



HAL
open science

**PUISSANCE DE L'ECOUTE FLOTTANTE DANS
L'ACTION COLLECTIVE. Agencements
organisationnels et communicationnels des activités
d'information**

Béatrice Vacher

► **To cite this version:**

Béatrice Vacher. PUISSANCE DE L'ECOUTE FLOTTANTE DANS L'ACTION COLLECTIVE. Agencements organisationnels et communicationnels des activités d'information. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2013. tel-00872446

HAL Id: tel-00872446

<https://theses.hal.science/tel-00872446>

Submitted on 14 Oct 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Synthèse de travaux et nouveaux résultats en vue de l'Habilitation
à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la
Communication (SIC) : soutenance le 5 avril 2013*

PUISSANCE DE L'ÉCOUTE FLOTTANTE DANS L'ACTION COLLECTIVE

*Agencements organisationnels et
communicationnels des activités d'information*

Par Béatrice Vacher - beatricevacher@gmail.com

Chercheuse associée au MICA, équipe COS, Université de Bordeaux 3

HDR parrainée par Gino GRAMACCIA, Université de Bordeaux 1

Membres du jury :

Sophie PENE, Professeure, Université de Paris Descartes – *Rapporteur*

Vincent MEYER, Professeur, Université de Lorraine - *Rapporteur*

Alain KIYINDOU, Professeur, Université de Bordeaux 3 - *Rapporteur*

Fabienne MARTIN-JUCHAT, Professeure, Université Grenoble 3

José-Luis PINUEL, Professeur, Universidad Complutense de Madrid

SOMMAIRE

PUISSANCE DE L'ECOUTE FLOTTANTE DANS L'ACTION COLLECTIVE.....	1
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1 - SYNTHESE DES TRAVAUX	15
CHAPITRE 2 - NOUVEAUX RESULTATS	47
CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE	79
CHAPITRE 4 - POSITIONNEMENT THEORIQUE	91
CHAPITRE 5 - MISE EN PERSPECTIVE EPISTEMOLOGIQUE	105
CONCLUSION GENERALE ET PROGRAMME DE RECHERCHE	135
ANNEXES	153
LES MATRICES D'EVENEMENTS : ANALYSE DES TERRAINS.....	153
INTRODUCTION	155
CHAPITRE 1 - PRESENTATION	155
CHAPITRE 2 - SITUATION DES AGENCEMENTS DE RESSOURCES	164
CHAPITRE 3 - CADRAGE DES INTERPRETATIONS	196
CHAPITRE 4 - MISES EN CONTEXTE INSTITUTIONNEL.....	216
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	227
BIBLIOGRAPHIE GENERALE	229
BIBLIOGRAPHIE PERSONNELLE CITEE (ORDRE CHRONOLOGIQUE)	255
INDEX (MOTS CLES ET TERRAINS).....	259
TABLE DES MATIERES.....	263

INTRODUCTION GENERALE

PREAMBULE

Ce document est une synthèse de mes travaux de recherche entamés il y a une vingtaine d'années ainsi que la présentation de nouveaux résultats. Ces derniers sont résumés par un ensemble de grilles d'analyse que je mets à l'épreuve de six terrains pour en cerner les potentiels d'innovation. En effet, depuis la thèse où je montrais le poids de tâches d'intendance dans les organisations, je soutiens aujourd'hui, grâce aux sciences de l'information et de la communication, à quel point ces tâches peuvent être facteur d'innovation selon l'écoute et le regard qu'on leur porte.

Mon approche est interdisciplinaire et empirique. Cette posture théorique et méthodologique est d'abord liée à mon parcours. Je n'ai en effet pas toujours été chercheuse et je l'ai d'abord été en Sciences de Gestion pour m'orienter progressivement vers les Sciences de l'Information et de la Communication dès 1998. Cette approche est aussi liée à la façon dont je mobilise les théories pour interpréter les terrains et ces derniers pour enrichir les premières. Finalement, mes objets de recherche, les concepts et la méthodologie que j'adopte se sont affinés. Par exemple, je suis passée de l'étude de la gestion de l'information à celle de l'usage des TIC en insistant non plus sur la vigilance comme attention sur les actions des uns et des autres mais en valorisant la reconnaissance mutuelle, plus modeste, à partir des activités d'information dévoreuses de temps et d'énergie. La méthodologie est également précisée, de type clinique, entre l'ethnographie des organisations et l'anthropologie de la communication.

