

SYNTHESE DES TRAVAUX

En vue de l'habilitation à diriger des
recherches

ECRITURE, EXPRESSION, ECONOMIE

*CRITIQUE DU PARADIGME « INDIVIDU
ET ORGANISATION »*

Présentée par Sophie Pène, MCF, Université Paris 5 René Descartes

Sous la direction de Monsieur le Professeur Yves Jeanneret, Paris IV Sorbonne

Le 14 décembre 2005, devant :

Madame Véronique Richard, Professeur Paris IV La Sorbonne, Celsa, GRIPIC.

Monsieur Jean-Pierre Chamoux, Paris 5 René Descartes, LPE.

Monsieur Pierre Delcambre, Professeur, Lille 3 Gerico.

Yves Jeanneret, Paris IV La Sorbonne, Celsa, Gripic.

Monsieur Pierre Moeglin, Professeur, MSH Paris Nord.

Monsieur Emmanuël Souchier, Professeur, ENST, Paris IV GRIPIC.

PRESENTATION.....	3
INTRODUCTION	8
1. RETOUR SUR UN PARCOURS	10
1.1. ECRITURE, ENSEIGNEMENT, TRAVAIL	11
1.2. LES PLATES-FORMES D'ECRITURE COLLECTIVE	12
1.3. ECRITURE, RESEAUX DE COMMUNICATION, LEVIERS DE TRANSFORMATION ...	13
2. ORGANISATION DU DOCUMENT	15
2.1. APORIE DU PARADIGME INDIVIDU ORGANISATION.....	15
2.2. L'IMPENSE DE LA TECHNOLOGIE ET DE L'ALTERITE	17
CHAPITRE 1 - ETUDES SUR LE DISCOURS	20
1. ENSEIGNER L'ECRITURE.....	22
1.1. FRAGMENTER ET COMBINER	24
1.2. PREMIERS METAMODELES DE COMMUNICATION	26
2. DIRE ET ECRIRE « JE ».....	28
2.1. PAROLE, ANAMNESE, ESTHETIQUE.....	28
2.2. SENSIBILITE ET COMMUNAUTE	30
2.3. ORALITE, ECRITURE ET DECOUVERTE DE SOI	31
2.4. INTERACTION ET LANGUE SITUEE	34
3. UN EQUIPEMENT INTELLECTUEL POUR ABORDER LA LITTERATURE GRISE.....	37
3.1. PRATIQUES DE VALORISATION DE L'EXPRESSIVITE	38
3.2. STIMULATION D'UNE <i>CONSCIENCE COMMUNICATIONNELLE</i>	39
3.3. EFFICACITE PRAGMATIQUE.....	40
CHAPITRE 2 - LA MAITRISE DES ECRITS GRIS	42
1. REFORME D'UNE ECRITURE PROFESSIONNELLE	43
1.1. ECOLOGIE DU METIER.....	45
1.2. L'AUTORITE DE GESTION	46
1.3. ESTHETIQUE DU COURRIER.....	47
2. TECHNIQUE, DISCOURS, AUTORITE	49
2.1. TECHNO-LOGIE : RESEAUX D'EDITION	49
2.2. JEUX DE SIGNATURE, JEUX DE POUVOIRS	52
2.3. LES CONFLITS DE COMPETENCES	55
3. L'ANALYSE D'UN DISPOSITIF D'ECRITURE.....	58
3.1. REGIMES D'ENONCIATION	58
3.2. L'ADOPTION D'UN CAPITAL COGNITIF	63

3.3. L'ECRITURE ET LA DIVISION DES POUVOIRS.....	64
CHAPITRE 3 - L'INTELLIGENCE DES SYSTEMES	67
1. ORGANISATION SYMBOLIQUE ET CONSTRUCTION DE SENS	69
1.1. ANALYSE DU DISCOURS ET ANALYSE DU CHANGEMENT	69
1.2. SEMIOTIQUE ET SEMANTIQUE	73
1.3. LA BOUCLE ENONCIATIVE	75
2. L'INDIVIDU AGENCEUR	76
2.1. SUJET PARLANT, SUJET SOCIAL.....	76
2.2. NORMES, TRANSGRESSIONS, CREATION	79
CHAPITRE 4 - L'USAGER HERMENEUTE.....	83
1. L'AGENCEMENT D'UNE FORMATION DISCURSIVE	88
1.1. CHANGEMENT DE SCENE : L'ATELIER MONDIALISE	89
1.2. LA DOMESTICATION PAR LA DERISION	90
1.3. UNE SEMIOTIQUE PAPIER QUI TIEN LE CORPS	91
1.4. L'EXISTENCE DES MOTS	92
2. S'ORIENTER : HERMENEUTIQUE DU DEPLACEMENT	98
2.1. LA CONCEPTION : STANDARD, GENERICITE, STABILITE.....	98
2.2. CARTES MENTALES	101
2.3. L'INTELLIGENCE DU SYSTEME APPARTIENT AU PASSANT.....	105
3. LE DON D'INTELLIGENCE	107
3.1. UNE COMMUNAUTE DE CLIENTS	108
3.2. REPARATION ET DENEGATION	109
CONCLUSION : LE CURARE DE LA GESTION DES SAVOIRS	114
1. UNE NOUVELLE FORMATION DISCURSIVE, LA GESTION DES SAVOIRS	115
1.1. L'IMPOSSIBLE CONTINUUM ENTRE INDIVIDU ET ORGANISATION.....	118
1.2. OPERATEURS DE VISIBILITE.....	120
1.3. L'EXPROPRIATION DES SCIENCES DE LA COMMUNICATION ET DU LANGAGE. 124	
2. ETRANGLEMENT DE LA POSITION CRITIQUE	126
2.1. LA CONFUSION DES LANGUES	126
2.2. D'UNE CRITIQUE DE L'ALIENATION A L'ANALYSE DES DISPOSITIFS	127
3. POUR UNE RUPTURE	130
BIBLIOGRAPHIE	134

PRESENTATION

- **Ambiances d'enquête**

Souhaitant donner une finalité à la reprise de mes travaux, j'en ai fait le socle de la recherche que je présente dans la seconde partie. J'ai dégagé les limites de mes analyses et libéré des interprétations contenues qui m'aideraient à ouvrir ma nouvelle voie.

J'ai plutôt repris les terrains que je n'ai repris les publications : ce sont les ambiances d'enquête qui me sont revenues, ouvrant des lignes de visibilité nouvelles. Le sens que je donnais alors aux matériaux que j'examinais a pris une autre allure : les lignes de force des dispositifs que je croyais avoir suffisamment décrits m'apparaissent aujourd'hui comme les signes cohérents d'une préparation méthodique de l'organisation hyperindustrielle : l'individu y est mobilisé comme la matière première, c'est-à-dire *à traiter* mais aussi *prioritaire*, principale, visible, précieuse.

Cela, dès les années quatre-vingt dix, était dit et utilisé : la convocation de l'intelligence individuelle dans l'exécution des tâches est ancienne, elle est abondamment documentée dans la littérature. Que la rationalisation des écritures et des paroles de travail en soit un élément déterminant n'est pas non plus une nouvelle. Mais j'ai pris conscience à la relecture que certaines « bonnes pensées » impossibles à renier, telles que la valeur de l'écriture, la résistance des individus à la stéréotypie avaient plutôt joué comme des axiomes que comme des déductions : je m'étais consacrée au portrait de l'« individu » (habile, inerte, moqueur, rétif, ingénieux) transformant, adaptant, inventant l'« organisation » ; celle-ci, toute de système d'information qu'elle fût, semblait presque douée de caractère (spoliatrice, versatile, tyrannique, désordonnée, contradictoire, infidèle, ... bête).

Langage & Travail, le réseau qui m'a accueillie, m'avait fait adopter ses bonnes manières : enquêter, combiner l'étude documentaire, les entretiens, l'observation, utiliser le discours comme un analyseur des états et des changements, des normes en concurrence et des incertitudes. Prise dans ce passionnant tour ethnographique des sciences du langage et de la communication, je n'ai pas rechigné. Agences HLM de la banlieue nord, caristes des entrepôts de métal à Drancy, comptables de France Télécom, clients amateurs de foot de la télévision, cadres en réunion

dans des PME, jeunes habitants de foyers de La Défense, j'ai aimé les rencontres de la recherche de terrain, j'ai aimé la merveilleuse porte que représente l'intérêt pour l'écriture. Comme un collectionneur qui s'aventure dans des villages à la recherche d'objets du quotidien et questionne tout un chacun sur ses chances d'aboutir, j'ai toujours profité de l'intérêt sans limite que les tâches exercent sur leurs exécutants. En questionnant les auteurs sur leurs quittances de loyers, leurs courriers commerciaux, leurs constats de non qualité, leurs bilans comptables, leurs feuilles de temps, les graphiques, les brouillons, j'ai eu du succès et on m'a beaucoup expliqué.

Car même mécontent, déçu, le *travailleur* a à dire : comment il organiserait s'il en décidait. Ce qu'il a voulu faire et qui n'a pas été compris. Comment ça se passait avant. Ce qui risque bien d'arriver maintenant. Pourquoi tel virage possible a été manqué. Pourquoi il est bien obligé de faire comme ça. Qui malheureusement a succédé à untel et quels dégâts s'ensuivent. Comment les informaticiens empêchent telle solution pourtant si évidente. ...

Comme la météo, l'ordinaire du travail est, en situation, un thème intarissable. Surtout quand on focalise l'entretien sur un objet édité, un papier, à lire côte à côte, que l'un explique à l'autre, et dont la surface est la miniaturisation d'un vaste système de services, de courroies, d'interventions diverses, de métiers qui se complètent et s'affrontent.

La réquisition d'un commentaire généralisé de l'activité était manifeste : des GRH aux équipes projets, il fallait tout documenter, l'avant, le pendant et l'après, concevoir, analyser et débriefer. Occupée au grain fin des études de terrain, je n'avais ni recul ni l'audace qui auraient permis d'y lire sans ridicule une finalité, une systématisation, un changement de paradigme qui prendrait sa source à l'extérieur du monde du travail. A distance, il est vrai, des explications générales flottaient comme des bouées : la « capture de l'intelligence », les « nouveaux modes d'aliénation », l'« implication subjective », la « conquête des externalités », « l'économie de la connaissance ».

Les enquêtes de terrain montrent très bien des logiques en tension, des errances organisationnelles. De là à les raccrocher à une théorie sociale, il y a un saut d'échelle et on ne parle pas de la même chose. Mon unité thématique était toute trouvée. Les pratiques d'écriture permettaient d'approcher à peu près tous les métiers et tous les propriétaires de textes, toujours en s'efforçant de situer ces pratiques dans un milieu, des réseaux techniques, des réseaux humains, des réformes d'entreprises soucieuses d'assurer leur pérennité malgré les menaces.

- **Changements de monde**

Et puis les porte-parole des changements managériaux impliquant l'écrit leur donnaient une tournure un peu dérisoire. Nous pouvions laisser passer la caravane de l'entreprise « éthique » (1990), celle de la gestion des compétences ou de la qualité (1995), celle de la gestion en ligne des carrières (2000), celle de la e-compagnie (2002), celle du knowledge management, de l'intelligence stratégique, du data warehouse, du data mining, des ERP, puis les mêmes, traduits en PGI, puis le travail coopératif, l'organisation matricielle.....Puis le retour des premières, revitaminées par les nouvelles versions des TIC, le développement durable, les bonnes pratiques

C'étaient deux mondes disjoints, qui ne se parlaient pas. Certains fabriquaient les discours stratégiques et faisaient développer l'outillage ; les chercheurs de terrain, en soute, regardaient le travail au quotidien dont l'effort et la peine ont quelque chose d'intangible. Les modes managériales cependant se répercutaient évidemment. L'organisation malmenait les siens par des « changements » répétés. Les plaisanteries allaient bon train : « Ici on ne fait qu'une réforme sur deux, personne n'a jamais rien remarqué » ; « On est déjà au plan E2I3 qu'on n'a pas vu passer le E2I2.... » ; « Je n'ai même pas eu le temps d'ouvrir le nouveau logiciel qu'on en avait déjà changé ».

Bref, cela tournait un peu en rond. Le contraste entre la richesse des tâches et des vues de terrain, et le côté insaisissable des significations d'ensemble, tarissait les enquêtes : l'indémêlable paire individu *vs* organisation commençait à lier les pieds. A travers les écrits je détectais l'efficiency organisationnelle et une certaine lutte des acteurs pour « demeurer » les mêmes tout en vivant, corporellement, intellectuellement, de toutes nouvelles existences : nomades, chargées de prothèses télécommunicationnelles, disponibles, ombiliquement liées à une drôle de maison mère essentiellement réseau informatique.

Là-dessus le terrain s'est vaporisé : il n'a plus été accessible que par la vitre des écrans, organe magnétique de l'administration des réalités. De fait, les écritures de travail ont basculé sur un nouveau support et notre cohorte d'exégètes a suivi. Nous avons massivement entrepris de décrire les modes de conception et d'alimentation des sites web, les relations que ces sites modifiaient ou créaient, lisant les politiques de communication à l'œuvre, soulignant les mutations des métiers. L'écriture en réseau a pris le pas sur l'écriture des individus.

Il y a eu aussi un changement d'horizon que tous les protagonistes, travailleurs, chercheurs, dirigeants ont ressenti. Une clairvoyance pessimiste sur le destin des organisations du travail semblait également distribuée. Les murs de l'entreprise se sont évanouis et nous avons désormais vécu dans la grande nébuleuse de la mondialisation, explication téléologique de toute disposition.

- **Les machines numériques**

Ces changements ont atteint notre quotidien d'enseignants. Le Ministère a décidé de suivre les directives européennes et d'engager les universités dans l'enseignement à distance. La responsabilité d'un campus numérique -encore en vie- a absorbé tous mes soins à partir de 2001. COMOR, Communication Coopérative dans les Organisations : j'étais acteur de la modernisation des mondes et des nouveaux enrôlements. J'ai organisé l'expérimentation du travail coopératif à distance et j'ai vécu – j'ai fait vivre- comme tant d'autres aujourd'hui l'extraordinaire emprise des machines numériques sur nos corps, nos intelligences, nos affects. Evidemment machines à capter de l'écriture, de la pensée, de la vigilance, de l'altruisme, de la présence.

Nos destins de travailleurs sont hugoliens. Comme la mer, les appareils numériques nous prennent tout, chaque jour, parce que nous le voulons bien. Parce que nous le valons bien. Nous avons tellement d'idées, nous savons tant de choses, nous comprenons si bien. Surtout quand nous nous rassemblons pour coopérer. Il y a de quoi s'interroger. Comme sujets de l'activité, sujets parlant, sujets sociaux, nous sommes extrêmement considérés. On nous porte attention, on nous responsabilise, on nous confie des dossiers délicats. On nous informe de la stratégie du groupe, on nous donne les chiffres clés. On nous interviewe, nous passons à la télévision. Face à la caméra nous échangeons nos mamans. Nous choisissons nos fiancés. Nous nous expliquons. Nous donnons nos avis aux journaux sur les catastrophes, les hommes politiques, le prix de l'essence. Nos projets intéressent. Nous avons appris à parler et à écrire pour être lus : nous faisons partie de la société du savoir. Mais nous savons aussi que nous en sommes expulsés sans ménagement dès que la sélection des employables tourne en notre défaveur.

Ne nous trompons pas « d'individus ». Ce n'est pas vraiment à nos personnes que ces soins s'adressent. Nous sommes des « hommes infâmes » : Deleuze commente à plusieurs reprises (1986, 1989) ce petit texte de Foucault, « la vie des hommes infâmes » (1976). L'homme infâme, tout à fait anonyme, devient illustre, sous la lumière, quand son comportement, son attitude, les écrits qui le désignent sont une matière que la société a besoin d'examiner pour préciser les savoirs et les pouvoirs qui la régissent. Nous sommes d'humbles hébergeurs d'expérience. Notre valeur dépend de notre présence, de notre réactivité, de notre capacité à affronter en urgence les normes, les autres, les techniques et à en faire aussitôt des « actifs ».

Pour cela il faut notre présence la plus constante possible. Le contrôle s'efface dans l'invisibilité des repérages. C'est la disponibilité qui règle les comportements dans la société de la connaissance. Celle-ci s'équipe de « capteurs » pour alimenter ses entrepôts de données. Dans la synthèse qui suit, j'essaie de montrer les capteurs classiques, les premières mises en valeur de l'écriture, de la parole, de la pensée des individus. Je réunis ainsi les éléments de proposer dans la seconde partie l'idée d'une société de disponibilité, organisant ses pouvoirs autour du diagramme des savoirs.

INTRODUCTION

Un travail de quinze ans emprunte la plupart de ses marques à l'histoire du champ, aux groupes de recherche et aux personnes qui ont accueilli ses projets et travaux. Il reflète aussi -et seul le regard en arrière dont ce travail est l'occasion permet de le ressentir- un court moment de la vie des disciplines. Il met à l'examen des idéaux, des croyances ou des principes de réflexion et d'action. Certains semblent caducs. D'autres sont encore actifs.

Revenir sur ces étapes serait fastidieux si cela n'éclairait des significations du travail actuel, héritier parfois renégat. Au premier chef, le travail personnel, mais aussi celui d'un nouveau moment de la recherche en sciences humaines et, incidemment, du champ des sciences de l'information et de la communication. En s'intéressant à l'écriture et à la parole, on traverse sa propre histoire, on traverse une histoire sociale : *écriture et société* est une question transversale que les outils de communication du monde moderne ont mis, temporairement peut-être, au premier plan. Le travail à distance, le travail en réseau sont des questions partagées par les sciences de l'information et de la communication, la sociolinguistique, l'analyse des discours, la sociologie du travail. Celles-ci ont vu leurs objets gagner en hétérogénéité ; leurs travaux ont été suivis avec de plus en plus d'attention par leurs publics.

Cette mise en lumière du langage et de la communication a opéré sur un champ conceptuel et méthodologique très dense, les années soixante et soixante-dix ayant connu le grand essor des études linguistiques et sémiologiques. L'écriture était l'objet de l'analyse littéraire, linguistique, historique, politique. La presse et l'écrit scolaire se sont ajoutés au patrimoine des corpus étudiés. Les années quatre-vingt ont vu les écrits du travail, dits *écrits gris*, rejoindre le domaine des écrits reconnus, élargissant la palette, apportant des questions aussi fortes que l'avait fait la « grammaire de l'oral » : comment décrire un acronyme ? Un abrégé ? Un post-it ? Un dossier ? Une lettre type ? Qu'est-ce qu'écrire à plusieurs ? Comment s'interpénètrent écrit et oral dans un diaporama,

dans une synthèse de réunion ? Nos repères n'avaient pas permis auparavant d'accorder tant de place aux contraintes du support et à la polysémiotique.

L'écriture allait du « je » au « on » : elle se décrivait par rapport au degré de présence d'un sujet dans la langue. Le réseau Langage & Travail a œuvré pour que le « je » soit lisible malgré le neutre de la langue de bois du travail. C'était une découverte : à l'époque, une certaine vision du fordisme alliait production semi-automatisée et effacement du sujet. Nous avons montré la présence de celui-ci, les traces écrites de son jugement, enfouis sur de modestes supports, papiers aide-mémoire au fond d'une poche, schémas de production dessinés à la va-vite pour le « petit jeune » d'un atelier. Au risque d'étonner. Notre intérêt allait à l'encontre du mépris ou de la répression de ces pratiques. Temps perdu, danger de distraction, risque d'accident : il ne fallait pas parler quand on tenait son poste à la chaîne. L'écrit habitait l'atelier, non vu, impensé. Renversement : aujourd'hui, cela va de soi. Il est même prescrit de s'impliquer et de payer de sa personne : écrire, penser, juger, proposer sont des actes productifs. Rapatriés de la marge vers le cœur du travail, les écrits gris ne rebutent plus grand monde.

Les communications de travail intéressent même tellement que notre rôle subit des glissements. Nous vivons aujourd'hui des interrogations sur notre fonction critique qui évolue vers une fonction d'étayage. Les ajustements adaptatifs des personnes sont une condition de leur insertion professionnelle. Nous atteignons la pleine maturité de l'enrôlement de la communication dans la production. Cela nous oblige à évaluer notre place de chercheur, à dessiner de nouveaux objets encore dans leur gavage, à comprendre les dispositifs que nos travaux ont anticipé ou accompagné sans pouvoir alors en lire les motifs et les enjeux. Ils demandent en effet une large compréhension technologique, économique, politique de notre monde.

Pour autant, le langage n'est pas vidé de la présence des sujets. Des thématiques inactives ou latentes, l'intelligence collective ou la coopération, sont devenues des questions phares : titres ordinaires de groupes de travail, elles rappellent que de nouveaux collectifs habitent le système productif. Le collectif syndiqué et défensif n'a pas disparu. Mais au quotidien, malgré les ruptures des cultures d'atelier, ce sont des collectifs spontanés, mystérieux, habité par le tacite et l'implicite, qui dévoilent d'extrêmes capacités à l'auto-organisation, que certains dispositifs tentent de systématiser.

Ces questions, parmi d'autres, sont travaillées par l'ensemble des sciences humaines qui ont comme terrain ou objet le Monde du travail¹.

Cela mérite d'être revu, à la lumière propre des SIC, qui, comme l'écrit Jean Davallon (2004) citant Bruno Ollivier, « 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 »².

C'est à cela que je vais m'employer : reprenant le chemin de mes premières recherches, je montrerai le remodellement du paradigme individu-organisation et je m'attacherai, dans une seconde partie, à la communauté, paradigme dont l'étude me mobilise aujourd'hui.

1. RETOUR SUR UN PARCOURS

Une première étape m'a menée de l'enseignement des Lettres classiques à une thèse de sociolinguistique. Qualifiée en 7^{ème} et en 71^{ème} section, j'ai été nommée à l'IUT de l'université Paris 5 René Descartes. Active depuis le début de ma thèse (et de ma situation d'ATER) au sein du groupe *Langage & travail*, j'ai multiplié les enquêtes de terrain toujours orientées autour de la collecte des écrits de travail.

L'écriture, l'individu, l'organisation : trois mots qui résument ces travaux. L'analyse de discours, l'anthropologie de la communication écrite, ont été les outils qui ont éclairé les dispositifs de travail. Faire reconnaître la réalité de l'écriture de travail, son importance pour l'identité professionnelle, son rôle pour la coordination des équipes, la négociation de la « place », entre l'emprise de la procédure m'a occupée au fil des découvertes d'entreprise.

Je m'apprête à reprendre dans cette synthèse de travaux des questions épuisées, délaissées ou inabouties. La première qui se pose est celle de l'investissement de l'écriture : celle-ci a un rôle dans la constitution ontogénétique d'un sujet, au travers de répertoires de formes. La fonction de découverte et de construction subjective est mise à l'œuvre par l'énonciation, par toute l'activité expressive et heuristique. Formation littéraire et esprit de justice se sont alliés pour nommer des auteurs : l'humble auteur des écrits gris du travail n'avait-il pas droit à sa part de gloire ? D'autre part, l'analyse des formes, appuyée sur la

¹ Titre du recueil édité par Boutet et alii (1998), le *Monde du travail* a rappelé la persistance du travail, la variété de ses styles, son importance pour la présence sociale des individus, à un moment où semblait sonner l'heure de la « Fin du travail » selon le titre de l'ouvrage mal interprété de Rifkin (1996).

² Davallon Jean, 2004, « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche », in Jeanneret Yves et Ollivier Bruno, « Savoirs et pouvoirs », *Hermès* n°38.

génétique des textes, la linguistique de l'énonciation ou la narratologie montrait un vaste répertoire de forme : l'architecture des entrepôts de la langue de bois prenait forme. Un élan second a posé de nouveaux enjeux. La montée en puissance des technologies de l'information a amplifié autant l'industrialisation que l'individualisation. Elle a changé ma façon de voir l'écriture de travail. C'est de cela que je vais m'expliquer dans cette première partie dont je résume ci-dessous les étapes.

Les années passées à enseigner l'écriture à de jeunes publics ou à des adultes n'étaient pas qu'une circonstance : l'entrée dans un domaine de recherche, l'anthropologie des écritures contemporaines³, aurait pu inciter à reléguer ces années au rang de travail trop alimentaire ou routinier pour qu'on y revienne. Je désire au contraire promouvoir cette première relation à l'écriture d'autrui, dont je sais qu'elle est toujours active. La visiter avant d'ouvrir mon projet actuel d'analyse m'est nécessaire. Elle explique l'embarras dans lequel m'a plongée la légitimation progressive de l'écriture comme forme normée de production, légitimation qui a absorbé également des écrits personnels, introspectifs ou autobiographiques. Qu'il s'agisse du bilan des années d'enquête, qu'il s'agisse des réalisations conduites dans le cadre de mes travaux sur l'écriture collaborative, qu'il s'agisse de l'étude que j'entreprends de la communauté, je retrouve en fondation les anciens essais de formation à l'écriture.

Je leur trouve aujourd'hui le défaut d'une magnification⁴ dont la limite naïve et le caractère situé frappent désormais. Cela suffirait à tenter de les refouler. C'est pourtant ce symptôme qui m'aide à formuler la difficulté de laquelle ma pratique de recherche a cherché à se dégager.

1.1. ECRITURE, ENSEIGNEMENT, TRAVAIL

Les technologies de l'écriture sont rapprochées des technologies de l'esprit et interprétées comme une médiation entre l'individu et le monde. Les formatages techno-intellectuels sont entrés dans une phase d'explicitation, à un degré qui les rend propices à l'industrialisation de leur production ; cela vaut-il le détour de revenir aux années où l'apprentissage de l'écriture personnelle était assimilé à une expérience de l'émancipation de l'esprit ? Oui, car ces positions innervent les

³ J'utilise une expression proposée par Béatrice Fraenkel pour nommer le champ de recherche et avant tout le groupe de travail qu'elle fondait avec Jean-Didier Urbain et moi-même au Centre d'Etudes de l'Écriture. Par cette expression, elle choisissait de mettre en avant l'expérience du terrain, mais aussi l'hypothèse que les modifications des techniques et des usages contemporains pouvaient être étudiés avec un point de vue plus anthropologique qu'ethnographique ou interactionniste.

⁴ C'est-à-dire la tentation de rattacher toute écriture à des genres d'écriture de soi, en mettant en valeur son rôle dans la constitution d'un sujet, comme événement et action concernant l'individu, son développement, sa construction subjective.

hypothèses et les enjeux de démonstration que je m'assigne et qui continuent à habiter tout le champ de la pédagogie. Oui, encore parce que le lien délicat entre subjectivité et collectif, autrement dit entre énonciation et énoncé, ou encore entre événement et procédure, habite aujourd'hui le politique, la sémiologie, et le monde du travail. Oui enfin, car on y lit les prémisses de l'industrialisation de l'écriture, portée par deux dynamiques, la description des formes, la cognition.

Il importe aussi de faire face à une occultation, celle que subit la transmission. La valorisation de la recherche est devenue une question cruciale : thèses électroniques, articles, communications constituent des ensembles de savoirs structurés, pour lesquels la généalogie (sources, citations, reformulation) est un aspect capital. La transmission des pratiques critiques et de recherche à l'enseignement est traitée éventuellement par les didacticiens et par les historiens de l'éducation. Mais on n'insiste pas assez sur une double filiation des méthodes et des normes d'écriture : la recherche d'une part, le monde du travail de l'autre. Le champ des écritures contemporaines illustre cependant particulièrement bien les retombées des recherches sur les usages et les pratiques. L'apprentissage des formes d'écriture a longtemps été considéré comme allant de soi, tant les formes intériorisées de la rédaction faisaient partie de ces héritages tenus pour des acquisitions ou des qualités de l'individu. Depuis une vingtaine d'années, le tournant méthodologique de l'enseignement a poussé les classes de collège et de lycées à un vaste mouvement de décryptage des formes. Le pouvoir de description issu des recherches sémio-linguistiques, rhétoriques et graphiques y est pour beaucoup. Mais il va de pair avec une profonde influence de normes de communication issues du monde du travail : la pragmatique communicationnelle enseignée au collège et au lycée, l'introduction de genres tels que le CV ou le courrier administratif dans des enseignements généraux, les rapports de stage sont des manifestations explicites de cette porosité des mondes. Plus subtilement la valorisation d'une écriture transparente, factuelle, efficace, la soumission d'une étude de l'énonciation à un ethos de la responsabilité, la soumission de l'étude des dialogues de théâtre à un ethos de négociateur ou de décideur traduisent des besoins sociaux suffisamment clairs. L'écrit se révèle un matériau privilégié pour étudier de grandes manœuvres transverses entre industrie, commerce, politique et enseignement. D'autant que symétriquement, le monde du travail se soucie de former à l'écriture d'administration, d'intervention, de communication, de création de savoirs. Les trivialités respectives de ces univers mériteraient des analyses détaillées. Allusivement, elles sont en toile de fond de mon travail.

1.2. LES PLATES-FORMES D'ECRITURE COLLECTIVE

L'intérêt du monde du travail s'est tourné vers l'écrit, sous l'effet des technologies de communication et des formes de travail à distance : les

façons d'écrire sont devenues un objet d'apprentissage valorisé. L'accent s'est porté tout d'abord sur les dispositifs de facilitation puis sur les dispositifs de production collective et de capitalisation : les plates-formes d'écriture collective sont un fort témoignage de la convergence entre une pédagogie de l'écriture, une technologie informatique et des recherches sur les usages sociaux de l'écrit.

J'entretiens un rapport quotidien avec une plateforme d'écriture collaborative : j'ai créé, porté et fait aboutir un campus numérique⁵ voué à l'apprentissage des façons de travailler à distance, essentiellement par écrit, et à l'animation de communautés de travail. Ce campus numérique, COMOR, occupait depuis l'année 2001 l'essentiel de mon temps de travail. Aujourd'hui s'y ajoute la responsabilité de la vice-présidence en charge des TICE, pour l'université Paris Descartes. Le réseau des experts intervenant pour la conception de la réalisation de documents pédagogiques numériques, la somme des expériences, les applications *in situ* de l'art de piloter un projet, les particularités de la mise en ligne et la conception des formations à distance sont mobilisés à grande échelle. Pour la conduite du changement d'une université de 30 000 étudiants. Mais aussi pour l'entrée dans les consortiums nationaux et internationaux de co-développement et de co-exploitation : la massification des universités (conventions, partenariats préparant des fusions) favorisées par les TIC, la valorisation de leurs fonds pédagogiques en banques de données numériques, la préparation de la diffusion de ces mêmes documents en format XML par une informatique nomade sur les i-pods, i-packs et téléphones des étudiants rappellent que l'organisation des connaissances et leur diffusion sont des questions communes à l'entreprise et à l'université. Fort probablement l'université est en train de reprendre le leader-ship dans le domaine de la « gestion des savoirs », faisant enfin savoir qu'elle est infiniment mieux placée que l'entreprise pour comprendre ce que sont un document, une lecture, une reformulation, une indexation. L'observation des lignes de force de ces dispositifs est une nécessité. L'enseignement à distance est un laboratoire d'expérimentation de nouvelles formes de travail, nomade et médié, beaucoup plus qu'une réponse à des demandes ou besoins de demandeurs isolés.

1.3. ECRITURE, RESEAUX DE COMMUNICATION, LEVIERS DE TRANSFORMATION

Après avoir vécu l'ingénierie de l'enseignement à distance (EAD) comme une charge écrasante interdisant toute pratique de recherche, comme un suspens dont il me faudrait un jour corriger le handicap, je le vois aujourd'hui comme le confluent bienvenu de questions de recherche, converties en une expérimentation opérationnelle. Amplifiée

⁵ COMOR, Communication Coopérative dans les Organisations, <http://comor.univ-paris5.fr>.

aujourd'hui par une action collective de service public, -la contribution à une transformation radicale et brusque des universités- motivante et excitante, elle a trouvé une logique *a posteriori*.

Un parcours d'enseignement commencé en collège puis en lycée et dans le monde de la formation continue, continué à l'université, dirigé par l'intérêt pour une transmission de l'art d'écrire⁶, accompagné par des pratiques de recherche de terrain, aboutit donc à deux actions liées : l'animation de chantiers ambitieux à l'université, la mise au jour par ce travail des questions sous-jacentes qui m'animent, sur le sens social et politique des dispositifs de travail auquel nous participons tous (travail coopératif, écriture collective, réseaux mi-professionnels, mi-amicaux, affiliations multiples, emprise problématique, pour l'organisation du temps ... et du cerveau, des recherches documentaires Web, des communications synchrones et asynchrones).

Sa conception et son développement m'ont amenée à nouer des contacts avec de nombreuses institutions et entreprises. J'y ai pris souvent le rôle de l'expert universitaire, formulant les problèmes d'inhibition et d'exposition liés à l'écriture, dégagant les enjeux de l'écriture de travail, traduisant les dessous des prescriptions managériales et les légitimes réticences des individus.

Le campus COMOR voué au développement du travail coopératif à l'université m'imposait de développer des actions de formation à distance : j'ai donc eu un rôle de maître d'ouvrage et de maître d'oeuvre, au nom de l'université Paris Descartes. J'ai monté un diplôme de licence à distance (webmestre éditorial, animation de communautés) et je mets en place cette année un master *qualité Web*. Le campus assure la maîtrise d'ouvrage de la formation des Webmasters du Ministère de l'équipement. En partenariat avec *Temesis*, société spécialisée dans la qualité Web et le développement des logiciels open source, Paris 5 crée des modules de formation à l'accessibilité Web, qu'elle va exploiter en direction de l'ADAE (Agence pour le Développement de l'Administration Electronique) et l'ENACT (Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux).

Nous sommes ainsi au cœur d'un puissant mouvement qui tente d'établir la primauté de l'éditorial. Non seulement comme question de recherche, mais comme programme pratique : la fonction éditoriale, autrement dit la gestion éditoriale des contenus, devient une préoccupation commune aux systèmes documentaires, à l'agencement de

⁶ « Art d'écrire » en référence aux *Artes memoriae* (Yates, 1975, [1966]), pour mettre en relief la *techné*, envers ou complément de l'expressivité.

l'information multimédia, à l'organisation du travail nomade et à distance, pour les équipes comme pour les relations avec les clients.

Venues après des enquêtes de terrain qui depuis plusieurs années s'intéressaient essentiellement aux pratiques d'écriture informatisées, ces approches m'ont mise en contact avec le phénomène que je nomme « paradigme de la communauté ». Je le caractérise par l'existence d'un dispositif technique, d'une « grammatisation » des savoirs, c'est-à-dire d'une création, d'une reformulation ou d'une réorganisation d'écrits, d'une confrontation intersubjective imposant la production de normes relationnelles, méthodologiques, intellectuelles et aboutissant à la formulation d'une morale de l'action collective.

2. ORGANISATION DU DOCUMENT

Cette première partie de mon étude se présente en trois temps : je me pencherai sur les idéaux de la pédagogie de l'écriture, que je résumerai de façon un peu tranchée par l'idée d'une émancipation de l'individu grâce à la revendication d'une place d'auteur ; je continuerai par un résumé des résultats de recherche qui me paraissent essentiels. Je préciserai mon inscription dans le champ de recherche sur les pratiques d'écriture : le point de départ est descriptiviste. Il s'appuie sur un composite de sémiolinguistique, de sociolinguistique et d'ethnologie. La triade individu, organisation et technologie de l'écriture le structure. J'étudierai enfin les significations de l'écriture de travail dans le contexte dit des « nouvelles productivités » et des technologies de l'intelligence.

2.1. APORIE DU PARADIGME INDIVIDU ORGANISATION

Un bilan intermédiaire portera sur l'aporie dans laquelle s'est trouvée ma pratique de recherche. Leur socle demeure une vision sensible du sujet, être de chair et d'os : en prise avec un environnement, il est confronté à des épreuves et, au cours d'une résistance recomposante, il réinvente sa place. Il n'y a rien à redire à ce modèle si ce n'est que lui répond symétriquement le modèle de l'absorption par les systèmes productifs de cet effort d'invention.

Le tour ethnographique de l'étude du langage dans l'organisation repose sur l'image d'un sujet que l'activité cognitive provoquée par un *quelque chose à écrire* transforme.

Le modèle d'arrière-plan est pédagogique : la vertu émancipatrice de l'écriture est un des axes structurant des enquêtes. En témoigne l'importance des références à l'énonciation, le concept étant tiré vers une acception sociologique qui le rapproche de l'affirmation de soi (Zarifian, 1996 ; Clot, 1995). Dans cette mesure, l'individu est en lutte contre

l'organisation⁷, il s'en défend et protège une réserve d'expression qui semble augmenter du simple fait de l'épreuve de l'autre, de la norme, de la technique (Girin et Grosjean, 1996, Pène, 2001).

Parallèlement les cadres cognitifs disponibles sont décrits et associés à un enrôlement dans un pattern d'évaluation et d'expression commun, par le biais des formats d'écriture (Pène, 1994). La contradiction n'est pas travaillée. Comment concilier une écriture émancipatrice et une écriture normative ? On pourrait y voir une *Aufhebung* qui ferait passer de la place de dominé à celle de dominant. Mais il n'en est rien. La place de dominé semble définitive. Le mouvement est inverse : c'est l'apprentissage des formes qui rend compétent à la fois pour comprendre la règle du jeu et pour être embarqué dans le jeu. Plus on s'émancipe, plus on s'assujettit. De plus si l'individu est le point focal de la lecture positive et émancipatrice de la *techné*⁸ de l'écriture, dans un temps second, l'individu disparaît au profit de l'« organisation ». On passe à une vision de système, comme dans l'expression *système d'information*. La vue *micro* est centrée sur un poste ou un métier ; elle met en valeur l'énergie émancipatrice. La vue *macro*, centrée sur l'industrialisation des formats et des contenus d'écriture, s'intéresse à la fabrique d'une intelligence collective s'organisant selon des standards de formulation et d'analyse. Ce changement de focalisation est plus qu'un changement d'horizon. C'est une rupture d'objet. Et pourtant les deux morceaux sont rapprochés comme si, additionnés, ils représentaient le paysage d'ensemble du monde du travail. Entre les deux familles d'étude, cachés par quelques mots *faux amis*, subjectivité, individu, organisation, communication, tout est différent.

Or le simple changement de dimension, pas plus que la porte de sortie de la « mise en tension » des deux ordres, ne peuvent justifier une contradiction qui clôt aporétiquement les analyses du langage dans l'organisation. Cette même contradiction est renouvelée par une autre variation. Les analyses *micro* (interactionnistes, ethnographiques) s'appuient sur une description du dispositif, intégrant le support, le traçage et la trace, le figement et le défigement des répertoires. Les

⁷ Le terme *organisation*, consacré par les sciences sociales pour désigner l'« organisation productive », ou l'« organisation sociale du travail » ne laisse pas d'étonner. S'il marque une généralité plus grande que « entreprise » ou « administration » et met en relief le rapport entre sujet et dispositif, il le fait d'une façon manichéenne et ... inorganisée qui traduit une dénomination par défaut. C'est aussi un ancrage dans les « sciences de l'organisation » anglo-saxonnes : la gêne de ce duo impossible, l'individu dans l'organisation, quelle que soit l'échelle qu'on donne à celle-ci, ne se dissipera pas. Que faire en outre de l'organisation, quand réduite au squelette du modèle, elle désigne une hiérarchie, un réseau, une structure de communication et de production, effaçant la référence à la rassurante « firme » des années soixante ?

⁸ Je reprends le terme grec promu par Bernard Stiegler (2003), le préférant à technologie, pour la précision qu'il donne : une articulation entre le corps et le réel, un moyen d'externalisation hors de soi et donc de construction de soi.

analyses *macro* (l'industrialisation de l'expression) s'adosent à une conception politique du dispositif, soit rattachée à la pensée de Michel Foucault, soit héritée des sciences de l'organisation et de la sociologie, invoquant les conventions (Thévenot et Boltanski, 1991), les modèles économiques des contrats et des théories de l'agence⁹(Girin, 2001). Le changement d'objet crée une discontinuité. Ce ne sont ni les mêmes chercheurs, ni les mêmes disciplines qui interviennent sur ces deux domaines, alors qu'un lien généalogique du document à sa circulation les met en continuité. Il apparaît que les SIC sont en train de réorganiser leur champ et de remembrer un territoire éclaté. J'espère apporter ma contribution à cette recherche de cohésion.

2.2. L'IMPENSE DE LA TECHNOLOGIE ET DE L'ALTERITE

Ce pivotement en cours de raisonnement est devenu pour moi un point d'arrêt. Le changement d'échelle modifie l'objet. Si l'écriture reste la technique unifiante, le « pourquoi » de l'étude me semble noyé dans cette navette qui de l'individu ramène à l'organisation, puis reconduit vers l'individu, dans une itération dont le mécanisme ne se laisse pas saisir. L'inversion de la polarité, de l'assomption du sujet à son écrasement, tout évidente qu'elle apparaisse dans le jeu de la régulation, implique une interpolation entre différentes interprétations. On pourrait penser que ce mouvement ne pose pas de problème. Il toucherait simplement à l'apprentissage de la norme. Cette position maintient la question de la technologie dans un impensé dont il faut dégager les études de l'écriture dans le travail.

Elle se trouve associée à un autre impensé, l'altérité. Client du guichet, collaborateur¹⁰ comme le nomme aujourd'hui le management, l'autre du travail est le proche qu'on peut ou non nommer, voisin quotidien ou passant type. Dans ce cas on le considère de part et d'autre d'un « guichet », bar de plexiglas ou de bois, ou formulaire internet. On étudie l'interaction, l'antagonisme des logiques et la confrontation des mondes, que traduit le dialogue. L'autre du travail est aussi la zone plus confuse de la hiérarchie, que désigne le « N+1 », le « N+2 » ou le titre du lieu (chef de service, responsable de pôle...) et de l'organisation par projet, impliquant volatilité et distance ? C'est enfin la communauté,

⁹ « La notion d'agence désigne la capacité dont l'être est doté et qui est un préalable aux appréciations portées à son égard, la façon dont il est supposé s'agencer avec d'autres selon un certain régime d'engagement », Thévenot Laurent, 1997, 208.

