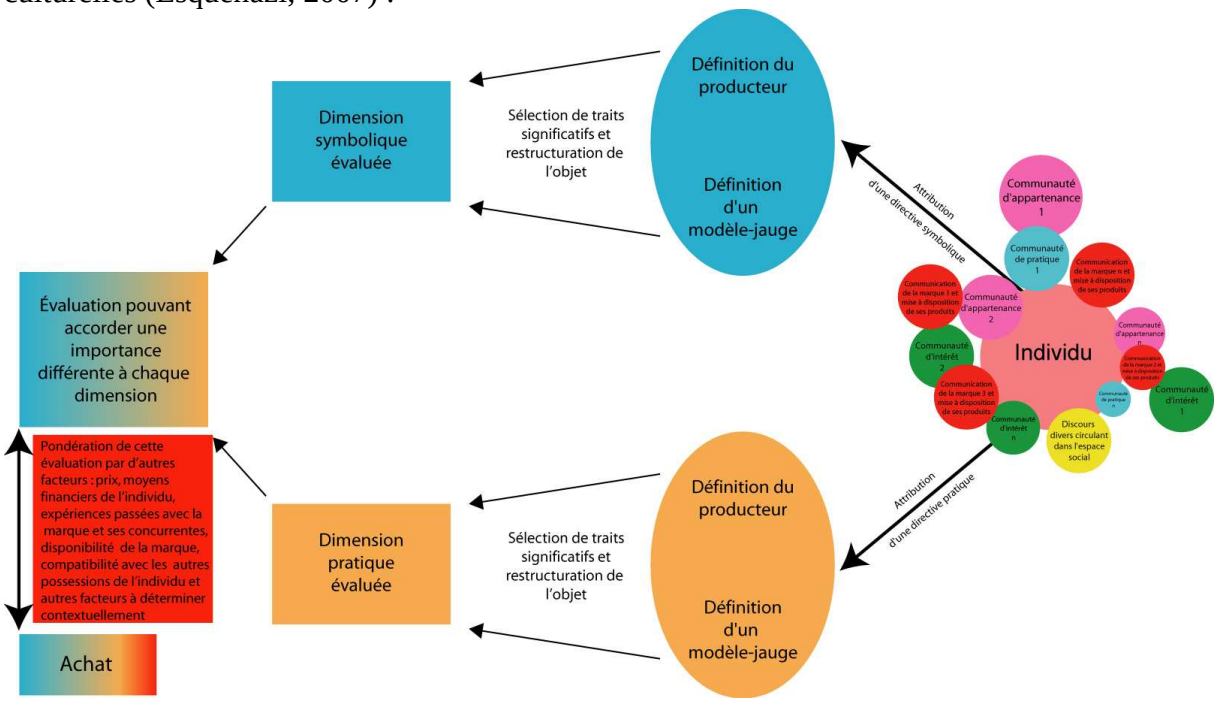


Figure 1 : le processus par lequel l'invention de soi aboutit à la consommation (Coutant, à paraître)

Ce schéma illustre comment l'objet de consommation est reconfiguré lors de sa consommation, en fonction des déterminations de l'individu[395]. Plusieurs domaines de consommation sur lesquels nous avons eu à travailler depuis ont permis de valider sa pertinence au-delà du marché communautaire. Il illustre ainsi les constats effectués par la

[394] Ces enquêtes ont porté sur différentes communautés du monde de la glisse (skateurs, snowboarders, surfeurs), de la musique (rockeurs, punks, skinheads, « teuffers » c'est à dire adeptes des musiques électroniques underground), régionalistes (bretons), informaticiennes (communauté *Mac*), ou encore de bikers, auxquelles nous avons ajouté des témoignages de jeunes citadines à propos de leur rapport à la mode et des individus relevant de catégories marketing estimées sensibles aux discours des marques identitaires par les professionnels du marketing (« célibataires » et « jeunes adultes urbains »).

[395] Citons, à titre d'exemple particulièrement détourné, le cas malheureux de la marque de sport *Lonsdale*, adoptée bien malgré elle par les néo-nazis européens à cause de la possibilité, en masquant une partie du nom de la marque avec son blouson, de ne faire apparaître que les lettres NSDA en allusion au National Sozialistische Deutsche Arbeiter Partei (NSDAP) d'Hitler. En ce qui concerne les malentendus provoqués par les théories utilisées en gestion, l'exemple de la marque *Quicksilver* se révèle extrêmement significatif : citée par Géraldine Michel comme cas d'école de marque ayant réussi à s'imposer dans la communauté des skateurs en se proposant comme modèle (Michel, 2004), elle a été quasiment systématiquement évoquée dans nos enquêtes (Coutant, 2007) par les skateurs en question lorsqu'ils voulaient donner un exemple de marque cherchant à entrer dans leur univers et qu'ils ne supportent pas, du fait qu'ils considèrent qu'elle ne s'engage pas dans leur communauté. L'ouvrage de Géraldine Michel appartient pourtant à la bibliographie conseillée par l'Association des Agences Conseil en Communication (AACC) aux étudiants et praticiens du marketing et de la communication.

sociologie de l'alimentation autour de la consommation d'aliments ludiques destinés aux enfants[396] : malgré les efforts des industriels, le produit est défini par l'enfant comme ludique bien davantage en référence au contexte de sa consommation qu'à ses caractéristiques intrinsèques. De la même manière, le braconnage des fonctionnalités proposées sur les sites dits « web 2.0 », dont la *mashup*[397] constitue une incarnation absolue, démontre à quel point ces braconnages plus ou moins forts constituent bien la norme des pratiques de consommation et non l'exception.

II.II. Des exigences méthodologiques :

L'attention aux activités ordinaires tout comme la volonté de creuser plus loin que les discours officiels à adopter vis-à-vis de la consommation, imposent de développer une méthodologie qualitative inspirée de l'ethnométhodologie et des approches compréhensives (Kaufmann, 2006), qui dépassera les habituelles études se contentant d'interroger les consommateurs sur leurs « intentions d'achat ». Notamment, un recueil complémentaire des discours des individus et de leurs pratiques s'avère nécessaire, nécessitant l'emploi des méthodes d'observation, de recueil de données non sollicitées en ligne et des différentes formes d'entretiens. Les enquêtes sur l'alimentation des enfants ont ainsi démontré à quel point les enfants mémorisent et répètent les préconisations du programme « manger, bouger » sans que ceci n'ait pour autant une incidence sur leurs représentations de l'alimentation ni sur leurs pratiques. Elles ont pour cela combiné entretiens auprès des enfants et parents, observation sur les lieux de scolarisation et dans les grandes surfaces, immersion dans le quotidien de la famille enquêtée[398]. De la même manière, les enquêtés ciblés par les marques communautaires développaient un discours paranoïaque à propos du pouvoir des marques sur leur esprit qui non seulement se trouvait contredit par l'observation de leurs manières de consommer, mais paraissait aussi davantage relever d'un discours officiel à tenir sur les marques que d'une réelle conviction de la part des individus. Le protocole d'enquête n'a pu révéler ces variations que dans la mesure où il a cherché à déceler les différences entre les discours individuels ou tenus devant témoins en associant entretiens individuels et focus groups. L'analyse des discussions tenues en ligne autour des secteurs de consommation concernés a aussi permis de mettre en abyme les discours tenus lorsque l'on incite à la réflexivité, comme ce sera nécessairement le cas en entretien, ou lorsque le sujet émerge naturellement. Enfin, l'observation ne s'est pas contentée des surfaces de vente mais a suivi, d'une part les conversations ordinaires, et d'autre part les activités des individus dans différents contextes de sociabilité (bars, concerts, vacances, places publiques de centre-ville, etc) pour voir quand et comment les marques y étaient évoquées ou employées. Des conclusions similaires ont pu être établies à propos des internautes inscrits sur les réseaux socionumériques. Ces derniers répétaient les discours alarmistes ou utopistes véhiculés par les médias sans que ceux-ci ne changent leur manière de se comporter sur ces sites. L'ajout aux entretiens et focus groups d'un protocole consistant à prendre comme amis tous les enquêtés interrogés sur un profil créé spécialement pour l'enquête a permis de faire émerger comment les compétences (technologiques mais aussi culturelles et relationnelles) nécessaires à l'utilisation de ces sites, associées aux motivations poussant les individus à s'y connecter et à des représentations très particulières de ce que sont le privé et le public, permettait de comprendre ce paradoxe.

Bien que la liste des méthodologies exploitables ne soit pas exhaustive, citons quelques moyens de favoriser la comparaison entre différents discours et pratiques expérimentés au

[396] Programme de recherche ANR intitulé « les ludo-aliments. La consommation enfantine d'aliments ludiques : entre plaisir, risque et éducation » coordonné par Valérie-Inès de la Ville.

[397] Un *mashup* en informatique est un site internet ou une application dont le contenu provient de la combinaison de plusieurs sources d'information. (Source : *Wikipedia*)

[398] Un chercheur a ainsi partagé la préparation des repas et les repas des familles pendant plusieurs jours.

cours de nos enquêtes : recueil de données non sollicitées, usage de carnets de pratiques sur une période suffisamment longue, observations participante, immersion, cumul d'entretiens individuels, de groupe et explicitatoires (où il est demandé à l'enquêté de réaliser une action tout en la commentant), méthode des portraits. Autant de moyens de dépasser les traditionnelles mesures de la perception, de la mémorisation et des attitudes, demeurant le modèle fondamental d'évaluation de la publicité et des marques et qui ne permettent en rien de comprendre l'inscription sociale de la consommation ou comment celle-ci prend sens au sein d'un processus de socialisation complexe et pluriel.

Conclusion

Le renversement consistant non plus à s'intéresser à la consommation que les individus illustrent mais aux individus et à comment la consommation intervient dans leur activité quotidienne permet de reconnecter celle-ci aux autres dimensions de l'activité d'un individu. Il saisit ainsi comment elles s'influencent mutuellement, notamment en laissant place à un braconnage des objets et des discours proposés par les marques qui constitue bien davantage la norme de l'activité de consommation que l'exception. Les contextes sociaux, rôles, pratiques et appartenances d'un individu permettent alors d'approfondir la compréhension des rapports noués entre celui-ci et des objets de consommation en redistribuant le pouvoir des marques et des individus au sein de la société de consommation. Ce vaste champ d'investigation est aussi l'occasion de nouer un dialogue avec les chercheurs en gestion sensibles à la CCT, intéressés par l'approche SIC et par une meilleure prise en compte des SHS.