Je présente ci-dessous ma posture pour introduire les concepts qui seront détaillés dans le corps du document.

ENTRE THEORIE ET PRATIQUE : ECOUTE DANS L'ACTION COLLECTIVE

Entre 1985 et 1991, je travaille en tant qu'informaticienne dans plusieurs entreprises où, en plus de m'occuper de la technique, j'assure un dialogue entre les utilisateurs et mes collègues. Ce travail est complexe dans la mesure où mes interlocuteurs ne

forment pas une population homogène. Les utilisateurs peuvent être ceux qui paient, ceux qui manipulent, ceux qui édictent, ceux qui bricolent, etc. Les informaticiens ont chacun leur façon d'aborder les problèmes, ils ne font pas partie d'un monde uniforme, à moins d'en faire une caricature. Praticienne, observatrice et l'oreille aux aguets, je prends des notes sur ce que je vois et écoute, conserve des documents, publicités, cahiers des charges, comptes rendus de réunions, lexiques, manuels, etc.

En 1992, je reprends des études, suivies d'une thèse, pour chercher à comprendre ce qui m'a intriguée durant ces six années d'expériences, à savoir les décalages entre une gestion de l'information intentionnelle, souvent idéale, et ses réalisations à la fois complexes et prosaïques (Vacher, 1993). L'insertion dans mon laboratoire de recherche, le Centre de Recherche en Gestion de l'école polytechnique, est déterminante tant sur le plan des résultats que sur celui de la méthode. D'abord, j'y apprends qu'une des clés du mystère des organisations se trouve dans notre façon d'appréhender les instruments de gestion (indicateurs de performance, procédures, critères d'évaluation, tableaux de bord, etc. – Berry, 1983). Ensuite, je découvre l'importance de la démarche clinique comme méthodologie d'investigation, approche que je croise plus tard avec l'anthropologie de la communication. Enfin, j'y côtoie régulièrement le réseau *Langage et Travail* qui articule sciences de l'information et de la communication, sociologie, gestion, linguistique et ergonomie (voir par exemple Borzeix & Al., 1995 ; Pène, Borzeix, Fraenkel, 2001 ; Lacoste 1998), ce qui influence la suite de mes travaux pour m'orienter vers une approche interprétative. Il s'agit de partir de l'écoute des points de vue en situation pour les conter, les comparer et ainsi mettre en valeur les convergences et divergences significatives.

Dans la thèse que j'ai soutenue en 1996¹ et dans les articles qui l'ont suivie, je montre l'importance des tâches quotidiennes d'information (collecter, trier, classer, mettre en forme, ranger, mettre à jour, saisir, fouiller, retrouver, etc.). Qu'elles mobilisent des supports papiers ou électroniques, je les nomme « *manutention de l'information* » (Vacher, 1998a) et j'explique ses enjeux ainsi que les raisons pour lesquelles elles sont rarement valorisées et encore moins prises en compte au niveau stratégique (Vacher,

¹ Elle est publiée en 1997 aux éditions de l'ADBS et reçoit le prix de l'Intelligence économique et concurrentielle en 1998.

1998b). Ce cloisonnement entre « *penseurs* » et « *manutentionnaires* » génère de nombreux dysfonctionnements organisationnels tout en laissant croire en un ordre rassurant des choses. Il arrive toutefois qu'en situation considérée comme critique, une coopération s'instaure entre ces « *penseurs* » et ces « *manutentionnaires* » (Vacher, 2001), ce qui est à la fois facteur d'intelligence collective mais aussi de grande fatigue pour les personnes fortement sollicitées.

En 1997, je deviens maître de conférences en Écoles des Mines². A travers de nouveaux terrains et tutorats de thèses sur l'usage des TIC dans les organisations, sur la place des unités documentaires et sur les risques dans les projets (Benghozi & Vacher, 1997 ; Gourc, Vacher & Pingaud, 2001 ; Vacher, 2002 ; Urso & Vacher, 2003 ; Vacher, Le Bis, Hassanaly, 2007), je précise mon point de vue communicationnel qui relie l'approche par les instruments de gestion avec celui de l'interaction en lien avec les discours politiques et stratégiques (Dumas, 1991 ; Kiyindou, 2010).