¹⁰ Le mot fait carrière dans le langage des ressources humaines depuis une dizaine d'années. Il l'a emporté dans la double concurrence avec « collègue » et « subordonné » : gommant le rapport hiérarchique, accentuant la co-opérationnalité, il subit cependant la pénalité de son acception historique, mais la « collaboration » revient dans le cadre de l'économie de la connaissance sous un jour nouveau. Autant que possible je lui préférerais le naïf coopérateur, tout en notant que la difficulté de nommer l'« autre » du travail n'est pas mince : équipier ? Collègue ? Partenaire ? Il s'y traduit un autre évitement : salarié ? Travailleur ? Employé ? Opérateur ? Acteur ?

vague co-présence constituante avec laquelle se partagent des débats, des objets techniques, des styles d'actions, des horizons.

L'enquête de terrain donne l'expérience perturbante de ces divers changements de grain, qui sont plus qu'un aléa méthodologique. J'ai cherché les moyens d'ordonner ces variations. C'est ainsi que m'est venu le projet de travailler sur le paradigme de la communauté. Je rendrai compte de ce choix dans la deuxième partie et n'en dirai ici que le nécessaire pour indiquer le sens de l'étude.

La communauté permet un saut épistémique qui rompt l'aporie individu *vs* organisation. Il ne s'agit plus d'un individu transgresseur et résistant, dont le vain combat enrichit et actualise la norme.

Le nouveau paradigme répond à une prescription de l'époque : l'élan à l'épreuve, le consentement à la recomposition de soi grâce à des dispositifs d'expression et de contention, qui associent couche technologique, couche pragmatique, couche symbolique et correspondent non seulement à des modes productifs mais à des modes de gestion des émotions et de constitution d'une morale, selon des gradients dont je m'expliquerai mais que je tiens à voir dans un continuum qui associe désormais monde du travail (la production), monde de l'affect (la relation) et morale (la loi et les régimes d'action et de méta-action). Cela me conduit dans une seconde partie à décrire la communauté en trois états :

- la communauté productive *on line* : la plateforme collaborative
- la communauté émotionnelle *on line* : la plateforme de rencontre
- la communauté à l'épreuve d'une nouvelle morale : le plateau de la télé réalité.

Chacun de ces trois états contribue à montrer en quoi les rassemblements, permis par la technologie, inaugurent une organisation sociale fondée sur la disponibilité temporelle à la sollicitation, que celle-ci soit la production, la rencontre, l'échange marchand. Elle sert « l'âge de l'accès », défini par Jeremy Rifkin. A la propriété d'objet (un téléphone) se substitue une location d'accès (un abonnement à un réseau). Pour cette transformation deux conditions doivent être réunies, un nouveau découpage du temps offrant au prospecteur « l'attention », une affiliation labile mais durable des individus par compétences, centres d'intérêt, attentes, croyances. C'est l'objet de ma seconde partie et la préoccupation de ma recherche actuelle à laquelle il m'importe de faire subir l'épreuve critique d'un jury.

CHAPITRE 1

ETUDES SUR LE DISCOURS

CONDITIONS DE L'INTEGRATION DE LA LANGUE AUX RESSOURCES DE PRODUCTION

Mon travail, au présent, s'attache aux formes d'industrialisation des systèmes et des contenus d'écriture. Il s'intéresse à l'objectif de cette industrialisation, l'intégration en données langagières indexables des points de vue, des intuitions et des ressentis des sujets.

J'ai voulu rechercher les fils qui depuis vingt ans appliquent (industrialisent ?) au lycée et en entreprise diverses techniques de l'écriture (pédagogie de «l'expression», socialisation, manipulation de répertoires de formes) et de son efficience (construction des sujets, puissance pragmatique de l'écriture).

Les enjeux de ces évolutions se lisent à distance : le recul rend visible la cohésion d'un équipement intellectuel et social hybride, celui de ma génération. Il se retrouve dans les modes d'analyse des écrits de travail (la fragilité et la puissance de l'écrit, la découverte du sujet par lui-même, que stimule le langage écrit, le langage descripteur de l'activité) ; symétriquement, au travers de ces expérimentations didactiques, une description analytique de la langue centrée sur les compétences de communication s'organise. Infiniment plus développée aujourd'hui, elle a préparé la conception coopérative des systèmes de communication contemporains, qu'ils soient scolaires, universitaires, ou explicitement productifs.

CHAPITRE 1

ETUDES SUR LE DISCOURS

CONDITIONS DE L'INTEGRATION DE LA LANGUE AUX RESSOURCES DE PRODUCTION

Ce chapitre s'attache à dessiner le socle des études contemporaines sur l'écriture de travail. Il s'appuie pour cela sur la brève histoire du domaine. Il recherche l'origine des positions qui, dans un contexte social et pédagogique, établissent une alliance dynamique entre écriture et subjectivité d'une part, écriture et organisation d'autre part. Le portage d'un écrit par un « je » semble aller de soi. Qu'en est-il dans l'environnement de travail ? L'écriture comme système symbolique, l'écriture comme technique, nécessitent un « sujet ». Mais la production et la reproduction industrielle des écrits, la « langue de bois » et son fonctionnement de discours source s'emparent de pans discursifs colossaux. Comment penser à la fois le « je scripteur¹¹ » et l'évidente industrialisation de l'écriture, dans la presse, dans l'entreprise, dans l'administration ? Heuristiquement, interroger les fondements de notre croyance dans la relation de descendance entre le sujet et le produit scripturaire est une façon de revenir sur des méthodes de description et d'interprétation du langage dans l'organisation. Ces pages ne contestent pas le lien entre le sujet et l'écriture, mais reviennent sur la façon dont il est établi, justifié, commenté.

L'hypothèse soutenue est que l'idéalisation d'une écriture émancipatrice d'une part, la reconnaissance d'une écriture technicisée et industrialisable d'autre part ont construit une situation aporétique. Cela me conduit à un retour qui peut sembler introspectif : je le comprends comme la nécessaire interrogation d'un parcours. Il m'expose à retrouver le fil des croyances et de l'équipement intellectuel qui a guidé mon travail. Il crée une ambiguïté. Il n'y a pas d'intention de faire de cet équipement un modèle type. Il se trouve que d'autres cheminements de recherche de la même période (les années quatre-vingt – quatre-vingt-dix), quelles que soient les disciplines, aboutissent à des dynamiques équivalentes : instrumentation croissante de l'analyse des formes, valorisation de l'expression de l'acteur, de l'opérateur, de l'élève. Ce

¹¹ Je m'en tiens ici à une acception banale de la subjectivité : est dit sujet celui que l'engagement corporel (écrire, au stylo, au clavier) rend présent à ce qu'il écrit. On admet que cet engagement corporel, cette présence à la tâche, la sollicitation des mnémotechniques et techniques nécessaires à l'écriture, l'activité cognitive et métacognitive qui l'accompagnent définissent une forme de disponibilité, de transformation de soi dans la confrontation à autrui, à la chose à dire, aux buts. Vision certes simple de la mobilisation subjective, qui ne se comprend que dans la chaîne de dépendance du travail ou des tâches scolaires.

cheminement a abouti aujourd'hui à la sollicitation de la subjectivité dans l'activité de travail : les années sur lesquelles je me penche en sont le substrat.

1. ENSEIGNER L'ÉCRITURE

Avant de rejoindre le réseau *Langage & Travail*, conduite vers ses problématiques par ma directrice de thèse, Josiane Boutet, j'ai été une dizaine d'années enseignante de lettres dans des environnements technologiques (classes de BTS, formation d'adultes). Ma formation classique et ma culture littéraire me poussaient à investir la pratique d'écriture comme le vecteur d'une expansion de l'individualité : désaliénation, expression subjective, capacité réflexive, plaisir du texte et... devoir d'écrire. Je ne sais trop comment je formulais ces présupposés, dont la naïveté m'arrête aujourd'hui sans me confondre. Car si j'ai depuis beaucoup appris et décrit quant à la question des formes de l'écrit et de ses fonctions sociales, je n'ai rien pu trahir de cette valorisation d'une relation particulière entre subjectivité et écriture.

Ces préoccupations, ces idéaux, sont aussi ceux d'une époque pédagogique, celle de l'introduction dans l'enseignement de la narratologie et de son utilisation pour analyser et produire des récits, individuels ou collectifs. Combinées avec les techniques et les pratiques d'atelier d'écriture, ces méthodes ont renouvelé la pédagogie de l'écrit. Elles ont amélioré la capacité à décrire, à reproduire et faire varier des formes, des rôles, des épisodes. Elles ont introduit « entre » l'écrit et son auteur des médiations et des technicités que le pédagogue espérait désinhibantes.

Des modèles de textes aux répertoires de formes

La disponibilité inattendue de modèles a provoqué une rupture de la routine « analyse-imitation » : irruption des écritures collectives de romans en environnement scolaire, jeux d'écriture, ateliers... Les trames narratives, poétiques, ludiques ont alimenté des prescriptions d'expressivité. Cette expressivité était rattachée à une esthétique et à une psychologie vernaculaires. Appuyée sur l'analyse des formes romanesques, elle recherchait une *inventio* socialisée : la confrontation entre les membres de l'équipe, le débat sur la question traitée, l'organisation collégiale donnée aboutissaient à une invention de forme. L'écriture était à la fois un moyen de socialisation (négocier, se mettre d'accord, désirer ensemble entreprendre un projet) et une formation à la socialisation (écrire pour et en fonction d'autrui). Ces préoccupations convergeaient avec de multiples autres manifestations pour refonder une écriture scolaire individuelle et altruiste.

Au cours des années quatre-vingt, les écrits ordinaires, le journal intime, les récits de vie, ont acquis une visibilité sociale et scientifique

que la recherche didactique prend aussitôt en compte. Ils deviennent objets d'analyses formelles, historique, sociologique et esthétique (Lejeune, 1980 ; 1985). Ils permettent aux didacticiens de poser un continuum entre l'écrit littéraire et l'écrit socialisé et d'en tirer des effets pédagogiques. Un numéro de 1980 de la Revue *Pratiques*, « L'écrivain aujourd'hui », rapproche par les thématiques abordées, l'écriture des maîtres, l'atelier d'écriture enfantin, l'école et la société. L'extension des possibilités de description technique des formes discursives grâce aux outils structuralistes ouvre un champ neuf « écriture et société », qui, désacralisant l'inspiration tout en mettant au jour le travail littéraire, donne un statut à toutes les écritures dans l'école.

Le sujet du récit, le sujet de l'histoire

Dès lors, les thématiques s'ouvrent : la revue *Pratiques* consacre en 1985 un numéro aux récits de vie. Terre Humaine publie en 1996 *Gaston Lucas, Serrurier, Chroniques d'un anti-héros*. La littérature biographique a trois vertus : donner un aperçu sur la construction d'un sujet, le déployer sur la toile de l'histoire et de la sociologie contemporaine, interroger sans relâche la relation entre histoire, récit, réalité subjective. Entre le sujet énonciatif et le sujet social, les superpositions ne vont cesser de se multiplier. Jouant avec la notion de *point de vue* introduite par la narratologie (Blin, 1953 ; Genette, 1972 ; Barthes, 1976 ; Adam, 1984), pivot d'un récit qui en règle les distances et les changements de focalisation, le « je » autobiographique fait entrer le « témoin » dans la classe. La remémoration reconstruit l'histoire selon un filtre subjectif qui associe le factuel au ressenti, qui introduit le *banal* comme une catégorie du savoir scientifique. L'écriture est un travail, qui fore dans plusieurs directions : la subjectivité et l'altérité, l'histoire et la société, la routine et l'événement.

Les ambiguïtés de formes, la déconstruction des genres introduisent des problématiques liant questions formelles, statut de l'œuvre, interrogation sur la *personne*. En 1985, Philippe Lejeune publie un article à propos de Gaston Lucas. Quelque dix ans après la publication, il interroge Adélaïde Blasquez, la voisine ethnologue de Gaston Lucas, et auteure du récit. A partir de l'interview, un dialogue, elle a rédigé un monologue. Peut-on parler d'un rapport de pouvoir entre Gaston Lucas et elle ? L'œuvre est-elle littéraire ou documentaire. Qui écrit, qui dit *je* ? Les questions narratologiques deviennent des questions sociolinguistiques. La reformulation, question linguistique, ouvre sur l'intersubjectivité et la *communication inégale* (François, 1990). Abordée par le biais de sa vulgarisation didactique, la narratologie traduit l'introduction dans la scolarité d'une activité métapragmatique qui s'interroge sur la société, l'individu, l'écriture.

Fondateurs d'une pratique et d'un investissement, ces débats innervent encore l'ingénierie pédagogique. Les campus numériques développés actuellement par les universités vivent de ce double jeu de

l'écriture : souscrire à des cheminements contraints (questions/réponses, énoncés/exercices), mobiliser une présence subjective, une sensibilité à autrui (vie sociale reposant sur des écrits *in absentia*). Ils ont donc pour moi une valeur de fil conducteur. Ils expliquent un trajet forcément autobiographique, mais bien plus encore elles témoignent d'une époque.

1.1. FRAGMENTER ET COMBINER

- **Petites fabriques éditoriales**

la pédagogie de « l'écriture longue »¹² s'est introduite dans les lycées sous la forme de l'écriture romanesque collective. Elle générerait des dispositifs d'atelier ; la classe se divisait en petits groupes, proposait un scénario collectif, suivi d'un découpage en épisodes, décrivant précisément des rôles et des actions, avant de passer à l'écriture individuelle de séquences, ensuite articulées. Une relecture collective aboutissait à un travail éditorial : mise en page, titres, table des matières, illustrations, quatrième de couverture. Inspirés de *l'analyse morphologique du conte* (Propp, 1970), ces dispositifs pédagogiques rendaient manifeste le lien entre expressivité (invention, narration, description, explication) et technicité (projet, organisation, découpage). Le fait d'aller jusqu'à la fabrique naïve de l'objet augmentait la force de l'expérience : introduire un sommaire, penser la succession des chapitres, prendre en compte l'illustration, les légendes, la gestion des sources, la reliure, autant d'actions qui initiaient l'enfant ou l'adolescent à un tour de passe-passe fondamental : la conversion d'une mise en mots, associée à la *fantasia* personnelle et au récit intime, en un objet du monde, apte à circuler, à être reçu et glosé, tourné non vers *moi* mais vers *autrui*, porté par la publicité et la publication en un circuit qui n'est plus maîtrisé par son auteur et est œuvre collective.

Dès l'invention de ces dispositifs de création scolaire, on voit à l'œuvre une double préoccupation, favoriser l'expression des individus en proposant des formes, amener les groupes à penser le statut de ces formes, en montrant l'association de toute forme discursive à un mode de réception sociale.

Les pratiques pédagogiques se réclamaient de la renaissance de la rhétorique, des applications du structuralisme, de la sémiologie de l'image, de la critique génétique, mais aussi des pédagogies actives mettant l'accent sur la fabrique artisanale que l'informatique a mis à la portée de toutes les écoles.

¹² L'expression est d'Elisabeth Bing, qui, dans son livre *Et je nageai jusqu'à la page*, la promeut pour ses connotations : le souffle, l'endurance, l'ampleur, le temps, et parce qu'elle dégage la forme de l'emprise d'un genre en centrant l'attention sur l'activité d'écrire.

- **Passer dans le dedans de la langue**

Ces ressources sont du reste toujours en vigueur : *Communications 4* ainsi que les propositions de Genette, *Figures I, II et III*, et l'ensemble de l'œuvre de Barthes restent des pièces maîtresses des fonds critiques de l'enseignement scolaire et universitaire. La descendance ne s'écarte pas de ces œuvres qui gardent une aura sans concurrent : elles ont fracturé la surface textuelle, engagé une fragmentation qui ont fait passer le lecteur dans le dedans de l'œuvre, abandonnant l'imitation pour la recombinaison. Leur persistance est-elle due au fait qu'elles restent parfaitement adéquates à nos besoins d'une conscience linguistique entraînée au découpage et au montage ?

Cette pédagogie de l'écriture innovera l'ensemble des formations à l'écriture des classes du primaire et secondaire aux enseignements technologiques, jusqu'à la formation en entreprise : associée un *vademecum* de l'énonciation issu de quelques articles des *Problèmes de linguistique générale* (Benveniste, 1956, 1959, 1970), elles fonderont un mode élémentaire d'approche des discours qui tient en quelques notions opératoires : la tension entre histoire et récit, énoncé et énonciation, la *deixis*, les modalités, les marques de la personne forme une *doxa* des études discursives. L'attention croissante portée par les sciences humaines aux discours et le glissement en sociologie de l'analyse de contenu vers l'analyse de discours assurera le succès de cette boîte à outils.

Au prix de quelques gauchissements, hérétiques pour la linguistiques, mais socialement significatifs : l'énonciation est assimilée à l'affirmation subjective de l'individu, dans la sphère sociale (Zarifian, 1996). Dans *Travail et Communication*, Benveniste est mobilisé. La distance entre énonciation et énoncé permet à Zarifian de poser l'hypothèse d'un sujet de l'activité pris entre répétition et innovation, procédure et événement. La langue devient une « interface » qui traduit le rapport au réel et permet l'emprise sur le réel. Simplifiant les problèmes de la référence, ces galons pris par une forme de linguistique appliquée expriment une préoccupation collective : l'énonciation est une prise, sur une paroi lisse et immense, pour modéliser en une hypertextualité des univers de sens et d'événements de trop grande dimension et épaisseur pour se transmettre par l'expérience.

Enonciation et pragmatique

Les interprétations appliquées des théories discursives les orientent dans une double direction, énonciation et pragmatique. Le « pouvoir » de la langue s'évalue dans l'adéquation relative entre production et réception. Mais la réversibilité de la mise en mots est aussi soulignée. Agir sur autrui, certes, mais développer la fonction de découverte pour le sujet de lui-même et par le langage (Boutet, 1995), fonction d'exposition par la traduction en objet permanent et circulant.

L'utilisation pédagogique du structuralisme met en valeur l'efficacité pragmatique de la narrativité : le récit est transformation d'état. Le personnage, ses attributs, le déploiement d'un espace/temps apportent des variations, sans changer la structure archétypale du récit. Le réveil de la rhétorique impulsé par Roland Barthes a mis sur le devant de la scène l'existence ancienne des techniques d'expression et des techniques d'argumentation et leur parenté avec les enquêtes contemporaines sur les formes du discours. Il s'est accompagné d'une découverte des *Artes Memoriae* de la culture monastique (Yates, 1975). Il a également manifesté la porosité des sémiotiques de l'oral et de l'écrit, en attirant l'attention sur les formes de l'oral et sur l'interpénétration entre formes de l'oral et formes de l'écrit. Ces discours différents par leur origine, leur thème, leur finalité ont en commun de montrer que l'individu peut, par l'exercice de connaissance des structures, avoir une emprise sur les formes et les contenus des discours.

1.2. PREMIERS METAMODELES DE COMMUNICATION

A partir des années quatre-vingt, convergeant avec la tertiarisation du travail, le champ des études discursives s'étend. L'économie, la productivité s'y intéressent. La communication de travail cherche des formats génériques. C'est un dérivé sommaire et énergique de la réflexion didactique sur les formes et les contenus discursifs. Les plans de réunion, les techniques de synthèse orale, la contention et la pré-énonciation de la parole dans les appareillages de diapositives power-point, en sont des manifestations. Les outils d'analyse ouvrent un marché inattendu, celui de la formation à « l'efficacité ».

Les techniques se sont répandues sous la forme des outils prêts à l'emploi des formations entrepreneuriales. Cette conscientisation de formes maîtrisables et facilitantes a modifié la pédagogie de la parole et de l'écriture, dans l'école et hors de l'école. Parallèlement l'école elle-même a fait entrer dans ses murs les préoccupations de l'économie. Les « savoir-faire » et outils de communication, les référentiels de compétences, la capacité d'autoévaluation développée par les instructions scolaires traduisent par leur substance et leur finalité la volonté de former les élèves à des « techniques de soi » : la préparation aux contraintes communicationnelles de la société (recherche d'emploi, présentation de soi, productions écrites formatées) et la maîtrise de la présentation de soi.

Cet « outillage » aura également un autre impact, l'intégration au « patrimoine » langagier des « écrits gris ». Si les sciences du langage s'étaient intéressées, avec la sociolinguistique, aux écrits socialisés, elles s'en étaient jusqu'aux années quatre-vingt tenues aux écrits de la presse ou de l'école. Les genres littéraires sont mis à mal par la critique discursive. Une ouverture vers des typologies pragmatiques ou énonciatives permet de proposer des méthodes descriptives pour les

écrits du travail, écrits formulaires, circulaires, compte rendus, lettres types.

Il est paradoxal que la déconstruction du sujet souverain ait parallèlement suscité des pédagogies actives, répandant l'idée que les discours se « travaillent », que l'exercice a une efficacité sur les positions de sujet. Les formes du discours et les formes de l'action convergent : la conscience discursive développe une emprise sur autrui et sur le réel, par la persuasion, par la capacité à concevoir un futur accepté par autrui, grâce à la capacité à découper en un écrit des processus.

Auroux (1996) montre que la maîtrise analytique des systèmes de communication par l'écriture, aujourd'hui par la numérisation et l'encodage (Stiegler, 2003), a partie liée avec le pouvoir de réduction des idiolectes, de diffusion d'une langue légitime et d'une instruction à la communication normée. La révolution apportée par le structuralisme et ses applications aura préparé une nouvelle étape de la grammatisation, en affinant la descriptivité et la découpe des discours. La didactique de la langue est traversée par un double mouvement :

- l'assomption du sujet écrivant *vs* la déconstruction de la figure littéraire de l'auteur
- l'utilisation de la subjectivité dans la langue comme repère typologique (du « je » au « il ») *vs* le développement des traitements automatisés de la langue (analyseurs grammaticaux, générateurs de texte).

Le début de cette troisième grammatisation¹³ se marque par l'automatisation des traitements du langage. Il est accompagné d'une utilisation de la forme narrative pour exprimer la subjectivité, à la fois pour soi (diachronie de l'écriture autobiographique, effet de construction de soi induit par la construction du discours) et pour autrui (socialisation de l'écriture, constitution de communautés écrivant en atelier). Cette combinatoire n'a cessé de se systématiser.

¹³ Pour Sylvain Auroux (1996), la première grammatisation est l'objectivation de la langue par l'écriture, la seconde est marquée par l'écriture des grammaires entre 1550 et 1750, la troisième concerne le traitement automatisé de la langue (cf. Partie 2).

2. DIRE ET ECRIRE « JE »

La parole joue dans cette combinatoire trois rôles : décrite par les amorces de « grammaires de l'oral », elle participe au mouvement de description analytique du discours. Elle est le véhicule de la présence énonciative. Sa possibilité, sa liberté sont une condition de l'écriture : soit parce qu'elle détend la censure de la norme, soit parce qu'elle entraîne à l'écriture en mobilisant des blocs langagiers et en facilitant des automatismes. La meilleure connaissance de la sémiotique de l'oral favorise la perception d'une sémiotique hybride interpénétrant parole et écriture, illustrée par la « situation de communication ».

2.1. PAROLE, ANAMNESE, ESTHETIQUE

Les présupposés des ateliers d'écriture d'Elisabeth Bing se révèlent très évocateurs : ils rapprochent vie de groupe, histoire personnelle et écriture littéraire. Ils en font les conditions d'une esthétique ; la capacité primaire à ressentir (des émotions, des chagrins) est le socle d'une capacité secondaire, ressentir au travers d'une forme artistique. Il s'agit de dire, d'être et de faire « je ». Le travail esthétique exprime un ethos de la responsabilité de soi, affichée face à un groupe.

Ces ateliers ont été un objet d'attraction pour les enseignants de lettres. Formée aux techniques d'animation des ateliers Bing, j'en ai moi-même usé dans des formations de personnels soignants (infirmières, aides-soignantes, « auxiliaires de vie »). J'ai ressenti une fascination persistante pour la sûreté quasi magique de la démarche. Mon trajet m'en a éloignée. Je ne recourrais certes plus à cette convocation de l'autobiographique : comment la défendre quand elle anime, dévoyée, la cohorte de ceux que Virilio nomme les « anges du banal », auteurs d'infinis récits sur soi qui peuplent blogs et sites de diaristes ? Quand elle semble avoir été, parmi d'autres facteurs, une innocente condition préparatoire ou du moins un symptôme de la future mise à disposition du « je » intime dans la vie publique ?

Elisabeth Bing utilise l'écriture comme médium de l'émancipation d'un sujet. Les ressorts d'un atelier d'écriture mettent l'individu face à la prégnance de la norme sociale qui évalue en réception. Ils démontrent que la possibilité d'une écriture s'éteint quand celui qui se désire auteur anticipe cette évaluation et s'applique une autocensure. La visée de

l'atelier est de faire ressentir l'inhibition issue de l'expérience sociale, de la lever, puis de la réparer en rétablissant une sécurité.

- **Scènes d'arrêt**

A l'origine de l'empêchement à écrire, Elisabeth Bing postule une scène d'arrêt : un adulte autorisé a critiqué une expression plastique ou rédactionnelle de l'enfant. La censure clive l'intention d'écrire et la matière sensible. L'affect attaché à la création est désormais indisponible. Il n'y a plus d'élan à créer, plus aucune sécurité. Car cet élan d'un sujet vulnérable a été accueilli avec colère, indifférence, rire, jugement dévalorisant. La première séance de tout atelier Bing consiste en un retour sur la scène traumatique : l'apprenti recherche un souvenir supposé premier. Ce souvenir, quelle est sa matière ? C'est le point d'*acmé* entre l'élan au don et la dépression brusque causée par un jugement dévalorisant. L'enfant s'est élancé : il a porté un dessin ou un poème vers un autre, père, mère ou maître. Le don s'est retourné en atteinte narcissique. Pour Elisabeth Bing, c'est l'origine de l'inhibition à créer. Convoquer la scène par une anamnèse écrite est la première matière d'une réparation. Cette « motivation », comme l'appellent les animateurs bingiens, est un acte de fondation de l'écriture en atelier. Le retour à une origine, qui, bien sûr, ne peut être que fallacieuse ou mythique, est un artifice qui, mettant en commun dans le groupe de travail un défaut d'origine, dégage une posture collective d'écriture : l'atelier retourne sur l'affect posé comme originel et s'efforce de donner forme à l'événement. Une lecture oralisée de ce premier texte écrit dans le retrait est ensuite proposée et tout le groupe reçoit ce texte.

L'élan de l'enfance – je donne à autrui une trace de mon élan à être rompu et recouvert par la scène humiliante – ton objet n'appelle que ma critique souriante- réapparait. L'objet esthétique, séparé, visible, mémorisable, s'offre au groupe d'auditeurs-lecteurs. L'anamnèse de l'écriture conduit l'auteur à réhabiliter doublement le sensible, en retrouvant les affects heureux et douloureux, en leur donnant une forme esthétique reconnue et reçue par autrui.

- **Autorité et responsabilisation**

L'autorité arrête l'écriture. Pourtant la menace portée sur l'investissement libidinal du sujet dans les objets dont il est créateur est aussi ce qui motive cette énergie : plaire à l'adulte, impressionner un autre. De ce qui est en passe de me représenter en propre face aux autres, je suis dépouillé par l'autorité indiscutable d'un arbitraire.

Mais quelle est la nature de cette autorité ? D'où tire-t-elle sa force ? Comment se convertit-elle en rupture de l'énergie ? Décrivant la séduction d'un enfant par un adulte, Ferenczi propose le concept clinique d'identification à l'agresseur : la victime s'attribue la responsabilité de l'agression. Ferenczi décrit le mécanisme de

renversement de la situation post-traumatique. La victime assume la culpabilité. Cette identification à l'agresseur est secondaire à un fantasme de séduction ; la réalisation est traumatique. Elle fait que l'enfant s'attribue l'initiative de l'adulte et le protège en intériorisant la responsabilité de l'événement. La création est mauvaise, puisque l'autorité la juge ainsi. L'omnipotence narcissique est sanctionnée. L'enfant introjecte le jugement comme son acte propre et étend ce mécanisme de déplacement défensif à tous les objets qu'il produit.

La censure externe devient interne. Chaque épreuve réactive cette dévalorisation dépressive de soi. La toute-puissance de l'adulte fait que l'enfant lui donne raison. L'énonciation de jugement n'est pas dévalorisante *a priori* pour la création enfantine. L'adulte croit faire passer un message qui, s'il est bien entendu, est de l'ordre d'une promesse. En disqualifiant la performance, il glisse à l'enfant l'idée de son grandissement : faire un dessin enfantin contient tous les dessins possibles, et l'annonce d'autres plus habiles. C'est du moins ce dont se sent porteur le jugement éducatif. C'est au futur de l'enfant que s'adresse la dévalorisation complice. Elle sous-entend, « si je te disais aujourd'hui que tu as accompli un chef-d'œuvre, je tuerais ta chance de persister dans cette praxis ». L'enfant le reçoit tout autrement. Sa condition d'*adulescens* lui échappe quand, créateur, il libère une énergie qui est un désir et un pouvoir. De l'intensité de la *praxis*, il est renvoyé à la défaillance de la *poiesis*. Cette réduction est insupportable. Pour en liquider la force, l'enfant s'attribue la dévalorisation de soi, qui rejoint l'expérience de la castration, le *pas tout* lacanien. La levée de cette censure ne viendra donc pas d'une contestation de l'autorité, mais d'une retrouvaille avec cette faille, une revisite qui fonde une potentialité esthétique, là où elle a été rendue impossible par la censure.

Dans le mythe bingien, la quête d'une origine de la difficulté d'écrire se fait grâce au soutien de la communauté des apprentis scripteurs, ceux qui, faisant le même parcours récursif, seront à même de recevoir les affects que ne manquera pas d'exprimer cette visite de la faille qu'accompagne un retour de l'*aisthesis*.

2.2. SENSIBILITE ET COMMUNAUTE

Rituellement le texte est lu à voix haute par l'auteur de l'écrit. Elle convertit l'écrit intime. Elle le met en scène. Elle l'approprie au corps, par la voix. L'écrit est déroulé *in praesentia* et non plus *in absentia*. L'oralisation introduit une médiation qui est aussi une technicisation collective : on peut revenir au texte qui a circulé, a été entendu, commenté. Il peut être traité, retravaillé, modifié. L'énergie des autres y pénètre. Désormais forme ouverte, il est crédibilisé par les appréciations, qui libèrent l'auteur de l'adhésion et même de « l'adhérence » à son propre texte. L'auditeur bienveillant enrichit l'émotion de l'écriture d'affects positifs, restaurant la félicité de l'altérité.

L'autorité qui déjuge est placée comme origine à l'indisponibilité de l'*paisthesis*. Une *techné* de l'écriture simule ce qui n'a pas pu être : une écriture en continuité édénique entre le désir d'expression et l'acceptabilité de sa réalisation. « Ce qui n'a pas été », conséquence d'un conflit entre l'énergie narcissique fantasmatique et la confrontation au monde réel, devient ce qui rend possible l'écriture, à condition que le désir d'écrire soit réparé par la réception publique du texte.

Il est tentant de faire de ce dispositif un mythe originaire moderne de la rencontre conflictuelle et dynamique entre individu et organisation. La théâtralisation de la réception réparatrice est aussi un moment de translation sémiotique : le texte écrit par un individu est lu en public, effaçant la menace de la réception *in absentia*. Le destinataire est le représentant à la fois de l'altérité subjective et de la norme sociale. Il est celui qui reconnaît le texte et me fait auteur. Il est aussi celui qui motive l'écriture, en donnant le désir, en organisant le don symbolique, en contraignant la forme.

Une dynamique aliénation/désaliénation se dessine sur la toile de fond de deux altérités, l'une, oppressante, du jugement symbolique, l'autre, accueillante de la communauté réparatrice des pairs. Ce modèle « moderne » d'une *techné* de l'écriture la sépare de la rhétorique et la fonde sur la « communication » : le portage du groupe répartit l'autorité et la rend facilitante ; les paires autorité/liberté, symétrie/asymétrie des éprouvés, égalité/inégalité des possibilités sont inhibantes tant que la communication est inégale (père/enfant). Mais une suspension de l'*auctoritas*, son éparpillement dans une communauté de pairs créent des différences de potentiel libératrices et « positives ».

2.3. ORALITE, ECRITURE ET DECOUVERTE DE SOI

Ce dispositif empirique de facilitation converge avec les résultats des travaux expérimentaux de la psycholinguistique. Gombert (1992) choisit une autre approche et centre son attention sur les processus métalinguistiques, ressources et contrôles qui pilotent silencieusement l'activité d'écriture. L'écriture n'est effectuable que si les opérations se font sans contrôle conscient. Sans automatismes, pas de liberté. La mémoire à long terme fournit les « idées », que la compétence métapragmatique traite au niveau de la mémoire de travail. Résumant le procès d'écriture en trois phases, la conception, la transcription, la révision, Gombert étend l'empire de la fonction métalinguistique à l'ensemble des phases, en montrant que le procès de signification et le procès de communication sont des opérations distinctes, pilotées par la compétence métalinguistique. La maîtrise de la situation d'énonciation, ou du moins la capacité à enquêter sur elle, par le dialogue, à la faire vivre, permet au scripteur d'assouplir et d'étendre ses capacités

métascripturales. L'écriture la plus heureuse, au sens où elle serait libérée de l'inhibition, est une écriture préparée par la parole.

Elle est enchâssée dans une oralisation (explications préalables du projet, questions, exposé, commentaire d'accompagnement) qui ajustent l'écrit aux indices que la parole collecte auprès d'autrui. Solliciter, questionner excite la mémoire de travail et facilite ensuite la production écrite.

L'écriture - ici il s'agit d'une écriture scolaire observée selon des protocoles expérimentaux - ne se pense donc pas indépendamment d'une altérité : un destinataire, une situation, un « projet ». Chez Gombert, l'activité métalinguistique est organisatrice et coordinatrice, aboutissant à une vision élargie de l'énonciation, qui coifferait l'analyse de la situation et la sollicitation des mots et des formes adaptées. L'approche cognitive synthétise ici une attention aux processus énonciatifs et aux visées pragmatiques de l'écriture, dépassant l'analyse des phénomènes morphosyntaxiques et de leur organisation *in abstracto*. C'est la fonction de communication, dans sa globalité, que les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix ont analysée, dessinant une écriture socialisée qu'il faut sécuriser par des facilitations. C'est à ce but que correspond la lecture oralisée en groupe des ateliers d'écriture.

- **Exposition de soi et heuristique du sujet**

L'écriture socialisée par l'oralité fait coïncider production (la lecture) et expérience de réception (les réactions des auditeurs). Dès lors que l'écrit est lu, les réactions des auditeurs se font de face et sont riches d'affects. Le dispositif met en valeur l'écrit : sympathie, concentration, réciprocité garantie à l'exposition de soi, valorisation de l'événement. La mise à l'épreuve rencontre sa compensation, la sanction positive des gratifications narcissiques. Symétriquement l'expérience de la réception des textes des autres écrivains familiarise avec un exercice inconnu, le dire sur l'écrit, l'enchâssement de la parole dialoguée dans l'écrit monologal. L'écriture est déployée dans un espace temps, celui de sa lecture : le ressenti de l'énonciation se restaure, restaurant du même coup un certain accès au sensible.

L'épreuve de l'altérité est représentée comme découverte de soi : le « quelque chose à dire » (Jacqueline Authier-Revuz, 1997) n'existe pas indépendamment de la forme qui le rend disponible. Ce n'est pas un message dont disposerait un sujet avant de l'énoncer : la « chose à dire » ou à écrire est opaque au sujet énonciateur. Elle résiste, l'énonciation est heuristique et le sujet s'y construit et s'y transforme. Chaque sujet pourchasse un « dire » qui s'éloigne à mesure que l'énonciation opère : l'énoncé est une étape, aussitôt dépassée. Pour Authier-Revuz, ce travail d'ajustement impossible montre à l'œuvre une constante activité métalinguistique qui précise sans relâche la relation que le sujet entretient

avec son discours : l'ironie est ainsi une mise à distance, en tout cas une gestion de la distance entre l'énonciateur et son énoncé.

La « prise d'écriture » (Delcambre, 1994, 1997) est donc perçue, dans la mouvance de ces divers travaux qui rapprochent linguistique, psychanalyse et psychologie du développement, comme une activité métalinguistique de contrôle, de sollicitation et d'ajustement. L'activité expressive est « située », c'est-à-dire qu'elle dépend non pas d'un contenu ou d'une intention, mais d'une appréciation qui fait la part belle aux éléments contextuels.

L'expressivité n'est pas possible sans une altérité, une information et une interprétation de la situation. Elle implique une appréciation des conditions de destination et de réception. On peut comprendre comment l'acte d'écrire, seul, en groupe, pour soi, en milieu scolaire, à des fins romanesques, peut être associé au déploiement de la subjectivité.

Le ressenti du sujet, le groupe, le parcours autobiographique se trouvent au centre du dispositif de facilitation, associant ainsi subjectivité et technicité.

- **Communauté défensive**

Cette vision de la subjectivité est stratégique, guerrière : une personne fait face au monde inhospitalier et y rencontre ou non des alliés. En se repliant sur le monde des pairs, elle retrouve la disponibilité du langage perdu, bien commun, qui la reconduit vers ses affects, bien singulier. Le sujet fait face aux menaces de la norme, de la forme, de la puissance du jugement. La narration est libératrice, esthétiquement et psychiquement. A condition qu'elle soit préservée par le contenant de la communauté. Epreuve de la visibilité du sentir et exposition aux pouvoirs, l'écriture ne s'expose cependant qu'à la communauté pérenne de l'atelier. Le travail commun dure plusieurs mois. Celle-ci borne la diffusion à elle-même, pépinière protectrice. *L'autorité* n'est abordée que comme un pouvoir sur l'intime, générant des *impedimenta*, l'arrêt du ressenti.

Le dire-écrire « je » est considéré comme une conquête de soi qui s'étend à l'entier de la personne : son être, son histoire, sa socialité, ses états. L'écriture narrative, la voix, expressive dessinent un auteur (garant, « augmenteur ») que sa responsabilité énonciative et esthétique prépare à une responsabilité sociale : se présenter dans le monde comme sujet social.

2.4. INTERACTION ET LANGUE SITUEE

Un autre courant a influencé à partir des années soixante la pédagogie de l'écriture et de la parole, construisant la notion de compétence de communication : le champ du FLE (français langue étrangère) a provoqué des recherches fécondes, en particulier grâce à ses deux centres de recherche pédagogique et didactique, le BELC (Bureau d'Etudes des Langues et des Civilisations) et le CREDIF (Centre de Recherches et d'Etudes pour la Diffusion du Français). Elles ont influencé le bagage pédagogique de cette époque, en privilégiant la compétence de communication. Pour développer celle-ci, deux voies ont été rapprochées, la description méthodique du *français fonctionnel*, la créativité stimulant l'interaction.

- **Le français fonctionnel et les compétences de communication**

Le « Niveau Seuil »¹⁴ (1976) substitue à la notion de connaissances lexicales celles de compétences communicationnelles. Connaître le mot « gare » est sans intérêt, si l'on n'a pas le pouvoir, en situation, d'énoncer la question : « Où est la gare ? ». Les connaissances morphosyntaxiques que mobilise un énoncé (« Pouvez-vous m'indiquer le prix d'une chambre ? ») sont indisponibles si une attitude confiante ne permet pas leur sollicitation. Il faut donc préparer le locuteur apprenant à la gestion des interactions. La pragmatique communicationnelle et l'interactionnisme réorganisent le champ grammatical et lexical. La co-énonciation (Culioli, 1990) est un concept qui rappelle que l'énonciation n'est pas afférente à un sujet mais aux filtres par lesquels un sujet

¹⁴ Coste Daniel, Courtillon Janine, Fernczi Victor, Martins-Baltar Michel, 1982, *Le Niveau-Seuil*, Paris, Hatier.

Présentation du *Niveau-Seuil* sur le site du CIEP (Centre international d'études pédagogiques) : « Vers le milieu des années soixante-dix, des experts ont élaboré un modèle opérationnel de ce qu'un apprenant doit être capable de FAIRE lorsqu'il se sert d'une langue pour communiquer de manière indépendante dans un pays où cette langue sert de véhicule de communication pour la vie de tous les jours; à partir de là, ils ont défini les savoirs et savoir-faire nécessaires pour parvenir à ce « seuil » de communication («niveau seuil»). La première spécification d'instruments pour la description d'une langue a été élaborée pour l'anglais (Threshold Level) et celle qui a suivi peu après pour le français (Niveau seuil) ont servi de modèles, adoptés ensuite pour d'autres langues, en fonction de la situation linguistique de chacun, et qui ont progressivement évolué à la lumière de l'expérience. Ce modèle a joué un rôle très important dans l'enseignement des langues en servant de base à l'élaboration de nouveaux programmes nationaux, en favorisant l'élaboration de manuels plus intéressants et plus attrayants, en conduisant à la réalisation de cours multimédias et en encourageant la mise au point de systèmes d'évaluation plus réalistes et plus pertinents.

imagine, comprend, ressent l'attraction d'une situation et attribue à l'interlocuteur des traits qui orientent le travail énonciatif.

Mobilisée par des interactions d'enquête (« Comment faire ? »), d'orientation (« Où se trouve .. ? »), la pratique langagière interlinguistique va avoir deux rôles : elle soutient la politique de la francophonie, portée par l'Alliance française. Indirectement, elle refonde l'enseignement de la grammaire et la didactique du français, qui s'imprègne de pragmatique et de communication en écrivant une grammaire de l'oral.

L'exploration du français fonctionnel a suscité des inventaires lexicaux, des recherches énonciatives et pragmatiques (Coste, 1979 ; Moirand, 1979). Etudes situées dans des environnements sociaux, elles ont nourri les premières études des communications de travail. Soit par des enquêtes, soit par des importations de méthodes. Ces mêmes groupes de recherche didactique ont exploré la voie complémentaire du jeu et de la créativité, exploitant des situations circulantes entre écrit et oral. Dialoguer est un interagir et implique l'élan à autrui, l'élan à imiter, à rivaliser, à imaginer : les *Tarots du conte*¹⁵ soumettaient à l'imagination du joueur le dessin représenté sur la carte tirée au sort. La série constituée créait aléatoirement une trame narrative. Dans *Cartes noires*, les figures du jeu de cartes, les rois, les dames, les valets étaient affectés de flèches. Les cartes tirées et disposées côte à côte établissaient ainsi une relation entre deux figures. Chacune d'entre elles était dotée d'un caractère, à partir duquel le joueur improvisait oralement une histoire, relayé par les autres membres dans un jeu collectif qui tenait du téléphone arabe. *Cartes Noires* offrait un support à l'inventeur : avec l'aide de la trame que son geste dessinait, il risquait la composition d'une histoire, dont le destinataire était le groupe. La parole se développait dans sa double dimension, l'élaboration d'un dire, l'adresse à autrui.