Bibliographie :

AMINE Abdelmajid, SITZ Lionel. Consommation et groupes de consommateurs, de la tribu postmoderne aux communautés de marque : pour une clarification des concepts. *3èmes Journées Normandes de la Consommation.* Rouen, 11 et 12 Mars 2004 [en ligne] http://www.argonautes.fr/uploads/uploads/documents/Sitz_Amine.pdf

ARNOULD Éric J., THOMPSON Craig J. Consumer culture theory (CCT) : twenty years of research. *Journal of consumer research*, Chicago, 2005, pp. 868-882.

BARTHES Roland. *Mythologies*. Paris : Seuil, 1957.

BAUDRILLARD Jean. *La société de consommation, ses mythes, ses structures*. Paris : Gallimard, 1970.

BECKER Catherine. *Du Ricard dans mon Coca*. Paris : Éditions d'organisation, 2002.

BONNANGE Claude, THOMAS Chantal. *Don Juan ou Pavlov*. Paris : Seuil, 1991.

BOURDIEU Pierre. *La distinction, critique sociale du jugement*. Paris : Minuit, 1979.

BOURDIEU Pierre. *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Seuil, 2001.

BROCHAND Bernard, CATHELAT Bernard. *Publicité et société*. Paris : Payot, 1987.

CARADEC Vincent, MARTUCCELLI Danilo. *Matériaux pour une sociologie de l'individu : perspectives et débats.* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2004.

CERTEAU (de) Michel. *L'invention du quotidien, tome 1 : arts de faire*. Paris : Gallimard, 1990.

CHABROL Claude. Le bilan : un rituel de sacrifice efficace ? *Mscope*, 1994, nº 8, pp. 97-101.

COCHOY Franck. *La captation des publics*. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 2004.

COUTANT Alexandre. Des marques pour exister ou les méandres d'une consommation braconnée. In : ESQUENAZI Jean-Pierre. *Sociologies de l'interprétation*. Paris : L'Harmattan, à paraître.

COUTANT Alexandre. *Les marques identitaires à l'épreuve de leur consommation. Consommateur identitaire, transculturalité*. Thèse Sciences de l'Information et de la Communication. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2007.
COVA Bernard. *Au-delà du marché: quand le lien importe plus que le bien*. Paris : L'Harmattan, 1995.
COVA Véronique, COVA Bernard. *Alternatives Marketing. Réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*. Paris : Dunod, 2001.
CREHALET Yves. *Le masque et la marque*. Paris : Autrement, 1999.
DARPY Denis, VOLLE Pierre. *Comportements du consommateur. Concepts et outils*. Paris : Dunod, 2003.
DAYAN Armand. *La publicité*. Paris : PUF, 2003.
ÉLIAS Norbert. *La société des individus*. Paris : Fayard, 1991.
ESQUENAZI Jean-Pierre. *Sociologie des œuvres*. Paris : Armand Colin, 2007.
FOUCAULT Michel. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969.
FOUCAULT Michel. *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 1971.
FOUQUIER Eric. « L'alterconsommateur et le qualitiviste ». *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, pp.91-96.
GODELIER Éric. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2006.
HEILBRUNN Benoit. *La consommation et ses sociologies*. Paris : Armand Colin, 2005.
HERPIN Nicolas. *Sociologie de la consommation*. Paris : La Découverte, 2001.
HETZEL Patrick. Planète conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation. Paris : Editions d'organisation, 2002.
KAUFMAN Henry. *Le marketing de l'ego : du Client-Roi au Client-Moi*. Paris : Maxima, 2005.
KAUFMANN Jean Claude. *L'enquête et ses méthodes. L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin, 2006.
KAUFMANN Jean Claude. *L'invention de soi : une théorie de l'identité*. Paris : Armand Colin, 2004.
LACHANCE Marie J., LEGAULT Frédéric. College Students' Consumer Competence: Identifying the Socialization Sources. *Journal of research for consumers*, n° 13, 2007 [en ligne]
http://www.jrconsumers.com/__data/page/4662/College_students_consumer_competence_cons_article_edited.pdf
LADWEIN Richard. *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*. Paris : Economica, 1999.
LAHIRE Bernard. *La culture de l'individu*. Paris : Nathan, 2004.
LE ROUX André. *Contribution à la mesure de l'attitude envers l'annonce. Apports des listes d'adjectifs à l'évaluation de l'exécution d'une annonce*. Thèse de Sciences de Gestion. Aix-Marseille : Université de Provence, 2000.
LYOTARD Jean-François. *La condition postmoderne*. Paris : Éditions de minuit, 1979.
MAFFESOLI Michel. *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés post-modernes*. Paris : Librairie générale française, 1988.
MATTELART Armand, NEVEU Éric. *Introduction aux cultural studies*. Paris : La Découverte, 2003.
MIÈGE Bernard. *La Société conquise par la communication - Tome 3, Les Tic entre innovation technique et ancrage social*. Grenoble : PUG, 2007.
OLIVESI Stéphane. *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*. Grenoble : PUG, 2006.
ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE Nil, COVA Bernard. Contributions françaises à la CCT : histoire et concepts clés. *13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*. Dijon, 13 et 14

novembre 2008, [en ligne] http://www.u-bourgogne.fr/LEG/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB13-2008/Ozcaglar%20Cova.pdf
PRAS Bernard. Qu'est ce que le marketing ? in SIMON Yves, JOFFRE Pierre (coord.), *Encyclopédie de gestion.* Paris : Économica, 1997, pp. 2753-2780.
PROULX Serge, POISSANT Louise, SÉNÉCAL Michel (dir.). *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*. Québec : Presses de l'Université Laval, 2006.
PROULX Serge. Une lecture de l'œuvre de Michel de Certeau : L'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers. *Communication*, 1994, Vol. 15, n° 2, pp.171-197.
QUESSADA Dominique. *La société de consommation de soi*. Paris : Verticales, 1999.
SEMPRINI Andréa. *La marque, une puissance fragile*. Paris : Vuibert, 2007.
SINGLY (de) François. *L'enquête et ses méthodes. Le questionnaire*. Paris : Armand Colin, 2001.
SORLIN Pierre. *Sociologie du cinéma*. Paris : Aubier, 1977.

SSII EN TEMPS DE CRISE : RENFORCER LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS PAR LA COMMUNICATION

Audrey MESSIN
Docteur en SIC
CARISM
Université Paris 2
audrey.messin [at] gmail.com

Mots clés :

Observation participante, SSII, culture d'entreprise, communication interne, fidélisation

Introduction

L'impératif organisationnel des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) est tel qu'il les oblige à mettre en œuvre un processus cohérent de communication, autant en interne qu'en externe. Plusieurs dispositifs de médiation sont mis à profit afin d'entrer en relation avec les clients et collaborateurs potentiels : jobs boards, site web institutionnel, salons de recrutement, rencontres Ecole-Entreprise… En parallèle, diverses interfaces de communication virtuelle ou print sont mises à destination des salariés : intranet, emailing, newsletter… Notre communication s'appuie sur une étude de cas et porte sur la subtile adéquation que les SSII doivent trouver et maintenir entre leur structure organisationnelle, inscrite dans un environnement fortement concurrentiel, et leur nécessaire médiation via un dispositif de communication structuré afin d'attirer et de fidéliser.

I. Structure organisationnelle et méthodologie d'enquête

Notre terrain d'étude est une SSII, que nous nommerons ici PERLIXA. C'est une entreprise parisienne créée en 1999, qui structure son siège social autour d'une Direction des Ressources Humaines (RH, Recrutement et Communication) et d'une Direction Commerciale. Les 300 prestataires salariés de PERLIXA sont quant à eux en mission chez les clients, répartis sur l'ensemble de la région Ile de France. La particularité des SSII réside dans le fait qu'une équipe de consultants prestataires travaille à temps plein au sein d'une société cliente et forme une équipe-projet avec celle-ci. C'est une organisation matricielle qui fait travailler des équipes constituées pour accomplir une tâche précise et qui disparaissent à l'issue de la réalisation de cette tâche (Cf. Béatrice Vacher, 2000).
Notre problématique communicationnelle s'inscrit dans la sphère professionnelle, dans l'entreprise. Au sein des sociétés contemporaines le travail est perçu comme l'un des principaux intégrateurs de socialisation. Ainsi que le rapporte Claude Dubar (2000), l'expérience des rapports de travail entraîne une double transaction avec soi-même (l'identité pour soi) et avec les autres (l'identité attribuée). Au sein de la SSII étudiée, l'identité des travailleurs se rapporte à l'identité promotionnelle de Renaud Sainsaulieu (1985). Elle est tournée vers l'ascension sociale, en tant que mobile d'implication au travail. Bien que le but de notre démarche est de penser la problématique de la communication d'entreprise, notons ici que notre étude permet également d'approcher l'entreprise sous l'angle de l'analyse stratégique qui a le mérite d'éclairer les rapports de pouvoir. Cette problématique n'est pas neutre sur la communication interne et est particulièrement prégnante dans les sociétés de services, où le pouvoir est partagé entre une diversité d'acteurs occupant des positions

variées : membres des équipes commerciale et RH au siège, collaborateurs en mission chez les clients. Les relations qui lient les commerciaux, les RH et les collaborateurs sont des relations de pouvoir au sens croziérien : elles ne se réduisent pas aux rapports hiérarchiques (ils sont inexistants entre les équipes commerciale et RH par exemple), elles résident dans la capacité des salariés, quelle que soit leur place dans l'organigramme, à repérer et à se saisir des « sources d'incertitudes » qui s'y trouvent[399].
Dans ce contexte, face à un environnement fortement concurrentiel, au sein d'un marché tendu et en crise, le modèle de PERLIXA tel qu'il a été mis en place dès sa création semble aujourd'hui pertinent : c'est un modèle d'organisation organique où la structure hiérarchique est courte et relativement faible, les rôles de chacun peu définis et le pouvoir de décision partagé entre les membres de la direction. Le processus de prise de décision au sein de PERLIXA se caractérise par une forte ambiguïté des préférences des décideurs, par des tâtonnements et par un degré d'engagement fluctuant des participants. Ce caractère fortuit du processus de décision n'est pas sans rappeler le modèle du « garbage can » (Cohen & ali, 1991). Malgré tout, la prise de décision n'est pas aléatoire et se structure par des repères stratégiques, le décryptage des intentions des membres de la direction, des négociations afin de clarifier les choix et diverses formes d'objectivation qui orientent l'action. En dernier recours, le PDG est l'autorité qui décidera de la forme de la décision.