J'observe ainsi les signes ambivalents des organisations contemporaines comme le surmenage associé au plaisir autant qu'à des malaises mal reconnus dans la mesure où ils s'expriment de façon corporelle (Martin-Juchat, 2008). Sur mes terrains, ni la taille, ni le métier, ni les inscriptions sociales et politiques n'expliquent ces mélanges ambigus de plaisir et de malaise. En revanche, écouter les points de vue sur les situations vécues est riche d'enseignement : l'organisation n'est en rien univoque mais dépend de l'interprétation dont elle fait l'objet et notamment de la façon dont chacun, selon sa place, met en place et mobilise les instruments de gestion. Je considère alors ces derniers comme des artefacts communicationnels et informationnels, à savoir des objets et symboles ayant la double particularité d'augmenter les capacités de l'ensemble dans lequel ils s'insèrent et d'en transformer l'état et le fonctionnement (Norman, 1991 ; Conein, 2005). A l'instar de Michèle Lacoste (1998 ; 2001), je remarque que ces artefacts sont non seulement fonctionnels (rendre compte, prévoir, juger, cadrer) mais aussi relationnels (négocier, discuter, faire des confidences, raconter, facteur d'émotions plus ou moins partagées, etc.).

² D'abord à l'école des mines d'Albi puis, en 2002, à Alès.

Je développe une grille d'analyse qui donne à voir le rôle que chaque protagoniste assigne aux TIC et à ces artefacts pour cerner les potentiels d'évolution des points de vue (Vacher 2003 ; 2006a ; Urso & Vacher, 2004). Croiser cette grille avec les agencements organisationnels (Girin, 1995) rend compte d'une dynamique collective souvent laissée sous silence (Girin & Vacher, 1995 ; Le Bis & Vacher, 2006 ; Vacher 2008a). Ensuite, le contexte technique et culturel de nos sociétés contemporaines (Vacher, 1996 & 1997 ; Vacher & Al., 1997 ; Vacher, 2007 ; 2008b ; Guyot & Al., 2007) offre des pistes de compréhension des raisons de ce silence, lié à l'invisibilité des tâches prosaïques et quotidiennes de manutention de l'information (trop familières, chargées de présupposés culturellement négatifs, supposées disparaître avec les TIC, porteuses de sentiment de culpabilité, visibles quand elles ne sont pas ou mal effectuées, etc.).

Ce silence peut être source de bricolage mal vécu ou au contraire stimuler la mise en place d'une « *litote organisationnelle* » (Vacher, 2004). Ce terme signifie l'astuce avec laquelle les outils de gestion et autres artefacts communicationnels et informationnels (dont les TIC) sont pensés pour être remis en cause régulièrement (font l'objet de commentaires), complétés (n'ont pas vocation à l'exhaustivité) et bricolés (offrent explicitement une marge de manœuvre aux utilisateurs). Ce sont par exemple des systèmes d'information qui ne gèrent que les situations courantes et qui soulèvent explicitement des interprétations de la part des informaticiens et des utilisateurs pour toutes les autres situations. Ce sont des critères d'évaluation du travail courant que peuvent remettre en cause les personnes concernées lorsque les situations ne sont plus adaptées. Pour cela, des rencontres régulières entre protagonistes sont organisées, courtes mais préparées. J'en présente de nombreux exemples dans le chapitre résultats et dans les annexes. Cette litote organisationnelle permet de reconnaître à quel point la routine est chargée de potentiel d'innovation. Au niveau individuel, ce potentiel se concrétise par la reconnaissance mutuelle des capacités d'interprétation de chacun, quels que soient ses statuts et rôles.

Depuis mon orientation en sciences de l'information et de la communication en 1998, je précise les théories que je mobilise pour choisir entre les concepts de dispositifs, d'intelligence collective et d'agencements organisationnels et communicationnels,

pour utiliser de façon conjointe cognition située et sociologie des acteurs réseaux, pour articuler pragmatique, récits et activités d'information, pour situer la question de l'écoute dans le cadre de la reconnaissance et dans le contexte d'une société de « disponibilité » (Vacher, 2009 ; Andonova & Vacher, 2009 ; Vacher, 2010 ; Vacher & Andonova, 2011).