Construire un référentiel de compétences communicationnelles constitue une rupture par rapport à une politique linguistique fondée sur l'édition de dictionnaires : c'est « calibrer » des contextes et des points de vue, dégager les traits génériques de situations d'habitude vues comme singulières (écrire une carte postale à un ami, descendre la poubelle dans la rue), établir une calculabilité de leur difficulté (niveaux). En 2004, le Niveau B2 pour le français, un référentiel, élaboré par Jean-Michel Beacco prend le relais du Niveau Seuil : il catalogue les « compétences culturelles ». L'Europe, explique-t-il, construit un cadre éducatif et culturel commun. Il faut un outil de construction de programmes et d'évaluation. Je parle, j'écris, j'agis : l'énonciation d'un énoncé situé entre

¹⁵ Edités par le BELC. Citons aussi : Debyser François, 1983, *Cartes noires, inventer et élucider des énigmes policières*, Paris CIEP, Belc. Du même auteur : 1980, *L'immeuble*, Paris CIEP, Belc : « situation globale », transposition de la *Vie mode d'emploi* de Pérec. Ou encore : 1984, *Jus d'orange ou la mort d'un innocent*, Paris, CIEP, Belc.

dans un processus descriptif qui n'enregistre pas les éléments de base mais leurs possibilités combinatoires, en situation, créant des dictionnaires ethnolinguistiques alimentant des nomenclatures pragmatiques et éthiques.

Ces jeux communicationnels d'apprentissage de la langue sont issus des trames et des contraintes de l'OULIPO (Ouvroir de Littérature Potentielle), de l'œuvre de Pérec, de celle de Butor. *La Petite Fabrique de Littérature* (1984) collecte les variétés de pastiches, parodies, réécritures, palindromes dans l'histoire littéraire et propose des dizaines de jeux pédagogiques analogues.

3. UN EQUIPEMENT INTELLECTUEL POUR ABORDER LA LITTERATURE GRISE

Michaël Baxandall (1985) recherche quels étaient les critères d'appréciation esthétique des acheteurs contemporains de Vinci ou Ucello en analysant historiquement leur équipement intellectuel : les problèmes excitants intellectuellement pour un bourgeois du Quattrocento sont le calcul mental des volumes et des poids. Les mesures ne sont pas standardisées et la négociation sur les foires dépend de la rapidité et de la justesse avec laquelle l'acquéreur évalue la valeur de grains remplissant des tonneaux, des brocs, des cuves. Il faut pour cela être capable de prendre la mesure et de décomposer très vite la forme complexe en cubes, cônes, sphères. La formation mathématique met l'accent sur le calcul mental des volumes. Baxandall explique ainsi que la complexité géométrique des chapeaux et des croupes de chevaux exerce un puissant intérêt. De même les calculs de la perspective sont des problèmes géométriques nouveaux ; ce sont aussi des problèmes religieux et métaphysiques passionnants pour l'époque : illusion des sens, continuité du monde temporel et du monde spirituel, sont rendus pensables par la représentation picturale.

Parmi les problèmes intellectuellement excitants pour notre société, en tout cas pour notre économie, on trouve une interrogation très pressante sur le *savoir* : qu'est-ce que le savoir ? Comment le rendre pérenne ? Comment mutualiser l'expérience ? Recherchant les fondements de mon intérêt pour la littérature grise du travail, je m'efforce de situer l'intérêt contemporain pour les savoirs (formation au « métatrabail », c'est-à-dire au soutien de l'activité par un incessant commentaire, intelligence collective, *Knowledge management*, écriture coopérative) dans la perspective large d'un outillage notionnel et technique historiquement repérable.

Désireuse de montrer les strates sur lesquels s'est organisé le début d'une économie de la connaissance, je n'ai pas eu le souci de l'exhaustivité. J'ai pris quelques exemples et laissé de côté la plupart des travaux scientifiques qui sont à la source de cette vulgarisation didactique. J'aurais aimé m'attarder sur la génétique des textes (Lebrave et Grésillon, 1983), les études de la variante ou de la rature (Fabre, 1990), l'étude de la paraphrase (Fuchs, 1982). Je n'ai pas repris cette collecte bibliographique effectuée pour ma thèse. Mon objectif alors était alors de disposer d'outils descriptifs applicables aux corpus des écrits de travail, et surtout des processus d'écriture. La dynamique de reformulation et de circulation était l'objet de mon étude. La généalogie des textes de travail, leur polyphonie et leur polysémiotité m'intéressaient plus que leurs thèmes. J'ai cherché dans les divers courants linguistiques les concepts et les méthodes aménageables pour mes corpus.

Aujourd'hui, je m'efforce de retrouver la synthèse pratique concaténant idées et outils, qui organisait la pratique des enseignants de lettres quand j'en faisais partie, pour comprendre le *background* de l'époque que j'ai investi ensuite dans les études de terrain. Je retrouve ainsi également les points qui ont fait buter ma recherche et m'amènent aujourd'hui à une substantielle révision de ces mêmes convictions didactiques.

Quels que soient les exemples présentés, quelques tendances fortes dont les racines se trouvent dans l'analyse de discours se sont dégagées. Liant système de formation et système de production elles apparaissent comme des couches profondes préparant un usage productif des compétences de communication.

3.1. PRATIQUES DE VALORISATION DE L'EXPRESSIVITE

L'expressivité se répartit dans les pratiques évoquées en trois ensembles :

- le premier rapproche écriture et vie psychique : la pratique d'écriture, heureuse ou malheureuse dépend des possibilités accordées par le psychisme. Elle est limitée par l'anticipation de la réception sociale : norme, censure, inhibition, « trauma », réparation, reconstitution d'une sécurité d'écriture ...
- le second marque sa dépendance au modèle littéraire. L'écriture est exposition de l'auteur. Tauromachie, elle met en danger l'image de soi. Mais elle renforce le narcissisme. Explorant la sensation, la forme littéraire transforme son auteur. Ecrire a une fonction de constitution de la subjectivité.
- Le troisième est communicationnel : le sujet parlant est un sujet social. La conscience langagière est soumise à l'existence sociale. Interaction, requête, négociation... Parler, écrire se fait face aux pairs.

Ces trois ensembles gardent leur pertinence dans le monde du travail. Les préoccupations psychiques et esthétiques se présentent différemment. La compétence de communication est majeure dans la défense des positions, l'expression des savoirs, la possibilité d'influencer.

La thématique de la communication promeut le « message », sa transmission, sa réception. En amont, l'expression et la composition du message un travail : le discours échappe à l'intentionnalité ; celle-ci court après son but comme Achille poursuivant la tortue. Dans ce constant déplacement, le sujet évolue, se modifie, se construit. Par l'usage et l'effort, le sujet découvre ses propres possibilités et les étend. A l'inverse, les possibilités se restreignent progressivement quand l'élan à l'expression n'est pas stimulé : poser la nécessité pour chaque sujet de

tenter de disposer de l'indisponible est la promesse d'un processus jamais terminé. Faire écrire est ainsi une façon de garantir la disponibilité d'une énergie subjective, d'une expressivité en travail.

Selon ce modèle, l'aide à l'expression est un devoir éducatif, qui touche au politique : conventionnellement, on lie esprit critique et compétences réflexives développées par l'écriture. L'écriture est une excitation. L'écriture de travail introduit de l'excitation dans le travail. La prescription à s'exprimer est une des possibilités de cristallisation de l'attention à la tâche. L'écriture active un investissement narcissique, une idéalisation des pouvoirs d'autrui, des fantasmes archaïques d'omnipotence, des idéaux et des anxiétés, des rêves enfantins et des inhibitions d'adulte (Dejours, 1986). L'activité énonciative se déploie sous l'emprise des standards et des figements qu'implique une situation normée. La mobilisation subjective établit une porosité, inattendue pour certains, entre écrit littéraire et écrit « gris ». Elle incite à examiner ces derniers avec attention. Car les marques énonciatives, présentes, ne sont pas données de la même façon que par un « pacte autobiographique » ou un poème. Gommées, retenues, elles sont d'une part un matériau linguistiquement intéressant, d'autre part elles sont des indicateurs qui guident l'analyste vers un éprouvé du travail.

3.2. STIMULATION D'UNE CONSCIENCE COMMUNICATIONNELLE

La réflexion linguistique sur les typologies textuelles, le retour des techniques rhétoriques, la demande inspirée par la « massification » de la compétence communicationnelle ont créé le champ des « techniques d'expression ». Certains usages donnent une vision restrictive de l'information et de la communication. Ils montrent d'autant mieux que l'expression est en passe de devenir une ressource productive ordinaire. Le *bien parler* et le *bien écrire* sont passés de l'état de normes à celui de capital culturel. Cette évolution, sociale et économique, accompagne la « tertiarisation de la société » et la montée en puissance des activités de langage dans l'activité sociale. La formalisation qui y est associée, les métiers de formateurs qui se sont développés, indiquent qu'aujourd'hui cette mobilisation de l'écriture et de la parole dans le travail est reconnue. Pratique expressive et connaissance des formes, genres ou gabarits, sont liées, pour l'écrit et pour l'oral : il est admis que la qualité de l'expression dépend des répertoires de formes dont dispose consciemment ou non, explicitement ou non le locuteur ou le rédacteur. Les « techniques d'expression » et les compétences de communication sont sur le devant de la scène sociale, politique, économique. Cela n'a pu se faire que parce que se sont répandues des méthodes de fragmentation des discours en éléments de structure ou de contenus manipulables : une réduction à l'élément, un entraînement à la combinatoire a favorisé une conscience communicationnelle plastique et utilisable.

3.3. EFFICACITE PRAGMATIQUE

L'écriture, communication *in absentia*, n'échappe nullement à l'altérité. L'écrit socialisé par la réception *in praesentia*, intègre son destinataire, traduit ou anticipe des interactions.

Ces interactions se marquent linguistiquement par l'énonciation (l'adresse, l'en-tête, la *deixis*, les modalités), par les thématiques et les actes de langages (demander, enjoindre, certifier, annoncer...). A la force injonctive ou performative des énoncés, il faut adjoindre la performativité des supports mêmes : l'affiche qui indique *Fermé* est un acte de langage dont la force tient à l'énoncé mais plus encore au support (pancarte) et au mode de communication (sur la porte d'un lieu d'accueil). Le formulaire, l'en-tête, la carte de visite (Jeanneret & Souchier, 1996) documents reconnaissables sans glose explicative. Harris (1993) distingue la gestion politique des espaces et la géométrie des surfaces. La première est repérable dans la prohibition : « DEFENSE D'AFFICHER » : « Dans le domaine public, il existe toujours des correspondances très étroites entre le droit d'écrire sur une surface donnée et l'organisation du pouvoir social. »¹⁶. La syntagmatique de la surface est un détecteur de la valeur sémantique des espaces.

L'organisation de la surface est exemplaire dans le cas d'une enveloppe : les « casiers » réservés à la scription de l'adresse suffisent à la faire reconnaître comme telle même si la graphie est illisible.

Pragmatique et sémiologie de l'écrit attirent l'attention sur l'objectalité de l'écrit : le support, sa dimension, sa matière, sa mise en page, le tracé, les conditions de publication ou d'exposition, les marques graphiques diverses sont des facteurs de signification au même titre que les contenus. La sémiologie de l'écrit conduit à une écologie de l'écriture, intégrant les outils et les supports, l'ordre symbolique qui régit les possibilités. Ces approches sont déterminantes pour articuler sémiologie et politique.

CONCLUSION

Implication subjective, socialisation, efficacité pragmatique font que l'écriture touche à la fois au sensible, au sens où l'entend Stiegler (2003), l'*aisthesis*, la capacité à ressentir, et au politique, l'organisation de la cité, la répartition des *technai*, technologie de l'esprit, arts de faire. De ce fait elle appartient à la sphère de l'éprouvé et de l'intime comme à celle du collectif ; elle concerne autant l'individu, atteignant même une dimension paranoïaque de défense, de désaliénation, d'assomption individuelle, que

¹⁶ Harris Roy, 1993, *Sémiologie de l'écriture*, Paris, CNRS Langage, 223.

l'action publique et les appareils de normes. Elle est un des articulateurs de l'individu à l'organisation.

C'est du moins sous cet angle qu'elle a été vue sous l'effet de techniques descriptives et de pratiques de formation. Celles-ci, éduquant à la reformulation, à la variante, aux combinatoires, ont stimulé une capacité à narrer pour autrui ; associée à l'épreuve des jugements, l'écriture est également apparentée aux « techniques de soi ». Son pouvoir heuristique de construction de la subjectivité l'a mobilisée pour soutenir la construction d'un sujet social moderne : faisant face aux autres par le langage, responsable de son dire, bénéficiant des répertoires de compétences communicationnelles tacites ou explicites.

CHAPITRE 2

LA MAITRISE DES ECRITS GRIS

A l'occasion d'une enquête dans une grande entreprise qui vouée à la gestion d'un patrimoine immobilier, j'ai assisté et participé à la réforme d'un système d'écrits de travail. Savoir-faire de référence pour un métier peu qualifié, la rédaction des lettres reflétait des sensibilités et des esthétiques qui n'étaient plus en accord avec le temps. La visibilité des lettres en a fait une surface de débat : rédacteurs et experts luttent pour imposer leur certitude sur le dire vrai, le dire juste et le faire faire. La construction de la nouvelle base de lettres se révèle l'amorce d'un processus collectif d'analyse de la pratique qui fait basculer le métier de gestion locative dans un régime de savoir et de pouvoir recherché par le travail contemporain : l'explicitation, la validation, la décision.

CHAPITRE 2

LA MAITRISE DES ECRITS GRIS

Mon intérêt pour l'écriture des personnes et l'utilisation productive de l'écriture organisée en système sociotechnique se sont confrontés abruptement dès ma première longue enquête¹⁷. Mon attention s'est portée sur les conduites individuelles. Je me suis attachée à un « petit métier » de l'écriture, les rédactrices de courrier de gestion locative, profession humble et essentiellement féminine. Leur déni d'écriture était frappant. Ces femmes passaient une bonne part de leur temps à rédiger des courriers, à compiler, gloser, caviarder et reformuler des documents, et à amender des modèles de lettres pour un destinataire particulier. Elles pratiquaient la palette des tâches de gestion des variantes que décrit la génétique des textes.

Mais, me disaient-elles en souriant, « cela, ça n'est pas écrire ». L'évidence de la trace écrite ne suffisait pas à dénommer « écriture » leur activité. D'après elles, le droit de dire « J'écris » relevait d'autres champs d'activité, à propos desquels elles restaient évasives. « Cependant », ajoutaient-elles parfois, « j'aime bien écrire ». « Je n'écris pas, mais quand même », figure de la dénégation, était une constante des mondes secrétaires.

Désormais, la question se pose autrement : il va de soi pour tout salarié qu'une part importante du temps se passe à écrire informatiquement. Le phénomène est si massif que l'écriture de production et de gestion a pris le devant de la scène. La référence spontanée et inquiète à une écriture noble s'estompe. Qu'écrire soit travailler va de soi. L'écriture a connu sa nuit du 4 août. Elle est roturière.

1. REFORME D'UNE ECRITURE PROFESSIONNELLE

Quand j'ai eu la chance d'enquêter dans ce domaine, l'organisation était sur le fil du rasoir : l'écriture manuscrite, y compris pour les courriers commerciaux, existait encore. Le modèle demeurait celui du tapuscrit : une préparation manuscrite soignée, une mise en forme machine seconde. La mise en mémoire, incertaine, limitée, réglait peu de processus. Elle restait facultative, un luxe d'innovateur. L'ordinateur n'était encore qu'une super machine à écrire électrique. Le carbone allait

¹⁷ D'avril 1992 à septembre 1993, j'ai passé une moyenne de 2 jours par semaine dans mon « terrain de thèse », une filiale de la Caisse des Dépôts, la SCIC, vouée à la gestion d'un patrimoine immobilier.

bon train. Et souvent des émois d'auteur pour des courriers de relance de loyers impayés. Mon observation a profité de ce « tremblé » entre deux moments des technologies de l'écrit.

Les écrits commençaient à intéresser l'encadrement : les fautes d'orthographe affolaient. « Nous avons l'honneur de » commençait à passer, difficilement, de mode. Les conflits d'esthétique et de convenance avaient leur place. L'expression « relation client » n'existait pas.

Inventaire à la Delorme d'un monde perdu ? Non. Car comme aujourd'hui en matière d'écriture Web, l'encadrement cherchait des prises pour réformer l'écriture. Incapable de comprendre la responsabilité éditoriale, pas plus que la genèse collective d'une base d'écrits professionnels, il tournait autour de l'écrit sans savoir ni l'analyser, ni le manipuler.

Mais chacun savait que l'efficacité pragmatique de l'écrit pouvait être explosive : mon invitation dans l'entreprise s'expliquait par un récent traumatisme. Une lettre signée d'une chargée de gestion locative avait provoqué un procès humiliant pour le PDG (Pène, 1996)¹⁸. Un « plus jamais ça » avait accéléré la réflexion sur les bibliothèques de lettres.

L'industrialisation des écrits sous forme de lettres types s'amorçait. La conception des bases était un chantier vaste et désordonné. Il fut mon point d'entrée dans l'entreprise, me plaçant sur un point fragile, la bascule entre l'écrit d'invention et l'écrit de répétition. L'axe singularité/stéréotypie fut l'articulation primaire très forte de toute mon étude, « calant » la question de la relation individu/organisation sur le modèle énonciatif du singulier (l'événement de chaque lettre) *vs* le général (la répétition des mêmes énoncés).

En un temps où les modélisations informatiques débutantes n'avaient pas encore rendu clair le fait que la qualité de l'entreprise

¹⁸ Le 22 février 1989, une chargée de gestion locative de l'unité de gestion de Sartrouville s'applique à justifier un refus d'appartement :

« Monsieur le maire,

Un dossier T... nous avez été proposé par vos services, et nous sommes dans l'obligation de vous le retourner.

En effet, un appartement loué à un Français doit être reloué à un Français.

Voici la politique de la SIC, d'ailleurs et n'est pas la première fois que nous retournons des dossiers de candidature.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'assurance de nos salutations distinguées.

La responsable de l'unité de gestion. »

J'ai rapporté et analysé l'accident de communication (Pène, 1997), en montrant que la lettre fautive était du point de vue de la rédactrice une lettre « personnalisée », justifiant une décision de façon transparente. Mais elle s'engouffrait dans la faille ouverte dans l'entreprise par l'incertitude entre politique d'attribution (les critères objectifs de sélection des locataires) et politique de peuplement (manipulation concertée et abusive des attributions en fonction de raisonnements ethniques). Si la première est le métier de la SIC, la seconde touche à un interdit. Cependant le savoir pratique fait se frôler les deux régimes.

étendue dépendrait de la qualité de ses cartographies, la puissance du système épistolaire comme schéma descripteur de l'organisation était également un trait structurant.

Quels « actifs »¹⁹ me reste-t-il aujourd'hui de cette thèse, *Pratiques langagières écrites et ordre graphique du travail*», soutenue en 1994 ?

1.1. ECOLOGIE DU METIER

Mon terrain, une filiale de la Caisse des dépôts, la SIC, société immobilière de gestion de patrimoine s'est ouvert au niveau de la direction de la communication²⁰. Tout au long de mon enquête, j'ai travaillé alternativement au siège et dans les agences. Au siège, j'ai suivi l'élaboration d'une stratégie de refondation des techniques d'écriture. Les dirigeants voyaient cette campagne comme une pièce d'une stratégie globale de modernisation.

J'ai observé des discours en tension qui mobilisaient des théories vernaculaires sur la pragmatique de l'écrit : construction d'image et de notoriété, démarche marketing, préoccupation de rentabilité, prévention des accidents de communication, rationalisation du travail, développement des chantiers d'informatisation. Les débats sur l'écriture innervaient l'ensemble des processus stratégiques, sans qu'elle soit pour autant reconnue. Instrumentalisée en véhicule des intentions, elle restait incomprise, opaque, forclosée. La décrire comme matière, comme objet, comme support était somme toute une compétence de chercheur... Et malgré les affirmations répétées – « L'écrit c'est très important, du reste je suis avant tout un littéraire » - la matière écrite était profondément maltraitée.

J'ai également séjourné dans une quinzaine d'agences décentralisées, à Villiers-le-Bel, Gonesse, Drancy, Rosny, Bobigny, Bagneux, Stains, Epinay. Les chargées de gestion locative présentes au cœur des cités s'occupent de la perception des loyers, de la gestion des contrats, des actions contentieuses. Ces tâches de gestion génèrent des interactions : convocations, visites imprévues, interventions dans les troubles de voisinage. L'écrit de travail est contextuel à des séries d'autres activités. Par la prégnance de l'univers documentaire (dossiers de références, catalogues de modèles, dossiers de locataires), de l'affichage hétéroclite sur les murs (hygiène et sécurité, comptes rendus de réunion, affichages

¹⁹ Le langage professionnel des Webmasters utilise « actif » dans le sens suivant : les contenus puisés dans l'entreprise ou l'association ont une valeur, un pouvoir. Cette métaphore issue du lexique financier m'amuse : relire un travail ancien pour y chercher ce qui continue à agir.

²⁰ Celle-ci s'inquiétait du mauvais niveau des correspondances et était intéressée par un avis autorisé. Une étude d'opportunité, prélude à la rédaction d'un appel d'offres destiné à une agence de communication, me donnait sous une forme très libre tous les droits de naviguer dans l'entreprise et de recueillir des données. Le fait qu'il s'agissait d'un terrain de thèse était explicite.

syndicaux, avertissements, cartes postales, billet d'humour et d'humeur, dessins d'enfants, affiches de programmes culturels, informations locales), de la structure apportée par la logique informatique, le monde de l'écrit offre une écologie à l'activité. Réservoir mnémotechnique, pattern de comportement, en trame d'arrière-plan, support de confrontation et d'apprentissage interactionnel ou solitaire, en activité orientée.

Sur cette structure symbolique se greffent d'autres éléments : l'organisation spatiale du bureau, la dépendance avec le siège, les interactions téléphoniques, les relations avec les pairs, les relations avec les autres personnels (entretien, réparation, gardiennage), les relations écrites ou téléphoniques avec les nombreux organismes publics territoriaux qui interviennent dans les processus d'attribution, de subventionnement, d'entretiens des logements.

1.2. L'AUTORITE DE GESTION

Enfin, ces mêmes chargées de gestion occupent dans la cité HLM un rôle ambigu. Perceptrices des loyers, elles incarnent une autorité. Elles exercent des rappels à la règle. Ce faisant elles provoquent des récits justificatifs, expliquant les difficultés financières. Cet involontaire cumul de rôles les rapproche des assistantes sociales qui, trop rares, font défaut. De cela elles se plaignent, décrivant la charge psychique qu'elles assument. Ecouter, ça n'est « rien », ça n'est pas travailler, c'est perdre son temps, c'est payer pour l'Etat, la mairie, qui ne font pas leur travail.

Elles compensent de deux manières ce détournement de leur mission :

- en constituant un répertoire de jugements des circonstances d'un impayé et en protégeant leur marge appréciative : patientant si elles estiment crédible la difficulté avancée, s'irritant et « lançant un contentieux » si un mode de vie leur semble injustifiable, parce qu'il contraste avec le manque d'argent pour le loyer. Ainsi agrègent-elles à leurs compétences une palette d'évaluations développée à partir de cette écoute semi-consentie et de l'observation des passants du quartier qu'elles gèrent, en particulier des nombreuses personnalités qui se signalent par des comportements déviants ou dont l'histoire de vie circule d'une personne à l'autre.
- en revendiquant une compétence technique, qu'elles estiment sous-évaluée par leur hiérarchie, et mal traduite par leur statut et leur salaire : un savoir juridique du droit du logement et des procédures de gestion, un savoir comptable d'explicitation des documents de quittance ou de relevés de charges, un savoir comportemental de relation par écrit. Cette compétence technique, on le verra, leur est contestée, à distance, et sans qu'elles le sachent, par les experts juridiques ou comptables du siège.

La lettre est le support grâce auxquels ces ensembles de signes disjoints s'organisent : les formulations clés de l'objet, de sa justification, des arguments ou des explications avancées prennent forme dans le cadre graphique, énonciatif et discursif de la lettre. Les demandes formulées dans les courriers constituent une pragmatique à deux plans : dans l'intention opératoire de faire agir autrui, dans le processus plus interne, du déploiement, pour soi-même, de sa propre compétence. Cette double fonction de l'écriture, injonctive (sur autrui) et heuristique (la découverte et la construction de soi) explique que la rédaction des lettres soit un événement de travail remarquable.

1.3. ESTHETIQUE DU COURRIER

L'activité qu'elle enclenche est d'autant plus intéressante qu'elle s'appuie sur deux systèmes de références légèrement décalés : l'image de ce que l'organisation attend (le devoir faire commun), l'image de ce qu'il est bon d'écrire (le devoir faire propre). Il ne s'agit pas d'une interprétation du « rôle ». C'est plutôt un phénomène qui se lit dans l'écriture, par le combat pour l'évaluation de la bonne formule. C'est une distance énonciative (Authier-Revuz, 1997), équivalant à l'ironie ou aux guillemets : la rédactrice assume le dire commun, et s'en écarte finement, presque invisiblement, quand cela lui semble nécessaire. La lettre professionnelle combine la soumission à une supposée norme – l'enquête manifeste les écarts entre les différentes interprétations du « bon » courrier – et l'affirmation d'un choix très personnel, qui serait une *inventio* par rapport à un point de départ collectif : un jeu délicat pour faire passer un avertissement entre les lignes, une atténuation ou un renforcement.

La rédactrice se situe au mieux de ce qu'il est possible de dire. Dans un métier assez pauvre en manifestations d'efficacité, la lettre est un des signes tangibles de l'habileté professionnelle. Évaluées entre les deux ou trois rédactrices d'une agence, les bonnes feuilles seront parfois lues à voix hautes, saluées par des rires ou des appréciations. « Qu'est-ce que tu lui mets, dis donc ! Ben là alors s'il ne comprend pas ! ». « Oui, tu as raison, pas la peine d'enfoncer le clou, de toute façon. » Elle appartient, avec les comptes, aux quelques éléments quantifiables et qualifiables en termes de productivité. Elle réduit les contacts directs et donc représente un gain de temps, elle apaise, elle rapporte l'argent des impayés en évitant des contentieux coûteux. Elle apporte surtout une médiation, publiant des règles, éloignant les négociations au cas par cas. Son efficacité peut se mesurer à la réduction des incidents.

Mais avant tout, elle est appréciée par son auteur même : pour les rédactrices, le nombre de lettres rédigées dans la journée sera la chose produite, un bloc rassurant de capitalisation dans le fatras des petites tâches d'administration ou de relations imprévues qui s'enchaînent.

Ces constats divers n'invalidaient donc pas l'hypothèse d'une forte relation entre investissement de subjectivité et écriture, s'agit-il d'un courrier professionnel. Dans le jeu qui conduit la rédactrice du choix d'un modèle implicite ou explicite à la réalisation, on peut suivre une forme de tension entre individu et organisation. Le résultat est une concaténation des savoirs professionnels (juridiques, comptables, relationnels), des technologies pragmatiques (constater, informer, expliquer, justifier, argumenter, demander) et des positions subjectives (estimer, croire juste, bon, vrai) en une lettre unique, véritable diagnostic et synthèse factuelle d'un « cas ».

2. TECHNIQUE, DISCOURS, AUTORITE

En remontant le cours de cette première recherche, je retrouve une trame persistante, celle du dispositif, composé d'une strate technologique, d'une strate discursive et d'une strate de distribution des pouvoirs.

Pour montrer ces médiations entre individus et organisation, je choisis trois exemples :

- La technologie
- les systèmes de signature
- les conflits de compétences

2.1. TECHNO-LOGIE : RESEAUX D'EDITION

Fondée sur des relations épistolaires, la gestion des logements connaît, avec l'introduction des systèmes *serveur central – micro-ordinateurs*, une première phase d'industrialisation quantitative (éditer une même lettre en grand nombre) et qualitative (éditer des variantes d'une lettre modèle, les enregistrer et les réemployer). Cet exercice s'inscrit dans la continuité de deux systèmes d'outillage : un art épistolaire générique, conçu comme une compétence sociale (*comment se fait une lettre*) ; des cahiers de modèles qui avaient évidemment déjà existé mais n'étaient pas nécessairement centralisés (cahiers propres à une agence, collectés ou réalisés par une responsable d'agence, exemples classés en sous chemises). Même manuscrite, la technologie d'édition précède l'informatisation. Et elle est ressentie comme telle avant la machination numérique. Mais la « conscience scripturale »²¹ se trouve modifiée par les possibilités d'explicitation et d'analyse ouvertes par la duplication, la mise en mémoire, l'hybridation entre texte primaire et texte second. Le jeu sur la forme, privilège de rédacteur averti, devient une habitude impliquée par la bureautique.

Les machines à communiquer de la SIC étaient alors un réseau AS 400 : des micro-ordinateurs reliés avec un serveur. L'espace informatique des postes était divisé en deux : les documents professionnels figés (modèles de lettres, formulaires) étaient verrouillés et administrés par le siège. Ils étaient publiés sur l'espace « réseau ». Les rédactrices avaient la

²¹ Expression déclinée à partir de la proposition de Bernard Stiegler (2004) : la « conscience auditive », la capacité d'écoute interprétative de la musique, est modifiée par les technologies d'enregistrement.

possibilité soit de créer leurs propres lettres, soit d'importer des modèles et de les utiliser tels quels, soit encore d'importer des modèles et de les transformer. Elles pouvaient les garder sur le disque local ou les introduire dans une seconde base réseau, qu'on appellerait aujourd'hui base mutualisée.

Cela manifestait différentes difficultés pour le management :

- **les gestionnaires étaient inégalement habiles à manipuler le réseau** : comment éditer ? comment introduire une variante ? comment changer l'ordre d'une série ? comment effacer une mention gênante ? Si certaines rédactrices parvenaient même, à la surprise des observateurs du siège, à déverrouiller les modèles – et à altérer la base- d'autres peinaient à la simple importation.
- **Comment concilier la politique de modèle et la sensibilité des rédactrices ?** La duplication à partir d'un modèle informatique n'est ni une photocopie, ni une copie, ni un formulaire. C'est une fusion d'une énonciation singulière avec un corps de texte déjà là. Le modèle s'affiche, s'imprime. L'écran l'expose à l'évaluation collective : il est confronté, discuté, rejeté. Aucun modèle ne faisait consensus. Court, il n'en disait pas assez, long, il ouvrait la porte à des ratiocinations. Trop poli, il laissait le locataire se gonfler de son importance. Direct et moderne, il désacralisait la puissance symbolique de l'entreprise... La chaîne infinie des gloses montrait une fonction de l'écrit : rendre tangibles et partageables des représentations, offrir un support visible aux orientations cognitives, structurer des débats.
- **Comment éviter que la politique de modèle n'alimente les jeux d'acteurs ?** La lettre génère de la parole : en réfutant les choix de la direction, en réfutant les options d'une collègue, en affirmant contre le modèle existant un choix, évidemment la rédactrice construisait une position et une compétence. Elle affichait une identité associée à un savoir d'interprétation. Une conscience épistolaire collective aiguë et conflictuelle était le vecteur de débats. Elle tenait lieu de groupes métiers qui n'existaient pas. Elle traduisait aussi les épreuves d'ajustement d'un groupe de travail qui n'avait évidemment pas des jugements homogènes sur les tâches à accomplir et les chemins pour y parvenir.

Paradoxalement, les débuts de la standardisation stimulaient l'affirmation des identités. La disposition des modèles dans la base opérait une séquentialisation. Les différentes actions se rassemblaient en processus (faire visiter, attribuer, faire constituer un dossier de location, percevoir les loyers, réguler les charges, récupérer des impayés). Elles différençaient le régulier et l'irrégulier. Elles créaient

le cycle de vie du « produit ». En créant les catégories, elles alertaient, ordonnaient, enseignaient.

J'ai écrit alors que se substituait à un mode d'apprentissage du proche de type « compagnonnage » un apprentissage médié par la structure symbolique de la bibliothèque de lettres types. Mais je pense aujourd'hui que l'apprentissage explicite n'avait jamais existé autrement que par imprégnation des modèles, ou par correction hiérarchique. La bibliothèque de lettres types ne venait pas compenser une culture d'atelier en voie de disparition. Cette dernière n'avait jamais vraiment existé. La gestion informatique des comptes clients créait une activité neuve. Elle « inventait » la formalisation des actions en une cartographie. La bibliothèque mettait en visibilité une structure conceptuelle générique de l'activité qui n'avait jamais été formalisée.

Elle créait donc un régime de visibilité des savoir-faire que la communauté de travail pouvait évaluer, imiter, rejeter, faire évoluer. La dimension techno-logique, pour jouer sur le mot à la façon de Bernard Stiegler, se manifestait pleinement : à la capacité rédactionnelle s'ajoutait ou se substituait une capacité manipulateur dont l'efficacité dépendait indirectement d'une capacité à maîtriser des logiques d'écriture. La technologie et l'éditorialité s'imbriquaient et se nourrissaient l'une l'autre.

Les équipements technologiques de la fin des années quatre-vingt n'avaient pas la - relative - homogénéité des équipements contemporains. Leur fragilité, l'inégalité dans les usages, la capacité qu'avaient encore quelques salariés de dire : « Ils m'ont mis un ordinateur, je ne l'allume jamais ! », faisaient que la technologie machine semblait un appoint à la technologie artisanale du tracé manuscrit ou tapuscrit. La déclaration d'indifférence pouvait bien être accueillie par un silence réprobateur, la résistance affichée n'était encore pas faute professionnelle ou inadaptation au poste.

La stratégie managériale de rationalisation de l'activité par l'informatisation était parfaitement lisible. La puissance de l'organisation des connaissances qu'elle générait, par sa pré-structuration, par sa mise à disposition d'un « prêt-à écrire » (Pène, 1994), le glissement que sa médiation opérait par rapport à d'autres façons d'apprendre le métier étaient également manifestes. Elle m'apparaissait comme une finalité latérale, un gain accidentel. Je ne percevais pas le changement fondamental qui s'amorçait, l'entrée dans une économie de la connaissance qui requérait désormais la plasticité et l'engagement intellectuel des individus. Je ne comprenais pas non plus que certains dirigeants étaient conscients du rôle de levier de l'informatisation en particulier pour mutualiser les pratiques et fédérer des groupes. Les personnels rencontraient une première communauté technologisée de travail tertiaire. Rassemblés autour d'un même écran pour discuter des modèles, s'affrontant sur le plan à adopter pour

ordonner logiquement les modèles, ils vivaient la co-production d'une nouvelle pratique dans laquelle les impliquaient l'acharnement des points de vue, les certitudes, les passions, les lestes disqualifications des idées d'autrui.

2.2. JEUX DE SIGNATURE, JEUX DE POUVOIRS

Béatrice Fraenkel (1992) a montré le rôle de la signature dans la constitution du sentiment d'identité du sujet moderne. Elle a insisté sur la complexité technologique de la signature, ses sceaux, la graphie du nom propre, les délégations ou les enchâssements de signature, aujourd'hui la signature numérique, comme autant d'épisodes manifestant des hésitations sur l'authenticité, la caution, la permanence des engagements pragmatiques et symboliques générés par la signature et traduisant l'organisation juridique et sociale de la pérennité des actes malgré la polygraphie des textes.

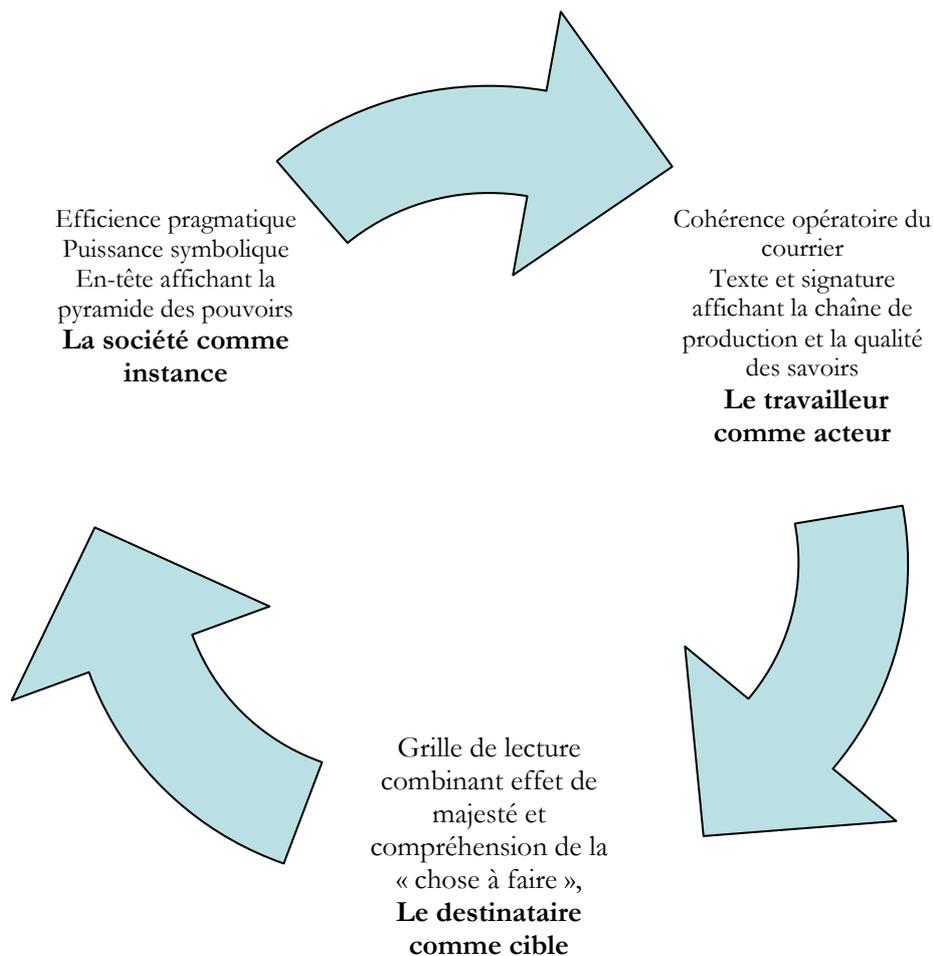
Dans le monde du travail la question « Qui a la signature ? » revient à déterminer l'ordonnateur de l'action commune. L'informatique client-serveur a créé des systèmes capillaires d'édition de lettres pré-écrites : le contrôle de la qualité rédactionnelle par la signature hiérarchique ne s'imposait plus nécessairement, en tout cas pour toute la part industrielle des courriers. Il y a donc eu une légère tentation d'assouplir la cérémonie du parapheur. Les charges de travail des services se sont alourdies. Les effectifs diminuaient. L'insistance était mise sur le « relationnel » du travail. Les chefs de service ne demandaient pas mieux que de déléguer leur signature, à condition que le modèle industriel d'édition soit respecté.

Cependant, le privilège ou la délégation de signature posent également la question de la représentation symbolique de l'entreprise face à l'extérieur. Présente-t-elle une forme unifiée, dont l'énonciation passe par quelques plumes titrées ? Insiste-t-elle sur sa pluralité d'acteurs, en organisant de menues rencontres épistolaires entre le « chargé de clientèle » et le locataire ? L'hétérogénéité des situations au sein d'une même entreprise montrait les hésitations sur la façon d'interpréter des changements en cours. Selon les décisions, on affichait la pyramide hiérarchique de l'entreprise ou la relation duale entre une personne de chair et d'os et son destinataire. La régulation était trouvée par des systèmes complexes, combinant des en-têtes détaillés et des signatures de chef de bureau. L'en-tête rendait compte de la chaîne des dépendances qui unissait la société de gestion aux sociétés propriétaires, puis le lien entre le siège et la délégation régionale, la délégation régionale et l'agence. Affichage d'une puissance symbolique, découpée en cascade de la majesté du propriétaire jusqu'à la force opérationnelle, l'en-tête, étendue jusqu'à une colonne latérale, occupait un bon tiers de l'espace graphique. Elle tournait à la caricature et devenait l'essentiel du message, obturant la réception du lecteur. Les confusions ne manquaient pas. Les

locataires renvoyaient à tort des courriers de réponse à la société propriétaire, présence tutélaire qui n'intervenait en rien. Mais la SIC en refusait la simplification, affirmant une contrainte juridique... non cautionnée par le juriste en titre lui-même.

Le rédacteur de la lettre ne souhaitait pas nécessairement voir son nom apparaître. La signature personnelle a été plutôt une contrainte amenée par le « marketing » client qu'une revendication des acteurs. Elle marque le début des engagements de personne à personne et de la traçabilité des actes de travail. L'obligation de dire ou d'écrire son nom répondait à une proposition commerciale, managériale et organisationnelle : savoir à qui s'adresser, pour gagner et faire gagner du temps ; ne pas masquer la forme de responsabilisation qu'implique l'écriture, face au client (qui se nommait encore « locataire ») ; avertir la rédactrice de cette clarification ; animer une dynamique triangulaire garantissant l'efficacité pragmatique de la lettre.

L'agencement de la surface de la lettre est syntagmatiquement la représentation d'une relation ternaire entre l'instance qui assure l'autorité symbolique de la lettre, le travailleur qui comme opérateur date, signe, réfère, rédige un objet, rappelle des événements liés, le destinataire présent dans l'adresse et dans le système énonciatif, qui destinataire réel et « sur-destinataire » commande de l'extérieur les choix des énoncés.