Notre analyse s'appuie sur une approche qualitative. La technique retenue est celle de l'observation participante *incognito* (par opposition à l'observation participante *à découvert*) en cours depuis novembre 2007, date de création d'un service Communication au sein de la SSII observée. La Communication est rattachée à la Direction des Ressources Humaines.
L'observation participante *incognito* se déroule à Paris, au siège de la société, avec une périodicité qui facilite une connaissance approfondie de l'entreprise : entre novembre 2007 et mai 2008 l'observation s'effectue deux jours par semaine ; et depuis juin 2008 l'observation est quotidienne. Un carnet de travail est tenu afin de prendre note des faits, remarquables ou anodins, qui ponctuent la vie de la SSII.
L'observation participante se déroule *incognito* dans la mesure où l'employeur a embauché une personne dont le rôle est de prendre en charge l'ensemble de sa communication globale. Il n'emploie donc pas un chercheur mais un opérationnel.

---

[399] A titre d'exemple, prenons le rôle de la Responsable des Ressources Humaines (RRH) de la structure étudiée. Cette personne est officiellement Responsable. Dans les faits, elle est l'assistance du Directeur des Ressources Humaines (elle gère son agenda, met à jour ses fichiers etc.). Afin de recouvrir son autorité légitime et officielle (être Responsable), elle joue sur les zones d'incertitude représentées par le manque de transparence et de partage de la documentation et des informations internes. Sa marge de liberté consiste à récupérer certaines données actualisées par le service comptable et à s'en réclamer en tant qu'auteure. Ainsi, elle détient un pouvoir sur l'ensemble des équipes RH et commerciale : elle apparaît comme la personne source, ce qui lui permet de se revaloriser et de recouvrir une partie de son rôle officiel de Responsable. En détenant l'information, elle détient le pouvoir. Bien sûr, son objectif lui est propre et ne correspond pas à la stratégie de l'entreprise qui souhaite favoriser une démarche commune et collective et non la promotion de pouvoirs individuels et individualisés sur les autres salariés. Cet exemple montre à quel point l'entreprise offre un modèle expérimental des difficultés et des problèmes de coopération que pose finalement toute action collective.

Nous rejoignons classiquement ici l'analyse de Crozier et Friedberg dans la mesure où notre enquête de terrain fait apparaître que la rationalité des acteurs sociaux de l'entreprise s'exerce dans la saisie d'opportunités définies par un contexte donné et dans la prise en compte du comportement des autres acteurs et du jeu qui s'établit entre eux. Parmi les quatre sources de pouvoir correspondant aux zones d'incertitude permanentes identifiées par les deux auteurs de *L'acteur et le système,* c'est celle qui repose sur la maîtrise de l'information et de la communication interne qui est utilisée par la RRH. Son choix est judicieux car elle ne peut pas s'appuyer sur une autre source de pouvoir : elle ne détient aucune compétence particulière difficilement remplaçable, elle n'a pas la possibilité de maîtriser les relations avec l'environnement, elle ne dispose pas des moyens de marchander l'utilisation des règles organisationnelles.

Le *système d'actions concret,* jeu des relations de pouvoir qui s'établissent dans les rapports sociaux, ne se limite pas à cet exemple et s'avère très fécond et observable dans tous les services de PERLIXA.

Au fur et à mesure, nous étofferons cette approche qualitative par des entretiens en face à face, notamment avec les prestataires en mission chez les clients. A ce jour, nous avons eu l'occasion d'en effectuer un dans le cadre de la lettre d'information, en guise de témoignage diffusé en interne. L'objectif est de pouvoir en réaliser une dizaine par an, sans pour autant trahir notre double identité et poursuivre l'observation participante, toujours de manière *incognito* et non *à découvert*.

II. Une culture d'entreprise fédératrice ?

Afin de maîtriser les incertitudes en provenance de l'environnement extérieur, PERLIXA cherche des leviers d'action pour fidéliser ses collaborateurs et attirer de nouvelles embauches. En effet, la problématique quotidienne de cette SSII recouvre, outre sa politique de référencement auprès des clients, une politique de recrutement continu et une politique de fidélisation des prestataires en mission afin de réduire le taux élevé de turn-over[400] (de l'ordre de 25%). Afin de satisfaire à ces exigences, le suivi régulier des collaborateurs (communication de proximité) est privilégié ainsi que des actions de communication. L'intentionnalité portée à ces actions est d'affirmer la culture de l'entreprise et ses valeurs (écoute du salarié, prise en compte de ses difficultés autant personnelles que professionnelles, de ses demandes d'évolutions de carrière, de rémunération…). Le but final envisagé est de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à la SSII. De la même manière, le recrutement de nouveaux collaborateurs passe par la recherche de candidats qui, outre leurs compétences techniques et fonctionnelles, sont susceptibles d'importer des systèmes de valeur relativement bien ajustés aux objectifs poursuivis par l'entreprise (et rappelés dans un Livret d'accueil qui accentue les valeurs humaines de la société). Ce qui n'enlève en rien l'importance centrale de les motiver ou de les stimuler ensuite afin qu'ils participent aux buts de la société. Cette notion de culture d'entreprise est ambiguë. A l'instar de Renaud Sainsaulieu (1987), notons qu'elle n'est pas commune dans la réalité puisque des conflits sociaux existent au sein de PERLIXA. La direction communique sur des représentations et des valeurs partagées par tous les salariés mais le quotidien est différent du discours. C'est ce que note Pierre Eric Tixier (1988) quand il insiste sur les risques de décalage susceptibles de se produire entre l'image véhiculée par l'entreprise et la réalité telle qu'elle est ressentie et vécue par le plus grand nombre, la démotivation pouvant se substituer à l'adhésion recherchée. Ainsi, la notion même de culture d'entreprise ne renvoie pas à un processus d'intégration ou d'identification d'où serait exempte toute réalité conflictuelle. Sous-cultures et contre-cultures sont les réalités de la culture d'entreprise plus globale valorisée par la direction dans sa communication corporate. Nous verrons plus bas un exemple de contre-culture mis à jour chez PERLIXA.
En outre, pour fonctionner malgré tout, la culture d'entreprise ne se construit pas de toute pièce mais à partir de l'existant (Cf. Maryse Tripier, 1986) et en relation avec les valeurs et les pratiques de la société environnante (Cf. Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin, 1986). En effet, tout porte à penser l'entreprise observée comme un univers non clos mais au contraire ouvert à son environnement (Cf. Denis Segrestin, 1987). Cette ouverture est notamment observable dans la prise en compte de la communication d'entreprise et sa mise en place opérationnelle qui représenta un véritable changement pour PERLIXA. Cette action fut innovante et nécessita un apprentissage de la part de tous les acteurs. Les salariés ont appris à coopérer autrement, c'est-à-dire à inventer et fixer de nouveaux modèles de jeu : participer aux apéritifs dînatoires (disponibilité, présence tardive, « mondanités ») ; centraliser les

[400] Il s'agit de la rotation du personnel au sein de l'entreprise.

informations internes et les diffuser au comité de rédaction de la newsletter ; s'approprier les nouveaux outils mis en place (charte graphique, plaquettes commerciales, support de recrutement, intranet, adresse mail personnalisée etc.), par exemple. Ce changement a été rendu possible par la dynamique d'apprentissage déjà engagée depuis quelques années dans l'entreprise. Nous rejoignons ici l'analyse de Renaud Sainsaulieu (1987) sur le changement comme développement puisque des tentatives d'une communication interne structurée avaient été tentées à deux reprises, notamment via le lancement d'un numéro d'une lettre d'information en 2005. Ces initiatives locales, fondées sur l'apprentissage progressif de pratiques nouvelles, ont été le terreau d'une certaine dynamique et porteuses de créativité et d'innovation.

III. Les actions de communication : communiquer pour fidéliser ?

C'est donc dans l'optique de fédérer et de fidéliser les collaborateurs que la lettre d'information mensuelle (newsletter) évoquée plus haut a vu le jour. Elle est diffusée en version papier (format A3). Elle se présente comme un lien entre les collaborateurs qui prennent connaissance à travers elle des actions menées au siège, des missions de leurs collègues au sein des autres clients de l'entreprise… Le comité de rédaction est restreint, le but étant d'y intégrer et de faire participer les salariés de manière permanente ou occasionnelle. C'est un support collaboratif : il s'agit de la newsletter des collaborateurs, écrite par eux, et non pas celle de la direction. Cette dernière ne s'y exprime pas. Les compétences de chaque salarié peuvent s'exprimer et s'épanouir (graphisme, photographie, témoignages, rédaction ludique…). Ce discours n'est pas sans rappeler l'imaginaire utopique d'Internet à ses débuts, empreint d'un idéal de liberté d'expression (Cf. Patrice Flichy, 2001). Dans les faits, le rédacteur en chef est une personne du siège, proche de la direction. La censure n'est pas « officielle » mais s'effectue plutôt sous la forme de l'auto-censure : forcément, la teneur des articles sera positive et valorisante pour l'image de l'entreprise. En se positionnant comme la newsletter des collaborateurs, elle incite d'ailleurs quasi-exclusivement les « pro-PERLIXA » à s'exprimer : ils passeront du temps à rédiger des articles, à se rendre aux réunions du comité de rédaction en soirée… Leur but est clairement de répondre favorablement à cette proposition de collaboration. En outre, ce sont ces salariés à la réputation pérenne que le rédacteur en chef incite à participer. Cette logique de « self-seduction » (Cf. Lars Thoger Christensen, George Cheney, 2000) de la part de la société trouve sa limite lorsque, dans le numéro du mois de mars, les salariés sont invités à s'exprimer librement sur leur quotidien professionnel via le site web www.notetonentreprise.com[401]. Un avis négatif et dénigrant concernant PERLIXA y est déposé. Le salarié s'inscrit clairement dans une logique de conflit, en désaccord avec la culture d'entreprise globale. La direction, déboussolée, parvient à deviner qui est l'auteur de ce discours et à le convaincre de retirer son commentaire.