J'utilise les termes « situer », « cadrer » et « mettre en contexte » selon une approche pragmatique qui considère le langage comme activité, le langage étant plus que la langue et l'activité plus que l'action (Gramaccia, 2001 ; Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Lacoste, 2000b ; Girin, 2001). En effet, si la langue peut se décoder, le langage nécessite d'être situé (qui dit « je », « ici » ou « hier » par exemple), cadré (comment savoir s'il faut obéir ou s'il s'agit juste d'un jeu) et mis en contexte, institutionnel, rhétorique, culturel et historique (par exemple, parler dans nos sociétés occidentales et contemporaines ne peut pas être comparé directement avec d'autres sociétés). De même, en référence à la clinique de l'activité (Clot, 2005b), celle-ci n'est pas seulement le « faire » mais également ce qui aurait pu être fait et ce qui pourrait être fait. L'activité, par rapport à l'action, est ainsi chargée de potentiels et d'alternatives. En ce qui concerne le concept de reconnaissance, je me suis d'abord inspirée des travaux d'Axel Honneth (2006) qui différencie trois sphères dans lesquelles s'exprime la reconnaissance, à savoir l'intime, le groupe social et le juridique qui favorisent le développement, respectivement, d'une confiance en soi, de l'estime de soi et du respect de soi. Il m'a toutefois semblé important d'aller au-delà de ce qu'il propose sous forme d'impératifs : ce serait à la société d'offrir à ses membres les conditions de la confiance, de l'estime et du respect. Par rapport à ce que j'ai observé sur mes terrains, cette posture est trop passive et je l'ai beaucoup plus rarement rencontrée que la capacité d'innover. J'ai donc plutôt mis l'accent sur la reconnaissance comme capacité d'être au monde, telle que le propose Paul Ricœur (2001) : pouvoir dire, faire, raconter et être comptable de ses actes, ce qui ouvre à une capacité de recevoir, de reconnaître autrui et qui se concrétise par la gratitude. Cette forme de reconnaissance se manifeste dans l'action collective par ce que j'ai nommé plus haut la litote organisationnelle. Elle relativise la quête incessante de disponibilité qui, elle, se

manifeste par une réactivité toujours plus vive, une flexibilité et une mobilité sans limite (Pène, 2005 ; Gramaccia, 2010).

Aujourd'hui, je parle d'agencement organisationnel et communicationnel pour marquer le composite de ressources et l'articulation entre « dire et faire » selon trois niveaux d'analyse de l'action collective (Vacher, 2008c) : interaction, organisation, société dans son histoire technique et culturelle.

J'utilise une double définition de l'action collective. Tout d'abord, c'est un ensemble inséparable de savoirs et de relations où intervient fortement le jugement (Hatchuel, 2000) : chacun agit en mobilisant ses connaissances tout en étant soumis au jugement d'autrui. Ce qui renvoie à une seconde définition qui considère que le savoir dans l'action collective est chargé de prescription (et/ou de proscription) réciproque (Hatchuel, 2003 ; Vacher 2006b). Ces deux définitions se confortent et se complètent : l'action collective est un ensemble d'interprétations sous contraintes institutionnelles et culturelles (Piñuel, 2010 ; Livet & Thévenot, 1994 ; Grosjean & Lacoste, 1998), ce qui renvoie à la façon dont chacun justifie ses actes dans des rapports de légitimité (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Chevrier, 2008).

Ces définitions sont liées à la problématique contemporaine de la disponibilité (Pène, 2005). En effet, alors que les discours généraux laissent une large place au développement durable et à la participation, une plainte de perte de sens se répand de la part d'individus, en particulier les cadres intermédiaires, qui se sentent jugés dans leur travail de façon sommaire (Vacher, 2010). Responsables sans autonomie, soumis à une multiplication de prescriptions sous prétexte de normalisation internationale, ils ressentent un décalage de plus en plus fort entre ce qu'ils font et ce sur quoi ils se sentent évalués (Berry, 1983 ; Carayol, 2005). En même temps, se développent d'intenses coopérations grâce à cette forme d'écoute autour des tâches « *ancillaires* » qui offre une reconnaissance combinant estime et gratitude. Je montre dans le chapitre résultats qu'il arrive, plus souvent qu'on ne le montre ou qu'on n'en parle publiquement, que ces formes d'écoute se mettent en place. Écoute qui ne met pas forcément l'accent sur ce qui est dit mais sur qui le dit et comment c'est dit. Elle peut

se nommer « *flottante* » en référence à l'écoute flottante du psychanalyste qui laisse parler son interlocuteur sans préjuger de la suite.