Régimes de visibilité des savoirs et des pouvoirs

La lettre de gestion comme élément de dispositif

L'informatisation du courrier de gestion n'est pas une simple mécanisation du travail. En structurant - péniblement - des procédures, elle rationalise l'activité. Mais surtout elle amorce une mise en visibilité. Elle renforce les activités métacognitives et métalinguistiques, car elle permet leur passage d'un stade épilinguistique (l'activité implicite) à un stade de verbalisation et de confrontation aux raisonnements d'autrui. Deleuze (1986) commentant la notion de dispositif chez Foucault insiste sur la visibilité des savoirs. Le crible, ou plutôt la ligne d'ombre et de lumière qui organise les régimes de visibilité, traduit l'information qu'une société sélectionne, en fonction de ce à quoi elle entend faire servir ses membres. La souveraineté au XVIIIe siècle, la discipline au XIXe siècle. Le savoir au XXIe siècle ? La « machine à communiquer » est la part technique d'un dispositif social encore tenu qui pousse à l'élaboration et à la publicisation des savoirs. La manifestation de l'organisation profonde des processus de gestion par le système informatique, par la

base de lettres, par les débats sur les formes discursives et les signatures étaient les signes d'une « modernisation » du travail. Elles amorçaient le glissement vers des systèmes productifs dits *cognitifs et relationnels*.

2.3. LES CONFLITS DE COMPETENCES

La reprise en main du système d'édition est impulsé depuis différents points névralgiques de l'entreprise : la Directrice de la communication veut rendre plus claires les lettres-types. Elle a une mission de réparation et de prévention à la suite du procès déjà évoqué. Elle a également une mission de formation et de sensibilisation des rédactrices à des façons « modernes » de rédiger. Elle parle « charte graphique » et « charte rédactionnelle ». Le Directeur des services informatiques raisonne développement de réseau, sécurité, fiabilité des *process*, homogénéité des bases de données. La Direction comptable entame une campagne de lutte contre les impayés. Les sociétés propriétaires changent de stratégie et commencent à réclamer des profits. Elles visent en tout cas l'autofinancement de lourdes réhabilitations qui s'annoncent dans un patrimoine qui datant des années trente aux années soixante, donne des signes d'épuisement.

Les trois logiques se confrontent sur le terrain du métier des rédactrices. Sans même que soit prise en compte leur revendication native d'un *mot à dire* sur la question. Rien ne leur est expliqué des raisons qui ont cours. Elles vont intuitivement se constituer comme partie prenante, bien qu'elles n'aient aucune visibilité sur les tensions entre les différentes directions.

Les écrits sont une des « surfaces » grâce auxquelles la matière des débats prend une objectivité. Ils sont donc un analyseur du changement extrêmement puissant. Les discussions auxquelles ont donné lieu la détermination d'une ligne de conduite montre les enjeux que la surface d'inscription de la lettre catalyse : la maîtrise de l'invention des lettres, les choix d'un lexique spécialisé ou vernaculaire, la polyvalence attendue d'une industrialisation de la rédaction.

▪ La maîtrise de l'invention de formes

Le « bien dire » de la lettre devient un enjeu central interprété selon des « grandeurs » différentes : courtoisie, pertinence et sécurité juridique, adéquation stratégique, conformité ergonomique à l'enchaînement des étapes... La refonte de la base de lettres types est motivée par une demande pressante mais pleine de contrastes.

La base de données informatique s'était constituée sans souci de validation d'un modèle unique. Une collecte de départ a alimenté les

différentes catégories. Au bout de deux ans de fonctionnement, personne ne savait qui était à l'origine de la gamme de modèles. En constatant pas à pas que des modèles manquaient, on en avait rajouté. Leurs formes discursives étaient disparates. A ces modèles figés s'ajoutaient d'autres exemples déposés au fil des initiatives des rédactrices. Sans le vouloir, la Direction informatique avait contribué à manifester l'hétérogénéité des supports de travail ; la base documentaire hétéroclite exhibait une réalité qui allait à l'encontre du projet de rationalisation. Les interprétations des situations variaient. La succession des actions, de la location au congé, n'était pas uniforme.

L'intention de la direction était de confier un travail de reprise éditorial à un sous-traitant. Il n'y avait aucune conscience que les savoirs de métier et les « habiletés » professionnelles étaient encapsulés dans ces modèles. Pas davantage d'idée que ces modèles étaient le « poussoir » à partir duquel le travail des rédactrices était possible. Pas non plus de respect de la propriété imaginaire d'un outil collectif hasardeusement construit par un groupe métier diffus mais identifié.

Une étude que je défendis devant le Conseil d'Administration fit admettre une autre option que la rédaction mercenaire : l'organisation d'ateliers de refonte confiés à des groupes régionaux de rédactrices. Ces groupes de travail manifestèrent la rigueur et l'obstination avec lesquelles étaient défendus des énoncés indéfendables : les discours de justification montraient que la lettre était à la fois une mémoire de la pratique et un analyseur des changements possibles ou impossibles. Changer de formes et de contenus n'était possible qu'accompagné d'un ajustement très délicat de la pratique. Discuter la forme rédactionnelle était un analyseur des conduites de travail.

A l'instar de plaquettes votives enterrées dans les fondations d'un temple assyrien, certaines paragraphes de lettres ne « voulaient rien dire » au sens propre. Les rédactrices en convenaient volontiers : « Moi non plus j'ai jamais trop compris ce que ça voulait dire cette phrase », et cependant elles défendaient son efficacité « Elle fait bien », « ça marche bien », « ça leur donne un peu peur ».

La propriété de la forme était également la conquête d'une professionnalité. Delcambre (1997) a montré que des professions de l'action sociale (assistants sociaux, éducateurs spécialisés) ont des « prises d'écriture » fort difficiles : leur métier expose à la nécessité d'écrire (bilans, rapports) sur des personnes, selon des modèles implicites contraignants. Conformer l'expérience et le ressenti de terrain à la forme normée est une situation inhibante. C'est aussi le point d'orgue d'un sentiment de professionnalité. Les genres d'écrit évoqués ici sont différents. En l'espèce, conquérir le droit de discuter les énoncés, les mises en page, les systèmes de signature revenait à mettre en forme un référentiel latent de compétences professionnelles.

- **Langues de métier, langues savantes et usages vernaculaires**

Cela ne pouvait se faire sans créer de tension entre des pratiques vulgaires et des pratiques autorisées. Le juriste du siège ne participait pas aux ateliers régionaux. Cependant il avait contribué au diagnostic préalable : aucune des formules empruntant le lexique du droit n'était conforme à une pratique juridique avérée. Aucune des menaces avancées sous couvert de la loi n'avait de fondement. Les propositions finales demandaient sa validation. Le contraste était frappant : les rédactrices affirmaient leur besoin de l'autorité de la loi, pour faire obéir le locataire, pour analyser les problèmes posés. Elles tenaient au versant juridique de leur activité. Le juriste n'y voyait que de dangereuses parades. Il préférait le renvoi à des articles du Code. La Direction de la communication le refusait : le locataire y verrait un déni d'information.

Des lignes de code informatique en bas de page faisaient pendant aux en-têtes écrasants précédemment décrits. Au dire de la Direction informatique, elles étaient impossibles à effacer. Une intervention du directeur général facilita une issue. De bonne foi, la Direction informatique avait aussi longtemps que possible laissé sa marque ouvrière. Symptôme d'énonciation éditoriale (Souchier, 1997), le code informatique inscrit sur l'image du texte un signe de son industrialisation, élément permanent et générique partagé par toute lettre, sous tutelle de son origine numérique en amont de sa forme épistolaire. Au-delà de la maladresse inesthétique, cela manifestait que plusieurs métiers oeuvraient dans l'ombre, sans concertation nécessaire et même avec des dissensions potentielles ou avérées : rappel aux rédactrices qu'elles n'étaient qu'un élément de la chaîne opératoire d'un écrit polyphonique, polysémiotique et polytechnique.

- **La pression pour la polyvalence**

En accordant difficilement aux rédactrices une maîtrise de leur système de travail épistolaire, la Direction préparait leur adaptation à des tâches nouvelles. Industrialiser (standardiser, accélérer) la production des courriers crée une disponibilité pour accueillir et négocier face à face. Cela laisse aussi du temps pour la gestion comptable. Les réductions d'effectifs et les innovations informatiques ont fait que les rédactrices sont devenues les seules employées des agences. Le métier d'accueil s'est perdu. Le métier de comptable a vu son contingent divisé par dix en quelques années. Objet d'une demande de professionnalité, l'activité d'écriture a été aussi le vecteur d'une polyvalence augmentant la productivité.

La lettre, analyseur de l'activité et du changement, définit des régimes d'énonciation et de pouvoir. Cette affirmation a une incidence sur la méthodologie d'analyse des systèmes d'information.

3. L'ANALYSE D'UN DISPOSITIF D'ECRITURE

Pour synthétiser les acquis de cette première étude et dégager ce qui en demeure opératoire, je voudrais approfondir la proposition d'analyser le système de l'écriture de travail comme un dispositif.

A distance, ce corpus est devenu archive. Je vois plus clairement la scène que mon enquête a dessiné il y a quinze ans. Divisée en sphères, « les rédactrices », « le siège », « les métiers », fondée d'une part sur l'analyse de flux d'informations permettant de comprendre la production et d'autre part sur les interactions du proche, l'étude amenait à raisonner par « navettes », selon les focalisations adoptées. Détectant les tensions et les logiques opposées, elle ne permettait pas de suivre la force unifiée de la transformation en cours, collectivement. La rationalisation du « travail cognitif », mieux vue aujourd'hui, me permet de revisiter ce travail.

Le dialogue heurté des rédactrices et de leurs dirigeants tendait à adapter des énoncés à l'actualité du travail. Il s'agissait de les rendre employables par chacun, utilisables de nombreuses fois, conformes au déroulement des processus de gestion semi-automatisés. Malgré cette régularité il fallait aussi protéger l'aptitude à capter des nouveautés : situations atypiques, accidentelles, nouvelles, propres. Il y a donc une pertinence rétrospective dans la démarche de ces ateliers d'écriture professionnelle : sous couvert de protéger l'autonomie des rédactrices en les impliquant dans la refonte de leur outil, les ateliers allaient droit au but et se concentraient sur un intérêt commun, analyser la pratique pour créer des blocs de connaissance homogènes et utilisables.

Cette enquête s'est ainsi placée dans le fil des évolutions du monde du travail, qui poussait déjà à étayer les évolutions techniques sur des connaissances de terrain, sur des habiletés de métier, par la mutualisation et la capitalisation. Affirmer *a posteriori* la cohérence de cette enquête avec la situation d'aujourd'hui implique qu'on revienne sur les points de méthode d'une analyse de dispositif s'appuyant sur l'objet *texte*.

3.1. REGIMES D'ENONCIATION

La bibliothèque des lettres de référence figée en base de données est une forme de sédimentation des savoirs, captés dans les écrits. Celle-ci n'empêchait pas que différentes « lignes de subjectivation » (Deleuze, 1986) ne cessent de chercher des moyens de « s'échapper », hors de cette régularité. Au contraire, le caractère concret de ces lettres que l'on se passe de main en main, que l'on se lit à voix haute, stimule les réactions : exercices d'invention à haut risque, générant accidents de

communication, maladresses commerciales, tensions entre métiers, entre individus, contradiction entre vues du siège et vues des agences. Mais aussi confrontations, explicitation et invention commune d'un travail au présent.

La refonte des lettres, embrayeur de changement, était également le levier de nouveaux régimes d'énonciation. En entrant dans la conquête d'une maîtrise des formes discursives, les rédactrices façonnaient de nouvelles pratiques énonciatives.

Elles étaient obligées de changer de conventions (passer du « Nous » de l'instance au « Je » de la personne) et d'adopter des modes d'adresse dits plus directs. Mais cette modification formelle n'était que l'embrayeur de questionnements sur le statut même de l'activité : démêler la part de régularités et de « cas », favoriser les « vues de haut » et cependant être prêt à soigner les détails, maîtriser les routines mais anticiper les missions futures et comprendre les « marges de progrès ». La simple amélioration des documents de travail cristallisait une interrogation impossible sans cette médiation : le corps de lettres constituait une « prise » sur l'activité.

Si bien que ce sont les places de travail elles-mêmes, les catégories d'arrière-plan et les conduites relationnelles que la rédaction - et les gloses qui accompagnaient le travail collectif - permettait d'assouplir, de défiger, d'étendre.

La norme et l'incident, la procédure et l'événement, le certain et l'incertain ne réclament pas les mêmes conduites. Les changements technologiques et les retournements conjoncturels causent, on ne cesse de le lire et de le répéter, des difficultés d'adaptation aux personnes et aux entreprises. Cela se traduit, d'une façon réductrice, par des opérations de formation technique. L'interrogation sur l'écriture a eu une fonction de réorientation collective : des polarités telles que la rigueur comptable, la qualité de l'écoute, la responsabilité juridique devenaient sensibles. Cette prise de conscience construisait une orientation vers les changements continus d'activité que nous connaissons désormais.

Cela implique que tout le personnel soit capable de réévaluer non seulement ses conduites pratiques mais ses conduites cognitives : de régimes factuels informatifs, descriptifs, explicatifs, on doit devenir capable de glisser vers des régimes d'hypothèse (potentiel, éventuel, irréel), enrichissant les modes argumentatifs et la maîtrise des négociations. Cela ne peut se faire que dans une logique de traduction (Callon, 1986) : c'est-à-dire en offrant à des groupes aux intérêts divers une confrontation qui leur permette de formuler une question commune. Mais cela suppose aussi que le débat se focalise sur le grain du document : support, organisation graphique, énonciative et discursive.

◆ Quelle typologie ?

Discursivement, cela se traduit par des types d'écrit identifiables. Certains sont des véhicules de l'ordre, de la règle, de la référence. D'autres s'adaptent à l'intention subjective et à l'interaction. La plupart sont composites. Le « je » n'est pas pour autant uniforme : le « je » du monologue, de la réflexion, le « je » de l'engagement, le « je » du discours « monarchique », le « je » de la marionnette énonciative qui mime la subjectivité et habille le « on » du rôle ne s'insèrent pas dans des discours similaires.

Mais une typologie organisée en fonction des modes énonciatifs ne donne pas de grands résultats. Elle revient buter sur l'ennuyeuse question des genres. Délicate quand il s'agit de formes instituées, cette question est un piège face à l'hétérogénéité des écrits de travail. Elle peut permettre un classement, par exemple des écrits les moins figés (la prise de notes en brouillon) aux plus figés (le compte rendu de conseil d'administration). Mais on sent bien leur imperfection. Ils sont fondés sur des idées préconçues, des désignations convenues d'avance. De plus ces classements n'ont aucun intérêt par rapport à l'objectif : analyser des régimes énonciatifs, avec l'idée que le dispositif d'écriture privilégie, expose à dessein certains savoirs ou certaines conduites plutôt que d'autres ; montrer que ces savoirs rendus visibles donnent à lire une distribution des pouvoirs, une idée de ce à quoi fait servir le travail.

Il en va de même des approches par thèmes (analyse des contenus) ou par processus (suivre les flux d'information et les séquentialiser) : descripteurs, oui, mais des faits et des structures de communication. Sans moyen d'interroger les finalités, sinon, très globalement, celle de l'enrôlement des écrits dans les processus de rationalisation et de cartographie de l'activité.

Une entrée pragmatique (qui s'adresse à qui pour obtenir quoi ? Quelle transformation d'état opère le texte ?) est plus intéressante. Elle convient bien à l'étude des lettres mais ne s'applique pas à tous les documents. Elle procure des indications sur les modalités de la recherche d'influence, les répertoires d'arguments, les stratégies explicatives. Mais elle tend à isoler les documents de référence et d'information de ceux qui impliquent des interactions. Elle clive documents dynamiques et documents statiques. Alors que le but est plutôt de montrer des relations génétiques entre les documents.

La tentative d'organisation des corpus, en fonction d'une recherche des « régimes de savoir » en vigueur dans la société du travail, débouche sur une perspective méthodologique.

◆ La circulation des documents

La tradition linguistique habitue à travailler sur des corpus homogènes dégagant des régularités et des variations. Cette démarche permet la comparabilité de données *a priori* différentes. Dans une situation d'enquête, elle a un inconvénient rédhibitoire. Elle décontextualise la collecte. Elle transforme l'analyse d'un corpus de textes de travail en un corpus aléatoire. Exotiques par leurs thématiques et leur opacité, les corpus gris inspirent l'ennui. Les contenus répétitifs et illisibles donnent l'impression qu'ils sont sans intérêt. Seule une approche dialogique, génétique, reconnaissant leur polysémiotité, leur donne vie.

Au préalable et dès la construction de l'enquête :

- une observation participante qui aille jusqu'à une compréhension de la technicité et des contraintes des métiers ;
- une attention ethnographique portée au temps et à l'espace du travail : les fils de l'activité, leurs ruptures, leur reprise, la glose appréciative qui accompagne les gestes, le rapport aux outils, l'imbrication sémiotique de l'écrit et de l'oral pour toutes les strates de l'activité (l'interpénétration de l'écrit et de l'oral dans les documents, l'oralisation des écrits, les passages de la lecture à la parole liés aux interruptions et diversions...) ;
- un recueil documentaire dynamique ordonné autour d'hypothèses de génétique du document (études des variantes successives d'un courrier, recueil de « dossiers », collecte de tous les documents de conception et de suivi d'un projet) ;
- la prise en compte de la dépendance réciproque de l'écriture et de la parole : de nombreux documents, quittances de loyers, relevés de charges, bilans ne se laissent pas comprendre sans le commentaire expert (parcours de lecture d'un tableau, mise en contexte d'une thématique, explication de lexique, mise en relation des éléments internes au document) de son praticien. D'autres documents sont stylistiquement neutres. Leur génétique (reprise d'un document source, tradition de l'écrit, emprise des formes, respect d'un auteur initial...) peut donner des explications nécessaires sur des choix de forme, sur l'établissement des conventions. De même un document « neutre » parlera « entre les lignes » si un informateur replace les enjeux et les lignes de force qui expliquent les non dits.

L'enquêteur en milieu de travail est dépendant de ses informateurs. Même si le recueil en lui-même ne pose pas de problème de faisabilité, la collecte n'a de sens que contextualisée, glosée, amplifiée

par une hypertextualisation des textes entre eux. Cette hypertextualisation (mise en relation des documents les uns avec les autres) ne recouvre pas la logique des processus de travail. La descendance entre des textes peut tenir au fait qu'une même personne a dirigé des services différents et importé des standards rédactionnels. Elle peut être issue d'influences plus lointaines, comme des relations avec des sous-traitants (rédacteurs, fournisseurs divers exportant leurs formats d'écriture).

La relation génétique peut aussi provenir d'une sérendipité des rythmes du travail. Les contiguïtés du bureau rapprochent incidemment un message collé sur l'écran de l'ordinateur d'un dossier posé sur une table. Ce désordre, écho des manipulations du jour, a la fertilité des hasards. La note affichée provoquera peut-être un coq-à-l'âne qui relancera paradoxalement une idée liée à un autre domaine. Cette logique erratique n'est pas à évincer des choix de collecte : elle est à même de faire travailler la résonance cognitive (Bougnoux, 1995) entre des champs dissociés. L'enquête en milieu de travail fait renoncer aux corpus homogènes et restreints. Elle oriente les collectes des corpus hétérogènes, dynamiques et ouverts. Elle fait glisser l'analyse de discours vers une analyse de la polyphonie (en synchronie) et de la génétique (en diachronie).

Car s'intéresser aux régimes de savoirs de l'entreprise impose qu'on suive la circulation documentaire. La concurrence entre formes, l'élaboration progressive d'un standard ou au contraire son effondrement montrent la tension entre différentes modalités. La lettre ou plus généralement les documents publiés ont des échos avec l'architecture documentaire des dossiers personnels ou collectifs. Cela remet en cause les méthodes d'analyse endogènes de corpus homogènes et autonomisés et oriente vers la prise en compte des « entrepôts documentaires » des organisations.

◆ Les entrepôts de documents

La fabrique des écrits « industrialisables » s'installe sur la base d'un énorme entrepôt documentaire hétérogène (procédures, notes, circulaires, dossiers, comptabilité...) que les débats glosent, réévaluent, déplacent : c'est l'ensemble du « fonds » du travail que la réforme de sa surface enclenche. L'activité des sujets puise dans ce même fonds.

Plutôt que de cliver les écrits « morts », en stock, et les écrits vivants, empreints de subjectivité, il est évidemment intéressant de défendre une approche dialogique : comment les écrits en circulation sont-ils issus des documents stratifiés dans les dossiers ? Comment s'opère une synthèse, à partir des biffures et des rehauts de notes de groupes de travail ? Comment une note sur une feuille volante se retrouve-t-elle dans les éléments d'un cahier des charges adressé à un bureau d'étude ? Comment

une formule devient-elle, aussi sûrement qu'un slogan, le leitmotiv d'une entreprise ?

La fascinante alliance de la répétition et de l'invention, du statique et du mobile font des espaces de travail un lieu étonnant pour interroger, en circuit clos, des relations génétiques qu'on ne peut guère cerner autrement : les domaines sont soit trop bien clarifiés (le monde éducatif), soit sans frontière (les espaces publics).

Les reprises d'énoncés noyaux, les défigements d'énoncés-types, des schématisations spontanées dérivées de schémas savants (un croquis qui emprunte le style d'un modèle informatique) montrent qu'un espace dialogique propre à l'écriture de travail constitue une ressource commune.

3.2. L'ADOPTION D'UN CAPITAL COGNITIF

Les formes de l'écrit donnent des indications sur les règles organisationnelles que s'assigne un groupe (Comment transmettre une information ou un projet ? Comment poser un problème ? Comment le résoudre ? Face à qui ? Par quel chemin ?).

L'objet texte initie à des formes de conception ou de publicisation : l'exposition, l'analyse, le programme d'action sont des formats de communication qui transmettent des cadres mentaux d'analyse, de stockage et de communication de programmes de travail. A l'instar des plans types de la rhétorique, les entreprises multiplient les trames formulaires. Celles-ci tirent parti des habitudes de structuration et les explicitent pour en faire des normes

L'écrit permet l'adoption de ce qui le précède. C'est un apport à la permanence de l'organisation : l'individu accueilli dans l'entreprise adopte le passé mental, cognitif qui préexiste, essentiellement par les règles communicationnelles. C'est un fondement du travail collectif, car insensiblement des modes communs se mettent en place. L'activité sémiotique (de conception, d'invention, de gestion) se matérialise graphiquement, au moins partiellement, par des notes, des brouillons, des schématisations, des annotations. Tout l'effort actuel des organisations est d'obtenir le plus de matérialité graphique possible. Les ébauches circulent, du moins au sein de l'équipe « projet » : l'écriture facilite l'exposition du travail intime sous des formes dont le semi-achèvement est un signe : autrui peut intervenir... Tout cela n'est que du *work in progress*... Les brouillons ont leurs codifications (code des abrégés, ponctuation expressive marquant le doute, la restriction...). L'écrit est une médiation pour la conception, pour la recherche de l'accord, pour la préparation de l'action, qui maintient une capillarité entre des mondes dissociés.

3.3. L'ÉCRITURE ET LA DIVISION DES POUVOIRS

L'écrit donne une matière aux savoirs implicites et communs. Il donne corps aux conduites et permet de les discuter : le système technique et social de l'écriture de travail conduit vers les régimes de pouvoir. La visibilité des savoirs est organisée par l'exhibition des lettres : à l'écran, dans les dossiers, en double dans les retours d'un locataire, en mémoire dans les bases. Cette visibilité soutient les lignes de force qui s'entrecroisent : l'assujettissement des forces expressives contenues dans les lettres est l'enjeu visé par les différents dirigeants. Assujettissement par purification technique (l'informatique), discursive (la communication), organisationnelle (la polyvalence des compétences). Mais les forces du travail entrent en combat : l'intérêt des pouvoirs sur les lettres pousse le corps des rédactrices vers des lignes de subjectivation. Elles revendiquent leur propriété auctoriale, fût-ce pour la pousser parfois - mais pas seulement ! - vers des formes aberrantes, au vu du savoir (contraire au vrai et au juste du droit ou de la gestion) et du pouvoir (contraire à l'efficacité du bien dire). Dans cette lutte qui les met en scène, elles défendent une professionnalité fondée sur la maîtrise de l'écriture, pôle de commande de l'ensemble des opérations abstraites et relationnelles. La résistance qu'on leur oppose déplace le champ du travail vers le dehors et vers le futur. Vers le dehors : si on refuse leur façon d'écrire, c'est parce qu'elles possèdent mal les normes rédactionnelles publiques. L'assujettissement revient avec des forces sociales, de la bourgeoisie sur les employées. Vers le futur : on leur accorde la co-rédaction assistée des bases de lettres. Elles se réunissent et déterminent les énoncés communs, aidés par différents rédacteurs experts ou arbitres, de leurs professions ou non. Elles établissent la nouvelle base de données. Mais on leur refuse la maîtrise de la vie de l'entrepôt : elles doivent renoncer au sur-mesure, à *l'inventio*. Si elles créent des exemples, elles les enregistreront sur un disque local et devront les soumettre au jugement. Industrialiser les lettres en figeant les états, c'est capter leur temps pour des tâches nouvelles. Elles n'en veulent pas, ayant leur idée d'un métier, revigoré par les chantiers d'écriture. Mais elles sont engagées, ayant dans le bouillonnement des ateliers collectifs appris à livrer leurs pratiques en s'exposant et en expliquant. Elles sont passées dans le changement perpétuel, organisé par la production du métatravail, le commentaire collectif ajusté aux actes individuels.

CONCLUSION

Trois points organisent les relations entre production, écriture, subjectivité et leur composition en un système d'information et de communication.

◆ **La reconnaissance de l'activité d'écriture des métiers fragiles**

En analysant le référentiel des métiers de l'entreprise de la SIC, j'avais constaté que les compétences attendues pour de nombreux postes impliquaient de l'écriture. Elle n'était pas nommée. Elle était désignée par tout ce qui lui est périphérique. Elle était cachée par ses produits (« cahier des charges », « avant-projet »), par ses moyens (« capacités d'analyse et de synthèse »), par ses effets (« conception », « réalisation »). Elle était évoquée comme une capacité générale (« savoir rédiger »). Elle n'intéressait que comme promesse d'un niveau culturel et de comportements professionnels adéquats. Elle n'était pas intégrée au métier. Enfin, même réduite à l'allusion, elle était l'apanage de l'encadrement. On ne retrouvait pas trace de ces prescriptions dans les descriptions de postes d'employés. Or elle se révélait un composant essentiel d'une identité professionnelle souhaitée. Ce déni n'a fait que s'amplifier sous l'effet d'un Web généralisant les écrits de chacun et leur publication sur des Intranets.

La « reconnaissance de l'intelligence ouvrière et son absorption par l'organisation » (Castel, 1995) concerne aussi le domaine tertiaire. Les activités métacognitives, métalinguistiques, heuristiques, d'expression, d'ajustement, propres à toute écriture (artistique, scolaire, journalistique) sont présentes dans l'écriture des métiers dépréciés, invisibles. L'écriture affecte le sujet et le cadre s'en trouve transformé. C'est pourquoi en même temps que le déni atteint l'écriture ordinaire, celle-ci est mise en valeur : elle dégage l'activité de sa gangue de « non-sens », en développant une praxis. Le sujet du travail, dans ces années-là, est sommé de devenir sujet du discours.

◆ **la puissance du système d'information éditorial comme descripteur, analyseur du changement**

La sociologie utilisait comme matériaux d'enquête les entretiens et les systèmes documentaires, de pair avec l'observation. Mais, remarque Anni Borzeix, le sociologue voyait le langage comme « une matière transparente servant à transporter l'information » (Borzeix, 2001). L'analyse de contenu a des visées simples : extraire les significations et jeter la forme et la matière. Cette vision véhiculaire du langage opère une double forclusion, sur l'énonciation d'une part, sur la matérialité propre

du langage d'autre part. Elle gomme également la vie de réseau des systèmes d'écriture, leur historicité, leur génétique, leur dialogisme.

♦ **la reconnaissance de la variété des écrits gris, l'apport de leur description aux sciences du langage**

L'organisation syntagmatique des supports épistolaires, leur organisation symbolique interdisent les « extractions » discursives, analysant les énoncés indépendamment de leur surface d'inscription.

Acronymes, abrégés, titres, représentations graphiques des écrits gris font éclater les habitudes de perception syntaxique et remettent en cause les façons d'interpréter un texte : le texte même écrit en langue vernaculaire, n'a pas de transparence si l'auteur ne le contextualise pas.

CHAPITRE 3

L'INTELLIGENCE DES SYSTEMES

A partir de 1985, les observations montrent le rôle du langage dans la vie de travail : architecture du système, il en permet aussi la vie. Il règle la procédure et permet l'événement. L'intérêt porté aux agencements individuels, source d'invention et de production, oriente l'attention – de la recherche puis du management – sur la personne au travail. L'activité de ce dernier, trop souvent évaluée par la recherche selon un rapport à la norme, gagne à être observée comme la composante sémantique donnant du sens à l'organisation des signes. C'est à ce prix que peut s'amorcer l'observation de la co-production de sens entre environnement technique et activité humaine.

CHAPITRE 3

L'INTELLIGENCE DES SYSTEMES

La part prise par le langage dans les activités de travail concerne autant l'organisation de la recherche que celle de la production. *Langage & Travail* a contribué à la mise au jour des fonctions de la parole et de l'écriture dans la coordination et dans la production. Cette part est devenue si importante et manifeste que cette affirmation est un truisme. La banalisation du langage atténue paradoxalement les interrogations ; l'étrange intimité que ce système de signes et de signification entretient avec la société industrielle est considérée comme un fait accompli. Cela ne clarifie ni les raisons, ni les effets. Le capitalisme cognitif (Moulier-Boutang, 2001) répète à l'envi que le langage permet l'introduction d'externalités dans l'économie. Il s'attarde sur le *pourquoi* mais ne s'intéresse pas au *comment*. Plus le langage est sous les feux de la rampe, plus il est désigné comme une *chose*, appréhendable, traitable, stockable.

La rationalisation managériale du travail tertiaire a suivi deux voies : stéréotyper l'action et libérer l'initiative. Elle a exploité une connivence naturelle entre l'organisation de l'information et l'organisation du travail. En structurant des liens réguliers au sein d'un système documentaire de dossiers, de bases informatiques, d'affichage, elle a construit un système sémiotique. La pratique, les glissements de sens, les dialogues, animent la vie sémantique du système : le tout prend sens, assurant l'implication des sujets et la mise au jour de leur activité.

Forces d'appoint, décor discret et pérenne, l'écriture et la parole sont mis en lumière et subissent des traitements (formatage, enregistrement, indexation, synthèse) qui assurent la transformation d'un système symbolique en matière productive. L'absorption de l'écriture (comme procès) et de l'écrit (comme trace) au cœur du processus productif a modifié les positions des chercheurs, l'organisation des enquêtes et l'étendue du champ circonscrit.

L'équipement technologique nécessaire à l'industrialisation de l'écriture implique une palette de compétences d'observation et d'analyse : l'analyse des systèmes d'information informatisés, la compréhension des politiques informatiques, l'analyse des interfaces hommes-machines, la sociologie des réseaux, la logique des usages, l'analyse des discours et des supports, les sciences du document...

Le retrait critique du chercheur est mis à mal. D'abord pour lui-même : attirer l'attention sur des phénomènes non vus, mettre en lumière la valeur de la parole des acteurs est une position plus

confortable que celle qui consiste à faire la chronique d'une industrialisation annoncée des communications de travail. De plus, l'ensemble du champ est appelé, par la société même, à prendre sa part d'acteur et à intervenir dans la construction des systèmes. Pour conseiller la conception, pour réaliser l'évaluation sémiolinguistique de sites ou l'analyse des discours des forums, pour concevoir des systèmes documentaires, pour organiser des réseaux de compétences. Nos compétences sont devenues des compétences opérationnelles. Ajouté au fait que les discours managériaux ont certaines proximités lexicales avec les nôtres, nous pouvons être troublés par un certain ébranlement de nos positions critiques. Elles glissent en position d'étayage, d'intervention, voire de contrôle et de coopération pour l'élaboration des normes.

1. ORGANISATION SYMBOLIQUE ET CONSTRUCTION DE SENS

La convocation du langage dans les pratiques et les analyses du travail couvre une grande diversité d'objets. Ils peuvent être distribués entre deux ordres : certains relèvent de faits de communication ; d'autres sont déterminés par une sorte de métaphore structurante entre langage et organisation. On peut avancer, avec certaines réserves, que l'organisation est *structurée comme un langage*. Il sera plus exact de dire que les faits de communication empruntent aux deux dimensions, celle de l'ordre symbolique et celle de l'invention du sens.

1. 1. ANALYSE DU DISCOURS ET ANALYSE DU CHANGEMENT

Le tour langagier des activités professionnelles actuelles a été abondamment signalé au sein du réseau *Langage & Travail* (Boutet, 1994 ; Borzeix et Fraenkel, 2001²² ; Pène, Borzeix et Fraenkel, 2001). Il a été observé selon différents points de vue : les médiations symboliques que les écrans introduisent, l'invisible ampleur des supports écrits, le caractère crucial des interactions de service et des coordinations d'équipe, les méthodes de négociation, de gestion et d'évaluation impliquant la disponibilité de documents d'archives ou de cours d'action.

²² Entre 1987 et 1995, le réseau *Langage & Travail* a édité les cahiers de ses séminaires et de ses journées d'étude auxquels participait un public fidèle, nombreux et varié. Un colloque en 1988 a ouvert le champ ; un second colloque l'a temporairement conclu dix ans plus tard. Pour marquer les acquis de cette période, le réseau a, sous la direction d'Anni Borzeix et de Béatrice Fraenkel, publié un livre collectif qui synthétise les études d'une dizaine de cahiers, actes de journées d'étude : *Langage & Travail, cognition, communication, action* (2001). A cela s'ajoutent trois ouvrages édités dans la collection *Langage & Travail* de l'Harmattan dirigée par Josiane Boutet : Boutet Josiane (dir.) *Paroles au travail*, 1996, Girin Jacques et Grosjean Michèle (dir.), 199 *Règles et transgression* ; Pène Sophie, Borzeix Anni et Fraenkel Béatrice (dir.), 2001, *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*.

◆ Médiations symboliques

La mutation industrielle encore en cours dépend des sémiotiques de l'écrit (discours, diagrammes, images, écrans) et de la parole (négociation, décision, motivation, formation). Le cours d'activité s'exerce à distance de la matière et à distance d'autrui, par le biais de médiations sémiotiques. Les chaînes de production robotisées sont pilotées par le biais de tableaux de bord informatisés. La maîtrise des informations décisionnelles est assurée par la consolidation de données disponibles en continu. Les PGI²³ (Progiciels de Gestion Intégrés ou ERP) assure la globalisation des informations ponctuelles et rassemblent, potentiellement, l'ensemble des données de gestion, quels que soient les étendues, les durées, les volumes de données, le nombre d'acteurs impliqués. Les prises de parole suivent des scripts dérivés des modèles rhétoriques et des formats rédactionnels de rapport, de diagnostic et d'intervention. Elles sont outillées par des diaporamas (Jeanneret, Patrin-Leclère), des vidéos numériques, des montages photos, et archivables sous différents supports d'enregistrement.

◆ Omniprésence de l'écrit

L'écrit est présent là où on ne l'attend pas, qu'on le croie disparu ou jamais arrivé (mémos des travailleurs manuels, carnets, schémas) sous des formes peu décrites, peu comprises. A même de proposer de nouveaux thèmes à la linguistique générale d'une part (Pène, 1994a), ces études ont d'autre part renouvelé la vision du travail en usine assimilé à un travail physique sans étayage cognitif (Fraenkel, 1993). Les supports écrits ne sont évidemment pas exclusifs d'autres ressources cognitives (routines tacites, coordinations implicites, faits dits d'*intelligence collective*, Grosjean et Lacoste, 1999).

◆ Le caractère crucial des interactions

Les communications au sein d'une équipe, *a fortiori* pour l'accueil d'un client, sont devenues un facteur d'efficacité et de productivité (gains de temps, diminutions d'incidents, autonomie des acteurs, satisfaction réciproque). Dissonantes, éprouvantes, les conversations de travail

²³ Les Progiciels de Gestion Intégrés réunissent les informations comptables au jour le jour et automatisent leur conversion en données de gestion synthétisées en tableau de bord de pilotage. Modifiant la successivité des opérations de la comptabilité et de la décision - auparavant la comptabilité impliquait un suivi au mieux mensuel, plus souvent trimestriel, conclu par une clôture annuelle des comptes, puis une interprétation orientée vers le décision ; aujourd'hui la décision peut être beaucoup plus *réactive*-, les PGI impliquent qu'à distance de l'activité des « pilotes » soient capables de contrôler la pertinence des données ou de proposer des correctifs rapides. Ils s'appuient sur des outils de Groupware et de Workflow afin d'assurer la transversalité et la circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

mettent en évidence les coûts d'ajustement. Les dialogues de travail, surtout en situation de risque, impliquent que les perceptions des différents protagonistes soient clarifiées (Lacoste et Grosjean, 1999). La technologie augmente leur variété et leur nombre. Elle introduit des médiations qui désarçonnent les protagonistes. Le télédiagnostic médical passe par des pré-requis de définition de place que justifie la nécessité d'un référent suffisamment commun : que voit-on sur l'image numérique d'un corps malade, qu'est-ce que découper un objet visible commun ? Quel construit langagier facilite une vue suffisamment commune pour travailler ? Le fait de ne pas partager le même cadre augmente les contraintes d'explicitation, auxquelles s'ajoutent les efforts des différents membres pour maintenir les marques de reconnaissance de leur légitimité auprès d'équipes non familières (Mondada, 2001). *Langage & Travail* a également multiplié les études de terrain mettant en avant les aspérités de la communication entre monde du salarié et monde du client, lisibles dans les séquences conversationnelles, dans les choix lexicaux, dans le déroulement de l'argumentation, dans les attitudes de contact. Un chargé de clientèle d'EDF se rassure : l'écran affiche que le courant est rétabli. Il essaie d'en convaincre un client hors de lui qui l'appelle dans le noir à côté d'un stock alimentaire... en passe de dégeler. Un chargé de gestion locative propose un « lot n°456 » quand le locataire attend la description flatteuse d'un appartement (Pène, 1994a). Les salariés des caisses d'allocations familiales font tout pour réduire le « cas lourd » à un standard face à une personne souffrante qui essaie de faire entendre un récit (Weller, 1999).

◆ La gestion symbolique des compétences

L'installation rapide et massive depuis 15 ans d'une structure de gestion dite « symbolique » s'appuie sur des combinés d'écriture formulaire et d'entretiens (bilans de compétences, entretien de progrès, Pène, 1994b). L'installation du tableau dans le monde du travail (cases à remplir, choix à opérer) montre une forme d'enrôlement cognitif de chaque intelligence dans un cadre configuré à l'identique. Le tableau (Goody, 1977 ; Harris, 1993) favorise des styles de raisonnement combinatoire et comparatif. Il a aussi un effet programmatique, induit par la contrainte de remplir les cases. « Donner trois raisons de ... » est une injonction qui impose de répondre, et qui enseigne une façon normée de produire des arguments. Cette combinatoire se répercute sur les dialogues que les formulaires préparent ou archivent. Là encore le travail au présent est imprégné par les possibilités d'archive. La GED (Gestion Electronique de Documents) et les méthodes d'indexation ont étendu les modalités d'exploitations des données, poussant en retour à affiner leur captation.

Les communications de travail, que l'indifférence aux communications dites informelles a laissé longtemps à leur invisibilité sont désormais centrales. L'entreprise étendue se déploie dans

l'environnement mondialisé, sans contours, incertain. La réactivité des salariés est un atout pour l'entreprise dans la course à la compétitivité et à la captation d'innovation.

Réalité économique, nouvelle *doxa*, l'immatérialité et la tertiarisation du travail demanderaient à être soigneusement évaluées. En tout cas ce puissant mouvement fait converger de nombreux courants de recherche. Au premier chef la sociolinguistique et les SIC : indépendamment du champ *Langage et travail* qui rassemble des chercheurs en SIC, des sociolinguistes, des sociologues du travail, psychologues, ergonomes, les SIC ont montré que la communication apportait à la fois une structure symbolique (Floris, 1996a et 1996b) et des techniques de rationalisation organisationnelle (Bouillon, 2003) souvent chargées d'illusions : la réalisation de leurs objectifs de « partage de savoir » n'a rien de convaincant (Kolmayer et Peyrelong, 1999).

La sociologie du travail s'est fait l'écho également de cette montée en puissance du langage et de la « mobilisation subjective ». Zarifian (1996) décrivant les « nouvelles productivités » semble plutôt enthousiaste à l'idée que sujet de la parole et sujet de l'action de travail tendent à coïncider. Le Goff (1992) a au contraire dénoncé la puissance manipulatoire de la sollicitation de la subjectivité dans la vie professionnelle. Linhart (2002) persiste à alerter sur le revers de l'implication subjective, la vulnérabilité psychique et sociale du travailleur de l'intelligence en martelant la corrélation fatale entre perte d'emploi et perte de soi. Veltz (2000) y voit des transformations suffisamment importantes pour qu'elles modifient l'ensemble de l'organisation sociale : l'incertitude constante et la réactivité demandée mettent des conditions acceptées seulement dans la vie intime au cœur du travail. L'ergonomie (Pochat et Falzon, 2000) a payé son écot à ce champ de recherche avec deux apports essentiels passés dans le pot commun :

- la démonstration de l'opacité du cours d'activité. Les routines enfouissent l'activité cognitive dans l'implicite et le tacite. Les « verbalisations de l'opérateur » sont un des accès à l'analyse de l'activité pour l'observateur et à une forme de conscientisation pour l'acteur.
- l'écart entre travail prescrit et travail réel, zone d'ombre où s'exprime l'intelligence ouvrière des ajustements techniques et interactionnels (Teiger, 1996), des habiletés ou des freinages.