Dans la même logique de fidélisation et d'affirmation du sentiment d'appartenance à PERLIXA, la refonte du site web de l'entreprise a été décidée et effective. La charte graphique est plus dynamique et plus jeune. Un onglet permet aux salariés d'accéder à leur

[401] Ce site web est une sorte de baromètre de satisfaction des salariés, non représentatif. Il permet aux internautes de prendre connaissance des entreprises « vues de l'intérieur ». Elles sont notées sur 10 en tenant compte de plusieurs critères (salaire, respect, avantages, sécurité, équilibre, carrière, localisation, environnement, collègues, managers, fun, parité) et les salariés sont également invités à rédiger un avis visant à commenter leur notation. L'anonymat est bien évidemment de mise, les salariés créant un compte avec un pseudonyme. Cf. exemples en Annexes, figures n°1 et n°2.

espace intranet et à leur mail interne créé désormais à chaque nouvelle embauche. C'est un outil d'information, au sens de Brigitte Guyot (2004), puisque cet espace dédié aux collaborateurs propose une base documentaire où les salariés peuvent télécharger des documents administratifs et la newsletter, et connaître leurs interlocuteurs au siège selon les questions qu'ils se posent. Enfin, ils sont aussi invités à répondre à un sondage de satisfaction sur l'interface du site web[402]. Le problème engendré par la mise en place de cet espace est que l'entreprise doit faire face à la résistance au changement de ses collaborateurs. Le constat est identique à celui qu'avaient posé Jean-Pierre Benghozi et Patrice Flichy : « les nouveaux entrants vont adopter facilement le nouvel instrument, tandis que les autres l'utiliseront fort peu » (2000, p. 39). Les problèmes d'appropriation des outils, notamment techniques, sont désormais connus (Cf. Anne-France de Saint Laurent et Jean-Louis Metzger, 2007) et l'intranet de PERLIXA mettra sans doute du temps à se pérenniser. Comme tout acte de communication, la mesure de sa réception s'établit par l'observation du destinataire, qui se conforme plus ou moins au message (Cf. Claude Duterme, 2002).

En outre, dans la mesure où les prestataires sont éparpillés durant leur mission sur des dizaines de sites clients, renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise passe nécessairement par leur présence dans les locaux du siège social. C'est l'idée sous-jacente de la mise en place des apéritifs dînatoires précédemment évoqués. Le but est qu'ils se rendent physiquement sur place, voient l'ensemble des équipes, rencontrent d'autres prestataires, nouent des liens, échangent (critiques des anciens employeurs, discussion autour des projets en cours chez les clients…). Dans cette optique, les nouveaux embauchés sont systématiquement conviés à ces apéritifs, sorte de rituels d'intégration. L'observation participante permet de souligner que les acteurs de l'entreprise s'arrêtent à la première satisfaction rencontrée sans chercher la solution optimale. Ce constat rappelle les travaux de March et Simon sur la rationalité limitée. Ces apéritifs dînatoires mensuels au siège représentent un événement qui rencontre un franc succès en fédérant ses membres et en faisant la promotion de la culture d'entreprise. Il apparaît ainsi comme la solution la plus satisfaisante et aucune solution complémentaire n'a été cherchée par les organisateurs pour optimiser les résultats. Or, des améliorations pourraient s'avérer nécessaires : diffusion systématique d'une présentation power point, discours plus construit de la direction, événement limité au niveau de l'horaire… La communication interpersonnelle y joue un rôle de coopération et de consultations mutuelles entre les différents acteurs qui se retrouvent ponctuellement. A l'instar de Peter Blau (1955), nous observons que les relations entre les prestataires en mission chez un même client en sont d'autant plus stabilisées et nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle les conflits peuvent ainsi être prévenus. En outre, cette cohésion sociale au sein des groupes de collègues contribue à l'amélioration du travail. Cet aspect n'est pas anodin : si le travail est amélioré, le client reconnaît une valeur ajoutée à l'entreprise prestataire, ce qui engendre une relation de confiance accrue entre le client et son fournisseur et des demandes de prestations plus importantes. Du point de vue du salarié, cela engendre une motivation plus grande, une meilleure confiance en ses capacités de travail, une fidélité à son employeur et à ses collègues. Enfin, cette forme de communication consultative renforce l'intérêt des collaborateurs pour leur travail en même temps que leur maîtrise de celui-ci. Le travers de ce mécanisme porteur de dysfonctions, au nombre desquelles une forte réticence des salariés à changer de mission, est contourné dans la mesure où ils coopèrent avec l'ensemble des collaborateurs, y compris ceux affectés à d'autres missions que la leur.
Cependant, l'idée que les comportements des collaborateurs sont dominés par ces types de rapports interpersonnels, de motivation et de satisfaction avec lesquels les exigences

[402] Cf. Annexes, figure n°3.

organisationnelles de l'entreprise doivent s'accorder demeure insuffisante. Nous avons également noté plus haut les rapports de pouvoirs indéniables qui s'y jouent, et les contre-cultures qui peuvent s'y déployer.

La valeur ajoutée d'une telle démarche par PERLIXA est de se donner des moyens de différenciation face à ses concurrents et de se défaire de l'image de « vendeur de viande » accolée aux SSII dans les représentations collectives, notamment chez les jeunes ingénieurs. Le discours de Sébastien, ingénieur d'études de 36 ans, prestataire chez PERLIXA depuis sept ans, en témoigne :
« Sincèrement, PERLIXA n'a pas d'équivalent. Dès l'entretien d'embauche j'ai senti que contrairement aux autres SSII, chez PERLIXA tu n'es pas considéré comme un pion. Il y a une réelle complicité avec le staff et le commercial qui te suit. Il y a un lien entre PERLIXA et ses collaborateurs : le suivi, le site internet, la newsletter, les pots, les petits cadeaux etc. J'ai vraiment eu le sentiment, pendant toutes ces années, d'être pris en tant que collaborateur à part entière. Le bien-être et les souhaits professionnels aussi bien que personnels sont pris en compte et c'est très important. Et PERLIXA reconnaît le travail fourni par ses collaborateurs : que demander de plus ? Et je vois la différence avec les autres presta qui sont chez le client : le commercial qui vient régulièrement, qui ramène une boîte de chocolats, un stylo ou autre. Et puis on a un CE qui mine de rien a le mérite d'exister et de bouger, une volonté de vouloir proposer des choses. Il y a les soirées PERLIXA, le top ! Comme les cadeaux aux collaborateurs, je veux dire : ça montre l'affection de la direction envers ses collaborateurs. »
(entretien du 27 janvier 2009)

Ce témoignage montre bien que la communication interne chez PERLIXA est efficace car elle est accompagnée par une politique de relations humaines concordante et un appui de la direction. Si cette connexion faisait défaut elle « s'apparenterait rapidement à une simple politique d'information descendante dont les effets seraient limités » comme le rappellent Nicole D'Almeida et Thierry Libaert (2007, p.7). Ici, elle participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. En outre, l'ensemble des actions de communication menées en interne est valorisé en externe, dans le discours auprès des clients et des candidats.

Conclusion

Passé l'incident Kerviel qui affecta son plus gros client en 2008, PERLIXA n'a en revanche pas anticipé la récession actuelle. La crise change la donne : la communication interne devient secondaire, le process de recrutement est repensé et placé au devant de la scène. Dans un tel contexte, la communication externe prend le relais : refonte des plaquettes et des présentations commerciales, création d'un support de recrutement… La communication corporate tente ainsi d'être renforcée. Outre la fidélisation des collaborateurs, la stratégie actuelle se résume donc en deux mots : savoir vendre. Le fait révélateur de cette nouvelle donne est la volonté affichée par la direction d'être présent lors d'événements extérieurs importants afin de communiquer sur les performances de l'entreprise. Ainsi, PERLIXA accroît sa présence sur les salons de recrutement, lieux privilégiés pour se montrer et valoriser son image externe. Aujourd'hui, en matière de communication, la stratégie de la direction de PERLIXA est floue, peu réfléchie et instable. Cette ambiguïté peu s'avérer payante car, comme l'avaient observé V. Baier, James March et Johan Saetren (1991), plus cette stratégie est floue et plus elle a de chances de rassembler un grand nombre d'acteurs qui pourront ainsi soutenir un même projet pour des raisons très différentes. Le projet de développement d'une communication globale, interne et externe, ne fait apparaître aucun désaccord mais remporte une adhésion enthousiaste

de l'ensemble des collaborateurs. Le problème est que la stratégie est quasi inexistante et que la communication interne, reléguée au second rang, risque de s'essouffler par manque de temps et de budgets.

Bibliographie

BAIER V., MARCH James G. et SAETREN Johan, « Décisions et mise en œuvre : une série d'ambiguïtés », in MARCH James G. (dir.), *Décisions et organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1991

BENGHOZI Jean-Pierre et FLICHY Patrice, « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises, premiers constats », *Réseaux*, 2000, n°104, pp. 33-57

BLAU Peter, *The Dynamics of Bureaucracy. A study of interpersonal Relations in two Government Agencies*, Chicago London, The University of Chicago Press, 1955

CHRISTENSEN Lars Thoger, CHENEY George, *Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game*, In SCHULTZ Majken, HATCH Mary Jo, HOLTEN LARSEN Mogens (Dir.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford, Oxford University Press, 2000, 246-270.

COHEN Mickaël D., MARCH James G. et OLSEN Johan, « Le modèle du *Garbage Can* dans les anarchies organisées », in James G. March, 1991

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, coll. Point-Seuil, 1977

D'ALMEIDA Nicole, *Les promesses de la communication*, PUF, 2001

D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2007, 5ème éd.

DETRIE Philippe et MESLIN-BROYEZ Catherine, *La communication interne au service du management*, Ed. Liaisons, 2001, 2ème éd.

DE SAINT LAURENT Anne-France et METZGER Jean-Louis, *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, ParisTech, 2007, 272 p.

DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2000

DUTERME Claude, *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck, 2002, 170 p.

FLICHY Patrice, *L'imaginaire d'Internet*, éd. La Découverte, 2001, 276 p.

GUYOT Brigitte, « Eléments pour une approche informationnelle dans les organisations », *Sciences de la société*, n°63, 2004, pp. 11-25

LAZEGA Emmanuel, « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, pp. 293-320

LE MOENNE Christian (dir.), *Communication d'entreprises et d'organisation*, PUR, 1998

PEREZ Serge et PIETRAC Eric, *Entreprises-salariés : une autre idée de la relation*, JML, 2003

SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1985 (1ère éd. : 1977)

SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la fondation nationale de Science Politique, 1987

SAINSAULIEU Renaud et SEGRESTIN Denis, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°3, pp. 335-352 1986

SEGRESTIN Denis, « L'entrée de l'entreprise en société », *Revue française de sciences politique*, 1987, n°4, pp. 461-477

TIXIER Pierre Eric, « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, n°4, 1988, pp. 615-629

TRIPIER Maryse, « Culture ouvrière et culture d'entreprise. A propos de la disparition d'une PME en milieu rural », *Sociologie du travail*, n°3, 1986, pp. 373-386
VACHER Béatrice, « Connaissance de l'entreprise et de l'information », in *Techniques documentaires*, éd. Weka, 2000.

ANNEXES

Figure n°1

Avis positif déposé par un salarié de PERLIXA sur le site www.notetonentreprise.com le 17 mars 2009.

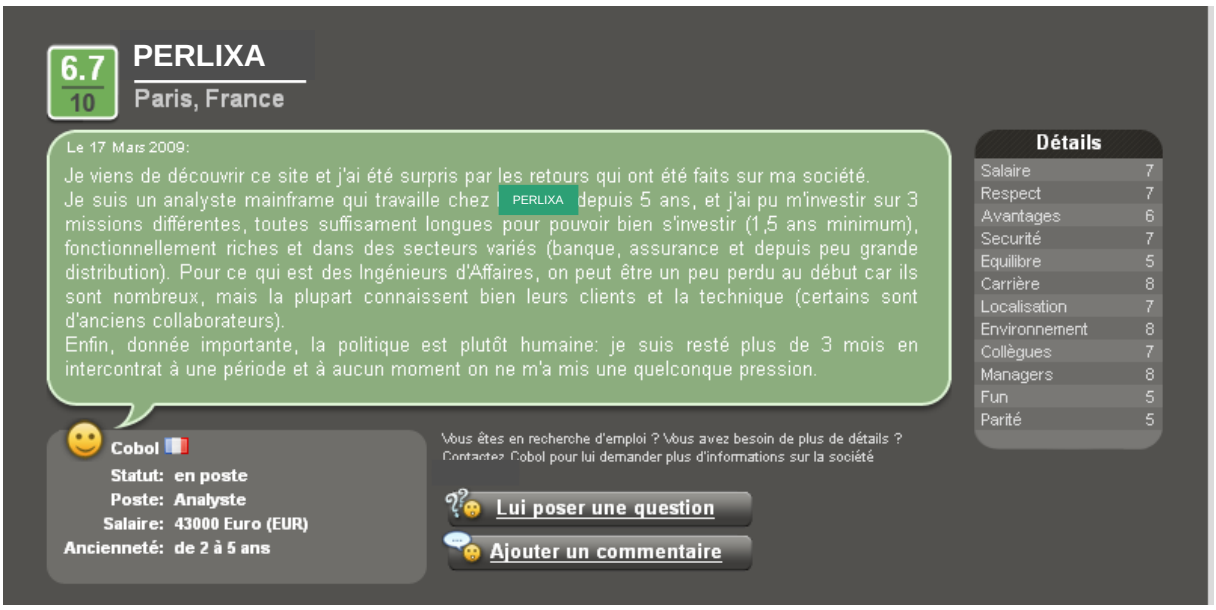


Figure n°2

Avis négatif déposé par un salarié de PERLIXA sur le site www.notetonentreprise.com le 10 mars 2009.

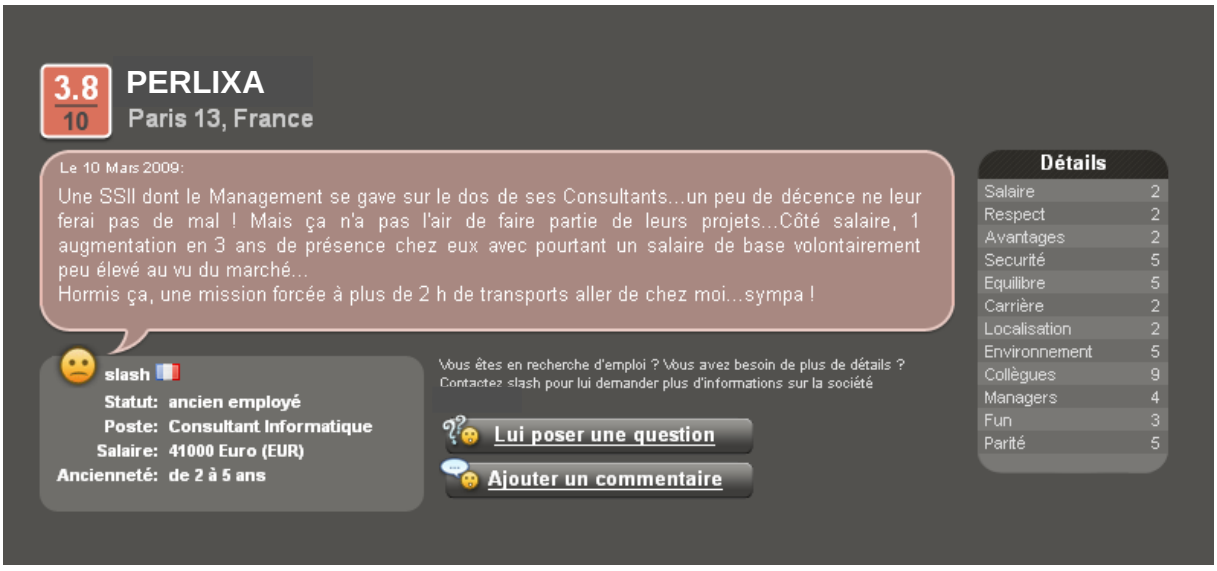


Figure n°3

Sondage de satisfaction disponible sur l'intranet de PERLIXA

Sondage de satisfaction

1 Votre avis sur l'animation
- Très bien
- Bien
- Mauvais
- Très mauvais

2 Pour quelle raison (facultatif) ?

3 Votre avis sur la navigation
- Très bien
- Bien
- Mauvais
- Très mauvais

4 Pour quelle raison (facultatif) ?

5 Votre avis sur l'aspect graphique (couleurs, polices de caractère...)
- Très bien
- Bien
- Mauvais
- Très mauvais

6 Pour quelle raison (facultatif) ?

7 Votre avis sur l'ergonomie
- Très bien
- Bien
- Mauvais
- Très mauvais

8 Pour quelle raison (facultatif) ?

7 Votre avis sur l'ergonomie
- Très bien
- Bien
- Mauvais
- Très mauvais

8 Pour quelle raison (facultatif) ?

9 Votre avis sur le contenu
- Très bien
- Bien
- Mauvais
- Très mauvais

10 Pour quelle raison (facultatif) ?

11 Quel contenu absent du site vous semble important à traiter ?

12 Que souhaiteriez vous trouver dans l'espace Intranet ?
- Saisie des CRAM
- Saisie des congés
- Saisie des notes de frais
- Base documentaire (formulaire, documentation, livret d'accueil)
- Espace Webmail avec une adresse mail . PERLIXA associée
- Une newsletter
- Forum de discussion
- Les photos des évènements PERLIXA

13 Autre....précisez...

14 Si vous avez d'autres suggestions qui n'ont pas été traitées dans ce questionnaire

valider

DES INFLUENCEURS SOUS INFLUENCE

Philippe VIALLON
Université de Genève

L'idée principale de cet article est de mettre en avant l'intérêt, aussi bien pour le domaine académique que professionnel, de l'étude *diachronique* des productions audiovisuelles et publicitaires. Les analyses menées par les professionnels restent en effet la plupart du temps dans une temporalité restreinte : l'étude de marché, la campagne et les effets de la campagne (Lendrevie/Baynast 2008). La recherche académique peut et doit en revanche s'affranchir de ces contraintes temporelles pour faire ressortir les grandes guides lignes, des grandes tendances de la production. La dynamique d'une telle approche permet de coller à la réalité du terrain et du public, car les réalisateurs comme les publicitaires font évoluer leur message, mais ce faisant, ils sont aussi à l'origine de la transformation de la société. C'est cette double caractéristique de « suiveurs-acteurs » socio-économiques (Lagneau 2007) ou « d'influenceurs sous influence » qui formera le cadre général de cette intervention.

Dans leur souci permanent de promouvoir des produits ou des services pour une population donnée à un moment donné, les publicitaires partent de la réalité, du vécu des individus. Même s'ils proposent souvent une image améliorée justement par les avantages du produit ou du service vanté, ils ne peuvent négliger la réalité des destinataires de leur message. La publicité peut donc être considérée comme un miroir, certes déformant, mais néanmoins un miroir attentif aux évolutions de l'univers mental et social des individus, des modes de discours verbaux et visuels caractéristiques de chaque époque. Dans le même temps, la publicité contribue à modifier les représentations sociales, à faire évoluer les comportements, que ce soit comme outil de soumission, voire d'asservissement (Baudrillard 1970, Habermas 1978), avec une fonction de médiation (Méadel 2003), voire moteur de la modernité (Cathelat 2001, Landrevie - De Baynast 2008). C'est cette dialectique entre individus et publicité, entre production publicitaire et modifications sociétales qui est au cœur de la problématique de cette recherche. Pour l'analyser, plusieurs éléments semblent indispensables : une approche diachronique, un corpus à la fois important, significatif et un cadre commun permettant la comparaison.

Une des deux principales sociétés de distribution suisse Migros a mis à disposition d'une équipe de chercheurs regroupée autour de Philippe Viallon l'intégralité des spots publicitaires qu'elle a diffusée depuis les années 1960 jusqu'à aujourd'hui. Ce sont plus de mille séquences produites pendant plus de quarante ans qui peuvent être ainsi analysées. Un tel corpus exhaustif permet une étude sur le long terme et donc de saisir des mouvements de société. Migros (LA Migros pour les Suisses) est régulièrement citée comme la première marque du pays (*Global Pulse* 2008). L'histoire de son fondateur est connue, elle a une image très favorable due à son omni-présence dans le paysage urbain suisse, à une dimension sociale de l'entreprise qui se retrouve dans les conditions offertes à ses employées et au « pour-cent culturel » : « Le pour-cent culturel Migros est un engagement volontaire de Migros dans les domaines de la culture, de la société, de la formation, des loisirs et de l'économie. Avec ses institutions, ses projets et ses activités, il permet à un vaste segment de la population d'accéder à des prestations et à des activités culturelles et sociales. Le pour-cent culturel est une initiative du fondateur de Migros, Gottlieb Duttweiler » (source site Internet). La société travaille essentiellement au niveau national, mais avec une spécificité importante : elle doit

gérer trois zones linguistiques avec des langues, des cultures et des pratiques sociales différentes.