Toutefois la spécificité de *Langage & Travail* demeure l'attention portée à l'objectivité et à la matière du texte. Beaucoup de chercheurs abordant les mêmes questions vont directement à une forme d'analyse communicationnelle qui s'appuie sur l'analyse des flux de communication, l'analyse systémique, ou des techniques d'observation et d'analyse documentaire très proches de celles de la sociologie. De nombreux chercheurs du champ des SIC ont analysé l'industrialisation

des systèmes de communication et les significations symboliques et sociales de ces transformations. L'ancrage de telles recherches dans le champ de la langue naturelle reste une ligne de partage entre différentes recherches. Pour certains, la discursivité s'insère dans le vaste champ de l'anthropologie de la communication, « dont elle ne serait que l'un des vecteurs ou instruments - particulièrement sophistiqué, certes, mais non pas qualitativement distinct des autres - tels que gestuelle, comportements et rituels d'interaction sociale »²⁴.

La relation entre individu et organisation reste énigmatique : comment l'un accepte-t-il de se perdre dans une norme de comportement ou d'expression, qui atteint le « propre » ? Comment l'organisation parvient-elle à s'enrichir sous l'influence de ce que les individus déposent, disent, écrivent ? Les théories de l'apprentissage organisationnel sont peu à même de décrire comment s'opère le franchissement d'une barrière, celle qui sépare un psychisme individuel et un monde commun. La double articulation du langage, entre un système sémiotique stable et un système sémantique instable, rend explicable - et possible - cette circulation et ces dépôts. Elle donne aussi une indication sur le dynamisme organisationnel : la langue est active, elle ne cesse de faire travailler par le sujet une intelligibilité du monde... Question dont les enjeux productifs contemporains font le nerf de leurs gains de productivité : apprendre sans cesse et comprendre, pour capter des externalités, pour devancer un compétiteur, pour inventer et donner corps à l'invention.

1.2. SEMIOTIQUE ET SEMANTIQUE

Les faits de communication ne sont pas les seules raisons qui expliquent l'omniprésence du langage. La structure du langage l'adapte à la structure du travail. Le travail est articulé à un socle stable, qui ressemble à un mode sémiotique. Il est animé par des communications, imprévisibles et instables, qui ressemblent à un mode sémantique. *Ressembler* est un mot prudent. Radicaliser la dépendance du travail au langage serait réducteur. L'enjeu est double : montrer que l'accord, la coordination, la circulation de l'information ne doivent pas faire oublier l'organisation pérenne, symbolique, qui sous-tend le dispositif ; montrer que la distribution entre la part rigide et la part molle de l'organisation n'est pas bien décrite par des paires telles que « normes » et « usages », « règles » et « transgression », « organisation » et « individu ».

²⁴ Authier-Revuz Jacqueline, « Deux ou trois choses sur les rapports de la langue à ce qui n'est pas elle... », in Dumont Martine et Revuz Christine (dir.), « Écriture, travail formation », *Education permanente* n°120, 14.

Benveniste (1974) attribue à la langue le privilège, parmi tous les systèmes de signes, d'« une double signifiante » :

- le mode sémiotique est inscrit dans le système fini de la langue. Les « signes » en sont l'élément constitutif, ils sont reconnus.
- le mode sémantique « engendré par le discours (...) introduit au domaine de la langue en emploi et en action ». Les « mots » en sont compris, interprétés.

L'articulation entre les deux modes mêle opérations de saisie (unités, règles procédurales de composition morphosyntaxique) répétables et libres combinaisons de modèles (au sens d'exemples) quant à eux non répétables.

Il y a dans tout énoncé une part achevée et une part non finie, grâce à laquelle l'auditeur ou le lecteur, mais aussi l'énonciateur lui-même, engendrent une activité incessante d'interprétation, de compléments, de poursuite du sens. Ce paradoxe entre un niveau procédural et un niveau d'invention se retrouve dans l'organisation du travail dont on pourrait dire qu'elle est aujourd'hui « structurée comme un langage »²⁵. Le système sémiotique est homogène, le système sémantique est hétérogène traversé par ce qui n'est pas la langue, l'émotion, l'événement, l'altérité.

Cette coupure entre langue et discours est fondamentale : elle explique comment la subjectivité « passe » dans la langue, montrant l'activité sémantique d'un sujet en surplomb sur l'énoncé et déposant « les stigmates dans la langue de ce qui lui est radicalement autre ».

²⁵ Cette phrase de Jacques Lacan figure dans un dialogue avec Gilles Lapouge paru dans *le Figaro littéraire* du 1 décembre 1966 sous le titre " Un psychanalyste s'explique " : " Ce qu'on voit dans Freud, c'est un homme qui est tout le temps en train de se débattre sur chaque morceau de son matériel linguistique, d'en faire jouer les articulations. Voilà Freud, un linguiste... toute l'œuvre de Freud est à déchiffrer en fonction d'une grille linguistique qui n'a été inventée qu'après lui " (...) " l'inconscient de Freud est structuré comme un langage - et entendez bien que je parle ici d'une façon radicale, je veux dire que dans l'inconscient un matériel joue selon les lois que découvre l'étude de langues positives, je précise encore, des langues qui sont ou furent effectivement parlées. Il faut tenter de dire plus avant. Et que Freud a moins découvert l'inconscient - dont l'existence était soupçonnée depuis longtemps - qu'il ne l'a établi en son lieu et qu'il n'a élaboré une méthode de déchiffrement ».

Le comparant « comme un langage » est capital. Ainsi, dans l'analogie que je tente d'établir, je ne pose ni que le travail est un langage, ni que la couche procédurale du travail aurait la rigueur des relations phonématiques et morphématiques du système linguistique au niveau du signe. Je cherche, avec comme perspective les tentatives actuelles d'« engrammage » des interactions de travail (voir partie 2), à saisir comment l'organisation symbolique du travail a intuitivement distribué entre une strate rigide, distribuant des règles stables, et une strate souple, distribuant des libertés, des incitations, des appels à une suite. Le modèle de la double articulation linguistique est ce qui s'en rapproche le plus. Naturel, fondamentalement « juste », il donne de la souplesse au dispositif. Alors que la paire « norme/transgression » met en tension l'organisation contre l'individu, et réciproquement, et n'explique en aucun cas comment l'intelligence individuelle peut s'inscrire dans le capital collectif.

Sans forcer l'osmose - car le travail n'est pas que langue ! - on pourrait dire que cette analogie constitutive, et bien explicable, entre l'organisation du langage productif et de la langue naturelle en général est le ressort d'une articulation propre à la productivité contemporaine qui stratifie la couche sémiotique du travail et sa couche sémantique : elle combine le répétable (rigidité de la procédure écrite (Pène, 1994b), figement de la langue de bois (Pène, 1997), tout en permettant sa transgression, son dépassement, sa transformation (invention, ironie, jeu et jeu de mots, initiative, risque)²⁶.

1.3. LA BOUCLE ENONCIATIVE

L'énonciation est traversée par l'hétérogénéité : elle interroge l'énoncé qu'elle utilise, elle le commente, elle prend de la distance, elle le reformule, le découpe, l'accentue, le fait reculer, avancer, jouant comme d'un zoom de l'accent, de l'emphase, du rire. L'activité énonciative est par essence une interrogation, une remise en cause de l'énoncé. Aucun événement énonciatif ne laisse l'énoncé sur un plan discursif unique, ne serait-ce que parce que tout énoncé bruit de sa répétition. L'énonciation boucle donc sur une méta-énonciation, commentaire d'elle-même, hésitation ou exagération non pas du tout de l'énoncé, mais d'un fragment, d'une des voies de son exploitation sémantique.

Le monde du travail est pris dans un paradoxe : il a tout fait pour normer les pratiques de communication. Il a développé jusqu'à la caricature une pragmatique élémentaire, donnant de la langue une image véhiculaire et instrumentale (sur le mode : *savoir et faire savoir, communiquer pour agir...*). Cependant il se tourne également vers la richesse énonciative, tout en étant incapable de l'accueillir. Comment capter la vivacité d'un dialogue, l'idée de l'instant ? Comment en faire une ressource ? C'est l'ambition cruciale des plates-formes coopératives dont j'aborderai l'étude en seconde partie. Le travail contemporain est imprégné d'une métaphore énonciative : les énoncés se figent, l'énonciation leur donne sens. Cette métaphore énonciative dessine une « posture » d'activité subjective qui sert au mieux l'activité de travail. Elle repose sur une double articulation, la structure modélisée du traitement des *process* et la vie coopérative du système.

²⁶ Benveniste (1966) distingue forme et sens : « la *forme* d'une unité linguistique se définit comme la capacité à se dissocier en constituants de niveau inférieur. Le *sens* d'une unité linguistique se définit comme sa capacité d'intégrer une unité de niveau supérieur » (p. 126-127). L'analyse formelle est marquée par les opérations de segmentation et de substitution (jeu de découpage en unités inférieures, de la phrase jusqu'au phonème, par exemple). L'analyse du sens à l'inverse est intégrative. Elle remonte vers les unités plus hautes : « la phrase, création indéfinie, variété sans limite, est la vie même du langage en action (...) On entre dans un autre univers, celui de la langue comme instrument de communication, dont l'expression est le discours » (p. 129).

C'est cette boucle énonciative qui permet à la langue de saisir et de traiter ce qui n'est pas elle : en interrogeant sans relâche les énoncés par l'autonymie, par le métalinguistique des reformulations et des précisions, elle nomme et qualifie la présence du sujet au monde.

2. L'INDIVIDU AGENCEUR

Les sciences du management et de la gestion ont rejoint les SIC ou les sciences du langage et, avec des finalités différentes, les sciences cognitives, dans l'intérêt pour la mise au jour de l'activité silencieuse ou inconnue des sujets. Celle-ci peut être l'objet de questions diverses :

- la compréhension de l'intelligence collective et des agencements tacites : parfois il s'agit de les « machiniser » en imaginant une transposition automatisée ; parfois on tente de préserver une délicate culture d'atelier et de montrer la complexité de ce qui semble aller de soi, comme l'adaptation apparemment intuitive d'une infirmière à des personnalités multiples avec lesquelles il faut se coordonner malgré les disjonctions d'horaires (Grosjean et Lacoste, 1999) ;
- la recherche d'améliorations organisationnelles fondées sur la sollicitation des « acteurs de terrain » (cercles de qualité, groupes d'expression Auroux...)
- l'implication de ces mêmes acteurs pour favoriser une *appropriation* du changement ;
- l'analyse des répertoires d'attitudes ou de raisonnements pour comprendre des modes d'acceptabilité de changements (Pène, 2001) ;
- l'étude particulière des interfaces (accueil client, perception des politiques Web de e-commerce, développement d'I-M-H (interfaces hommes machines), se fondant sur l'observation des pratiques naturelles...) (Boullier, 2001).

2.1. SUJET PARLANT, SUJET SOCIAL

◆ Langage et pratique

L'attention portée à l'analyse de l'activité passe par l'observation du langage. La verbalisation est censée donner des indications sur une façon d'être sujet du travail et sujet social au travail. Les productions langagières, orales ou écrites, sont de nature et de statut varié. Cette activité, et le présupposé peut sembler contestable, est censée offrir des accès à des connaissances ou vues que le sujet a sur son activité. Son recueil peut être sollicité : les verbalisations des « compères » appelés à commenter leurs trajets (Joseph, 1995,

Borzeix) pour expliquer leur perception du transport urbain sont provoquées. Elle peut être observée (Lacoste, 1995).

◆ Langage et métier

L'activité langagière fait aussi partie du métier. Compétence quasi invisible, elle est cependant constante : le cadre qui s'attelle à un compte rendu de réunion exerce un tri. Son jugement promeut ou élimine certains énoncés. Il fait partie d'un travail. Le contrôleur qui remplit un bulletin de vérification de la qualité d'un stock exerce par l'écriture une compétence linguistique et métalinguistique qui l'engage au même titre que tout acte technique. Les plus gros rédacteurs de l'entreprise sont aujourd'hui les cadres intermédiaires (Moatty et Rouard, 2005) :

« Les activités techniques, relationnelles ou d'encadrement (projets, études, gestion, évaluation...) des cadres et professions intermédiaires nécessitent de nombreuses activités d'écriture. Il en va de même pour celles liées à la direction d'une entreprise ou d'une exploitation (comptabilité, dossiers administratifs...). La rédaction de documents et la relecture de correction de documents écrits par d'autres s'accroissent globalement avec les qualifications professionnelles. Cependant si les professions intermédiaires rédigent davantage qu'elles ne corrigent, les cadres sont dans le cas inverse, l'activité de validation faisant partie intégrante de leur travail tandis qu'ils peuvent déléguer en partie le travail de rédaction ».

La lecture de documents (mails, dossiers technique, presse, veille internet) est devenue une constante pour tous les métiers. Pour la seule source Web, toutes catégories confondues, les salariés affirment consacrer 80 minutes par jour à la lecture de messages et de pages (Iribarne (d'), 2005). Le fait de rédiger n'est donc pas ou plus assorti d'un crédit particulier. Perçu comme une corvée ou une contrainte d'administration, son caractère assujettissant n'échappe pas au monde du travail. Pratique d'arrière-plan, activité ouvrière ordinaire, elle est moins valorisée que la prise de parole publique, qu'elle alimente. Faire une synthèse orale, mettre en scène une stratégie et obtenir gain de cause révèle une capacité de stratégie et d'autorité très respectée. Ce sont les marques les plus visibles du pouvoir du langage.

Trois préoccupations expliquent la part du langage dans l'évaluation de la productivité d'un salarié :

- la productivité prouvée par la capacité à intégrer des normes d'écriture, des utilisations de formulaires, des circuits documentaires en respectant une cadence, une standardisation, une automatisation aussi poussée que possible ;

- la construction d'autorité, liée à l'expression face à autrui, distinguant des autres ;
- le cadre de la recherche d'innovation, incitant à formuler des « idées », à faire remonter des constats, à mettre en forme des diagnostics.

◆ L'agencement organisationnel

Dans ces trois cas, l'individu se débat au sein de ressources, documentaires, techniques, environnementales. Les sciences de gestion (Girin, 2001) ont proposé la notion d'agencement organisationnel. Celui-ci emprunte certains de ces traits au champ de la cognition-action distribuée, issue aussi bien des travaux de Hutchins (1994) et Weick et Roberts (1993) que des réseaux technico-économiques :

« Michel Callon et Bruno Latour défendent avec vigueur une conception qui consiste à considérer comme équivalents dans les systèmes hybrides qu'ils étudient, les « humains » et les « non-humains », ces derniers incluant aussi bien des textes que des dispositifs techniques et des objets de toute nature²⁷ ».

Pour Girin, l'agencement apporte un trait que n'offre pas « l'hybride socio-technique » de Latour, précisément cette activité de choix, de tri qu'opère l'acteur au milieu des ressources. Ce tri est guidé par la perception des « mandats » (les tâches qu'il m'est demandé d'accomplir, les tâches dont il est induit que je doive les accomplir), système de délégation et de dépendance propre à la « firme ».

L'activité cognitive n'est pas uniquement langagière, elle repose sur des interprétations d'indices non verbales. Elle s'appuie sur des ressources humaines, matérielles, symboliques :

« On distinguera, en première approximation, trois catégories de ressources qui se combinent dans un agencement : les ressources humaines, c'est-à-dire les individus interconnectés dans des systèmes d'obligations contractuelles, de relations d'autorité, de liens sociaux, etc. ; les ressources matérielles (bâtiments, objets, machines) ; les ressources symboliques avec, au premier chef, le langage (...) mais également les outils de calcul, techniques comptables, modèles mathématiques, etc. et les technologies au sens littéral du discours sur les techniques et au sens large des technologies organisationnelles (règlements, procédures, etc.) et sociales. »²⁸

²⁷ Girin Jacques, 2001, « La théorie des organisations et la question du langage », in Borzeix et Fraenkel, 171.

²⁸ Girin Jacques, *ibid.*, 173.

2.2. NORMES, TRANSGRESSIONS, CREATION

Au cours des années quatre-vingt-dix, de nombreux courants de recherche focalisent leurs observations sur l'individu aux prises avec son environnement. On se bornera ici à l'évocation d'un champ imprégné de l'ethnographie du travail humain, composite formé d'influences ergonomique, sociologique, psychologiques, SIC et sciences du langage. Ses parentés explicites ou refoulées avec le cognitivisme²⁹ sont indiscutables : de l'anthropologie de la communication, en passant par l'ethnométhodologie, la cognition distribuée jusqu'aux modélisations préparant des automatisations.

Immergé dans des milieux changeants et complexes, un individu astucieux, actif même dans l'ombre de métiers humbles, exerce une réaction créative. Il assure le maintien d'un *process* en cas d'accident, il contrôle au-delà de son territoire une bonne exécution. Il prolonge le cycle de vie d'un produit en indiquant spontanément des améliorations souhaitables.

Il met son implication au service du souci de soi, qui est souvent assuré par la préservation du présent. Mais il se laisse aussi saisir par l'espoir ; l'*elpis* décrit par Stiegler (1994), lecteur d'Hésiode et de Platon, cette attente inquiète dans laquelle « la faute de Prométhée » nous place : chaque chose a son revers, mais il n'est pas possible de ne pas aller vers la nouvelle technique qui bouscule notre société...

◆ Bricolage cognitif

Nous sommes au cœur de ce mouvement qu'une dizaine d'années de recul permettent de considérer avec une certaine perplexité : Girin et Grosjean (1996) montrent un individu tendu entre la soumission à une règle, une façon de faire (un *nomos*) et une nécessité de la casser. Appelé par eux *transgression*, ce dépassement de la règle est un aménagement organisationnel qui sauve : un raccourci ingénieux, la compensation d'une procédure qui, si on la suivait, empêcherait l'action de travail.

²⁹ On constate que cognitivisme, cognition sont des termes qui ont pris tant d'ascendant qu'en dehors de toute inscription disciplinaire ils se sont substitués à « intelligence », à « intellectuel ». On parlera d'activité cognitive, quand on attend « réflexion », « esprit d'escalier ». Bouillon (2003), évoque la « rationalisation cognitive », « fonctionnement cognitif des organisations », « dispositifs cognitifs » comme quasi synonyme de stratégie d'entreprise. Rastier (http://www.revue.textonet/inédits/Rastier_Ontologies/Rastier_Ontologies.html) écrit avec sévérité : « Dans le milieu des recherches cognitives, on donne habituellement le titre de concepts à des mots anglo-américains écrits en capitales. (...) Le cognitivisme orthodoxe reste sans doute un des moyens efficaces de la mondialisation ».

Cette perspective est poursuivie par un champ intermédiaire entre la sociologie et les SIC (Vacher, 2004). La révérence portée à l'intelligence ouvrière vertueuse qui rattrape, en silence, les imperfections des règles édictées par le bureau de la méthode est-elle encore d'actualité ? D'une part les consignes explicites diminuent (Moatty, 2001). D'autre part la dureté des rapports de production à la chaîne donne de moins en moins envie à l'ouvrier de réparer les défauts des systèmes (Beaud et Pialoux, 1999).

Castel (1995) affirme que le capitalisme d'aujourd'hui a accepté la revendication de l'ouvrier, être associé à la conception. Ce qu'avaient toujours interdit les formes industrielles de l'organisation de la chaîne : la conception était l'apanage du bureau des méthodes. Au prix d'une « absorption » de sa liberté d'esprit, d'une réduction de ses possibilités de maintien à distance des problèmes de travail, dont il intériorise les enjeux comme étant les siens. Le bricolage³⁰ de l'individu agenceur est-il un compromis pour l'action ? Est-il un nouvel âge de l'organisation du travail ? Ces questions expliquent peut-être la part belle faite à l'activité ingénieuse des acteurs du travail.

◆ Autonomie et aliénation

La sociologie des années 90 met en scène l'individu au travail. Elle insiste sur la « situation » : à la fois dans la logique de l'« action située » et de l'intelligence distribuée. Il n'y a de sens que dans un contexte sociotechnique bien défini, dépendant de systèmes de relations prédéterminant les possibilités d'action conjointe, impliqué par une interprétation convergente du « cadre³¹ ». A la fois pour dessiner la variété et la finesse des compétences : il n'y a pas de métier simple. A la fois encore pour tracer le fragile continuum qui unit cols blancs et cols bleus : les uns et les autres partagent l'imposition de règles ; ils vivent le développement des procédures qui va de pair avec l'autonomie croissante ; ils connaissent la nécessité secrète de les déjouer pour échapper aux injonctions contradictoires et aménager leurs propres façons de faire. Parfois ils exhibent la transgression, en faisant une fierté professionnelle, la victoire d'un savoir pratique sur un savoir papier, la victoire des traditions transmises sur la jeune ingénierie, la victoire du vieux sur le blanc-bec, la victoire du lieu et de la main travailleuse sur le parachuté, le nouveau propriétaire, la machine ou le logiciel modernes.

³⁰On connaît le destin de cette image de Levi-Strauss (« *La pensée mythique dispose d'un trésor d'images accumulées par l'observation du monde naturel : animaux, plantes avec leurs habitats, leurs caractères distinctifs, leurs emplois dans une culture déterminée. Elle combine ces éléments pour construire un sens, comme le bricoleur, confronté à une tâche, utilise les matériaux pour leur donner une autre signification, si je puis dire, que celle qu'ils tenaient de leur première destination.* »), Levi-Strauss, 1960, *La Pensée sauvage*, Paris, Plon, 27.

³¹ Assorties de références explicites ou non aux « frame » de Goffman.

Alors qu'on affirme que le poids de la chaîne s'allègerait sous l'effet de nouvelles méthodes de conception, comme la méthode Kanban³² ou la conception « en plateau »³³, la liberté toute relative ainsi gagnée redouble les servitudes : toujours plus vite, mais en accentuant l'initiative et l'auto-contrôle. L'individu trouve ses multiples visages, l'ouvrier de l'industrie (Beaud et Pialoux, 1999), des chantiers (Cru, 2001), les chargés de clientèle des banques (Alter, 1996), les journalistes et la chaîne de fabrication calibrée de la « nouvelle » (Palmer, 2001), le rédacteur du courrier présidentiel (Fraenkel, 1997), le chef d'atelier (Mayen, 2001)... Les études qui se réclament d'une description ethnographique du travail humain se multiplient. Au moment même où chacun hésite : le fordisme est-il en passe de se défaire ? Au contraire, connaît-il les formes « perverses » d'une implication de l'intelligence, affinant les formes de l'aliénation, embarquant l'acteur dans une aventure dont il est le héros et ne saura se désolidariser ?

◆ L'exposition de soi

L'« agencement » des ressources n'est pas auto-régulé. Il pose au contraire la question de la construction de l'autorité. Règles et transgression, ce serait à la fois la poursuite, jusqu'à son apogée, du fordisme, son dérèglement sous l'effet des nouvelles méthodes de conception, sa réaffirmation dans la responsabilisation accrue de l'individu. Cela aussi au prix d'un risque physique et d'une héroïsation du travail ouvrier. Damien Cru rappelle que la transgression peut être très concrète. L'ouvrier du bâtiment qui dépose son casque de protection refuse virilement de s'encombrer d'une « prothèse » qui le gênerait pour se glisser entre deux piliers, fait ses preuves en se mettant en danger. Ses chaussures ferrées ? Trop lourdes ! « A quoi ça sert ! Rien ne tombe jamais sur mes pieds ».

« Règles et transgression », la paire complémentaire joue sur ce moment du travail que nous vivons et dont nous connaissons les menaçantes ambiguïtés : tout en affirmant sa tertiarisation et son « immatérialité », nous savons, nous voyons, que le travail reste une

³² Les méthodes kanban (le mot *kanban* signifie *carton* en japonais) utilisent une carte, ou tout autre moyen visuel, pour contrôler la production ainsi que le flux des matières. Une carte kanban indique à l'opérateur le besoin de produire ou d'alimenter un poste en matières premières. Un système kanban utilise trois principaux types de kanban :

- Le kanban de déplacement, qui autorise un poste de travail à obtenir la production du poste précédent ;
- Le kanban de production, qui autorise le poste précédent à produire plus de composantes;
- Le kanban de fournisseurs, qui autorise un fournisseur à livrer plus de matières premières.

³³ Co-conception simultanée entre les différents métiers qui auparavant intervenaient successivement ; les contraintes du métier second ou tiers dérangeant le travail du primo-concepteur, on s'efforce désormais d'intégrer toutes les contraintes des différentes étapes de production et d'exploitation en amont de la conception.

emprise sur le corps. Dejours (1998) rappelle que de nombreux postes de travail exposent le corps : de nombreuses machines meurtrissent, blessent, brûlent, empoisonnent, tuent, au premier chef les intérimaires mal formés et mal avertis des risques. De même, tout en affirmant la domination de l'économie de l'intelligence, nous savons aussi que son premier effet est l'industrialisation des tâches de conception auparavant faiblement normées.

La transgression, avec sa connotation psychologique et morale, rend mal compte de deux faits. L'un, classique, est que la transgression ne se fait pas tant par bravade que par bon sens, voire par nécessité pour l'exercice du métier. Il s'agit plus souvent de dénouer des situations impossibles³⁴, de toute façon aux risques et périls de l'acteur.

Le second trait nécessite le développement qui suit : « transgression » insiste sur un acte volontaire, insolent, assertif. Il fige une bipolarité organisation (règle), transgression (individu) qui peut se décliner :

- *nomos* – la loi, l'usage *vs phusis*, l'expansion, la poussée naturelle
- *techné* – le savoir-faire *vs logos*, l'intelligence, le discours
- l'intelligible *vs* le sensible, l'éprouvé

Cette vision, inscrite dans la tradition fordienne, oppose l'inorganique organisé, l'organisation, douée de puissance parce qu'elle enrôle le collectif, et le biologique (inorganisé), l'individu impulsif dont le travail oriente la force et l'activité. Elle laisse dans l'impensé la relation entre l'homme et la technique (Stiegler, 2004). Elle pointe la « violence » de l'organisation tout en laissant de plus en plus de côté la réflexion sur le pouvoir ou la domination dans le monde du travail. La chose est une fois pour toute réglée par une figuration confuse, l'organisation écrasante (Goliath inorganique), l'individu (innombrables David).

Dans le chapitre suivant trois exemples issus d'enquêtes que j'ai réalisées montrent comment les acteurs co-produisent le sens de l'activité de travail contemporaine. Je voudrais ainsi montrer ce que nous manquons quand nous examinons d'un côté l'organisation comme un système, une industrie, et de l'autre, l'individu, comme un sujet, un acteur, un créateur, tantôt brimé, tantôt héroïsé³⁵.

³⁴ Ainsi Norbert Alter montre la situation des employés de banque, à la fois obligés de respecter des procédures d'évaluation de la fiabilité d'un client (gestion du risque d'impayé bancaire) et de faire du chiffre en poussant les clients à la consommation de prêts bancaires, jusqu'au crédit revolving (développement commercial des banques de guichet).

³⁵ Il est vrai que cette partition ne rend pas d'un des rôles pourtant les plus souvent tenus par l'acteur : celui de « consommateur de l'organisation ».

CHAPITRE 4

L'USAGER HERMENEUTE

Les études de terrain ont accordé une pleine place à la personne : informateur et mystérieux dédicataire du travail de recherche. Celle-ci apparaît comme le point clé de systèmes techniques qui ne peuvent vivre sans interprète. Le travail devient une herméneutique, que les discours circulant élaborent et stabilisent. Malgré tout, la coupure entre « acteur » et « système » ne fait que s'amplifier, les intérêts de l'un et de l'autre se révélant tout à fait divergents, même s'ils acquièrent une étrange communauté de matière, le langage, plus couramment désormais nommé dans l'entreprise « le capital de savoirs ». Ce chapitre montre comment cette coupure théorique et politique a enfermé mon travail de terrain dans un état aporétique.

CHAPITRE 4

L'USAGER HERMENEUTE

Avançons l'idée que les études sur le travail se sont séparées en études des systèmes et en études des personnes. La coupure n'est pas si nette : les sciences de gestion ou les systèmes d'information, la sociologie des organisations ont bien une vue sur l'individu. Mais les études de terrain s'attachent à des êtres de chair et d'os : la parole sur le travail draine une parole sur tout ce qui s'attache à l'activité et se combine à lui, le justifiant, le compliquant, le compensant, les trajets, les enfants, les engagements sociaux. De façon sourde, souvent gommée par un certain neutre de l'écriture de recherche, les études de terrain ont tendance à privilégier les personnalités sur les systèmes. Même si les biographies, les affects s'effacent une fois l'enquête rédigée, une étude dans un lieu public, une rue, une gare, une usine porte la marque humaine. C'est avec l'impression de dédier le travail à ceux qui ont pris le temps de raconter leurs dilemmes, leurs fatigues, leur bons tours aussi que nous trouvons l'énergie de monter ensuite un cadre d'analyse. Le désir du travail de recherche peut venir du terrain, simplement, se vouer à ce rapport. La silhouette de jeunes gens, de femmes, d'ouvriers reste dans la mémoire, découpée dans le cadre où ils acceptent de « parler » ou tout simplement de se laisser regarder.

Les adeptes de ces fortes rencontres ont un peu un sentiment de caste : ils détectent aisément « ceux qui ne font pas vraiment de terrain », ceux dont l'expérience est sans saveur, ceux qui n'ont pas vraiment enquêté, ceux qui se sont contentés de « rapiner », comme un journaliste, une couleur, une ambiance pour mettre une dernière touche à une analyse de système. « L'individu » alors n'est qu'un composant, qui active, fausse, améliore. Chez d'autres au contraire, on entend que les enquêtes s'additionnent, la mémoire reste vive de tel ou tel qui devient le symbole d'une situation : histoire du terrain d'untel que les membres de l'équipe en viennent à détenir dans leur propre passé. Il y avait dans le réseau Langage & Travail des histoires mémorables. Quand j'ai commencé à suivre le séminaire, c'est cela qui a été mon initiation, le respect des vies que deux heures d'entretien, qu'une journée d'observation inspire et confie, attachant comme un signe. Le cahier de Flora de Béatrice Fraenkel, les travailleurs sociaux de Pierre Delcambre, les grévistes de Rouen de Bernard Gardin, les infirmières de Danielle Kergoat m'ont mieux liée à un devoir de travail que les heures de bibliothèque.

Mais cela m'impose également une critique de mon approche. Même si l'entrée par la personne est la seule porte qui vaille, même si la personne est également la seule sortie qui vaille, le « personnage » a pu

pour moi brouiller les pistes. Il y a de façon latente et profonde un côté Robin des Bois chez le chercheur de terrain : la défense du petit contre le grand, de l'organique contre le mécanique, du biologique contre la finance, du vivant contre le papier. Evidemment cette défense est prudente. Elle est secrète. Elle est une fibre qui tient le travail. Elle n'est ni une finalité explicite, ni un enjeu de démonstration. Dans mon cas, j'ai voulu montrer dans un premier chapitre qu'elle était « accrochée » à une idée de l'écriture émancipatrice, ouvrant à chacun une poétique qui est aussi une poétique de soi et donc une praxis.

Les années quatre-vingt-dix ont été cruciales : le rôle de l'individu est devenu majeur dans le système de production. Il y a eu une ressemblance fugitive et illusoire entre différentes façons de focaliser l'intérêt sur le personnage au travail. La clé fantastique que représente la parole de quelqu'un sur son activité a permis de voir comment s'agencait un rapport entre l'homme et le système. L'intérêt des chercheurs pour le discours, animé en profondeur par des savoirs et des idéaux, a rencontré l'intérêt des entreprises qui pressentaient la valeur de la ressource de la « communication », sans être à même de la traiter. Il y a eu quelques années de cheminement parallèle où « on parlait presque de la même chose », non sans un certain trouble : le savoir, les gens, leur intelligence, leurs astuces, combien ils étaient précieux. C'est avec l'histoire de cette dépossession symbolique que je voudrais m'avancer vers la conclusion de cette évocation de mon travail.

Au cours de la même période il aurait été difficile de ne pas remarquer la dureté particulière des rapports sociaux, l'aggravation de la condition salariée, les efforts d'intelligence, de formation et d'engagement exigés de chacun, quels que soient les niveaux hiérarchiques et les espoirs objectifs. Les menaces sur l'emploi ont frappé tous les secteurs et tous les milieux. Pour beaucoup, quelques mois d'excitation maniaque au service d'un projet capital se sont soldés par un adieu souvent sans retour au monde du travail. Nous ne parlions donc pas de la même chose.

Dans le cas précis de mon parcours de recherche, ce rapport a fini par bloquer mon travail scientifique, qui s'est trouvé à court : comment montrer que le sujet engagé dans le travail est transformé et transforme, tout en entrant sur le terrain équipé d'une « paire » l'individu d'une part, le système mécanique, financier, autoritaire, informatique, d'autre part. Les savoirs chez les « gens » ? Les pouvoirs chez les « choses » ? Les constituants sont en place. On prétend que la relation entre les constituants est une création de quelque chose qui n'existait pas avant. Mais les constituants sortent inchangés de la partie et reviennent à leurs états initiaux.

Dans les pages qui suivent, j'ai choisi à dessein deux enquêtes qui rendent compte de l'attachement au personnage : comment il donne les clés du sens, comment il possède la logique du changement, la portant

dans son propre corps, dans ses humeurs, dans l'implacable intuition que lui donne le pouvoir de dérision. Ces mêmes enquêtes montrent également l'insuffisance de l'appareil théorique qui porte les analyses, alors que tout est en place pour montrer la puissance de co-production de « l'être en langage » et de l' « être technique ».

Je conclurai avec un dernier exemple, issu lui d'une analyse de corpus de lettres, qui montre comment le sens de l'activité peut être construit du dehors, par des clients : l'entreprise éclatée ne se voit comme un tout que de la position finale de celui qui l'utilise. Exactement comme un site Web, dont la « sémantique » appartient à celui qui fait face à l'écran et non au développeur ou aux producteurs de contenus. Nous nous acheminons vers des systèmes dont le sens ne se construit que du dehors. Le constructeur n'en est plus l'individu, mais la communauté au sein de laquelle les hypothèses et les élucidations de la complexité circulent.

L'individu « agenceur » se révèle un point clé pour expliquer les dynamiques d'innovation. Il ne s'agit pas de rechercher génétiquement l'origine d'une idée nouvelle, mais plutôt de regarder comment l'espace de réception, d'interprétation, de parole laissé à un individu, la circulation qui lui est offerte ou qu'il prend, en puisant dans des discours tout faits, dans des ensembles documentaires, dans des environnements signalétiques, en évaluant des systèmes signifiants, sont un passage ouvert pour les changements de pratique. Non pas une facilitation, mais la matière même de ce changement, la révision des couches sémiotique et énonciative qui programment une action.

Les modèles de l'innovation qu'utilisent les SIC sont économiques ou sociologiques (Alter, 2000). L'innovation est citée dans le domaine communication et organisation, comme un donné de référence, un fait allant de soi et livré pré-analysé par l'économie ou la sociologie. Si la question du changement a été posée dès les premiers travaux de Michel Crozier, la conjoncture « mondialisée » fait du thème innovation/changement une constante des exposés.

◆ Innovation et transformation sémiotique

La convention pousse à différencier innovation, qui serait du côté de la technologie, et changement, qui serait du côté de son appropriation sociale. Je tiendrai une position résolument différente : la matière des innovations étant moins technologique que signifiante, au sens où ce sont les signes et leurs relations qui sont affectés, il n'y a pas d'une part une objectalité du changement (l'innovation), d'une autre une réception du changement (le changement par la négociation, l'appropriation).

Selon la vision d'une organisation *structurée comme un langage*, je voudrais défendre l'idée que l'innovation affecte la couche sémiotique du travail (nouveaux signes, nouveaux systèmes de relations entre les signes,

nouvelles techniques de production de signes) et que son appropriation se joue au plan des interprétations par les sujets.

Quand le changement organisationnel est pris en compte (Gléonnec, 2003), ce sont les conséquences sociales d'un changement structurel, les conséquences sur les modes de communication qui sont prises en compte. C'est la chaîne d'appropriation qui est analysée, comme si un objet « tout fait » devait être digéré petit à petit par les humains : le lien social est un moteur d'appropriation. La technogenèse précède la sociogenèse et tout à la fin une « communicatiogenèse » boucle la métabolisation de l'innovation. L'organisation relationnelle est un suprasystème ajouté au « dur » de la vraie organisation : en proposant l'étude du lien communicationnel dans l'organisation, Françoise Bernard annonce « un élargissement du débat en ajoutant au couple individu-organisation un troisième terme : la communication », façon timide et insistante de donner son importance à une communication, qui, quoi qu'il en soit, reste à la périphérie du processus, indicateur de cohésion, réparant le désordre introduit par une dérangeante nouveauté.

◆ **Changement et régimes d'énonciation**

Pourtant si la communication est au cœur de l'économie de la connaissance, il est probable que son rôle dépasse celui de liant social. Je voudrais montrer comment l'intégration d'un nouveau mode de travail n'est possible que parce que l'activité langagière permet de nouer des contraires, d'articuler le souhaité et le refusé, le présent et l'éventuel. La labilité des régimes d'énonciation ne *facilite* pas l'entrée de la nouveauté, elle *construit* la nouveauté, elle l'habite, elle la façonne. Cette approche réfute l'utilisation de la communication comme un indicateur, une mesure d'écart entre un « avant » et un « après ». Elle travaille la façon de faire comme une façon de dire, la façon de dire étant aujourd'hui un faire, un *faire signe* et un *donner sens*.

Trois terrains vont se prêter à cette réflexion :

- l'observation de la mise en place d'un dispositif qualité dans une activité industrielle à faible valeur ajoutée, la commercialisation de fer ;
- l'accompagnement de voyageurs justifiant leur choix d'itinéraire par des récits et des croquis ;
- l'analyse de courriers de clients d'une entreprise, montrant le savoir de description et d'évaluation construit par les usagers sur leur prestataire.

1. L'AGENCEMENT D'UNE FORMATION DISCURSIVE

Les nombreuses études sur la mise en place de dispositifs qualité ont plutôt concerné des entreprises de haute technologie ; elles avaient les moyens et l'habitude de travailler avec des sociologues. Elles connaissaient l'intérêt de leurs travaux : les études faites sur la compréhension des risques par Christophe Dejours avaient pour EDF apporté des mises en garde imposant des correctifs et une réflexion fondamentale sur les routines et leur effet sur la baisse de la vigilance³⁶. Cette culture de l'accompagnement a fait que les terrains d'enquête sont souvent les mêmes ou se ressemblent. Par ailleurs, les enquêtes se tournent le plus souvent vers des informateurs qualifiés.

Prenant le contre-pied j'avais souhaité enquêter dans une entreprise à faible technologie. Je voulais m'adresser à des ouvriers non qualifiés, à des manutentionnaires. Pour une bonne raison. Alors que le thème du zéro papier battait son plein, il apparaissait que l'entreprise documentaire gagnait du terrain. Les vastes ensembles des bilans de compétences, des évaluations qualité, des fiches de procédure, renforçaient qualitativement et quantitativement l'emprise de l'écriture sur l'activité. Comment cela se passait-il à propos de postes occupés par des peu lettrés, des illettrés, des étrangers s'exprimant en français mais l'écrivant peu ou pas³⁷ ? Comment l'augmentation des tâches d'écriture liées aux divers bordereaux, étiquettes, signatures, de l'univers de la qualité était-elle alors supportée ?

³⁶ Force de l'enquête de terrain : Christophe Dejours enquête sur la perception du risque chez des ouvriers de l'industrie nucléaire. La maîtrise lui montre qu'une fiche de contrôle certifie la qualité d'une vanne... qui n'existe pas. Cette vanne est régulièrement contrôlée, au vu et au su de l'équipe locale. Interrogé, le vérificateur de la vanne absente, qui signe la fiche, répond qu'il a parfaitement conscience que la vanne n'existe pas, mais s'il laisse la case vide, « il y aura des histoires ». L'écrit prime. L'incident ne vient pas de la réalité- qu'importe l'existence de la vanne- mais du document : une case vide est un incident sémiotique. L'acteur de l'entreprise « sémiotique » fait passer la pragmatique du langage et la performativité de l'écrit avant l'expérience perceptive ... Evidemment, un tel constat est lourd d'enseignement. Si « contrôler » a pour finalité d'éviter les ennuis inutiles, c'est-à-dire la sur-interprétation du réel, cela signifie que le contrôleur ne peut effectivement contrôler que ce qui sémantiquement lui apparaît comme une alerte. Comment s'établit la valeur de signe d'un dysfonctionnement ?

³⁷ Cette enquête date de 1996. Elle a donné lieu à une communication (Pène 1997) et à un article (Pène, 2001). Je reprends ici quelques éléments qui montrent à l'œuvre un fonctionnement énonciatif montrant à l'œuvre le réagencement des pratiques de parole et d'action.

1.1. CHANGEMENT DE SCENE : L'ATELIER MONDIALISE

Le site était à Drancy, une succursale d'une entreprise souvent rachetée, à l'époque propriété –temporaire- d'un groupe allemand. L'activité de cette branche concernait la vente de métal à des entreprises (fil, grilles, plaques, poteaux...). Produit faiblement transformé, le fer ne peut procurer de marge que par la vente en volume. La certification devait préparer l'entreprise à la mondialisation. Rapidement, les grandes entreprises exigeaient de leurs fournisseurs une norme ISO. Autant anticiper. Telle était la présentation de départ. Elle me convenait : nous sortions légèrement de la *doxa* de la qualité high tech. La situation était représentative d'un problème épineux pour tous les sous-traitants des grands groupes. La nécessité interne est faible. La contrainte externe est nécessaire et suffisante. La norme ISO était un axe stratégique car la survie des entreprises pouvait en dépendre, si la certification devenait une exigence du client principal.

◆ **Routines cassées**

Pour les salariés, cela représentait une nouvelle logique. Non pas une logique additive, consistant en quelques documents d'accompagnement à remplir, mais une modification des routines, une modification des schèmes d'action : les objectifs journaliers de vente pour les commerciaux étaient désormais soumis à l'application de procédures de relations et de suivi (fiches à remplir pour chaque entretien). Susceptibles de ralentir les échanges et de faire diminuer les performances, ces procédures impliquaient une nouvelle façon d'ordonner la prise de contact et l'interrogation du client. Du temps perdu, du point de vue des informateurs. Mais surtout un remodelage de la scène de travail.

Pour les ateliers, des méthodes de rangement (le lourd en bas, le rare au fond) construites sur l'expérience physique de la sécurité, de la praticité, de l'économie de déplacement, étaient recomposées sous l'effet des lots : il ne fallait pas désorganiser les « lots », ensemble ayant une même origine, des codes numériques suivis que l'on retrouvait dans les fichiers du tableur informatique. Le manutentionnaire apprenait que la codification symbolique des structures de fichiers prenait le pas sur son sens de la pile harmonieuse, stable, économique, bâtie en fonction d'une fréquence d'extraction de tel ou tel modèle de plaque. La rationalité informatique provoquait une circulation irrationnelle dans l'immense entrepôt, le client, lui, ne commandant pas en fonction des lots. Des navettes de grues qui démontent et remontent les piles pour aller chercher une pièce, des caristes nerveux voyant leur raison désorientée.

◆ **L'écriture aux commandes...**

Un nouveau travail : des étiquettes et des fiches à remplir, pour chaque action. A la fois sur l'étiquette papier collée à l'objet, sur la liasse de bordereaux fixée sur la grue. Le tout à reporter sur le fichier

informatique. Des nomenclatures à comprendre, des recherches alphanumériques, numériques ou par objets, selon les origines. Ce qui impliquait de comprendre la rationalité propre à chaque série de codes. Un suivi de stock désormais informatisé pour lequel il fallait reporter toutes les notifications qualité (numéros de lots, date de vente, clients, constats de non qualité en cas d'incident de commande, de livraison, de retour client, de défauts de pièces...). Des navettes de l'entrepôt au bureau, des contacts accrus entre les commerciaux et les manutentionnaires (confrontations, rencontres, demandes).

Face à l'impossibilité pour la plupart des employés de faire le travail d'écriture et de suivi de stock, une charge accrue pour le plus lettré, le responsable de l'entrepôt : « J'ai le poignet qui fume, à force d'écrire pour les autres. Jusqu'à quand j'accepterai de le faire pour tout l'atelier. Il y a un jour, je serai obligé de faire partir ceux qui ne savent pas écrire. C'est ça, l'histoire. »

Rien à gagner pour les salariés. Cependant pas le choix. Une entrée en force d'un dispositif de fiches, introduit par des formations, des réunions, justifié par l'horizon de la concurrence, de la mondialisation, de la menace pour l'entreprise de ne plus avoir de clients.

1 2. LA DOMESTICATION PAR LA DERISION

Ce dont on ne veut pas, comment le prendre ? Comment refuser ce que l'on ne peut pas ne pas accepter ? Comment accepter ce que l'on refuse ? L'activité du jour était ponctuée de jeux de langage qui tournaient en dérision cette grande opération, et en même temps l'amadouaient, la rapprochaient du quotidien. On appliquait en riant la qualité au hors travail qui ne la concernait pas - « Tu es sûr que c'est bien qualité tout ça ! » - à quelqu'un qui renverse son verre lors d'un barbecue de fin de semaine. Mais on l'utilisait aussi dès qu'il s'agissait de rappeler à l'ordre : « Tu enchaînes deux coups de fil ? Tu ne fais pas ta fiche entre temps » ? Le retour insistant du thème dans les propos quotidiens marquait la prévalence du problème. L'irruption était si massive qu'on y pensait tout le temps. Remâchage rieur, obsession perplexe.

Au nom de la qualité on pouvait enfin, sans blesser, exercer une surveillance explicite sur un collègue qu'on trouvait peu fiable et peu motivé : « Dis donc t'es pas très qualité³⁸ toi aujourd'hui, qu'est-ce que tu

³⁸ Etre qualité : avoir une qualité, avoir des qualités : les expressions courantes subissent une série d'interpolations. *Avoir* devient *être*, *qualité* perd son déterminant, prenant une fonction d'attribut absolu et singulier, renforçant fortement la priorité de la relation entre le sujet et la qualité, grâce à la suppression du déterminant. Qualité, qui ne se comprend qu'avec des attributs (le pluriel, un complément de nom, une apposition) devient un absolu, un paradigme dont on *est*, ontologiquement, ou non, de façon exclusive et non relative ou alternative. De qualification comme objet (*avoir*), qualité passe à la qualification d'un sujet, donnant par rebond quelque chose de l'objet au sujet, traitant indifféremment les objets-sujets de la formation langagière « qualité ». Négativement, *ne pas être qualité* se paraphraserait en *ne pas avoir de qualité*, ne pas pouvoir agir comme ceux qui sont qualité, être exclu de l'ensemble sujets-objets qualité.

veux que je fasse si tu te trompes de prix sur toutes les étiquettes ? ». Juger l'activité d'autrui devient un devoir quand un « défaut » entraîne le collectif dans le *sur travail*. La logique qualité offrait des filtres tout faits capables de lier préoccupation individuelle et bien commun. Etre semblables : tous soumis à la norme de remplir, cocher, signer, avouer, raconter. Etre différents : celui qui fait bien son travail, celui qui le fait moins bien ; celui qui fait, celui qui regarde, celui qui agit en regardant autrui. Les attitudes, l'humour apportaient un cadre au travers duquel l'ensemble des comportements devenaient potentiellement examinables, libérant une vigilance collective qui passait par l'autodérision, le commentaire autonome sur la qualité.

La pratique est aussi défensive : ridiculiser la qualité en l'appliquant comme un jugement à un objet en principe étranger au champ, c'est montrer la radicalité grotesque de son emprise et la vacuité de ses buts. C'est aussi la rendre supportable, puisqu'on la maîtrise par l'ironie, mise à distance et inflexion, et donc pouvoir, pouvoir de faire rire, pouvoir d'instiller son jugement à autrui ; c'est enfin exprimer la révolte contre une modification dont on sent bien la portée menaçante. D'une commerciale qui lui faisait le reproche de ne pas avoir mis à jour la base informatique, le chef d'entrepôt, fulminant, dit au retour dans l'atelier : « Je vais lui foutre mon CNQ, celle-là ». C N cul, pour pied au cul. Impliquer le corps pour redonner le sens du réel à ceux qui se perdent dans le flou, obéissent au siège et ne travaillent pas avec leurs mains, ne manipulent pas quotidiennement des tonnes de plaques. Se défendre par une injure contre l'oppression des cols blancs. Faire d'un formulaire une arme ou un pied de nez. Et trouver sa manière propre d'éditer des Constats de Non Qualité, tout comme ceux des bureaux.

1.3. UNE SEMIOTIQUE PAPIER QUI TIENT LE CORPS

La mise en place est accélérée, réalisée par la critique dont la qualité est l'objet. Un travail métalinguistique collectif se déploie, dont bruit tout le lieu du travail. Il donne l'illusion d'un observable. Même si le recueil n'est que pauvres bribes. Il habite le prisme de l'activité langagière, les dialogues, les questions, les anxieuses protestations, les monologues, les chuchotements du hors et du para travail, les ouvertures cérémonielles, pompeuses, crispées, hésitantes, franchement ratées, des réunions des mal parlants/bien écoutés que nous sommes tous, les débats pied à pied sur l'écriture d'un commentaire, l'oralisation d'un formulaire, l'hésitation pour mettre en ordre un événement. Il construit les relations profondes que les documents « qualité » ont entre eux. Rendant publiques ces séries de formulaires, il en fait l'architecture symbolique qui régit bien des mouvements du corps.

Porter les objets se fait en référence au guide papier qui dit « où », « comment », « quand », « pourquoi » et « à qui ». Assis, le crayon à la main, celui qui, perplexe, remplit le formulaire, se retourne, inquiet : « Mais si j'écris ça, on croira que je le savais, que le client allait changer la

commande pendant qu'on était parti le livrer ? ». Chercher la juste formulation, dire vrai sans se nuire, oblige à visiter un ensemble d'invisibles contraintes, mesurer des risques, imaginer la tactique d'un autre, un allié ennemi, *hospes hostis*, sans formes stables autres que celles que je tente de lui donner en réfléchissant.

Pour remplir un constat de non qualité, c'est-à-dire un bulletin d'incident, il faut se prononcer sur la structure d'un événement (un auteur, un problème, le rôle à accorder au point de vue –le dire du client est-il la matière de l'incident ? Le dire professionnel est-il le seul légitime ? Comment narrer un affrontement ou un désaccord en restant dans la logique froide du formulaire ?). Il faut joindre un ensemble de pièces, les commandes, les bons de livraison annotés, la facture, un historique client. L'écrit est discuté, validé au niveau du bureau, puis de la direction générale, en réunion hebdomadaire. On voit entrer par ce bloc langagier une méthodologie du commentaire généralisé, enracinée dans l'univers des dossiers, qui indexe l'ensemble des actions et des points de vue. Un puissant travail énonciatif, dialogal, hiérarchique, inter métiers, inter postes, fait pivoter l'objet, le considère, le déconsidère, le disqualifie, le requalifie.

1.4. L'EXISTENCE DES MOTS

Ce commentaire généré par l'action est doublé, dopé par les énoncés antiphrastiques. Ils maintiennent à fleur de conscience l'univers qualité. Ils le font exister en permanence, font circuler tous les objets du système, appellent des explications, assurent sa renommée. Grande formation langagière³⁹ entrant comme un paquebot et fendant les discours déjà

³⁹ L'expression, de Josiane Boutet (1993), est déclinée des « formations discursives » de Michel Foucault, c'est-à-dire des relations stabilisées, des régularités, entre objets, type d'énonciation, concepts et choix thématiques (Foucault, 1969, p53). Josiane Boutet, par « formation langagière » ajoute à la vision de Foucault quelque chose de la dynamique circulante de Bakhtine. La formation langagière est une formation discursive sur une thématique, par exemple l'amour, le travail, la famille, dont on emprunte des fragments prêts-à-l'emploi, au cours d'interaction conversationnelles. Josiane Boutet remarque que si les discours disponibles sur le sexe ou les enfants sont légion dans la vie sociale, les formations langagières sur le travail sont faibles et subissent une forclusion.

La « qualité », les « compétences », « la loi Lolf » sont des ensembles d'énoncés bloqués qu'une pâte énonciative appropriée à une communauté, faisant de leur visibilité des « savoirs ». Leur insertion se traduit par la genèse de formations langagières co-construites par les locuteurs à partir d'une collection d'objets graphiques, dont l'usage favorise l'acceptation et les changements..

prêts à l'emploi de l'entreprise, accompagnée par les piques et les rires, mais s'imposant. L'activité langagière aide donc en quelques mois à résoudre le paradoxe, adopter ce qu'on ne veut pas, le comprendre, l'admettre, en jouer pour des stratégies propres d'influence et de surveillance. En somme entrer dans le dispositif savoir-pouvoir et ses nouvelles normes. Mais surtout être obligé de créer ces normes. Passer d'une proposition à une réception intégrative implique des actions. C'est un important travail de conception documentaire, de conception d'espace, d'aménagements dans tous les sens du terme. On voit bien que la division entre innovation (technique) et changement (social) est un piège. Elle attire l'attention sur un effet. Elle tend à séparer les faits (le changement) de ses modalités (le langage). Elle exhibe le vide des faits et réduit le rôle de langage à celui d'un facteur de cohésion. L'innovation n'existe que par le réaménagement sémiotique du dispositif de travail et le nouveau tracé de lignes de pouvoirs.

Comment rendre compte avec justesse du rôle nodal du langage, à la fois au niveau sémiotique (interrogation, organisation d'un système régulier), au niveau sémantique et heuristique (travail interprétatif, découverte, construction d'ensembles signifiants « pour soi »), aux niveaux énonciatifs et interactionnels ? Comment rendre compte de la façon dont ce rôle est compris par les différents locuteurs ?

◆ Machines à faire penser

Vers la fin de mon enquête un entretien avec le DRH du groupe m'apprit que le management était parfaitement conscient d'un décalage entre les enjeux avancés et les enjeux réels. Les entreprises clientes, essentiellement en réalité des PME locales, ne s'intéressaient pour le moment guère aux normes ISO. Elles avaient mis en place leurs propres labellisations. Les concurrents cherchaient eux aussi des solutions compétitives dans la diversification plutôt que dans la certification. Bien sûr la certification était un facteur de pérennité pour le groupe. Elle augmentait la valeur de ses actifs. Mais il n'y avait pas urgence. En

La détermination et le contrôle de ces formations est un enjeu de pouvoir. Lors de sa leçon inaugurale au Collège de France le 2 décembre 1970, Michel Foucault appelle de ses vœux d'être enveloppé par le discours « comme une transparence calme, profonde, indéfiniment ouverte, où les autres répondraient à mon attente, et d'où les vérités, une à une, se lèveraient » (p.362) Mais, note-t-il, prendre la parole ne peut que générer que l'inquiétude « à sentir sous cette activité pourtant quotidienne et grise, des pouvoirs et des dangers qu'on imagine mal, à soupçonner des luttes, des victoires, des blessures, des dominations, des servitudes » (p. 362). « Qu'y a-t-il donc de si périlleux dans le fait que les gens parlent, et que leurs discours indéfiniment prolifèrent? »(p.10): « Je suppose que dans toute société la production du discours est à la fois contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle d'en conjurer les pouvoirs et les dangers » (p. 11). Les formations discursives sont le résultat de ces procédures par lesquelles l'accès au discours est contrôlé (externes comme l'interdit, internes comme le commentaire, régulatrices comme les rituels et les doctrines).

revanche il y avait bien une recherche explicite d'un avantage concurrentiel induit ; la politique qualité était un outil de formation :

« Nous sommes dans un métier où les gens sont peu formés. On les paie mal, il y a 65% de travailleurs non qualifiés, magasiniers, conducteurs, caristes. Ils ne savent pas lire, pas écrire, ou seulement quelques mots, élémentaire vraiment. Ils ont le niveau primaire, CAP, pas plus. Quelques responsables d'entrepôt un peu plus expérimentés. De l'autre côté, des commerciaux qu'on paie mal et qui ne restent pas. Ceux qui restent c'est qu'ils ont leurs habitudes et de bonnes raisons de vouloir rester. Ils sont notre atout. C'est un métier où il faut prendre son téléphone et harceler le client en lui demandant pourquoi il ne nous a pas encore fait sa commande du mois. Pour nous la qualité c'est clair c'est un moyen de secouer un peu des métiers où on n'a pas besoin d'évoluer. Enfin, à ce que les gens croient. Or là comme ailleurs, en fait, si, il faut apprendre et on a pensé que déjà on allait les faire réfléchir, mettre en place un nouveau système pour les motiver, secouer un peu tout ça ».

Si ce ressort ne semblait pas analysé par les acteurs de la succursale, il était visible pour l'observateur. Mais j'avais été surprise de l'évidence cynique qu'elle avait pour le management du siège. L'utilisation d'un lourd dispositif réglementaire comme une excellente « machine à faire penser », sans objectif opérationnel, relève d'une stratégie explicite et lucide. Cela montre que dès 1997 (date de l'enquête), les entreprises, en l'occurrence très peu « modernes » avaient parfaitement conscience de la nécessité d'activer les cerveaux, de confronter les métiers, de pousser chacun à interroger en profondeur les significations des actions de travail, de mettre au jour des liaisons.

La rationalisation procédurale n'est que la traduction bureaucratique d'une effervescence sémiotique et sémantique. Elle propose des supports, des formulaires, fabriquant une surface, organisant le visible d'une large gamme de métiers et d'activité, favorisant les débats. Le dispositif qualité obligeait les individus à réagencer l'ensemble de leurs activités, à réévaluer l'ensemble de leurs ressources et à se confronter les uns avec les autres par la parole d'action, de question, d'analyse, de description. Il plaçait chacun dans une situation d'épreuve, face à la norme, face à la technique, face à autrui, introduisant une concertation généralisée sur la légitimité des actions. La politique de changement permanent s'est introduite ainsi, y compris dans des lieux peu dotés en documents, abritant des salariés peu habitués à consigner des débats.

◆ **Contester pour accepter**

Commentant l'invention lexicale des « mots du travail », Josiane Boutet remarquait : « Au bout du compte, outre le fait de concourir à une épaisseur et une opacité du sens, et d'exhiber les différents systèmes de valeur qui coexistent, ces mots mettent en place mettent en place une des formes quotidiennes de la subversion et de la contestation des normes

établies» (Boutet, 2001, 202). On peut renverser la proposition : la subversion et la contestation contribuent à l'acceptation des normes, en accompagnant une activité analytique et intégrative de l'acteur, en le mettant psychiquement à une distance acceptable pour supporter (maîtriser par le rire) sans accepter en bloc (moquer en paroles est aussi admettre une existence et avouer en être affecté).

La communication va donc bien au-delà du « lien » qui mettrait de l'émollient dans le dur réel et créerait de la cohésion. Tout d'abord elle met tout aussi bien le feu. Le poison des discours rapportés et caviardés fait son œuvre. La communication de travail, c'est aussi le mensonge, la perfidie, la bêtise, le faux-sens, le contresens, le non sens, l'omission. Une déliaison, une calomnie perpétuelle, une « diabolie ».

Comment aller plus loin ? Rappeler que l'écriture et la parole sont des technologies de l'intelligence ne peut plus suffire. Il nous faut nous échapper. Tout incite cependant à penser que nous avons des éléments pour aller plus loin et théoriser de façon plus ample, moins répétitive, moins consensuelle, les objets des recherches du champ des SIC.

La lucidité du management y incite :

- Le *faire parler* et le *faire écrire* sont organisés dans des *machines à faire penser en faisant parler* qui ont deux fonctions majeures : une fonction de découverte et de mise au jour ; une fonction de confrontation et de révision des relations propres aux procès de travail (relations de surface, le dialogue, relations sémiotiques des chaînes de dépendance logique).
- Le travail physique de manutention ne peut plus se réaliser si l'opérateur ne dispose pas de la cartographie globale au sein duquel le *punctum* de son activité propre se place (vastitude de l'entreprise étendue, dans ses relations de sous-traitance, de fournisseurs, de contrôles externes, de clients présents et futurs, pedigree des matériaux utilisés, trajet à venir...), symbolisée par la conduite informatisée de l'action, qui prévaut -scandaleusement- en apparence, sur la conduite corporelle de l'action.

Ces études de terrain montrent beaucoup plus que des translations. Le passage de l'innovation (venue du « pouvoir ») au changement (venu du sujet) n'est pas valide. Ce que nous pouvons observer est une conversion : un projet du dehors devient un objet du dedans. Il subit un complet changement de polarité, qui est bien différent de la soumission à une nouvelle norme. Les miraculeux arrangements qui du désordre créent un ordre, d'une plainte une satisfaction, d'une peur un orgueil, d'une ignorance une pratique et d'une collection d'individus revendiquant leur disjonction l'apparence, l'allure, la cadence d'un collectif. Car l'aménagement sémiotique, son emprise sur le corps, la puissance de l'organisation

technico-discursive prépare un nouveau *diagramme*⁴⁰, celui d'un gouvernement par les savoirs.

Comme le remarquent Choplin et Soulier (2005), l'influence de l'économiste Schumpeter d'une part, le champ de la sociologie de l'innovation de l'autre, les intérêts des clients de la recherche en sciences de l'organisation sans doute également, font de la relation « innovation/changement » une question qui « tire » les études actuelles. Elle vient épauler d'autres mots « pavillons », selon une expression de Christian Le Moëne (2000) : organisation, information, communication.

Mettre au jour le fin matériau langagier qui témoigne (*testis*) du tissé (*textum*)⁴¹ de l'action, montrer comment les acteurs mesurent le nouveau de leur activité (« notre vie est en train de changer » ; « ça a bien changé » ; « ce n'est plus le même métier » ; « qu'est-ce qu'on s'est pris comme changements en 5 ans !, je ne vous dis pas ! » ; « il n'y a pas si longtemps, on prenait encore les commandes sur un petit bout de papier et on les portait direct à l'entrepôt »), est-ce vraiment avec le but de diagnostiquer un changement ?

Les conclusions sont tautologiques : l'organisation change sous l'effet des contraintes économiques. Les contraintes économiques nouvelles provoquent de nouvelles méthodes d'organisation, le travail des individus change....Le couple innovation/changement est compris de façon étroite, d'une façon qui n'intéresse pas réellement les concepts de notre inter-discipline et nous prive d'un terrain conceptuel plus audacieux : le « pourquoi » ça change, le « comment » ça change sont rabotés. Les causes sont attribuées à des facteurs externes, toujours issus de l'économie ou de l'ingénierie, qui donc nous échappent, dont nous n'avons rien à dire. Cela ne peut pas nous satisfaire.

Ce n'est donc pas la « conduite du changement » que l'étude des discours devrait permettre d'étudier en priorité. Celle-ci accompagne

⁴⁰ Deleuze (1986) caractérise le diagramme par rapport au dispositif :

« Le diagramme ou la machine abstraite, c'est la carte des rapports de force, carte de densité, d'intensité, qui procède par liaisons primaires non-localisables, et qui passe à chaque instant par tout point ». (44)

« Les machines concrètes, ce sont les agencements, les dispositifs biformes ; la machine abstraite, c'est le diagramme informel. Bref, les machines sont sociales avant d'être techniques. Ou, plutôt, il y a une technologie humaine avant qu'il y ait une technologie matérielle ». (47).

⁴¹ J'emprunte à Yves Jeanneret (2000, 46) ce couple, qui dit le tenir de Colombo (1986).

un dévoilement, celui de la nature grammatologique⁴² de l'action de travail et des opérations d'engrammage des pratiques en « grains » repérables.

Cette prise de conscience s'amorce dans les années quatre-vingt dix. Les premiers outils, qualité, compétences, ont mis sur le devant de la scène l'individu, introduisant des ambiguïtés dont nous ne sortons pas : nous pensons ces outils d'analyse de l'activité soit comme une assomption de l'intelligence de l'individu, soit comme un enrôlement de cette même intelligence par l'organisation.

Il me semble que pour avancer dans les questions du langage et de la production actuelles, il faut faire évoluer cette paire individu /organisation dont j'ai éprouvé les effets aporétiques : l'opposition entre acteur et système s'est maintenue, associée au préjugé contradictoire d'une co-construction réciproque. Elle a occulté les changements de paradigme que traduisent les relations de travail évoluant vers des relations en langage.

⁴² J'utilise à dessein le terme de Jacques Derrida, annonçant ainsi l'usage que j'en ferai, en m'appuyant sur une hypothèse de Sylvain Auroux, reprise par Bernard Stiegler. Pour ce dernier comme on le verra, la numérisation des images est la ressource des industries de programme, qui sont des industries de la mémoire et de la rétention, modifiant les possibilités de perception et de conscience. On retrouve du reste dans le langage informatique un écho, -en forme de confirmation?- de cette hypothèse : on parle pour une norme (SCORM) de « grain », l'information réduite à son plus simple élément décontextualisé, indépendant, exportable. Mon hypothèse est que le mouvement de « sémiotisation » du travail dans les années quatre-vingt dix a préparé un « engrammage » des actions de travail protégeant à la fois leur ancrage dans la subjectivité et leur stockage, leur mémoire, leur adoption par d'autres.

2. S'ORIENTER : HERMENEUTIQUE DU DEPLACEMENT

L'*usager* compris dans son sens le plus simple, « personne qui fait usage d'un service, d'un lieu, d'un objet », selon la définition du Trésor de la Langue Française, est devenu un mot inévitable, profitant du mystère de ce qu'est un « usage ». Il désigne l'ouvrier du système, c'est-à-dire dans ce contexte le passant ou le client, le citoyen, qui l'active, le fait vivre, mais aussi lui donne sens, accumulant une connaissance de systèmes abstraits qui s'agence en *us et coutumes*, en bons usages. Cet usager, un vaste programme du Plan Urbain, sous la direction d'Isaac Joseph, a, pendant plusieurs années, aidé la RATP et la SNCF à comprendre ses modes de raisonnement, ses stratégies d'itinéraires, sa perception des lieux et des ressources signalétiques. Les fourmières multimodales⁴³ ont ouvert grâce à Isaac Joseph leurs portes innombrables à de nombreux chercheurs.

Les recherches des différentes équipes s'intéressent à l'articulation entre une offre d'orientation standardisée, commune à tous les passants, et des parcours singuliers, s'adressant à des gens qui ont peu en commun, sinon un point de départ et l'espoir d'un point d'arrivée. S'orienter, c'est sous sa forme la plus générale exercer une activité d'agencement, indépendamment de toute hiérarchie.

Le lieu multimodal est le symbole du lieu éclaté : système abstrait, combinatoire de lieux parfaitement physiques, souterrains, aériens, clos, ouverts, il donne lieu à une intériorisation, carte mentale, activité imaginaire, projections des « avant » et des « après » qui le font parcourir. Le lieu multimodal est une métaphore de toute organisation moderne, associant architecture informatique, bâti, et dynamiques de parcours.

2.1. LA CONCEPTION : STANDARD, GENERICITE, STABILITE

Les systèmes de circulation sont conçus par rapport à des flux de voyageurs qualifiés par leur origine et leurs destinations. Des individus de même origine (un train, la rue), se dispersent en destinations multiples, qui recomposent des flux convergents. Il faut pour cela alterner possibilités d'éparpillement et possibilités de convergence. Au travail de conception architecturale s'ajoute la conception des interfaces avec le voyageur. Les ingrédients les plus repérables sont les plans, les panneaux

⁴³ Les lieux multimodaux, la Gare du Nord, la Défense, font converger au cœur d'une métropole tous les moyens de transport possibles, tous les types d'usagers possibles ouvrant à des inventions d'usages tout à fait incertains qu'il faut connaître pour assurer la félicité des échanges...

d'affichages. Mais le changement de couleur d'un sol⁴⁴, une variation de lumière ou de matériau ont une valeur significative (changement de lieu, donc de système) parfois fondée, parfois erronée. Ces flux sont quantifiés (heures de réception, étalement des trajets pour éviter des encombrements et des paniques, intégration entre deux annonces du temps de circulation dans des escaliers de quai à quai (Borzeix, Grosjean, Lacoste, 1998). Le débit prévu est matérialisé par la mesure donnée à l'espace global (largeur des couloirs, rencontres de files et de foules, niveaux superposés, sélection des arrivées et des départs).

La conceptualisation intègre de très fortes contraintes que l'on sait hiérarchiser. Elles vont tendre à maintenir la stabilité des codes graphiques, à favoriser la perception de loin et de bas, à développer des patterns créant des formats génériques qui cultivent une compétence à s'orienter chez les usagers.

◆ L'offre informationnelle

L'utilisateur s'oriente au sein d'une offre informationnelle dense, complexe. Elle n'est pas profilée : quel qu'il soit, il doit s'accommoder de la taille des caractères, de leur couleur, du mode de fixation de la pancarte, de sa rédaction, de la logique de déchiffrement impliquée.

Les hiérarchisations supposent qu'il ait de fortes connaissances d'arrière-plans : « Direction Porte de Châtillon » ne dit pas si le métro passe par « Pernety » ; celui qui n'a pas en mémoire une liste approximative des stations n'est pas informé par une pancarte qu'un autre traduira par = ligne 13 partie sud, donc, passage par Pernety. « RER A », « RER C » n'évoquent ni des directions, ni des villes, pour un provincial ou un étranger. La conséquence pour l'utilisateur est que sa perception du lieu dépend de pré-requis très généraux impossibles à prendre exhaustivement en compte dans l'offre signalétique.

Le lieu urbain est conçu comme un système d'information : des voies, des panneaux signalétiques, des objets signalétiques (guichets, portillons, escalators, tapis roulants) dépendent de leurs propriétés d'affordance⁴⁵ pour guider les foules vers des buts. Les passants sont une

⁴⁴ Un film, *Gare du Nord Mode d'emploi*, réalisé par Christian Lallier à partir du matériau recueilli par Michèle Lacoste et Emmanuelle Lévy, montre ainsi une discussion sur les limites du périmètre de travail (des contrôleurs RATP, du ménage) dont la « marque » est un changement de revêtement de sol.

⁴⁵ Le concept d'affordance (Gibson) désigne les relations entre le monde et un individu. L'affordance perçue concerne les propriétés d'un objet, qui permettent à un individu de comprendre son usage dès qu'il le perçoit. Pour l'ergonome Donald A. Norman, les affordances dépendent bien sûr de la solidité de la conception, mais elles ne sont vérifiables que perçues : « Comprendre comment nous nous débrouillons dans un monde composé de dizaines de milliers d'objets que nous ne rencontrerons qu'une seule fois pour beaucoup d'entre eux. Quand vous voyez quelque chose que vous n'avez jamais vu auparavant, comment savez-vous ce qu'il faut faire ? La réponse que je donnais alors est que l'information nécessaire était dans le monde : l'apparence du dispositif pouvait fournir les indices critiques requis pour une utilisation

matière mobile que le dédale traite, trie, évacue. Il n'y peut parvenir sans la compréhension de l'usager et son adhésion aux conventions signalétiques et spatiales.

La gare Montparnasse a été conçue comme un lieu largement ouvert sur le dehors. C'est un éventail architectural. Le hall de sortie de la gare est réduit à sa plus simple expression, un vaste palier traversé d'un courant d'air, un tremplin pour l'expulsion. L'aménagement intérieur - malgré les lignes d'automates à billets- se limite à des pylônes alignés. Le voyageur est poussé à ne pas stagner. Aucun passage, aucun abri n'étant définis, impossible de se garer, de prendre le temps de lire un plan, de sortir une adresse de son sac (Boullier, 1996). La Gare du Nord en revanche aujourd'hui profondément rénovée se prêtait aux installations de bandes. Les individus qui s'égarerent dans la gare deviennent des cibles : un couple âgé et désorienté cherche son chemin, hésite, bloqué à un portillon ; il porte son attention inquiète sur des billets énigmatiques. Il est visible. Il provoque surprises, sourires, compassion, aide. Tout arrêt est un indice de désorientation. L'efficacité demande donc un interfaçage habile entre l'ingénierie du lieu, la sémiotique de l'orientation et les aléas des parcours particuliers.

◆ **L'homme habite le transport**

Comprendre comment l'activité du passager se programme et se réalise pas à pas est devenu une nécessité. Le système des transports n'existe pas sans la « moitié » qui l'active, la foule des voyageurs. Cette préoccupation n'est pas à assimiler à une stratégie commerciale ; elle s'y intègre mais elle se situe très en amont de la satisfaction d'un client. Elle acte le fait que le client est internalisé : il est partie prenante de l'organisation mouvante. Comme tout consommateur vigile, le voyageur découpe, analyse une offre et construit son sens. Le fournisseur de transport a besoin de comprendre comment vit (dans l'interprétation) le système « froid » dont il construit la sémiotique stable. En étudiant les stratégies d'orientation des usagers, la RATP ou la SnCF améliorent donc une politique de service. Mais l'ambition heuristique des services R&D ou prospective qui ont conçu ces programmes n'est pas à sous-évaluer.

Les transporteurs assument une place d'interfaceur entre différents aspects de nos vies. Comme le montre la politique de la RATP équipant progressivement ses lignes de bus ou de métro de bornes Wifi, le transporteur joue sur l'analogie entre transport physique et transport symbolique. En offrant les bornes Wifi, il interprète la métaphore du transport et propose un modèle de rupture : la vision mécaniste du transport est reléguée au profit d'une vision organique. Le voyageur par

appropriée ».

http://www.irit.fr/rtp.ergousages/intranet/files/Documents/paperscollection/journal/Traduction_Norman.pdf

son activité co-construit la signification du transport qui devient un entre-deux (deux lieux, plusieurs univers mentaux, hybride transport mécanique, transport imaginaire). Il sait qu'il donne à des voyageurs l'occasion d'utiliser leur temps de transport pour travailler. L'homme habite le métro en travailleur, en consommateur. En e-travailleur, en e-consommateur. Avoir son portable sur les genoux dans le bus 38, c'est accepter une proposition d'utiliser le temps de transport en disposant de son intelligence d'une façon directement capitalisable grâce à la disponibilité de l'ordinateur portable.

Le voyage est un temps que l'on peut mobiliser pour "créer des contenus" (écrire, réfléchir, et aussi communiquer, envoyer des mails). Le sujet mobile de la mégapole est un sujet pris entre plusieurs mondes et toujours en danger d'être *bors de soi*. Le transporteur a pour mission d'emporter un corps sans désarticuler les mondes. Ne pas se perdre à La Défense, c'est arriver à l'heure et en bon état émotionnel au rendez-vous que l'on a au Ministère de l'équipement. C'est garantir sa productivité et sa disponibilité à l'événement. Ne pas être pris dans une foule, ne pas se faire voler d'objet, harceler ou menacer, c'est arriver dispos à la crèche où attend un enfant, prendre le temps d'acheter « quelque chose de bon à manger » en faisant un saut au centre commercial des 4 temps, proche et familier. Opter simplement pour la traversée intérieure du centre commercial plutôt que la traversée extérieure de la dalle.

Coq à l'âne par rapport au monde du travail ? Au contraire. Car l'ergonomie titanesque du lieu multimodal peut être prise comme la métaphore énorme d'un aménagement organisationnel. Le monde souterrain des RER et métro comme une gigantesque interface homme machine (IHM). Pourquoi pas ? En manageant au mieux les espaces et les ressources signalétiques, le transporteur aide le passant à glisser avec aisance entre monde du matin et monde du soir. Qu'il soit le client en week end du Miramax, le lycéen décrocheur qui dort pour quelques jours sur la dalle, la femme qui traverse au plus vite pour badger au plus tôt, chaque être doit trouver sa place dans un lieu constant approprié à des passants difficiles à typologiser. La différence entre *dedans* et *debors* et même entre *avant* et *après* perd son apparente évidence.

2.2. CARTES MENTALES

Comment le passant du lieu multimodal agence-t-il les ressources signalétiques ? Mon enquête à La Défense portait sur ces moments de marche solitaire qui conduisent de la sortie du RER à une tour, d'un arrêt de bus à l'entrée du métro. Le passant reprend la main, il est actif, il navigue dans un lieu complexe. Chaque passant familier du lieu est convaincu d'avoir aménagé un itinéraire astucieux qui lui fait gagner du temps. Même si les enquêtes montrent, plan à l'appui, que cette conviction est souvent illusoire.

Bonne illustration de la rationalité limitée, cette conviction est associée à un sentiment de confort et de maîtrise du lieu. Comment, dans les trajets de routines, les indices signalétiques, les pensées flottantes, le pilotage du mouvement s'agrègent-ils en une carte mentale disponible, plastique, suffisante pour « border » le trajet, selon une expression d'Antoine Hennion (1996) ?

Comment mettre au jour ces routines ? Mon protocole d'enquête amenait vers deux formes de traduction de ces cartes mentales. J'interrogeai mes informateurs indirectement en leur demandant d'organiser les conseils qu'ils donneraient à un proche qui devrait les rejoindre sur leur lieu de travail.

Je dédoublai la consigne en deux étapes :

- le récit du voyage (afin d'avoir un discours chronologique sur le trajet)
- un schéma (afin d'avoir une représentation spatialisée du trajet).

Il apparut de façon régulière que les plans officiels, dans un lieu complexe, sont peu utilisés. Orientés par convention nord/sud, ils escamotent les repères visuels architecturaux, les plus prégnants pourtant dans l'expérience perceptive du sujet. Le plan entre en concurrence défavorable avec le percept concret. L'effort pour décrypter la logique du plan se révèle trop coûteux par rapport au bénéfice. Sauf si le sujet est capable d'extraire du plan des repères directement visuels : la Seine - mais, si elle est dessinée sur certains plans, elle n'est pas visible, masquée la barrière des tours - il faut donc savoir par avance où elle se trouve.

◆ *Fantasia et contrôle*

S'orienter... Les passagers expérimentés, eux, s'orientent avec des repères tels que le mobilier urbain, les escalators, tous les objets qui, parce qu'ils sont des opérateurs de transformation (de niveau haut bas ou bas haut), de changement de matière au sol, de changement de vue (passage d'une vue restreinte à une vue d'horizon) provoquent des espèces de réveil, des sursauts qui arrachent à la rêverie intérieure. Le voyage se construit pas à pas, en fonction des stimulations de proche en proche.

Le marcheur du lieu multimodal se maintient dans un état de disponibilité. Il rêve, il laisse ses pensées l'occuper. Mais il borde son trajet en se gardant attentif, par un contrôle flottant, aux incidents, indices contrariants sonores (une annonce), visuels (une pancarte), une cabine téléphonique, qui jouent comme entrave et réveil, un heurt, un corps trop proche. Quand tout se passe bien, - et c'est le propre des traversées de routine - il puise la bonne ressource au bon moment.

◆ **Traversées habitées par les vies**

Mais ces agencements activent aussi des traits identitaires, des préoccupations liées au « pourquoi être là », des remémorations de « première fois », « fois précédentes », « une fois », tout le feuilletage mémoriel qui fait que le lieu est adopté et génère les comportements adéquats, presque sans interprétation consciente.

Les lieux neutres sont traversés par les antagonismes que créent les écarts entre nos divers motifs à être là. Mes informateurs étaient tous rattachés à La Défense par deux pôles : le travail, l'habitat. Trois populations étaient interrogées : des jeunes habitants de foyers à Puteaux, des immigrés en formation dans des GRETA de Puteaux et Rueil, des cadres travaillant dans les tours Elf Atochem et EDF.

◆ **Les délinquants et les *bureaucrates***

Un de mes informateurs, qui se présentait comme « chef du gang CAS » (candidats au suicide – l'acronyme était tatoué sur leur ventre) de la Défense (d'autres groupes CAS existaient) voyait la traversée de la grande salle des pas perdus en sous-sol comme un défi. Il me signala que son apparition serait prise comme une provocation par un gang rival qui « tenait » cette partie de la Défense. Il accepta cependant avec un flegme affiché la traversée, en héroïsant la décision, en la traitant comme une marque de courtoisie discrète : "Je risque un coup de couteau, mais je vais le faire". Samedi après-midi, les dames vaquent en portant des sacs du Printemps. La foule s'active, frénétique et bruisante. Je traverse la salle, neutre et pesante d'habitude, avec un sentiment de peur, de drame, que j'emprunte à mon compagnon, attentive subitement aux jeunes hommes qui arrivent en face. Mon informateur, comme cela m'est arrivé souvent à La Défense avec ses pairs, donne comme condition « ne les regardez pas ».

Peur d'un défi ou d'une agression d'un côté, shopping fastidieux de l'autre : à partir du même lieu les expériences des uns et des autres ne se partageront pas. Chacun sa vue. Un autre me dit son attachement à telle encoignure près de la Tour Pascal : « C'est là que j'ai dormi une semaine quand je suis arrivé à Paris ». Pour lui le lieu est marqué à jamais de cette double connotation abri/danger. Qu'est-ce que connaître un sous-sol urbain ? Les uns me montrent un vide voué à la prévention des incendies. Dont ils ont la clé. C'est là, disent-ils, qu'ils « proposent des copines aux « bureaucrates » des Tours ». Faciles à tenter, faciles à effrayer, faciles à dépouiller. De l'autre côté de la mince paroi, les passants ordinaires vont en foule cadencée. Pour eux le lieu est harmonieux, symbole de la porosité des mondes. Les premiers pensent posséder La Défense. Ils y vivent la nuit. Ils la connaissent géographiquement d'une façon étonnante. Ils lui intègrent, aussi

sûrement que des ingénieurs, la compréhension des sous-sols et le réseau des voies. S'ils ne paient pas leur ticket, ça n'est pas faute d'argent. C'est par principe : rien ne doit faire obstacle à la fluidité. Ils sont bien dans la logique RATP. Simple base, La Défense est le point de départ des défis, des marches nocturnes des grappeurs qui tatouent les voies de RER de leurs marques territoriales et organisent des représailles si ceux de la gare du Nord sont venus grapper leurs voies... Lieu noir, elle abrite une guerre sociale, entre ceux des Tours et les gangs zoulous du Tunnel, menaçante et sordide, dont les jeunes filles sont les doubles victimes.

◆ Mémoire activée de proche en proche

Les seconds ne voient que la fluidité du lieu. Elle est la projection de la fluidité entre leurs propres mondes mentaux. Descendre de la Tour Elf Atochem, traverser la dalle, flâner près du bassin s'il fait beau, préférer les 4 Temps s'il pleut, se délasser du travail en achetant quelque chose, laisser revenir la pensée des siens.

Pour d'autres encore traverser la Défense, c'est se remémorer l'exil et les premiers pas vers un nouveau travail. Pour le nouvel arrivant, se perdre à la Défense a cristallisé la détresse et le sentiment paranoïaque de l'hostilité des habitués. Imaginer que le foyer qu'on cherche est cette porte aveugle dans un sous-sol, croire que quelqu'un un a éteint la lumière dans le tunnel parce que vous étiez noir...

Les lieux multimodaux témoignent de l'entrelacs entre standardisation pour la masse et constructions de parcours uniques. L'anamnèse du trajet montre combien nous laissons de nous dans notre mémoire spatiale. Chaque arrêt rappelle un « là il y a une fois un truc qui m'est arrivé » chaque trajet rappelle quelque chose de tout trajet, chaque trajet rappelle « quelque chose de moi ».

La temporalité des trajets se reconstruit de proche en proche. En dessinant le trajet, l'informateur place les objets perçus, jardins colorés, mobilier urbain... plus que la signalétique explicite, le lieu mnémotechnique est un lieu sensible, ponctué des objets qui réveillent le passant rêveur, dont il se sert pour consommer, communiquer, s'informer. Objets signes, signes passeurs (Souchier, Jeanneret, Le Marec, 2003), les objets fonctionnels relient le passant, techniquement, discursivement aux autres pans de sa vie et permettent la labilité mentale qu'installe la routine.

Pour être adoptable, le lieu doit être mnémotechnologique : il n'est qu'à demi fini, au sens où, potentiellement, il est continué par les traces laissées par des comportements ou des expériences sensibles.

2. 3. L'INTELLIGENCE DU SYSTEME APPARTIENT AU PASSANT

Cette enquête réévaluée longtemps après sa réalisation doit tout à Isaac Joseph, mort brutalement en 2003 : il a été l'initiateur et l'animateur de ce vaste programme⁴⁶ dont l'ouvrage *Villes en gare* rend compte. Pour lui, la ville n'est pas ville-usine, cadre de la reproduction et de l'enfermement : c'est la ville réticulaire, qu'il annonce dès les années quatre-vingt⁴⁷, lieu des liens faibles, des interactions fugitives, où se reconnaît le semblable et se rencontre l'autre, dans un jeu instable entre identité et mobilité.