Les questions que pose un tel corpus sont nombreuses, aussi bien au niveau du fond que de la forme : quels sont les produits présentés ? Comment est organisée la promotion des produits ? Comment est gérée la diversité culturelle et linguistique des récepteurs ? Quels types d'image sont privilégiés ? Quelles sont les représentations qu'a l'émetteur de son public ? Quelle part est donnée à la bande son ? La question centrale est celle de la publicité de la Migros, entreprise emblématique de la Suisse, durant ces quarante années dans la perspective d'une éventuelle ressemblance avec ce qui a pu être analysé dans d'autres pays et d'une comparaison avec l'évolution de la société suisse pendant cette période, telle qu'elle a pu être analysée dans d'autres études. Pour la dimension théorique, on se basera sur les théories du contrat de communication développées par Veron (1985) et Charaudeau (2002). Pour ce dernier, le contrat de communication est « l'ensemble de conditions dans lesquelles se réalise un [quelconque] acte de communication. Ce qui permet aux partenaires d'un échange langagier de se reconnaître l'un l'autre avec les traits identitaires qui les définissent en tant que sujets de cet acte, de reconnaître la visée de cet acte qui les surdétermine, de s'entendre sur ce qui constitue l'objet thématique de l'échange et de considérer la pertinence des contraintes matérielles qui déterminent cet acte. » Lochard et Soulages (1998) pour leur part insistent sur les six formes de contrat présent dans le message télévisuel et soulignent que le contrat commercial a principalement une « visée factitive » (elle veut faire acheter) et secondairement des « visées émotionnelle et informative », tout en mélangeant les principes de sérieux et de plaisir. Les méthodes employées seront celles de l'analyse d'images (Joly 1994 et 2000, Viallon 1996), de l'analyse de contenu (Bardin 1977, Bonville 2000) et de l'analyse de discours (Charaudeau et Maingueneau 2003) dans une approche aussi bien quantitative que qualitative. Pour les stratégies des spots, ce sont les propositions de Joannis et De Barnier (2005) développant mécanismes et vecteurs qui seront retenues.

Afin de préparer l'étude de l'ensemble du corpus, il a été décidé de tester quelques hypothèses sur un corpus réduit. Après avoir envisagé différents critères de sélection, c'est le corpus mis entre temps en ligne par Migros (références dans la bibliographie), composé de 56 spots sur 6 périodes entre 1960 et 2008 qui a été choisi. Considéré par la société comme représentatif, il a permis de vérifier l'intérêt des hypothèses choisies qui ont fait le choix d'associer critères quantitatifs et qualitatifs et l'opérationalisation de la démonstration. Ce sont les résultats de cette pré-étude qui sont présentés ici.

Quelques caractéristiques des spots

Migros a 3 types de magasins, les 3M, les 2M et les M : les 3M sont des super-, voire hypermarchés, les 2M des supermarchés de quartier, les M des supérettes ou de simples magasins. La vente de produits d'alimentation, de beauté et d'entretien est assurée partout, les supermarchés ont un plus grand choix et quelques produits type électro-ménager, les plus grands vendent aussi de l'électronique, de l'habillement et des services. Cette diversité se retrouvent dans les spots jusqu'aux années 90. L'entreprise est née à partir du commerce de quelques produits de première nécessité à bas prix et tout le monde le sait. Elle communique donc sur le reste : l'habillement, les produits d'électroménager, comme si elle voulait apprendre à son public la variété de son offre. Les années 07 et 08 font en revanche la part belle à l'alimentation, notamment aux produits transformés (surgelés, pizzas. glace, …). Il faudra combiner ces résultats avec ceux des stratégies employées pour trouver une explication.

Un autre élément constitutif est la durée des spots : on assiste à une progression d'une moyenne de 22,1 secondes dans les années 60 à 40,6 secondes en 2008. Le chiffre est déjà dans cet ordre de grandeur depuis les années 70. Ce sont là des chiffres qui sont largement plus élevés que la moyenne française, puisque le Syndicat national de la publicité télévisée mentionne 19,2 secondes comme durée moyenne (voir références internet). Cela s'explique par le marché réduit de la Suisse qui permet des coûts de diffusion plus bas que dans d'autres pays. On peut noter que la tendance toute récente en France de rogner sur les coûts en diminuant de 5 secondes les séquences n'est pas d'actualité en Suisse. En revanche, on retrouve une autre évolution déjà constatée dans une étude sur la publicité française (Viallon 2009b) ou sur des films internationaux (Viallon 2009a) : le nombre de plans par spot augmente fortement. La conséquence est que la durée moyenne qui était de 3,1 secondes par plan dans les années 60, voir de 4,4 secondes dans les années 70 tombe à 1,2 secondes en 2008. Cela signifie plus de 3 à 4 fois plus de plans pour une même durée. Est-ce pour rendre le message plus dense, donc plus intéressant ? Est-ce pour éviter le zapping ? Les capacités de réception des téléspectateurs ont-elles suivi ?

Les stratégies argumentatives

Le début et la fin du corpus renvoient à des périodes bien différentes : d'un côté, il s'agit des années 60, début de la télévision de masse. Elle n'est pas encore le média d'abondance (Le Champion - Danard 2000), mais devient le premier média pour une grande majorité et durant différents moments de la journée. Elle s'installe dans le quotidien des Européens. C'est au même moment (1965 en Suisse, 1968 en France) que la publicité est autorisée afin d'aider au financement de la télévision. On est donc dans une phase de découverte, d'apprentissage de pratiques pour l'émetteur comme pour le récepteur, de nouveauté avec une aura plutôt positive. De l'autre côté, en 2008, c'est une période de sur-abondance, le média est multiple par le nombre de chaînes ou de supports techniques susceptibles de les diffuser. La concurrence intra- et intermédiatique est exacerbée. Le téléspectateur s'est habitué à la publicité, il peut l'éviter grâce à des outils fournis par la technique (la télécommande), il peut aussi la rechercher - de nombreux sites internet (comme You tube) reprennent des spots tels quels ou parodiés - ou bien il peut participer à des événements (Nuits des publivores). En tout cas, il la connaît. On sait que dans le même temps les entreprises ont commencé à mettre en place des stratégies, à les faire évoluer selon les réactions du public et de la concurrence, en un mot elles ont appris à communiquer (Durand 2003). C'est l'analyse de cette double évolution chacune répondant à l'autre On peut supposer que dans cette période les professionnels ont pu affuter leurs stratégies, mais qu'en parallèle les téléspectateurs ont développé une compétence (Viallon 1996) ou des ruses (De Certeau) qui ne les laissent pas désarmés face aux messages publicitaires. Il est dès lors intéressant de s'interroger sur l'évolution des stratégies. Joannis et De Barnier (2005, 162) proposent deux critères d'analyse pour analyser la structure argumentative des spots : les « mécanismes » et les « vecteurs ». Les premiers décrivent les « enchaînements de concept et le mode de description des satisfactions, le tout sur un plan intellectuel», les seconds « décrivent les éléments physiques, les images, les mots qui peuvent mettre en œuvre ces mécanismes ». Les résultats sont clairs : pour les années, 60 c'est la « mise en scène des satisfactions » qui est privilégiée, les années 70 sont peu signifiantes, car le corpus est réduit et la moitié des spots évoquent la marque en général pour cause de cinquantième anniversaire, les années 80 privilégient la catégorie « problème-solution », les années 90 oscillent entre « problème-solution » et « argumentation », les années 2007 marquent un éparpillement des stratégies tout comme l'année 2008 avec une légère tendance à « l'ambiance de la marque ». Sous réserve que ces

résultats soient confirmés par l'analyse du corpus global, on peut déjà constater que les stratégies ont largement évolué. Deux tendances se manifestent : d'une part, si les spots étaient construits dans la première moitié de la période dans la même logique argumentative, la diversité semble être aujourd'hui la règle ; d'un produit à l'autre, on démontre, on argumente ou on rend compte d'une ambiance. D'autre part, on est passé de manière générale d'un discours sur le produit à un discours, soit sur le produit, mais avec une distance humoristique, soit autour du produit. Un des moyens d'arriver à cette distanciation est, entre autres, le fait que dans la production de sens d'un spot, le nombre de discours sonores et visuels divergents semble aller croissant. L'analyse du corpus complet devra confirmer cet élément.

Pour le deuxième critère évoqué par Joannis et de Barnier, celui des vecteurs, l'évolution est aussi sensible : des années 60 à 80, c'est la « démonstration du vendeur » qui est privilégiée. A partir des années 90, les « tranches de vie » et les « scénarios réels » se partagent la préférence des publicitaires. On s'éloigne de la réclame qui s'affiche en tant que telle et on cherche à donner un style, à créer une ambiance, le produit est beaucoup moins présent à l'écran, les modes distanciés (ironie, humour) sont privilégies, les emprunts à d'autres genres (videogag, clip, film, …) nombreux.

L'effet miroir

Que l'on considère les images offertes par les spots comme un miroir de la société, c'est-à-dire la façon dont l'émetteur voit son public, ou comme un modèle proposé, c'est-à-dire la façon dont l'émetteur souhaiterait qu'il soit, l'analyse de la présence-absence d'humains et éventuellement d'animaux, de leurs caractéristiques, peut être un critère révélateur. Si leurs actions sont déjà largement analysées par l'étude des mécanismes et des stratégies, l'analyse des rapports qu'ils entretiennent entre eux et du modèle relationnel qu'ils mettent en scène s'est révélé payante. En effet, dans les années 60, les spots se racontent tout seul, on voit certes des hommes et des femmes, mais ils n'ont que peu la parole : c'est surtout « la main de Dieu » qui enlève le bandeau de la femme pour lui montrer la date de fraicheur, qui fait cuire les saucisses, … Des années 70 à 90, la stratégie évolue vers la mise en scène d'individus soit en couple, soit en famille. Celles-ci ont un, deux voire trois enfants et éventuellement un chien : les spots veulent s'adresser à tous et montrent toutes ces configurations dans des scènes de vie privée. En revanche, les années 07 et 08 révèlent une nouvelle évolution : ce sont les individus qui sont mis en avant, la famille a disparu, les couples sont devenus beaucoup plus rares comme les animaux. L'individualisme décrit par Lagneau (2007) est omni-présent.