La ville d'Isaac Joseph annonce l'usine de la société hypermoderne : les clôtures y sont sémiotiques, l'équipement industriel est léger, mais tous les trajets et tous les actes sont « tracés ». *Le passant considérable* (titre rimbaldien d'un livre sur l'espace public) en 1984, est bien proche de *l'homme infâme* de Michel Foucault (1976) : personne anodine et passage capital. Ils sont devenus pour moi les figures emblématiques de l'ouvrier de la société du savoir.

◆ Bien au-delà du marketing...

Cette étude m'a donné un premier signe de la façon dont une stratégie d'entreprise s'interroge sur le comportement de ses usagers. Elle élargit la représentation du « service » à des perspectives psychosociales qui mettent au premier plan l'activité interprétative, mémorielle, décisionnelle des humains. La simple préoccupation marketing est restrictive. Les besoins d'information et de compréhension vont au-delà d'un souci de satisfaire un client.

Elle casse les catégories exclusives l'une de l'autre *client* ou *salaire* : elle montre un usager internalisé, important, compétent, dont dépend le bon fonctionnement, presque au même titre que du salarié. Elle insiste du même coup sur la fragilité des systèmes actuels, dépendants de leurs usagers.

Elle précise la vision sociotechnique, que développent progressivement les entreprises : le système d'information et le système technique ne sont qu'une moitié d'un système qui ne vit qu'activé (au sens où on dit « activez votre compte », c'est-à-dire inscrivez-vous, laissez quelque chose de vous, prenez-en possession pour vos habitudes propres). La compréhension du dispositif sémiotique, l'activité interprétative, intellectuelle mais aussi sensible, affective impliquent une poésie de l'utilisateur : son utilisation est action, déploiement mais aussi

⁴⁶ Joseph Isaac, 1999, *Villes en gare*, Villefranche de Rouergue, Editions de l'Aube.

⁴⁷ Joseph Isaac, 1986, *Le passant considérable*, Lyon, PUL.

fabrique d'un programme. Elle insiste ainsi sur la vulnérabilité des organisations.

Nous passons au-delà des questions ergonomiques d'adaptation d'un produit à un utilisateur. Peut-être même sommes-nous au-delà des « hybrides socio-techniques » de Callon et Latour : ce n'est pas une appropriation, un détournement d'un donné technique, animé par le réseau des échanges. La nature des dispositifs, leur forte composante sémiotique les rend dépendants de leur animation par un interprète. Anne-Marie Christin (2001) montre que le lecteur a précédé le scripteur : pour pouvoir lire un texte, il faut que bien avant l'écriture le principe de la signification d'un tracé soit en place : c'est parce que les plis du sable sur une plage, les étoiles dans le ciel, les entrailles d'un animal sacrifié sont présumés avoir un sens interprétable que le principe de l'écriture, un tracé sur un support, peut se développer. D'une certaine façon, techniquement, nous en sommes à ce point. L'« entreprise intelligente » a mobilisé l'attention de ses clients. Elle comprend aujourd'hui que la partie vivante et décisive du système s'auto dessine en situation.

Cette enquête évoque métaphoriquement d'autres situations : elle libère de « l'organisation » en élargissant les questions individus/systèmes à l'espace public et urbain. Le déplacement évoque la navigation internet, la mobilité évoque la flexibilité et la disponibilité du travail ; le passant actif mentalement et éventuellement productif (travaillant sur son portable, téléphonant avec son mobile). A l'époque de l'enquête, cette polyvalence de l'utilisateur était moins voyante. L'outillage était moins généralisé. Mais les activités mentales, perceptives, multiples et imbriquées de la « fantasia » du voyageur et leur influence sur l'organisation et le ressenti du trajet n'avaient pas échappé à l'enquête.

Comme tout lieu ouvert, collectif, un lieu de travail est invisiblement marqué par des objets mnémotechnologiques, c'est-à-dire qui portent quelque chose de mon passé propre (Stiegler, 2003) et pour lesquels une forme particulière d'affordance se génère. Ces objets me rappellent quelque chose, je les adopte et, ce faisant, je suis apte à sentir. Je peux « travailler » pour mon trajet. Je suis relié à des techniques, à d'autres humains. J'emploie mon habileté à mon entreprise de déplacement. Bien sûr le jeu du croquis qui représente le trajet et qui accompagne la narration n'est qu'un accès élémentaire à la « carte mentale » intérieure. Mais elle montre la remémoration de la marche pas à pas, la sélection des indices, leur investissement par la capacité sensible de l'individu.

3. LE DON D'INTELLIGENCE

Un dernier exemple apporte une troisième image de l'individu agenceur, le client extérieur qui s'adresse à une entreprise. Il montre là encore la nécessité d'élargir les visions élémentaires du « service ». Il dessine la place majeure que prend l'activité du client : il s'agit de l'abonné d'une télévision cryptée.

Cette entreprise loue l'accès à ses programmes télévisuels. Composée d'un réseau de sociétés de production, d'un siège administratif, de centres d'appels, de distributeurs, elle n'a pas de centre repérable et représente un type de société de service organisée en réseau, qui n'existe que par un réseau. Le client n'a accès qu'à ce réseau plastique qui se résume pour lui à un système commercial triangulaire : son téléviseur, le « contact », centre d'appel ou adresse, qui reçoit requêtes, abonnements, informations diverses, le distributeur auprès duquel l'abonné retire le décodeur qui est à sa disposition durant le temps de son contrat.

Ce distributeur est un concessionnaire (soit enseigne de grande distribution, comme Auchan, soit prestataire indépendant, selon le même modèle que celui plus récent de la téléphonie mobile. Pour l'entreprise, le succès tient à trois composantes : l'intérêt de la population pour ses programmes, sa politique commerciale (prix, fidélisation...), son réseau de services.

Au moment de l'étude (2000), l'entreprise au dire de sa direction client subit l'affaiblissement de son modèle. Sa communauté de clients se détache. Les mutations technologiques, en particulier le passage à la diffusion satellite, provoquent des déceptions (mauvaise réception, abonnements contraignants). Une concurrence se met en place. Le service clients a voulu « comprendre » l'état d'esprit des clients, convaincu que la stratégie de l'entreprise manquait un moment clé de l'évolution d'une demande. Grâce à cette entrée prétexte de la connaissance clients, j'ai pu bénéficier d'un espace interstitiel : deux visions du client y sont à l'œuvre, celle de destinataire d'un service et celle de co-constructeur de l'activité. J'ai traité un corpus de 300 lettres par une analyse de discours (marques énonciatives, modalités, répertoires d'arguments, orientations pragmatiques des contenus) dont je présente quelques résultats. J'oriente ces derniers en fonction de leur apport à la figure de l'individu agenceur.

3.1. UNE COMMUNAUTE DE CLIENTS

La demande de la Direction de la clientèle de l'entreprise traduit une rivalité avec le service marketing, autour d'un enjeu, la capacité à comprendre la demande du client et à y répondre. Le service marketing est mandaté pour les opérations commerciales (fidéliser, développer l'esprit club, envoyer des cadeaux). Pionnière du marketing *one to one*, cette direction se targue de la qualité de son fichier qui lui permet d'offrir un billet pour un match de foot ou des places de cinéma au gré des préférences affichées. La communication est adaptée pour chaque client, en dépit de la massification des politiques.

Le service clients est simplement chargé, lui, d'assurer la qualité logistique. Il traite les requêtes. Il est le service réparateur. C'est un service éprouvé : le centre d'appel reçoit toutes les protestations. Il est peu gratifié. Le turn over est important. Pourtant il est celui qui fréquente le client au quotidien. Il reçoit le discours dans toute son étendue : courriers soignés, scrupuleux, déploiement d'arguments, insertion de la requête dans le monde intime, les détails des arrangements personnels qui donnent sa centralité au « rendez-vous » télévisuel (l'amour du sport, l'amour d'un animateur, l'amour du cinéma). La mécanique de la réception des émissions est vitale : au premier heurt, l'arrangement se fragilise. Le client cherche, tâtonne pour réagencer la situation idéale.

La partition entre les deux services est censée faciliter l'équilibre du système. Mais du point de vue du service client, le modèle pragmatique *requête-réparation* est trop sommaire. Il ne rend plus compte des contenus des courriers. Il néglige le sens que le client donne à l'acte de correspondance. Ceux-ci apportent un contenu informationnel contextualisé. Sa précision est si étonnante que le service pressent qu'il est un don du client à son entreprise et qu'il faudrait le traiter avec davantage de considération qu'une simple réponse réparatrice.

♦ Le client, herméneute du système complexe

Qu'y a-t-il dans ces courriers ? Les signes que le client a très bien compris que son contrat le lie à une entreprise immatérielle, sans point fixe, et qu'il en est d'une certaine façon l'auteur, celui qui garantit une existence, une permanence : le système ne prend sens qu'en sortie. Le client est le seul point du système à pouvoir évaluer corrélativement et simultanément l'ensemble des facteurs (programme, coût, qualité de diffusion, pertinence des politiques clients). Il a la position de synthèse, il

est le seul à occuper une position de vue globale⁴⁸, celle qui lui permet de saisir les non dits, les incertitudes, les manquements des différents acteurs.

Le motif qui provoque la lettre est une plainte : le client rapporte un événement biographique ou un incident technique qui perturbent sa place de client. Quelle que soit la déception, elle est étayée par un double système de justification : le premier est issu de sa connaissance et de ses hypothèses sur le monde de l'entreprise saisie globalement (comme producteur de programmes, diffuseur, loueur de matériel, percepteur de cotisation). Le second est autobiographique. Les deux s'entremêlent pour prouver au destinataire le bien-fondé de la requête et la bonne foi du requérant : son père est mort, l'abonnement court toujours. On l'a incité à s'abonner au satellite. Il a tout perdu, cela ne marche pas et c'est plus cher. Or c'est l'époque d'un championnat sportif, qui est précisément sa motivation pour être abonné. Son décodeur est en panne, aucun distributeur n'en dispose. Il a essayé des dizaines de fois de joindre l'entreprise par téléphone, personne ne lui a jamais répondu. L'attente téléphonique lui a coûté plus cher qu'un mois d'abonnement. Son voisin a eu le même genre d'embarras mais à lui on a offert six mois d'abonnement gratuit. On a construit un mur devant sa maison, depuis, son décodeur ne marche plus. Ce plan manuscrit soigneux envoyé avec le courrier aidera-t-il un technicien de Canal à se pencher sur cette énigme avec l'abonné ? L'adresse de l'abonné est celle de sa compagne. Il rompt. Comment faut-il opérer le transfert, car même si on lit de nom d'une femme sur le contrat, c'est bien lui l'abonné, il suffit de regarder le titulaire du compte prélevé...

3.2. REPARATION ET DENEGATION

A ses requêtes, comment répond-on ? On explique, on s'excuse, on promet, on compense. Mais on manque - et l'analyse d'un corpus de quelque trois cents lettres l'a montré - le don du client. Le don du client, ce serait cet *en plus* que la lettre véhicule : la matière de la justification et les explications de contexte sont un travail de reconstruction ; le client pressent qu'elles sont nécessaires pour comprendre sa situation ; il

⁴⁸ Notons une parenté avec les systèmes informatiques Web. Dans un système d'information informatisé de traitement de processus, par exemple le traitement automatisé de factures, le concepteur maîtrise le résultat : si les données d'entrée sont fiables, si le système opérant est correct, les données de sortie sont justes. En revanche un système web se caractérise par la pluralité incontrôlable des entrées. Des processus hypermédia hétérogènes (au plan de la conception, de la matière, de l'origine, de la finalité) ont comme seul point commun la convergence potentielle sur l'écran : le seul qui perçoit une unité -ou au contraire, qui ressent une hétérogénéité insurmontable- est donc celui qui agit, face à l'écran. L'organisation étendue connaît le même éparpillement de processus. Le point nodal n'est pas l'origine. C'est la sortie, incarné par l'utilisateur des services. Le client contemporain est peut-être à entendre dans le droit fil de la métaphore informatique, comme le client du serveur, le point de sortie qui sollicite les informations ou en hérite. L'agencement qui donne sens en sortie est une caractéristique de l'organisation complexe.

pressent également leur valeur d'évaluation qualitative du fonctionnement. Il offre son regard sur ce que l'entreprise ne voit pas et ne sait pas et qui pourtant est elle, son invisibilité même.

Le client fait un rapport circonstancié et plaintif de ses mésaventures. Il rapporte son expédition auprès des partenaires défaillants de la société. Il a été mal accueilli, la réparation promise n'était pas faite, aucun décodeur n'est disponible chez aucun des huit loueurs officiels de décodeurs, la succursale de Meaux est tenue par quelqu'un de fort désagréable. Plus sûrement qu'un inspecteur du guide Michelin, le client assume sa mission de client internalisé, entre autodéfense et coopération volontaire.

Il montre qu'il a parfaitement compris la logique de ce dispositif ternaire, qu'il a parfaitement compris que le centre d'appel et le service clients n'ont qu'une vue très partielle et procédurale - de fait ils n'ont aucun pouvoir de contrôle sur les distributeurs dont les contrats sont gérés par d'autres services. Le client non seulement met le doigt sur les *défauts qualité* mais surtout il recompose avec cohérence les processus de travail de Canal Plus. Il change de position. Celui qui est servi devient celui qui sert. Mais il veut que sa sagacité soit appréciée. Son dispositif d'écriture aménage une scène racinienne : il se sait le seul voyant non vu de la scène. Il veut que cela se sache au plus haut, chez l'empereur dont il est confident, client précieux, travailleur du *dedans/dehors*, tympan qui dit si l'entreprise va bien. Il s'impatiente dans ses courriers d'être traité comme qui se plaint quand il s'offre client intelligent et généreux dans sa pose de diagnosticien qui s'espère attendu, a compris sa place médiane, vient à l'aide.

◆ Malentendu sur l'écoute client

Comme les rédactrices du logement qui prennent au mot la lettre personnalisée, et donnent des explications bien senties aux locataires décevants, ces rédacteurs bénévoles font mine de prendre au pied de la lettre le devoir d'écoute de l'entreprise. Ils savent qu'on doit les "écouter" et entendent bien que ce contrat d'écoute client soit exécuté : comme des nanomachines qui s'autorépliqueraient, ils exécutent à la lettre le conseil du marketing : exprimez-vous. Mais le marketing leur demandait simplement s'ils aimaient le foot et si un billet gratuit pour le match Rennes Orléans leur plairait pour fêter leurs 10 ans de contrat. Eux veulent faire voir leur habileté, leur compréhension de l'organisation. De façon méthodique, ils reconstituent les processus de commande, de suivi de contrat ou d'exécution par le distributeur de décodeurs de sa part du travail. Testeur contributeur, il est maltraité par l'entreprise, qui ne sait pas analyser ses contributions.

La politique relationnelle du marketing a fabriqué une *chimère coopérative*, moitié client, moitié conseiller, qu'elle ne sait pas accueillir. En revanche la Direction de la clientèle a parfaitement pressenti de nouvelles

demandes et aurait aimé tirer parti de son intuition d'une nouvelle position du client : une dynamique don contre don ; une « vision » qui donne sa cohérence aux processus dissociés. Mais la direction estimait que la direction de la clientèle n'avait pas vocation à contribuer à une ligne stratégique⁴⁹.

Le client invente, découvre, trouve, utilisant la prothèse du décodeur comme un moyen de se projeter hors de soi et d'habilement comprendre un monde dont il demeure l'exclu inclus.

CONCLUSION

Ces trois études m'ont permis d'évoquer trois milieux, trois types d'enquête, trois images d'agencements individuels. Choisies parmi d'autres ces études sont en effet des exemples de mon attachement aux enquêtes, mais aussi, me semble-t-il, des intuitions dont je peux aujourd'hui tirer parti. J'ai cédé en outre au plaisir de revisiter tel ou tel moment d'enquête un peu exotique et animé que les enquêtes policées de la communication de travail ne permettent pas toujours.

La succursale de vente de métal offre une approche de la mise en place d'un dispositif et d'un travail langagier mêlant oralité et écriture, écriture formulaire et écriture d'invention. Les couloirs de La Défense montrent la focalisation d'une entreprise sur les stratégies des individus et le co-travail qui s'opère entre l'imposition d'un système sémiotique et l'interprétation nécessaire à la réalisation d'un trajet. Le corpus de lettres de Canal Plus traduit un moment de crise : crise de l'image du client, tension entre une vision passéiste du client qu'on sert et une vision actuelle du client qui sert. Mais qui se fait intrus. Il met timidement en place le don contre don caractéristique de l'économie des communautés.

Trois façons d'interroger les équilibres entre individu, cognition, action, organisation, et de désigner l'efficacité de la matière langagière comme organisation, activation, découverte.

Cependant ces reprises d'études me permettent de dégager plus clairement aujourd'hui des difficultés, telles que le lien entre écriture,

⁴⁹ Petite histoire, la responsable clientèle qui avait initié cette demande d'une analyse de discours « test », voir ce qu'on peut faire avec ce courrier ... a quitté l'entreprise. Elle n'a pas eu gain de cause et son service n'a pas pu convaincre le service marketing des enjeux de la « connaissance clients ». Elle s'est fait embaucher par Bouygues dont elle espérait une meilleure sensibilité de la nature de l'entreprise « moderne » reliée à ses clients par une pratique de co-construction d'une réalité commune...

parole et cognition : dans ces études, inscrites dans leur époque, dont le cheminement porte la forte empreinte de mon port d'attache, *Langage & Travail* d'une part, les idéaux didactiques de l'écriture émancipatrice et heuristique d'autre part, on voit la connivence acquise entre écrire, parler et comprendre.

Une tendance à demi-énoncée tend à considérer le monologue intérieur, les débats, les traces écrites comme des projections de l'activité mentale, en particulier conceptuelle. Il ne me semble fondé ni de mettre en question ce lien ni même de le discuter ici. Je voudrais cependant m'interroger sur la façon dont *écriture et cognition* reviennent ensemble et sur ce que cette alliance draine. Goody met en garde contre l'assimilation de l'écriture avec la possibilité de l'abstraction. Celle-ci existe indépendamment des catégories du langage, et sous d'autres formes. Les études en milieu de travail montrent que la symbolisation emprunte des voies qui peuvent s'appuyer sur des schèmes corporels, des séquences gestes/action, tout à fait indépendants de la parole et même de la « pensée ». L'écriture n'est pas un reflet de l'activité mentale. Ce serait tout aussi erroné d'en juger ainsi que l'étaient les thèses qui voyaient dans l'écriture une transcription de la chaîne de la parole : l'activité métalinguistique et épilinguistique est stimulée par l'écriture. Mais pas seulement par elle. Par la parole aussi bien sûr. Et il y a du méta- et de l'épi- indépendamment du langage, en tout cas de toute explicitation.

Mettre en avant la sémiotité des signalétiques et des documents du travail expose à corréliser écriture, savoir, connaissance, action. L'imposant nombre de références à Vygotski et à la psycholinguistique dans la littérature sociologique et ergonomique manifeste les préoccupations concernant la « cognition ».

Le lien entre langage et cognition est séduisant. Il a acquis une certaine naturalité. On voit combien les propriétés du langage incitent à le considérer comme établi. Mais sous le vocable *cognition* sont réunis des traits fort différents les uns des autres, que je voudrais prendre le temps de débrouiller.

Le thème *cognition* enferme dans un cocon des questions qui ne sont pas nécessairement à rassembler et qu'il est impossible d'analyser si elles sont amalgamées :

- la rationalisation de l'activité par la standardisation des formats de l'information et de la communication ;
- les interactions, les coordinations tacites, l'intelligence distribuée, l'intelligence collective ;
- la construction de soi par l'activité mentale, psychique, d'apprentissage ;

- la relation à la technique et la multiplication des prothèses (Stiegler, 2003), des outils d'extériorisation du corps ou plutôt des corps et de prolongement de la main ou plutôt des mains. Car qu'en est-il ... des prothèses collectives ?
- les évolutions économiques, facteurs avancés de nécessité, supposées donner l'impulsion et la cohérence à l'ensemble.

A force de voir et de faire apparaître ensemble ces questions, elles ont acquis une apparence de complémentarité. Mais cette complémentarité repose sur un *impensé* qu'un corps d'interdisciplines organisé autour du pavillon de la cognition maintient. Préférant opérer comme si le lien entre savoir, économie et travail allait de soi et s'appliquant à la description de la gestion et de la capitalisation des savoirs.

CONCLUSION

LE CURARE DE LA GESTION DES SAVOIRS

La gestion des savoirs en quelques années s'est organisée en un ensemble de métiers, d'outils et de stratégies visibles. Elle repose sur l'idée que les savoirs « hébergés » par l'individu s'explicitent, s'ordonnent et se déposent dans l'organisation. Ce modèle pose différents problèmes de cohérence, de rigueur, de représentation du langage. De plus une certaine ressemblance troublante avec des thématiques de recherche d'une part, une invasion de discours prêts à l'emploi fonctionnant comme un corps d'axiomes d'autre part, gênent la position critique des chercheurs. Pour se « décoller » du discours de la société de la connaissance, il leur faudrait s'insurger contre la valorisation des savoirs ! Comment se défaire de cette paralysie qui maintient dans « l'éther » les « dispositifs de rationalisation cognitive » ? En s'attelant à la description des dispositifs de mobilisation, de production et d'exploitation des énoncés, les convertisseurs qui synchronisent, rassemblent et ajustent les coopérations, en particulier les communautés numériques.

CONCLUSION

LE CURARE DE LA GESTION DES SAVOIRS

Thématique managériale, éducative et politique, la gestion des savoirs forme un ensemble repérable. Discours maintenant familier, elle a acquis une cohérence et une cohésion qui en font une *formation discursive*. Elle a rendu « énonçables » des réalités perçues que nous ne nommons pas couramment : les savoirs tacites, l'intelligence collective. Elle a le fonctionnement d'un dispositif qui permet de produire et de contrôler certains biens : elle clive entre savoirs utiles à de petits groupes et savoirs utiles à tous, savoirs contextuels et savoirs génériques, valeurs temporaires ou pérennes des savoirs. Ce dispositif de production, de traitement et de contrôle fonctionne en trois temps : l'organisation de la visibilité des savoirs (production, publication, classement), l'organisation de leurs confrontations et de leur évaluation critique en fonction d'appareils de critères (l'efficacité, le pouvoir d'aider aux décisions, le pouvoir de rassembler les individus, le pouvoir d'améliorer les qualités de production.), le retour, la courbure, de ces forces savoir/pouvoir en effets de subjectivation (ethos du travail, implication, disponibilité, responsabilité, activation des forces de création).

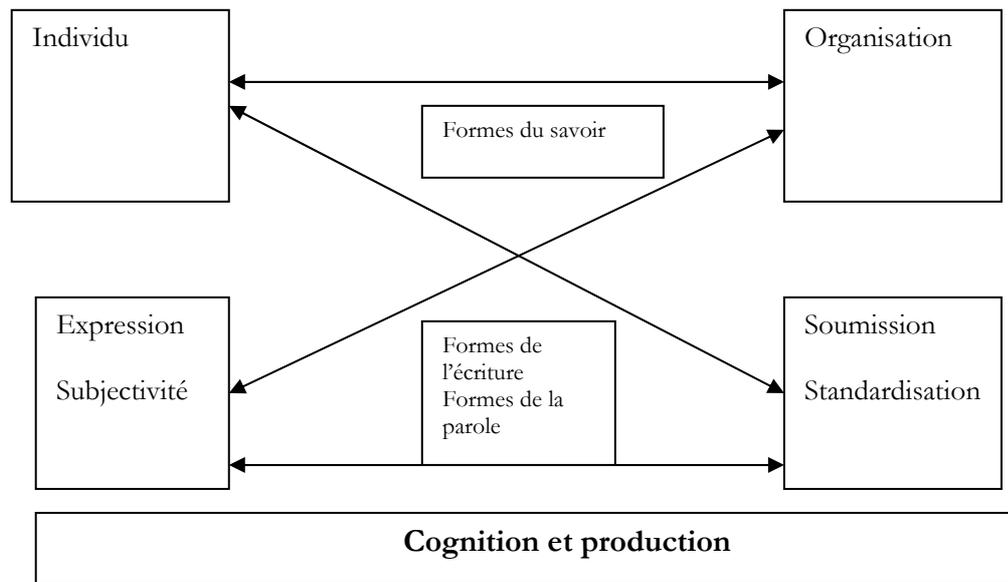
1. UNE NOUVELLE FORMATION DISCURSIVE, LA GESTION DES SAVOIRS

Cette formation discursive a deux pôles, l'individu et l'organisation, reliés par un pont, la cognition. Les usages vernaculaires du mot d'une part, sa domination sur un corps d'interdisciplines de recherche d'autre part rendent la « cognition » très présente dans une société qui n'est pas réputée s'orienter vers l'érudition. Elle est légitimée par l'important corps de chercheurs éminents qui y rattachent tout ou partie de leurs recherches. Elle a également servi à donner de la dignité à un monde managérial qui s'est brusquement emparé de préoccupations éducatives en découvrant « l'organisation apprenante ». Argyris et Schön (2001) n'hésitent pas à affirmer que le premier motif du travail est le « désir d'apprendre ».

Malgré ou grâce à cet engouement, *cognition* demeure un mot opaque. Il emmêle l'objet de la connaissance (le savoir), le processus de construction de connaissance, fondé sur les deux niveaux sémiotique (reconnaissance des systèmes de signes et des relations entre eux) et sémantique (activité interprétative et construction du sens), leurs applications dans le champ de la productivité industrielle. *Cognition* établit

une connexion entre individu et organisation : l'individu est porté par sa capacité et son désir d'apprendre. L'organisation a besoin de cette capacité.

Cependant la cohérence apparente du cercle vertueux repose sur une série de tours de passe –passe qui posent de sérieux problèmes. Ainsi le modèle sous-jacent aux analyses du langage en situation de travail n'est-il pas sans contradictions : La « cognition », processus, production, est une condition de l'efficacité du travail actuel et donc de la performance collective. Il implique que l'individu communique de façon bijective avec l'organisation, en particulier en partageant des « formes de savoirs », des « formes du savoir ». Pour définir ces formes du savoir, deux forces interviennent, l'expression et la standardisation. L'expression, c'est le quelque chose à dire, c'est l'élan à partager. La standardisation c'est le gabarit qui permet la mise en mots, la reconnaissance par soi et par autrui d'une forme partagée : les formes de l'écriture, les formes de la parole. Expression et standardisation vont permettre l'organisation d'un marché de communication entre les individus et entre les individus et l'organisation. Si l'expression repose sur une libération et une mobilisation de la subjectivité, la standardisation repose sur une soumission à des autorités. Cela semble un fonctionnement classique : l'habitus, incorporation simultanée d'une norme et d'une attitude, ne s'instaure pas autrement. La langue, entre code et invention, également. Mais cette ressemblance avec tout système sémiotique dissimule, contenues dans les complémentarités, une série de ruptures que ce schéma essaie de représenter.



Ce schéma réduit à quelques éléments les points clés des raisonnements sur la relation entre connaissance et travail. Il met en évidence les ruptures, les sauts d'échelle, les changements de matière et les oppositions que deux logiques à l'œuvre instaurent. Ces deux logiques sont deux focalisations alternatives qui sont présentées comme complémentaires, alors qu'elles impliquent des champs conceptuels, des méthodologies, des finalités différenciées voire antagonistes : la focalisation sur l'individu (son activité intellectuelle, relationnelle, son identité, sa singularité, son développement), la focalisation sur l'organisation (son enrichissement, ses gains). Une métaphore ontogénétique (se développer, profiter) donne une même allure au développement de la personne et au développement de l'entreprise. Mais cela ne se passe pas ainsi. Pierre Veltz (2000) signale dans l'introduction du *Nouvel âge industriel* que la communauté apparente (et construite) d'intérêts entre les salariés et les entreprises lui apparaît comme un des plus graves problèmes du moment.

Si l'on suit la première focalisation *Individu*, la relation entre expression des savoirs et *Organisation* ne semble pas possible sous la forme d'un simple continuum ou même par l'effet de compromis réciproques. Toute l'activité énonciative tend à la différenciation de l'un avec l'autre, à la distinction entre des moments, des états, des éprouvés. Le commentaire interprète, rapproche ou déplace les objets de discours. Il ne cesse de heurter la standardisation, de mettre en concurrence des normes en voie de stabilisation. Il rend impossible la standardisation au sens où toute réception ambiguë le modèle. L'individu se construit dans cette opposition (bricolage cognitif, émancipation par la découverte de soi).

Si l'on suit la seconde focalisation, *l'organisation, l'individu* ne peut pas ne pas être enrôlé par l'organisation : la possibilité même de son expression dépend de sa participation à la compréhension des (procédures, formulaires, séquences de travail) qui sont à sa disposition et qui articulent individus, collectifs, organisation. L'individu appartient à l'organisation, il en est séparé. Ce qui sert à son enrôlement sert à son émancipation. Si l'on suit le modèle dit de « l'apprentissage organisationnel » (Argyris et Schön), le dédoublement séparation aspiration se résout en une « double boucle » : l'individu apprend de l'organisation, il dépose quelque chose de lui dans l'organisation.

Selon cette logique le savoir, la connaissance, se déposent comme objets du monde, objets tangibles dans l'organisation. Ils laissent une trace « capitalisable », la compétence. Ils sont mesurables par des indicateurs, la performance.

1.1. L'IMPOSSIBLE CONTINUUM ENTRE INDIVIDU ET ORGANISATION

Plus la production dépend de la cognition, plus cette cognition implique une industrialisation qui la coupe de l'expression subjective. Donc l'enrôlement et la soumission aux normes ne peuvent que tarir la source convoitée. La relation entre individu et organisation est donc théoriquement impossible ou inutile. Or elle existe. Evidemment elle est rendue possible et utile par le corps des médiations sémiotiques : les machines, les écrits, les méthodes, les espaces, les temporalités... Mais ces médiations sont conçues comme des courroies, des facilitations que l'on étudie en quelque sorte une par une, au fil des situations. C'est en dispositif systématique issu d'une politique de gestion des savoirs qu'il serait utile d'aborder leur étude méthodique (sémiotique, managériale, sociale, politique).

La littérature hésite : matérialité de la trace (le document, sa numérisation, son indexation, sa capitalisation) ; immatérialité du savoir (propriété d'un auteur, nature interne au psychisme, forme singulière, connaissance située, implicite, tacite, non extractible). La langue de bois d'une interlangue recherche/management a figé un axiome, selon lequel l'individu comme l'organisation œuvreraient à la constitution commune d'un capital cognitif. Le terme « organisation »⁵⁰ lui aussi terme opaque, rend utilement confus des champs qu'il faut rapprocher à tout pris. Employé par défaut, il associe trois champs sémantiques qui sont aussi trois domaines dont la convergence ne va pas de soi :

- connoté *organisation sociale*, il se superpose à « collectif »

⁵⁰ Les difficultés associées à l'acceptation de ce terme ont été très bien posées par Brigitte Guyot, Christian Le Moëne, Anne-France de Saint-Laurent-Kogan (2004) qui montrent en outre le même type d'imprécision et d'ambiguïté pour *information*.

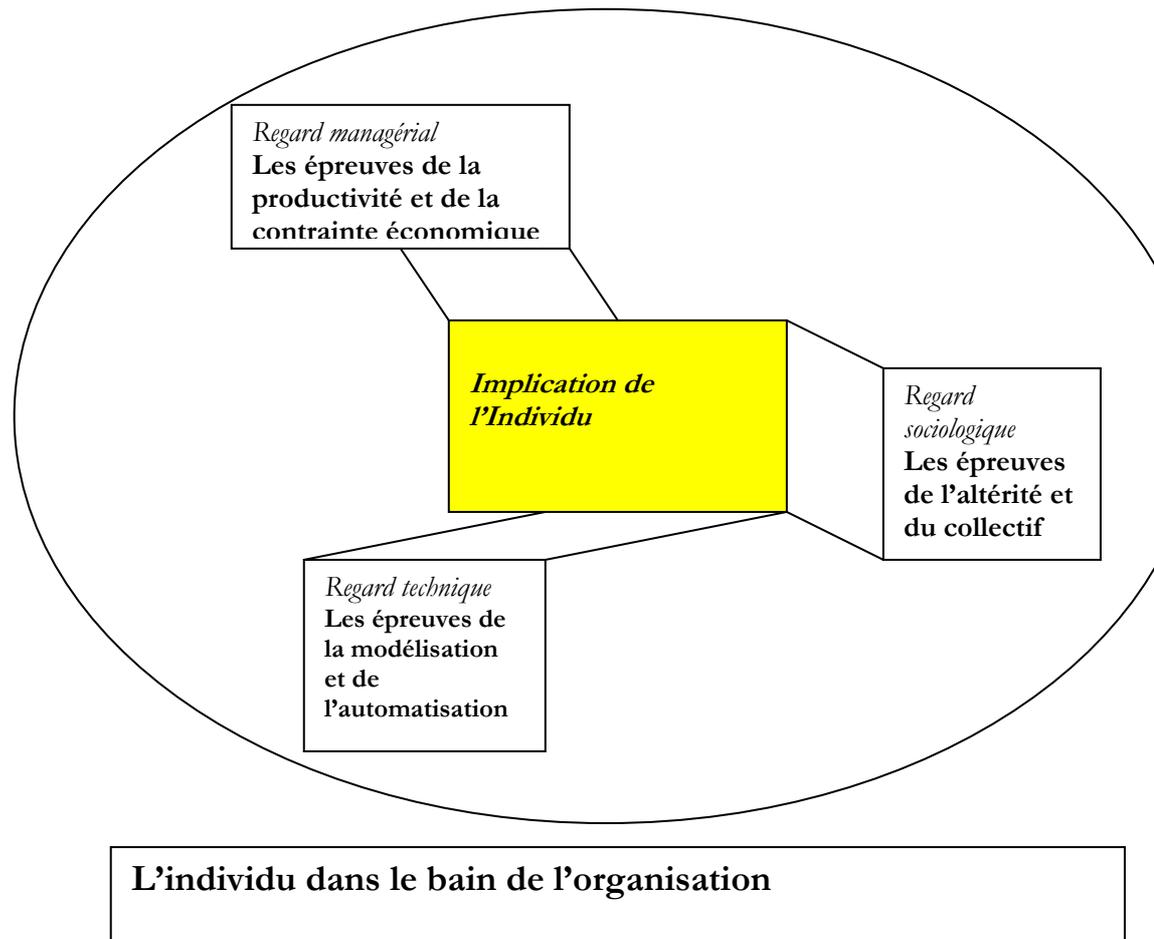
- connoté *management*, il se rapproche de commandement, rationalisation, et se substitue à « firme », en allégeant la référence spatiale (usine, entreprise) et en s'adaptant à l'entreprise en réseau, à l'entreprise étendue
- connoté *système d'information*, il se rattache au modèle informatique (analyse des traitements, modèles de données, automatisation des processus).

Il emboîte ainsi trois modes de présence de l'individu dans le monde du travail : la présence à autrui, la présence pour produire, la présence par l'exercice technique. Ces trois modes de présence fondent les conditions de possibilité de l'activité. Ils relèvent de l'obligation alors qu'ils constituent trois modes d'épreuves (mises en danger, convocation des habiletés, bouleversement de soi, caractère insurmontable des choses à faire...). Ils suffisent à prouver que l'individu dans l'organisation baigne en milieu hostile. Le para-discours sur le lien social, la confiance, les conditions de félicité, l'implication devrait être rapprochée des systèmes de contraintes qui perdurent, tout à fait dans la continuité des dispositifs fordiste.

L'individu est regardé par le management : il subit l'épreuve de la productivité, que le management rattache à une contrainte économique négative : externe, impossible à maîtriser, organisant des régimes d'incertitude, d'aléas, d'accident et régulant par le chaos des politiques occupant des séquences temporelles de plus en plus courtes : l'entreprise mondialisée est « réactive » et donne ses coups de gouvernail de six mois en six mois.

L'individu est regardé par la technique : son activité entre dans des moules qu'on adapte autant que possible à son cours d'activité. Mais il est placé dans une situation d'apprentissage permanent et profond, faute de quoi il ne peut au sens littéral « rien faire ».

L'individu est regardé par les autres : les outils de développement personnel et de gestion de conflits ont pénétré les entreprises. La vie sociale s'ausculte selon une sociologie vernaculaire qui généralise la compréhension des dynamiques de pouvoir et des coûts psychiques. La bonne santé sociale des petites équipes est en outre une condition de faisabilité du travail. Pour vivre en réseau il faut bien s'entendre. C'est une contrainte adaptative.

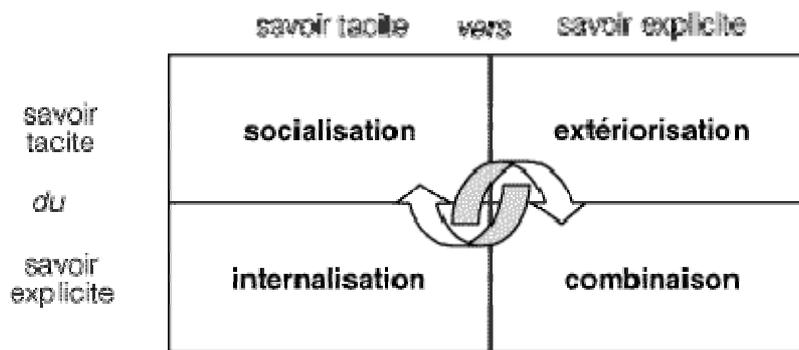


Ce schéma met au jour les incohérences du couple ordinaire, individu, organisation. La difficulté de concevoir un continuum n'a pas échappé aux sciences de gestion, qui utilisent – et à leur suite aussi bien la sociologie des organisations que les spécialistes de ressources humaines- des modèles qui sont des convertisseurs entre la vie à l'échelle d'un homme ou d'un cerveau, et la vie à l'échelle d'une structure de production orientée vers la performance.

1.2. OPERATEURS DE VISIBILITE

La double boucle de l'organisation apprenante d'Argyris est un de ces convertisseurs. Elle est supplantée par le modèle dit de Nonaka (886 références avec Google langue française). Ce modèle n'a rien d'une révélation conceptuelle. Mais c'est un modèle opératoire, au sens où il rend *pensable* la conversion de l'un à tous et a pu faciliter ou légitimer l'opérationnalisation des politiques de gestion des savoirs. Il a pour visée essentielle de montrer une mécanique de capitalisation des savoirs,

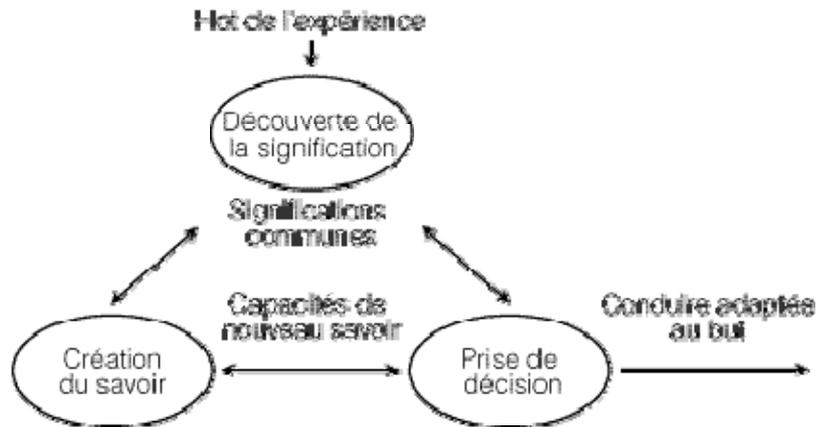
fondée sur l'articulation entre individu et organisation. C'est un outil opératoire du dispositif, il explique un processus de visibilité des savoirs.



Source : Ikujiro NONAKA, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, n°1, février 1994.

La socialisation procède du tacite au tacite (par exemple le maître et l'apprenti) ; l'explicitation concerne les manuels et procédures ; l'internalisation est le mouvement d'appropriation par l'individu des « savoirs » disponibles. La combinaison désigne les confrontations des savoirs explicites existants et la création de nouveaux savoirs. Ce schéma (Nonaka, 1994) est cité indifféremment par d'innombrables chercheurs en sciences de gestion, ainsi que par les praticiens du management, en particulier du Knowledge management.

Il fait de l'interaction le moteur de la création de savoir. Il a donné naissance à des modèles épigones qui proposent des algorithmes de création de savoir :



Boucle de création du savoir : négociation des interprétations, adoption de conduites communes

Dans ce second schéma issu d'un des innombrables cours ou articles se référant à Nonaka⁵¹, on voit l'expérience innover l'interprétation, construire des convergences et des possibilités de nouveaux savoirs sur lesquels la décision s'appuie. Réinvention élémentaire d'une sémiotique interactionnelle, il associe le savoir à la capacité à la décision. Il inscrit la « gestion » du savoir dans une temporalité qui le fait passer de la *poiesis* (capacité à faire) à une *praxis* (action orientée). S'introduit ainsi une triade savoir/pouvoir/agir. Il est présenté comme illustrant la boucle OODA (Observe, oriente, décide, agis). Une mise en œuvre procédurale est proposée :

Les processus de savoir sont gérés en Gestion des savoirs pour transformer le savoir en action et pour atteindre les résultats désirés, c'est-à-dire créer de la plus-value pour l'organisation ou pour des opérations particulières. Le cycle comprend trois dimensions générales : la gestion, l'application et les personnes :

La gestion consiste à déterminer, organiser, faciliter et acquérir le savoir. Plusieurs de ces activités s'inscrivent dans les sections de l'extériorisation et de la combinaison du modèle de Nonaka.