Conclusion

Ces premiers résultats produits à partir du corpus réduit et *basés* sur quelques hypothèses apportent déjà des renseignements intéressants. Dans les quarante années analysées, les spots se sont éloignés de la représentation directe des produits, mais dans le même temps, Migros s'est rapprochée du cœur de son activité, l'alimentation. On peut se risquer à poser des explications à plusieurs niveaux si ces tendances devaient se confirmer. D'abord, durant les années soixante, les publicitaires devaient convaincre les ménages de s'équiper par exemple de produits électro-ménager, voire montrer leur fonctionnement ; aujourd'hui on n'est pas loin des taux de saturation pour de nombreux articles. Ensuite, dans le cadre d'une industrialisation croissante de la production, de normes de plus en plus contraignantes, les

produits se ressemblent de plus en plus. Les avantages spécifiques sont faibles, en revanche on peut jouer sur autre chose, l'émotion, le style de vie, le lien à la marque, ce qui expliquerait que l'on soit passé de la promotion du produit à l'histoire à propos de… comme l'ont souligné d'autres analystes (Cathelat 2001, Martin 1992) Le recentrage de Migros sur l'alimentation a vraisemblablement une raison interne à la Suisse. Les marques étrangères ont toujours beaucoup de mal à pénétrer le marché suisse, les quelques tentatives comme celle de Carrefour se sont soldées par des échecs. Mais la concurrence arrive sous une nouvelle forme les *hard discounters*. La réponse de Migros est double : à la fois mise en avant de gammes à bas prix (mais sans publicité TV) et accent mis sur ce que les produits « premier prix » ne peuvent offrir : une ambiance, un style de vie,…

Les quarante années de ce corpus regroupent deux générations. Les publicitaires ont eu le souci de produire en permanence un discours adapté à leur public. L'objectif d'une telle étude n'est pas de vouloir chercher dans le passé des solutions pour l'avenir, mais de montrer, à l'exemple de Migros, l'importance de connaître le passé communicationnel d'une structure pour pouvoir envisager son avenir. Seule une approche diachronique telle qu'elle a été revendiquée plus haut permet un tel résultat. La connaissance de l'évolution de la stratégie d'une société comme Migros est d'autant plus essentielle que ses valeurs sont largement partagées par la population. Tout nouvelle campagne devra prendre en compte les plus anciennes et l'image de marque dans le public, même si comme le dit Jacques Séguéla (1979), « les publicitaires se prennent pour des procréateurs. Ils ne sont que des accoucheurs ».

Bibliographie :

- Bardin Laurence (1977), *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.
- Baudrillard Jean (1970), *La société de consommation*, Paris : Gallimard.
- Bonville Jean de (2000), *L'analyse de contenu des médias*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Bourdieu Pierre (1979), *La distinction*. Paris : Editions de minuit.
- Cathelat Bernard (2001), *Publicité et société*. Paris : Payot.
- Charaudeau Patrick, Maingueneau Dominique (dir.) (2002*), Dictionnaire d'analyse du discours.* Paris : Seuil.
- De Certeau Michel (2004), *L'invention du quotidien*, Paris : Seuil.
- Durand Jacques (1970), « Rhétorique et image publicitaire » in *Communications, n°15*, pp. 70-95.
- Durand Rodolphe (2003), *Guide du mangement stratégique : 99 concepts clés*, Paris : Dunod.
- Ewen Stuart, *Consciences sous influence. Publicité et genèse de la société de consommation*. Paris, Aubier, 1983.
- *Global Pulse 2008*, étude publiée le 29 juillet 2008, http://news.search.ch/wirtschaft/2008-07-29/migros-meilleure-reputation-en-suisse.
- Groupe µ (1992), *Traité du signe visuel.* Paris : Seuil.
- Habermas Jürgen, De Launay Marc-Buhot (1978), *L'espace public: archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris : Payot.
- Hicketier Knut (1993), *Film- und Fernsehanalyse*. Stuttgart : Metzler Verlag.
- Jamet Claude, Jannet Anne-Marie (1999), *La mise en scène de l'information*. Paris : L'Harmattan.
- Joannis Henri, De Barnier Virginie (2005), *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Paris : Dunod.
- Joly Martine (1994), *L'image et les signes.* Paris : Nathan Université.
- Joly Martine (2000), *Introduction à l'analyse de l'image*. Paris : Nathan.
- Lagneau Gérard (2007), *Sociologie de la publicité*. Paris : PUF.
- Le Champion Rémy, Danard Benoit (2000), *Télévision de pénurie, télévision d'abondance. Des origines à l'internet*, Paris : La documentation française.
- Lendrevie Jacques, Baynast Arnaud de (2008), *Publicitor*. Paris: Dalloz
- Lugrin Gilles (2006), *Généricité et intertextualité dans le discours publicitaire de presse écrite*. Berne : Peter Lang.

- Lugrin Gilles (2008), « Interprétation et fonctions des figures visuelles dans la communication publicitaire : le cas de la métonymie et de la métaphore », en coll. avec Marc Bonhomme, in *Studies in Communication Sciences*, n°8-1, pp. 237-258.
- Lochard Guy, Soulages Jean-Claude (1998), *La communication télévisuelle.* Paris : Armand Colin.
- Martin Marc (1992), *Trois siècles de publicité en France*. Paris : Odile Jacob.
- Méadel Cécile (2003), "L'impact de la publicité. De la manipulation à la médiation", in Maigret Eric (dir.), *La communication*. Paris : la Documentation française.
- Mondzain Marie-José (2003), *Le commerce des regards*. Paris : Seuil.
- Robert André, Bouillaguet Annick (1997), *L'analyse de contenu.* Paris : PUF.
- Schultheis Franz (2005), « Les visions et divisions catégorielles du monde social : une comparaison France-Allemagne » in GRS (éd.), *Problèmes de catégorisations dans l'enquête empirique*, Actes du séminaire du GRS 2003-2004, Cahiers de Recherche, Lyon 2005, pp. 239-265.
- Séguéla Jacques (1979), *Ne dites pas à ma mère que je suis dans la publicité… elle me croit pianiste dans un bordel*, Paris : Flammarion.
- Veron Eliseo (1985), « L'analyse du contrat de lecture : une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports de presse », in *Les médias*. Paris : publication de l'Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires, pp. 203-229.
- Viallon Philippe (1996), *L'analyse du discours de la télévision.* Paris : Presses Universitaires de France, QSJ n°3111.
- Viallon Philippe (2009a), « Quand James dépasse Bond » in Lüsebrink Hans-Jürgen, Moser Walter, *Actes du 8ème colloque du CRI*, 2007. Ottawa : Presses Universitaires.
- Viallon Philippe, Joyner Viridiana (2009b), «Vingt ans après : quelques éléments d'évolution de la publicité française » in *Cahiers du CIRCAV*.

Références Internet :

- http://www.migros.ch/FR/A_propos_de_Migros/Pour_cent_culturel/Seiten/Apercu.aspx, consulté le 1.2.2009.
- http://www.migros.ch/FR/A_propos_de_Migros/Publicite_et_Sponsoring/Publicite/Seiten/Spots_publicitaires.aspx, consulté le 10.12.2008
- http://www.snptv.org/generalites/faq.php?theme=1, consulté le 15.1.2009

PROGRAMME DETAILLE DU COLLOQUE

PROGRAMME DU COLLOQUE

LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS EN DEBAT DANS LES SIC : QUELS OBJETS, TERRAINS, THÉORIES ?

COLLOQUE « JEUNES CHERCHEURS ET RECHERCHES RECENTES »
Université de Rennes 2, 11 et 12 Juin 2009

Jeudi 11 Juin
9H-9H30 : Accueil
9h30-11h : OUVERTURE DU COLLOQUE

Ouverture institutionnelle, par Jean-Emile Gombert, Vice Président du Conseil Scientifique de l'Université de Rennes 2
Ouverture scientifique, par, Catherine Loneux, Université de Rennes 2, Bertrand Parent, EHESP
Conférences :
Françoise Bernard, Université de Provence, La recherche en communication des organisations : regards croisés et perspectives
Christian Le Moënne, Université de Rennes 2, Retour critique sur les travaux du groupe Org&Co et les recherches en communication organisationnelle

11h-12h40 : 3 ateliers en parallèle :

Atelier 1 : Espace public (Animation Christian Le Moënne, Université Bordeaux 3)

- Corinne Granier, Université de Savoie, La publicité politisée comme médiation sociale
- Céline Pascual-Espuny, ESC Sup de Co Montpellier, La reconfiguration d'un espace public autour de la question de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et de la publicité
- Nathalie Noël-Cadet, Université de la Réunion, Processus de patrimonialisation et responsabilité sociale des entreprises de la Réunion

Atelier 2 : Usage des TIC (Animation : Jean-Luc Bouillon, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines)

- Sonia Jeddi, Université de Tunis El-Manar, La mobilité des travailleurs : quelles implications au niveau de la communication organisationnelle ?
- Bessem Boubaker, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, L'utilisation des « TIC » dans les entreprises hôtelières : impacts et enjeux organisationnels.
- Dominique Bessières, Université de Reims Champagne-Ardenne et IEP de Lille, Les genèses d'usage professionnel TICE des formateurs d'IUFM : l'impact des dispositifs technologiques sous contraintes ?
- Aurore Schramm, Université de Bourgogne, L'innovation technologique en médecine : l'objet technique peut-il être « communicant » ?

Atelier 3 : Communication du secteur associatif ou public (Animation : Elizabeth Gardère, Université de Bordeaux 4)

- Julie Brusq, Université de Rennes 2, L'intérêt d'une analyse d'une démarche qualité dans le secteur médico-social pour la communication organisationnelle.
- Alexandra Lenay-Blason, Université Catholique de Louvain, Le projet de communication des associations à l'épreuve du temps.

12h40-14h10 : DEJEUNER

14h15-16h45 : Trois ateliers en parallèle

Atelier 4 : Epistémologie des communications organisationnelles (Animation : Nicole d'Almeida, Université de Paris 4 Sorbonne- CELSA)

- Tiphaine Zetlaoui, Université Paris 1 et Lille 3, Vers un nouveau champ de lecture symbolique des systèmes d'organisation sociale ou l'esquisse d'une quatrième catégorie « sfezienne » de la communication
- Suzy Canivenc, Université de Rennes 2, L'autogestion : « l'autogestion, un concept pertinent et un terrain innovant pour la communication organisationnelle
- Laurent Morillon, Université de Toulouse 3, et Elizabeth Gardère, Université Bordeaux 4, Le doctorant CIFRE en communication des organisations : un jeune chercheur entre implication et distanciation
- Fabienne Martin-Juchat, Université Stendhal Grenoble 3 et Christelle Fourrier, Université Pierre Mendès-France, Université Grenoble 2, IUT 2, Le champ des recherches sur la communication des organisations : implicites de répartition entre disciplines et pays et enjeux scientifiques

Atelier 5 : Théorie de l'activité, situations (Animation : Sylvie Grosjean, Université d'Ottawa)

- Nicolas Bencherki, Sciences Po Paris et Université de Montréal, Avoir ou ne pas être : le langage et le matériel
- Claudine Bonneau, Université de Montréal, Introduction de technologies à code source ouvert en organisation : une approche communicationnelle basée sur la théorie de l'activité
- Florian Hémont, Université de Toulouse 3, La tension « autorité – confiance » dans les rapports donneurs d'ordres – sous-traitants
- Marie Benejean, Université de Toulouse 3, La communication médiatisée pilotes _ contrôleurs en situations « standards » et « à risques » : le cas de l'arbitrage CPDLC (Control Pilote Data Link Communication) /vocal

Atelier 6 : Culture (Animation : Thomas Heller, Université de Lille 1)

- Agnès D'Arripe, Université de Louvain-la-Neuve, Université catholique de Lille et ISTC, Approcher la complexité d'un objet en SIC : entre implicite et métacommunication
- Alex Frame, Université de Bourgogne, De la culture à la communication au sein de l'organisation : éléments de méthode pour une approche compréhensive des interactions
- Aurore Van De Winkel, Université Catholique de Louvain, Quand la légende urbaine touche l'organisation
- Julien Tassel, Université Paris IV, L'histoire en entreprise, objet communicationnel ?