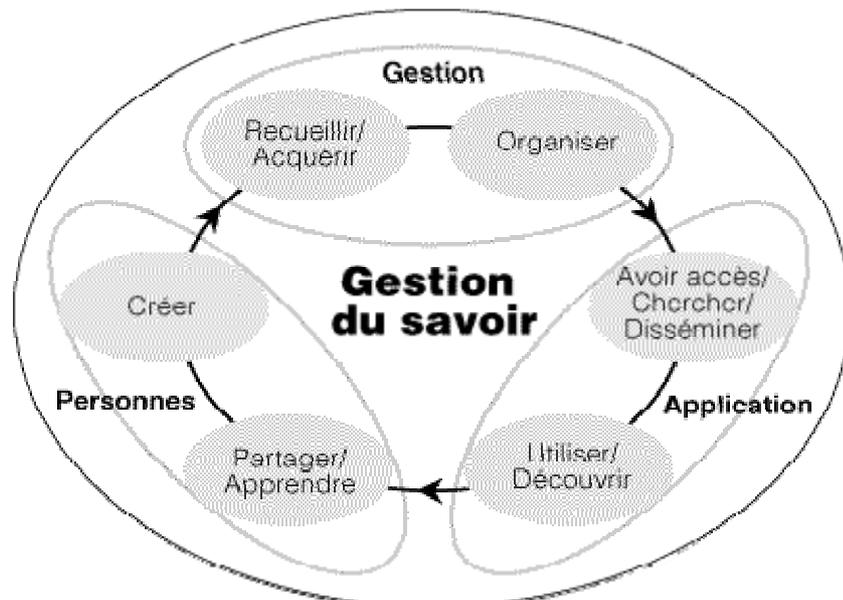
L'application consiste à retrouver efficacement le contenu approprié au moyen de recherches avancées et d'explorations afin d'effectuer du travail et des tâches liés au savoir et à utiliser les résultats pour faire des découvertes. Elle correspond à la section de la combinaison dans le modèle de Nonaka.

⁵¹ http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol4/no1/command2_f.asp

La dimension **des personnes** s'intéresse à l'apprentissage, au partage et à la collaboration. C'est la composante de l'éducation du cycle, et elle s'inscrit chez Nonaka dans la section de l'internalisation tout en glissant dans celle de la socialisation.⁵²

Bien que les personnes, individuellement et en groupes, fassent partie de toutes les dimensions, soit comme « producteurs » de savoir de départ, soit comme « consommateurs » de savoir dans les dimensions de la gestion et de l'application respectivement, c'est dans la dimension des personnes que leur contribution à la mémoire collective est maximisée. La technologie peut les aider; mais, en bout de ligne, c'est leur capacité d'utiliser ce qui est disponible et d'innover à partir de là qui créera la plus-value réalisée en GS. Les activités qui se produisent pendant le cycle sont décrites brièvement ci-dessous.

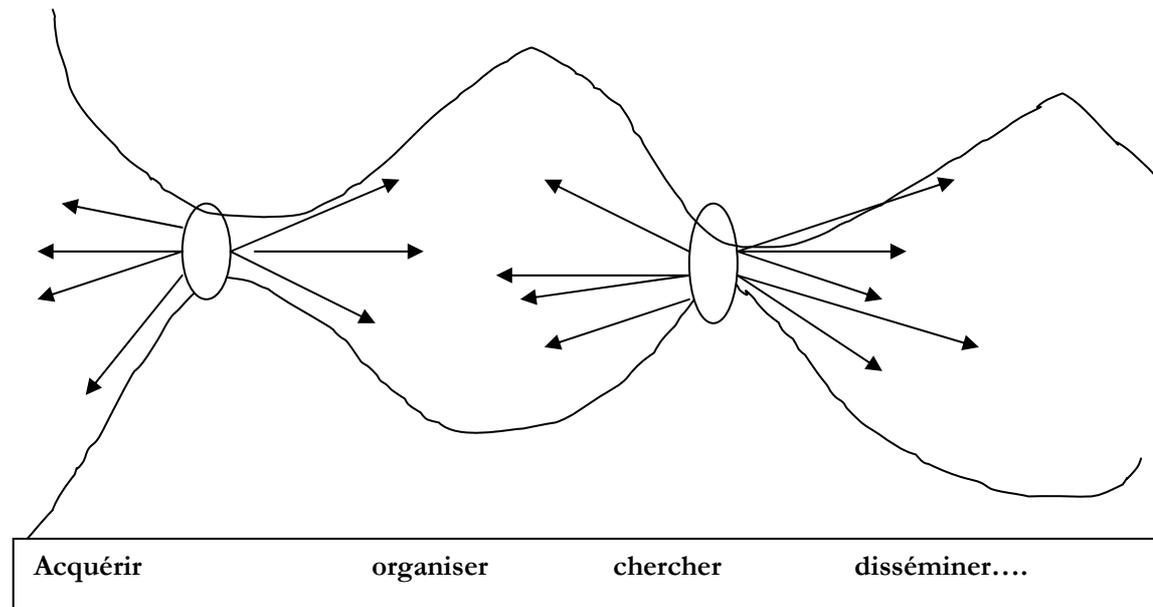
La description repose sur une vue mécaniste et logistique de la construction d'une « mémoire collective ». Le traitement de la cognition et des énoncés ne donne pas davantage d'inquiétudes que le stockage de poires d'Afrique du sud en chambre froide ou que la commande en juste à temps d'une série de jupons brodés. Cela commence comme un conte. Il fallut « déterminer, organiser, faciliter et acquérir le savoir ». Mais on ne convoqua à la cour les sages et les mires. On organisa la « gestion et l'application » et on y ajouta « la composante de l'éducation » afin d'obtenir des « personnes », « l'apprentissage, le partage, la collaboration ». Le savoir est en quelque sorte sorti de son contenant, une personne. Ou plutôt il est extériorisé *a priori*, disponible, c'est une chose, il est visible : après l'avoir extrait, on le fait « rentrer » dans les personnes. De ce fait, on pourra détailler des opérations de l'esprit en les énonçant avec un vocabulaire de l'action :



⁵² http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol4/no1/command2_f.asp

Cycle de production permanente du savoir⁵³

Ce schéma montre le traitement de la connaissance en trois processus : la gestion (équivalant à la fonction documentaire), l'application (la fonction productive), les personnes (la formation, la motivation, l'échange). On notera le double mouvement, centrifuge (par exemple « disséminer ») et centripète (« recueillir », « acquérir »), alternant de façon sinusoïdale concentration sur l'individu et expansion sur l'organisation



Ces applications organisationnelles bénéficient de la force d'imposition du schéma. Ils sont légitimés par la sécurité de cartographies. Innombrables, on les retrouve aussi bien dans des cours de management, dans des sites de consulting, dans des articles scientifiques. Ils donnent une objectalité au « savoir » : nous nous habituons à accepter ces ensembles de représentations. Nous commençons à traiter le savoir comme on nous le demande : un mot qu'on n'interroge pas, un objet qui se décrit, se range en entrepôts, dont la matière divisible, organisable, exploitable va de soi.

1.3. L'EXPROPRIATION DES SCIENCES DE LA COMMUNICATION ET DU LANGAGE

Les pratiques de la « gestion du savoir » se sont organisées en métiers, qui ont leurs experts, leurs équipements, leurs modèles.

⁵³ Même source : http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol4/no1/command2_f.asp

En les évoquant je cherche à comprendre le ruban de Moebius par lequel un objet de recherche, le langage (sémiotique, sémantique, pragmatique) est devenu un objet économique, un objet social, un objet public. Si l'objet porte la marque de la « rationalisation » et de la réduction à l'élémentaire, il s'ensuit cependant que le discours maître sur le savoir est passé dans le domaine de l'économie.

Nous, les analystes de la langue, de l'information, de la communication, sommes devenus les invités à la Table de la connaissance. Nous acceptons ce rôle d'aides-soignants des politiques de Knowledge management, répétant à l'envi que le « langage est une ressource de productivité dans l'économie de la connaissance ». Cet énoncé est-il impossible à discuter ? Est-ce une hypothèse ? Un axiome ? Beaucoup de nos travaux prennent cet énoncé comme point de départ, latent ou explicite. Nous le lisons comme l'information objective d'une mutation sociale. Nous l'admettons. Une position critique reconstruite donnerait à nos discours son plein espace et sa virtualité.

2. ETRANGLEMENT DE LA POSITION CRITIQUE

Le changement de polarité qui s'est ainsi opéré ne va pas sans désorienter les chercheurs. Au vu de l'importance des enjeux épistémologiques et politiques, une reconquête s'amorce très lisible dans les problématiques récentes des revues des SIC ou des actes des colloques.

Mais la position critique dans l'espace public reste étranglée. Les chercheurs sont acculés à adhérer à la doxa « savoir » dont l'entreprise s'est fait maître sur la scène sociale. Une dynamique politique et historique se configure sur les savoirs employés industriellement et les pouvoirs qui en résultent. Les SIC ont des missions cruciales qui leur imposent le commentaire manifeste et public de ces dispositifs.

2.1. LA CONFUSION DES LANGUES

Quand le réseau Langage et travail a observé l'importance des coordinations, de l'activité langagière, de la structure sémiotique du travail, la publicisation de son approche s'est faite en de nombreuses étapes :

- une très longue entreprise d'observation et d'inventaire, impliquant des ouvertures de terrain, des élaborations méthodologiques, des innovations de construction et d'analyse de corpus
- une mise en liaison des matériaux d'enquête avec les concepts des disciplines engagées
- un examen, en retour, de ces mêmes disciplines, élargies, ébranlées par l'irruption de ces nouveaux corpus
- une restitution aux acteurs, impliquant un retour vers les demandeurs, commanditaires, introducteurs, mais aussi les informateurs.
- Une communication scientifique mais aussi sociale, publique, voire militante au service de la reconnaissance de la complexité intellectuelle des métiers contemporains les plus humbles.

Pendant un certain nombre d'années, ces restitutions et cette publicisation du travail se faisaient en marge des actions d'organisation du travail, de politiques économiques. Nous étions accueillis dans les entreprises mais pas accompagnés. Nous avons assisté à l'irruption des outils de gestion des ressources humaines fondés sur une

granularisation⁵⁴ des activités, leur découpage et leur conversion en des éléments qu'on peut lister, enregistrer, comparer (Pène, 1996). A même de décrire les mécanismes subtils d'enrôlement que ce faire écrire, ce faire dire, ce faire refaire par soi, par autrui entraîne, nous nous sommes attachés à l'observation des faits langagiers, des pratiques, des supports. Cela n'impliquait aucun engagement dans ce même processus. Nous débouchions sur le constat du pullulement brusque de ce genre d'objet que nous nommions « outils de l'implication de la subjectivité ».

Mais plus nous en avons dit et moins nous avons étonné, jusqu'à ce que notre voix ne se fasse plus entendre, étouffée dans un discours ordinaire sur l'importance du savoir dans la société. Discours issu de sources multiples, la presse, les directives européennes, les directives ministérielles, le bruissement des textes managériaux, s'enflammant avec l'amadou des TIC et les collecticiels.

Comme le remarque le numéro 63 de *Sciences de la société* (2004), le chapelet des mots sollicités (*Information, Communication, Cognition, Gestion, Organisation, Stratégie, Processus*) reste une récitation. Comme les eunuques indiens des communautés Hijras, ils sont sacrés mais on ne veut rien savoir d'eux et on les évite. On leur donne de l'argent pour qu'ils partent. A leur propos on ne débat guère, sinon par de querelles de définition. On les prend comme tel. On fait mine d'être dans un neutre, qui va de soi, sans implicite, ni ambigu. Mais ce neutre a une efficacité. Il assimile les unes aux autres des jugements et des interprétations qui ne vont pas ensemble. Il détruit l'espace critique : comment condamner la *valorisation des savoirs* ? Comment reprocher à une société de considérer l'intelligence de ses membres comme sa meilleure ressource ?

2.2. D'UNE CRITIQUE DE L'ALIENATION A L'ANALYSE DES DISPOSITIFS

Les chercheurs subissent un enfermement pervers⁵⁵. Ils sont baignés par un discours qui pourrait ressembler au leur : une écholalie dont l'opérationnalité n'est pas discutable. Le monde du travail résonne d'un lexique caricaturalement universitaire et pédagogique : *développement des compétences, de l'autonomie, responsabilisation, capacité d'auto formation, d'auto documentation, d'autodidaxie, créativité, constitution de bases de*

⁵⁴ Granularité : c'est le mot qu'on emploie dans le champ des TIC pour désigner la capacité à diviser une information jusqu'à la réduire en « grains » de format standardisé et décontextualisable.

⁵⁵ Une *façon de rendre l'autre fou* (Searle, 1997) au sens où l'accord affiché par un des deux interlocuteurs ne peut que faire taire l'autre ou l'obliger à marquer son désaccord avec ce qu'il est censé défendre. « Comment ? Mais je ne comprends pas pourquoi tu te fâches ... Je ne fais que répéter la même chose que toi. Tu es vraiment paranoïaque »

connaissances....Psittacisme narquois des « directions des ressources humaines ».

Mais ces ressemblances pourraient signifier une convergence d'analyse ? Une reconnaissance triomphale du bon travail des chercheurs, qui auraient guidé les entreprises vers une mine d'or ? Qui aurait enfin fait partager leur vision du travail ? Leur idéal de construction de soi ? Les magnifiques pouvoirs du langage et de l'inscription ? Non, car ce n'est pas avec l'appui de nos travaux que cette expansion du paradigme du savoir s'est opérée. Nous-mêmes étions embarqués dans le même mouvement. Nous n'en avons pas compris l'ampleur : nous avons décrit de « nouvelles productivités », évoqué la possibilité de nouvelles formes d'aliénation, comme si de l'enrôlement du corps nous passions à l'enrôlement des pensées, de la vie intérieure, des espaces privés. Les lecteurs de Marx ne se sont pas souvenus alors que *Le Capital* avait parfaitement décrit l'intégration d'actifs immatériels au système productif (Attali, 2005). Ce n'était somme toute pas une révélation. La rupture n'était pas là.

Peut-être séduits par cette montée en médiations qui annonçait un empire hypermédia des signes, nous sommes nous sentis plutôt bons habitants, bien équipés, de cette entreprise sémiotique.

Du point d'observation pourtant exceptionnel que nous avons à l'intérieur des entreprises, nous n'avons pas non plus perçu avec quelle rapidité et quelle cohérence les réorganisations du travail allaient affecter l'ensemble de la société, modifiant les modes de contrôle, les modes de consommation et de loisir, les temporalités, les systèmes d'interaction.

Beaucoup de chercheurs du champ des SIC ont publié des travaux importants qui relevaient les faits et les effets de l'industrialisation de la langue. Cela c'est fait à partir de sous-domaines clivés qui n'ont pas donné lieu à une construction d'objet commun. Alors que les complémentarités devraient nous permettre d'œuvrer de conserve.

Au cours de cette même période, notre champ de recherche a buté sur une aporie. Et le mur sur lequel nous sommes tombés explique notre désorientation : il faut formuler les obstacles que nous rencontrons et reconquérir l'espace qui permettra de différencier des études sémiopolitiques d'un simple constat de l'enrôlement des intelligences.

Il me semble – et peut-être ici dois-je parler pour moi, car cette aporie dont je me sers pour construire mon propre propos m'appartient peut-être-, qu'un point d'exacerbation a été atteint : l'individu agenceur est devenu le personnage central d'une scène qui mettait au cœur des préoccupations de l'entreprise les points de vue, les attitudes, les pratiques et les capacités d'auto-analyse ; on pouvait y lire les stratégies d'expansion et de défense de soi tout aussi bien que la reconnaissance et la captation d'une intelligence de terrain. Dans le même temps la mise en

grille, le découpage, la procéduralisation du travail se sont développés, engageant une utilisation de l'écriture comme support de l'inscription, de la diffusion et de l'intégration au système productif d'un ensemble diffus, « les savoirs ».

Dès que l'on admet qu'une part de l'activité de l'individu est vouée à la construction et à la défense de soi, « contre » l'organisation, il est difficile de faire le lien avec le fait que le management s'intéresse précisément à cette part de l'activité, a trouvé les moyens de la solliciter et d'en faire une ressource pour des « correctifs » de procédure, une dynamique de motivation. Est-ce le même objet ? non, sans doute.

« Contre » l'organisation ne désigne pas une action rebelle. Cela évoque une action sensible, comme le toucher, l'appui : c'est grâce à la résistance du cadre que la faculté d'analyse se développe. Si les limites entre « mes » intérêts et ceux de l'organisation ne sont pas marquées, si l'organisation, selon un processus de personnalisation, s'assimile à un collectif qui aurait les mêmes intérêts et les mêmes capacités à ressentir, à apprendre, à s'auto modifier que l'individu.

Si une continuité est pensable entre l'individu et l'organisation, c'est grâce aux métaphores anthropomorphes et biologiques qui habitent le discours sur l'organisation. Par la transition du « collectif », elle se laisse assimilée à un organisme. L'organisation serait alors un « organisme organisé ». Elle est imaginée comme un « macro-cerveau ».

Comment concilier une pensée même élémentaire se référant à la subjectivité, à l'identité, à l'altérité en adoptant sans critique une conception organiciste de l'organisation ? La métaphorisation neuronale des systèmes productifs imagine l'intelligence collective comme un immense cerveau dans lequel chaque sujet tiendrait le rôle d'une cellule. La capacité d'association et de communication désignerait la plasticité synaptique de ce macro-cerveau. L'image aide à dessiner l'idéologie.

Les fonctionnements langagiers impliquent la coupure de la référence, la coupure de l'altérité, la coupure entre le discours intérieur et le dialogue explicite. L'expression est un constant travail de séparation, d'opposition, de permutation. Elle implique la conscience de la différence entre le sujet et l'objet, du dire, mais aussi du faire. Or l'utopie neurobiologique d'un réseau humain communiquant par des équivalents synaptiques du réseau cérébral n'est pas inactive dans les sciences sociales.

Symétriquement, les modèles économiques proposent une métaphore du savoir traité comme un bien : le savoir est un objet, comme une matière il s'entrepouse et se vend. Comme le capital il se concentre et fructifie. Sa valeur de capital immatériel (la compétence, « les actifs cognitifs », les brevets) se compte.

3. POUR UNE RUPTURE

Quand la critique de ces états axiomatiques existe, elle s'amorce en étant prisonnière de ce lexique homogénéisant : organisation, information, connaissance.

Un article de Jean-Luc Bouillon (2003), extrêmement clarificateur, porte cependant la trace de cette imprégnation immobilisante. Alors qu'il place parfaitement bien le paradigme économie et langage :

« Les technologies d'Information et de Communication (TIC) ainsi que les processus sociaux d'information et de communication joueraient désormais un rôle central dans la production de valeur ajoutée et dans la réalisation des missions des organisations (Askhenazy, Gianella, 2000 ; Corsani, 2001 ; Petit, 2001). Ils seraient associés à des changements profonds des méthodes de travail et des organisations industrielles et commerciales. Le cognitif deviendrait facteur de production : traitement des données administratives, commerciales et comptables, formalisation des savoir et savoir-faire de différente nature, développement des capacités individuelles et collectives à mettre en œuvre en situation sont de plus en plus considérés comme un fondement de la productivité des organisations, ce qui explique pourquoi managers et gestionnaires leur prêtent une attention toute particulière »⁵⁶

La distance exprimée par le conditionnel traduit l'incertitude de la position de discours. L'article ne peut que travailler à partir des énoncés dont il se dissocie. Pour analyser le fonctionnement qu'il ne souhaite pas soutenir, il ne dispose pas –pas plus qu'aucun de nous - d'un langage critique :

« Partout présents sans être très identifiables, ces [phénomènes de rationalisation cognitive] transparaissent dans la réalisation du travail quotidien, dans les structures et le fonctionnement des organisations, tout comme dans les discours qui accompagnent les politiques managériales et vident à légitimer les évolutions du système économique »

Il se livre à un inventaire de ces rationalisations cognitives :

⁵⁶ Bouillon Jean-Luc, « Pour une approche communicationnelle des rationalisations cognitives des organisations. Contours, enjeux et perspectives. », Communication, 10ème colloque bilatéral franco-roumain - 1ère Conférence Internationale en Sciences de l'Information et de la Communication (CIFSIC), Supports, dispositifs et discours médiatiques à l'heure de l'internationalisation, Université de Bucarest, 28 juin - 2 j. 20 octobre 2003 http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/09/49/sic_00000949_02/sic_00000949.html

- « rationalisation de la circulation des informations (gestion administrative et comptable, PGI (Progiciels de gestion intégrés), SRM (Supplied Relationship management, relation fournisseurs), CRM (consumer Relationship Management, relations clients) » (p.1)
- « rationalisation des méthodes de travail, des modes opératoires, codification des savoirs » (p. 3)
- « rationalisation du travail collaboratif » (p.4)
- Il évoque la nécessité d'une analyse communicationnelle des rationalisations cognitives et en soulève la difficulté :

« Une telle approche implique de rapprocher des catégories d'analyse généralement incompatibles, relatives aux logiques d'action individuelles et collectives, aux rapports sociaux, aux idéologies et technologies ». (p.1)

« Partout présents dans les organisations, les phénomènes de communication sont rarement conceptualisés en tant que tels par les sociologues et les économistes hétérodoxes, qui évoquent plutôt des « conventions », des « dispositifs cognitifs collectifs », de « régulation autonome ». La communication, « les communications » plus exactement semblent faire référence à une sorte d'éther, dans lequel baigneraient actions individuelles et collectives, organisations et rapports sociaux » (p. 5)

Mais malgré les modalisations restrictives, il ne parvient pas à s'émanciper du discours en place, qui consiste à poser comme axiomatique le nouveau lien entre économie et langage et à commenter l'imposition de « dispositifs cognitifs ». Il appelle de ses vœux « une perspective coordonnée » et « un chantier collectif » mais ne dépasse pas le projet d'une observation « ethnométhodologique », d'une analyse des logiques d'action, d'une analyse des discours managériaux.

Il propose une approche intégrative, rapprochant l'analyse des situations, l'analyse des systèmes managériaux, l'analyse des politiques de communication.

Consciente comme Jean-Luc Bouillon de l'urgence d'une analyse de ces dispositifs, je résumerai les difficultés conceptuelles et méthodologiques autour des points suivants :

- **L'impossibilité de penser dans un continuum individu et organisation** : il faut décrire et réfuter le mythe de supra-subjectivité, donnant une organicité à l'organisation et l'assimilant à un collectif homogène constitué d'une addition cohérente de sensibilités.

- **L'effet fascinateur de la langue d'entreprise et de la langue des disciplines maîtresses**, l'économie, la sociologie des organisations, la gestion, encore pensées comme les sciences de la réalité, socle de référence à partir desquels les SIC introduiraient la réflexion sur « *l'en plus* » de la communication : ces dernières joueraient en méta discours de notions déjà en place. Elles doivent prendre leur place de discours premier, leurs propres appareils se prêtant mieux que tout autre à la description de l'état des choses.

- **La reconnaissance d'une mutation qui nous touche de près** : les sciences de l'information et de la communication sont devenues les sciences du contrôle, rôle occupé auparavant par les sciences de gestion (Palloix, 2001) ; contrôle de l'individu, contrôle des collectifs, contrôle des dispositifs. S'il est vrai que le langage est une ressource productive à forte valeur ajoutée, s'il est vrai que la connaissance est un matériau dont le capital titre profit, s'il est vrai que les médiations (interfaces mais aussi trivialité des discours) sont les clés de la diffusion, ceux qui savent traiter la connaissance (indexer, organiser, chercher, trouver, rendre accessible), ceux qui savent analyser les contenus (analystes de discours, de conversations, de situations), ceux qui savent conceptualiser et interpréter les systèmes de signes (sémiologues, analystes des médias, des systèmes d'information, politologues), tous ces acteurs savants ne peuvent pas ne pas être impliqués dans la rationalisation et l'industrialisation de la langue. Ils ont massivement quitté la position d'observateurs indépendants. Ils le sentent à l'insistance avec laquelle même au sein de la recherche on les pousse à des rôles d'acteurs et d'experts. Ils n'en ont pas pris collectivement la mesure. Ils n'en ont pas tiré les conséquences qui s'ensuivent : une responsabilisation épistémologique, éthique et politique.

- **La nécessité d'introduire le maillon manquant, la communauté**, comme dispositif de production: elle est l'articulateur de l'individu et de l'organisation au plan du management ; c'est un point clé que manque JL Bouillon en plaçant les dispositifs coopératifs comme un troisième système de rationalisation cognitive, alors qu'il est le système maître : il relie la codification des savoirs tacites ou des écritures opératoires avec les macro systèmes de circulation et stockage des informations. La communauté doit pour une seconde raison être l'objet d'un regard critique. Sa montée en régime dans le monde du travail amplifie l'impuissance scientifique : nous avons une idée plutôt favorable de l'alliance entre les humains et nous avons des réticences à critiquer la coopération. Nous voulons penser que l'alliance volontaire est un front des individus contre les institutions et les emprises. Facteur de radicalisation de l'immobilité critique, la notion de communauté demande à être étudiée comme un paradigme qui systématiquement socialement et bien au-delà du monde du travail les dispositifs de gouvernement par le « savoir » c'est-à-dire

par la participation la plus grande possible d'individus à l'animation volontaire d'espaces d'exposition de soi.

BIBLIOGRAPHIE

Alter Norbert, 1996, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.

Alter Norbert, 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

André Alain, 1989, *Babel heureuse. L'atelier d'écriture au service de la création littéraire*, Syros-Alternatives.

Argyris Chris & Schön Donald, 2001, *L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Bruxelles, De Boeck Université.

Auroux Sylvain, 1996, *La révolution technologique de la grammatisation*, Paris, Mardaga.

Authier-Revuz Jacqueline, 1996, « Deux ou trois choses sur les rapports de la langue à ce qui n'est pas elle ... », in Dumont Martine et Revuz Christine (dir.), « Écriture, travail formation », *Éducation permanente* n°120 : 13-21.

Authier-Revuz, Jacqueline, 1997, *Ces mots qui ne vont pas de soi*, Paris, Larousse.

Bakhtine Mikhaïl, 1981, *Écrits du cercle de Bakhtine*, in Todorov Tzvetan, *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique*, Paris, Minuit (1^{ère} édition entre 1926 et 1930, textes signés de V.N. Volochinov et M. Bakhtine).

Barthes R., Kayser W., Booth W, Hamon P., 1976, *Poétique du récit*, Paris, Seuil.

Basse Patrick et Delcambre Pierre, 1998, *Communications d'entreprises et d'organisations*, Presses universitaires de Rennes.

Basse Patrick, 2003, *Projet d'établissement cadre de santé et communications de travail à l'hôpital*, Thèse soutenue à l'université Lille III.

Basse Patrick, Delcambre Pierre (dir), 2000, *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes.

Baxandall Michaël, 1985, *L'œil du Quattrocento*, Paris, Gallimard.

Bayart Denis, Borzeix Anni, Lacoste Michèle, 1997, « Filmer les activités itinérantes : l'agent d'accueil mobile à la SNCF » revue *Champs Visuels* n°6.

Beaud Stéphane et Pialoux Michel, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard, 1999

Benveniste Emile, 1956, "La nature des pronoms", *Problèmes de linguistique générale*, I (1966), Gallimard : 251-257.

Benveniste Emile, 1958, "Catégories de pensée et catégories de langue", *Problèmes de linguistique générale*, I (1966), Gallimard : 63-74.

Benveniste Emile, 1963, "La philosophie analytique et le langage", *Problèmes de linguistique générale*, I (1966), Gallimard : 267-276.

Benveniste Emile, 1966, « les niveaux de l'analyse linguistique », in *Problèmes de linguistique générale*, Tome 1, Gallimard : 119-131.

Benveniste Emile, 1967, "La forme et le sens dans le langage", *Problèmes de linguistique générale*, II (1974), Gallimard : 215-238.

Benveniste Emile, 1970, "L'appareil formel de l'énonciation", *Problèmes de linguistique générale*, II (1974), Gallimard : 79-88.

Benveniste Emile, 1974, « Sémiologie de la langue », in *Problèmes de linguistique générale*, Tome 2, Gallimard :43-66.

Benveniste Emile, 1959, "Les relations de temps dans le verbe français", *Problèmes de linguistique générale*, I (1966), Gallimard : 237-250.

Bernard Françoise, 2000, « Le lien communicationnel en organisation », *Sciences de la société*, n°50-51.

Blasquez Adélaïde, 1976, *Gaston Lucas, serrurier – Chronique de l'anti-héros*, Paris, Gallimard, Terre humaine..

Blin Georges, 1953, *Stendhal et les problèmes du roman*, Paris, Corti.

Boltanski Luc, Thévenot Laurent, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard,

Borzeix Anni, 2000, « Relation de service et sociologie du travail - l'usager : une figure qui nous dérange ? » *Les cahiers du Genre* n°28.

Borzeix Anni, 2001, « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage », in Borzeix Anni. et Fraenkel Béatrice. (dir), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS : 55-87.

Bougnoux Dominique, 1995, *La communication contre l'information*, Paris, Hachette, Coll. Questions de sociétés.

Bouillon, Jean-Luc, 2003, « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives ». Communication au 10ème colloque bilatéral franco-roumain - 1ère Conférence Internationale en Sciences de l'Information et de la Communication (CIFSIC), *Supports, dispositifs et discours médiatiques à l'heure de l'internationalisation*, Université de Bucarest, 28 juin - 2 j. 20 October 2003 http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000949.en.html

Boullier Dominique, avec la collaboration de V. Vasseur, 1996, *L'être-automate. Espaces, Machines et Voyageurs à Montparnasse*. Rennes, Euristic Media (Plan Urbain - RAPT - SNCF) , 210 pages.

Boutet Josiane (dir.) 1995, *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.

Boutet Josiane, « Les mots du travail », in Borzeix Anni et Fraenkel Béatrice. (dir), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS : 189-202.

Boutet Josiane, 1993, « Activité de langage et activité de travail », in Jobert Guy, « Comprendre le travail », *Education Permanente*, n°116.

Boutet Josiane, Jacot Henri, Kergoat Jacques, Linhart Danièle (dir.), 1998, *Le Monde du travail*, Paris, L'Harmattan.

Callon Michel, 1986, " Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ", *L'année sociologique*, n°36, 169-208.

Castel Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Castel Robert, 1995, *Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

Charaudeau et Maingueneau (eds), 2002, *Dictionnaire d'analyse du discours*, Paris, Seuil.

Choplin Hugues et Soulier Eddy, 2005, *Dossier apprentissage à distance*, Communication & Langages 144.

Christin Anne-Marie (dir.) *Écritures III. Espaces de la lecture*, Paris, 1988.

Christin Anne-Marie (dir.), 1982, 1985, *Écritures*, tomes I et II, Paris, Le Sycomore.

Clot Yves, 1995, *Le Travail sans l'homme*, Paris, La Découverte.

Clot Yves, 1999, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

Coste Daniel et Galisson Robert, 1976, *Dictionnaire de didactique des langues*, Paris, Hachette.

Cru Damien et al., 2001 « Dossier. Harcèlement et violence : les maux du travail », *Travail, genre et sociétés : La revue du Mage*, n° 5 Paris, p. 21-89.

Culioli Antoine, 1990, *Pour une linguistique de l'énonciation*, Gap, Ophrys.

Davallon Jean, 2004, « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche », in Jeanneret Yves et Ollivier Bruno, « Savoirs et pouvoirs », *Hermès* n°38.

Dejours Christophe, 1986, *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion.

Dejours Christophe, 1998, *La souffrance en France, banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

Delcambre Pierre, 1993, « Journal de bord et commis aux écritures », *Empan* 11, Toulouse, 14-19.

Delcambre Pierre, 1994, « Ecrire sur sa pratique en milieu de travail : à la recherche d'un espace de discussion », in Dumont Martine et Revuz Christine, « Ecriture, travail, formation », *Education permanente* n°120, 73-95.

Delcambre Pierre, 1997, *Ecritures et communications de travail : pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion.

Deleuze Gilles, 1986, Foucault, Paris, Minuit.

Deleuze Gilles, 1990/2003, *Pourparlers*, Paris, Minuit.

Duchesne Alain et Thierry Leguay, 1984, *Petite fabrique de littérature*, Paris, Magnard.

Fabre Claudine, 1990, « Les brouillons d'écoliers ou L'entrée dans l'écriture », Grenoble, Revue *TEM, Texte en Main*.

Faïta Denis (1995), « Dialogue entre expert et opérateur : contribution à la connaissance de l'activité par l'analyse des pratiques langagières », *Connexions*, No 65 : 77-98.

Falzon Pierre et Pochat Annie, 2000, « Quand faire c'est dire, ou la reconnaissance du travail verbal dans l'activité d'accueil », in Mélier Bernard et Quéinnec Yvon (coord.), *Communication et travail*, Octarès : 293-303.

Falzon Pierre, 2000, *Ergonomie cognitive du dialogue*, Grenoble, PUG.

Floris Bernard, 1996, « Communication d'entreprise et pouvoir managérial », in « Pouvoirs et dynamique des organisations. Vers un renouvellement des approches ? » *Sciences de la Société* n°39 : 37-52.

Floris Bernard, 1996, *La Communication managériale*, Grenoble, PUG.

Foucault Michel, 1969, *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard.

Fraenkel Béatrice (dir.), 1993, *Illettrismes, Ecritures IV*, Paris, éditions de la BPI.

Fraenkel Béatrice, 1992, *la Signature, genèse d'un signe*, Paris, Gallimard.

Fraenkel Béatrice, 1997, « Répondre à tous ». Une enquête sur le service du courrier présidentiel », in Fabre Daniel (dir.) *Ethnologie des écritures quotidiennes*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme : 273-299.

Gardin Bernard, 1989, « Machine à dessiner » ou « machine à écrire » ? La production collective d'une formulation », in « Paroles ouvrières », *Langages* 93 : 84-98.

Genette Gérard, 1966, 1972, 1976, *Figures I, II et III*, Paris, Seuil.

Girin Jacques et Grosjean Michèle. (dir.), 1996, *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan.

Girin Jacques, 2001, « La théorie des organisations et les sciences du langage », in Borzeix, A. et Fraenkel, B., *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, Editions du CNRS.

Girin Jacques, 2001, « La théorie des organisations et la question du langage », in Borzeix Anni et Fraenkel Béatrice. (dir), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS : 167-183

Goody Jack, [1977] 1993, *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Editions de Minuit.

Grésillon Almuth, 1994, *Éléments de critique génétique : lire les manuscrits modernes*, Paris, PUF.

Grosjean Michèle, Lacoste Michèle, 1999, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF.

Guyot Brigitte, Le Moëne Christian, De Saint-Laurent-Kogan Anne-France, 2004, « Présentation », « Systèmes d'information organisationnels ? », *Sciences de la Société*, n°63.

Harris Roy, 1993, *La sémiologie de l'écriture*, Paris, CNRS Langage.

Hennion Antoine, 1997, *Passages et arrêt en gare, les régimes de présence en situation de passage*, Rapport Plan urbain.

Hutchins E, 1994, « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses, travail et cognition », *Sociologie du travail* 4, Paris, Dunod : 451-473.

Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995)
The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.
Oxford University Press, 304 pages

Iribarne (d') Philippe, 2005, « Analyse de résultats d'enquête », *Tempos* 5.

Jeanneret Yves et Patrin-Leclère Valérie, 2004, « La Métaphore du contrat ou la communication entre modèle et instrument », *Hermès* 38.

Jeanneret Yves et Souchier Emmanuel, « Médias informatisés et énonciation éditoriale ». *Imageson.org*,
<http://www.imageson.org/document619.html>

Jeanneret Yves, « Forme, pratique et pouvoir. Réflexions sur le cas de l'écriture » *Sciences de la Société* 63, « Systèmes d'information organisationnels », 2004.

Jeanneret Yves, 1994, *Ecrire la science, Formes et enjeux de la vulgarisation*, Paris, PUF.

Jeanneret Yves, 1998, "L'Affaire Sokal, comprendre la trivialité", *Communication et langages*, n° 118, 12-26.

Jeanneret Yves, 2002, *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Lille, Presses universitaires du Septentrion.

Jeanneret Yves, 2003, « Une conscience européenne sur la toile planétaire : Romain Rolland.net », *Communication & Langages* 135 : 27-43.

Jeanneret Yves, 2004, « Formes pratiques et pouvoirs, réflexion sur le cas de l'écriture », « Systèmes d'information organisationnels », *Sciences de la société* 63.

Jeanneret Yves, Souchier Emmanuël, 1996, « La griffe, la fonction et le mérite : cartes de visite professionnelles », colloque *Sémiologie en entreprise*, Paris.

Joseph Isaac (dir.) 1995, *Gare du Nord, mode d'emploi*. Rapport final du programme de recherches concertées Plan Urbain SNCF-RATP, Paris, Ed. La Recherche RATP, Service Prospective.

Joseph Isaac, 1986, *Le passant considérable*, Lyon, PUL

Joseph Isaac, 1999, *Villes en gare*, Villefranche de Rouergue, Editions de l'Aube

Kolmayer Elisabeth et Peyrelong Marie-France, 1999, « Partage de connaissances ou partage de documents ? », *Document numérique*, vol 3(3/4) : 283-299.

Lacoste Michèle, « L'espace du langage. De l'accomplissement du travail à son organisation » *Sciences de la Société* n° 50-51, « La communication organisationnelle en débat ».

Lacoste Michèle, 1995, « Le langage du guichet, accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, n°65 : 7-26.

Le Goff Jean-Pierre, 1992, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.

Le Moëne Christian, 2004, « Communication « by Smiling Around » et crise managériale », *Réseaux* n°64, p. 29-52.

Lebrave Jean-Louis, 1984, *Le Traitement automatique des brouillons*, Paris, LISH.

Linhart Danièle, 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, avec Barbara Rist et Estelle Durand, Paris, Eres éditions.

Melman Charles, 2005, *L'homme sans gravité*, Paris, Gallimard.

Mispelblom Beyer Frederik, « Communication organisationnelle et parler ordinaires. Les dimensions politiques du langage », *Sciences de la Société* n°50-51, La communication organisationnelle en débat.

Moatty Frédéric, 2001 « La fonction prescriptive de l'écrit en entreprise », in Pène Sophie, Borzeix Anni et Fraenkel Béatrice (dir.), 2001, *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan

Mondada Lorenza, 2001, « La conversation entre experts : diagnostics de chirurgie et visioconférence », in Pène Sophie, Borzeix Anni, Fraenkel Béatrice (dir), *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan : 221-244.

Ollivier Bruno, 2000, *Observer la communication, naissance d'une interdiscipline*, Paris, CNRS Editions.

Ollivier Bruno, 2001, « Enjeux de l'interdiscipline », *L'Année Sociologique* 51.2 : 337-354.

Pène S, 2001, « Introduction », Pène S., Borzeix A. et Fraenkel B., (éds.), 2001, *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, L'Harmattan.

Pène Sophie, 1994a, *Pratiques langagières écrites et ordre graphique du travail*, thèse nouveau régime, Paris 7 Denis Diderot.

Pène Sophie, 1994b, « Analyse de poste, bilans d'entretien, écriture de procédures, un « prêt-à-écrire » pour inscrire l'activité », in Dumont Martine et Revuz Christine, « Ecriture, travail, formation », *Education permanente* n°120 : 39-58.

Pène Sophie, 1996, « La procédure entre contrainte et subjectivité », in « Pouvoirs et dynamique des organisations. Vers un renouvellement des approches ? » *Sciences de la Société* n°39 : 53-68.

Pène Sophie, 1997, *Écritures ordinaires, traces et façons de faire : la question de l'auteur et de l'identité*, Direction du Patrimoine ethnographique, Ministère de la culture, (Fraenkel B. (dir.), Boutet J., Delcambre P., Pène S.)

Pène Sophie, 1997, « Lettre administrative et espace social », in Fabre Daniel (dir.) *Ethnologie des écritures quotidiennes*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme : 201-218.

Pène Sophie, 2001, *La résistance des « rurbains » au tunnel de l'A86. Etude des répertoires d'arguments*. Rapport de recherche EHESS.

Pène Sophie, Borzeix Anni et Fraenkel Béatrice (dir.), 2001, *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan.

Perriault Jacques 1989, *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, Paris, Flammarion.

Philippe Baumard, *Organisations déconcertées: La gestion stratégique de la connaissance*. Paris, Masson.

Pierre Delcambre, « Quel corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? » *Sciences de la Société* n° 50-51, « La communication organisationnelle en débat ».

Pierre Delcambre, « Quel corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? », *Sciences de la Société* n°50-51, La communication organisationnelle en débat.

Rifkin Jeremy, 1996, *La fin du travail*, Paris, La Découverte.

Rouard Françoise, 1994, « L'individu et ses traces : « objectivité » et stratégie dans les écrits de la maintenance », in Dumont Martine et Revuz Christine, « Ecriture, travail, formation », *Education permanente* n°120, 59-73.

Searle Harold, 1977, *L'effort pour rendre l'autre fou*, Gallimard.

Souchier Emmanuël, 1998, « Rapports de pouvoir et poétique de l'écrit à l'écran » in *Médiations sociales, systèmes d'information et réseaux de communication*, actes du 11 congrès de la SFIC, Metz-Rennes, SFSIC, 401-412.

Souchier Emmanuël, 1999, « L'image du texte. Pour une théorie de l'énonciation éditoriale », in *Les cahiers de médiologie* numéro 6 : « Pourquoi des médiologues ? » : 139-145

Souchier Emmanuël, Jeanneret Yves, Le Marec Joëlle (dir.), 2003, *Lire, écrire, récrire, Objets, signes et pratiques des médias informatisés*, Paris, BPI.

Stiegler Bernard, 2003, *De la misère symbolique*, t. I : « L'époque hyperindustrielle » Paris, Galilée.

Stiegler Bernard, 2004, « La numérisation du son », *Communications et langage* °141, Paris, Armand Colin.

Teiger Catherine, 1995, « Parler quand même » in Boutet Josiane (ed.) *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan : 45-72

Thévenot Laurent, 1997, « Un gouvernement par les normes », « Cognition et information en société », *Raisons pratiques* 8, Paris, Editions de l'EHESS, 208-242.

Vacher Béatrice, 2004, « Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ? », in « Systèmes d'information organisationnels ? », *Sciences de la société* 63.

Veltz Pierre, 2000, *Le nouvel âge industriel*, Paris, Gallimard.

Weick K., Roberts K., 1993, « Collective Minds in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Deck », *Administrative Science Quarterly* 38 : 357-381.

Weller Jean-Marc, 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer.

Yates Frances, 1975 [1966], *L'art de la mémoire*. Paris, Gallimard.

Zarifian Philippe, 1996, *Travail et communication*, Paris, PUF.