16h45-16h50 : PAUSE

16h55-19H00 : Table ronde : LA SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION ET L'APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DES ORGANISATIONS : FÉCONDITÉ ET LIMITES DES EMPRUNTS

Cette table ronde abordera l'apport de la sociologie de l'innovation, particulièrement les travaux de Michel Callon et Bruno Latour, dans les recherches en communication. Cette sociologie de l'acteur-réseau a pour prétention de renouveler la théorie sociale à partir de plusieurs études sur les sciences et la technologie (Callon, Latour ; 1981, Callon ; 1986, Latour ; 2001 et 2008, etc.). L'interprétation fondant la sociologie de l'acteur réseau accorde une place centrale au rôle assigné aux « acteurs non humains » dans l'effectuation de l'action et la modification du social. Le but est donc de réassembler le social, non plus sous la forme d'une société, mais d'un collectif (Latour, 2008, p. 28). Ces orientations théoriques ont trouvé un écho très favorable dans les recherches en communications organisationnelles. Nombreux concepts ont été transférés (« traduction », « objets intermédiaires », « acteurs humains et non-humains », « réseau », etc.) dans le but d'appréhender les processus de communication dans les organisations. Le but de cette table ronde sera d'interroger la fécondité de ces

emprunts. Plusieurs questions seront alors abordées : quels sont les principaux concepts opérants pour l'étude des communications organisationnelles ? Comment argumenter cette portée opératoire ? Comment les sciences de la communication travaillent-elles les avancées théoriques de la sociologie de l'innovation ? Quelles sont les originalités des SIC par rapport à cette école pour l'étude des innovations ?

Animation : Michel Durampart, Université de Paris 13

- Sylvie Bourdin, Université de Toulouse 3, Contribution de la sociologie des associations pour construire une Approche Communicationnelle des Organisations
- Pierre Delcambre, Université de Lille 3, Au delà de proximités intéressantes, quand faut-il (et pourquoi) se séparer de la Sociologie de la traduction-Théorie de l'Acteur-réseau pour faire(vraiment) des sciences de la communication ?
- François Cooren, Université de Montréal, Pour une approche constitutive de la communication organisationnelle : Ventriloquie, incarnation, figures et animation

19h : COCKTAIL, Salon de l'Hôtel de Ville, Place de la Mairie (Métro station République)

20H30 : REPAS DE GALA, café des Bricoles, 17 quai de la Prévalaye, Métro République, tél. 02 99 67 23 75

Vendredi 12 Juin

9H00 à 10H30 : TABLE RONDE : FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE – FRANCE, CANADA ET BELGIQUE

Cette table ronde abordera la question des évolutions théoriques en matière de recherches en communications organisationnelles. Le but est d'appréhender les ruptures paradigmatiques opérées dans le champ depuis une vingtaine d'années. Plusieurs questions seront posées à nos conférenciers : quels sont les principaux courants théoriques au fondement des approches communicationnelles des organisations ? Comment les études en communication appréhendent-elles les organisations ? Quels sont les paradigmes dominants ? Quelles sont les controverses théoriques actuelles ?

Animation : Anne Mayère, Université de Toulouse 3 et Nathalie Noël-Cadet, Université de la Réunion

- Agnès d'Arripe, Université de Louvain-la-Neuve, Université catholique de Lille et ISTC, La communication organisationnelle en Belgique : une mosaïque épistémologique et théorique
- Sylvie Grosjean, Université d'Ottawa, Du « linguistic turn » à aujourd'hui : Héritage théorique et perspectives contemporaines
- Christian Le Moënne, Université de Rennes 2, Au delà du « linguistic turn » : quelles problématiques ?

10H30-12H30 : 3 ateliers en parallèle

Atelier 7 : Innovation, I'information organisationnelle (Animation : Laurent Morillon, Université de Toulouse 3)

- Bruno Chaudet, Université de Rennes 2, Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : pour une conception étendue de l'information organisationnelle
- Audrey Knauf, Université de Nancy 2, et Stéphane Goria, Université de Nancy 2, L'intelligence économique et la gestion des connaissances au service des organisations : entre outils communicationnels et informationnels
- Consuelo Vasquez, Université de Montréal, Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili

Atelier 8 : Réseaux Sociaux (Animation : Sylvie Bourdin, Université de Toulouse 3)

- Nolwenn Hénaff, Université de Rennes 2, Les chartes d'utilisations dans les blogs : vers une éthique de la discussion
- Florence Thiault, Université de Rennes 2 – Lille 3, Formes et rôles des annotations discursives dans une liste de discussion professionnelle
- Nisrine Zammar, Université de Rennes 2, Les Réseaux Sociaux numériques : entre ancrage historique et nouvelles pratiques communicationnelles- La théorie de l'Acteur-Réseau en expérimentation

Atelier 9 : Objets Professionnels (Animation : Pierre Delcambre, Université de Lille 3)

- Alexia Jolivet, Université de Toulouse 3, Faire sens dans les démarches qualité : la résilience à l'épreuve de la communication
- Marc Bassoni, Université d'Aix-Marseille 2, Entre besoin d'efficacité et recherche de légitimité : les défis de la communication moderne des banques centrales
- Geneviève Guilhaume, Université Paris 13, Le coaching et la communication paradoxale des managers : de l'étude des discours à l'analyse des pratiques
- Théodora Miere-Pelage, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Quelle est l'approche des sciences de l'information et de la communication dans la réflexion sur le management des projets mécatroniques ?

12h30-14h00 : DEJEUNER

14h00-15h40 : 3 ateliers en parallèle

Atelier 10 : Usages des TIC (Animation : Bruno Salgues, Institut National des Telecom)

- Marcela Patrascu, Université de Rennes 2, Questionner les limites de la sociologie des usages. L'utilisation des enregistrements audiovisuels dans l'analyse des pratiques en contexte TIC
- Martine Thomas, Université de Technologie de Troyes, Ce qui fait qu'une gestion des connaissances est efficace : une étude de cas
- Audrey Bonjour, Université Paul Verlaine - Metz, Accès, appropriation et usage de l'informatique et d'Internet dans les établissements pour personnes handicapées mentales en France

Atelier 11 : communication du secteur associatif ou public (animation : didier chauvin, université de rennes 2)

- David Douyère, Université Paris13, Une organisation fondée pour communiquer : l'Ordre des frères prêcheurs (1215-1228)
- Amaïa Errecart, Université Paris IV, Le partenariat entre organisations économiques et associatives : construction et analyse d'un espace rhétorique et dialogique singulier

Atelier 12 : Objets Professionnels (Animation : Françoise Bernard, Université de Provence)

- Alexandre Coutant, Université Lyon 3, L'activité ordinaire de consommation : questionner ce que font les individus des marques qui leur sont proposées
- Audrey Messin, Université Paris 2, SSII en temps de crise : renforcer la fidélisation des collaborateurs par la communication
- Philippe Viallon, Université de Genève, Des influenceurs sous influence

15h45-16h15 : SEANCE DE CLÔTURE

- Clôture institutionnelle : par Philippe Blanchet, Université Rennes 2, Directeur du PREFics EA 3207 UMR CNRS LCF 8143

- Clôture scientifique : par Gino Gramaccia, Université de Bordeaux 1 « Nouvelle génération de chercheurs en communication organisationnelle »

16h30 : COCKTAIL DE CLÔTURE, Université de Rennes 2 bâtiment L, hall principal

LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS EN DEBAT DANS LES SIC :

QUELS OBJETS, TERRAINS, THEORIES ?

COMITÉ SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL

Responsables :
Catherine LONEUX, Université de Rennes 2 (France)
Bertrand PARENT, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (France)

Françoise BERNARD, Université de Provence (France)
Luc BONNEVILLE, Université d'Ottawa (Canada)
Jean-Luc BOUILLON, Université Versailles St Quentin en Yvelines (France)
Sylvie BOURDIN, Université Toulouse 3 (France)
Valérie CARAYOL, Université Bordeaux 3 (France)
Didier CHAUVIN, Université de Rennes 2 (France)
Nicole d'ALMEIDA, Université Paris 4 Sorbonne CELSA (France)
Pierre DELCAMBRE, Université Lille 3 (France)
Michel DURAMPART, Université de Paris 13 (France)
Finn FRANDSEN, Université de Aarhus (Danemark)
Gino GRAMACCIA, Université Bordeaux 3 (France)
Carole GROLEAU, Université de Montréal (Québec)
Sylvie GROSJEAN, Université d'Ottawa (Canada)
Axel GRYSPEERDT, Université Catholique de Louvain la Neuve (Belgique)
Brigitte GUYOT, CNAM (France)
Thomas HELLER, Université de Lille 1 (France)
Winni JOHANSEN, Université d'Aarhus (Danemark)
Christian LE MOENNE, Université Rennes 2 (France)
Anne MAYERE, Universitéé de Toulouse 3 (France)

COMITÉ D'ORGANISATION

Responsable :
Romain HUËT, Université Charles-de-Gaulle Lille 3

Nadège AUDEON– Université Rennes 2
Julie BRUSQ – Université Rennes 2
Suzy CANIVENC – Université Rennes 2
Sahite GAYE– Université Rennes 2
Catherine LONEUX, Université Rennes 2
Diarra NDIAYE – Université de Rennes 2
Bertrand PARENT, EHESP
Marcela PATRASCU– Université Rennes 2
Nisrine ZAMMAR– Université Rennes 2