J'assume ainsi un parti pris qui m'engage, à savoir défendre le réel incommode et encombrant que manifeste le langage pris dans toute sa complexité et qui suppose le risque d'écouter sans discrimination de savoirs dominants ou minoritaires (Kiyindou, 2004). J'accepte cette place ambiguë de l'ethnologue qui rentre dans le détail pour rencontrer autant les manutentionnaires que les décideurs, faire avec les uns et les autres (ma position me l'a permise), rester aussi longtemps que nécessaire et pourtant ne jamais laisser parler seul le terrain, mettre en place les instances qui obligent à en sortir, au moins symboliquement, pour comprendre ce qu'il apporte en le confrontant aux théories (Meyer, 2008³).

PRESENTATION DU PLAN

- Chapitre 1 - *Synthèse des travaux* : de la gestion de l'information en entreprise à l'écoute flottante dans l'action collective pour aboutir à la proposition de cerner les potentiels d'innovation à partir de la routine. J'insiste sur la manutention de l'information et la litote organisationnelle, la pragmatique et le poids des outils de gestion, le bricolage et la reconnaissance ;
- Chapitre 2 - *Nouveaux résultats* à partir des concepts présentés au chapitre précédent et argumentés dans les chapitres suivants : triptyque de grilles d'analyse (activités d'information, cadrage organisationnel et communicationnel, mise en contexte institutionnel, rhétorique et culturel) dont j'illustre la pertinence en comparant six terrains à la méthodologie similaire et en laissant la parole aux protagonistes (la description détaillée se trouve en annexe). Ces grilles permettent de dévoiler les potentiels d'innovation dans chaque organisation et d'offrir des éléments de généralisation ;
- Chapitre 3 - *Méthodologie* : entre ethnographie des organisations et anthropologie de la communication ;

³ En adoptant la méthode des scénarios, Vincent Meyer favorise également la confrontation des points de vue du terrain grâce à l'intervention du chercheur et développe aussi une théorie générale grâce à la mise en relation des visées pratiques et théoriques.

- Chapitre 4 - *Positionnement théorique* : agence sciences de l'information et de la communication, activités d'information et outils de gestion considérés comme artefacts communicationnels ;
- Chapitre 5 – *Mise en perspective épistémologique* : en sciences de l'information et de la communication, tirant parti des autres sciences sociales et précisant l'approche interprétative.

Je montre ainsi à quel point « *l'écoute flottante* » est la forme la plus simple de reconnaissance, une estime et une gratitude sans ostentation, une présence ni vraiment attentive, ni désinvolte. Elle permet de rendre « *compte* » et « *conte* » de tout ce qui se trame autour des tâches routinières des TIC (manutention de l'information, bricolage, détournement), pour en tirer parti et innover. L'innovation en question, à base de litote organisationnelle et de reconnaissance mutuelle est discrète, presque silencieuse. C'est ce qui en fait sa force car ainsi elle peut durer sans attirer les convoitises.

Toutefois, cette proposition de comprendre l'innovation grâce à l'écoute flottante dans la routine mérite la critique d'autres chercheurs, de même que le montage des grilles d'analyse se doit d'être complété. La *conclusion* reprend ainsi l'ensemble du dossier et débouche sur mes *perspectives de recherche* qui sont les suivantes :

- Mettre à l'épreuve critique et développer ces grilles en accentuant l'approche interdisciplinaire grâce à un travail d'équipe déjà entamé avec Lilith, un groupe d'étude et de recherche SFSIC qui existe depuis 2007, et mon insertion dans le laboratoire MICA en tant que chercheur associé ;
- Insister sur la dimension culturelle (programme 20012-1014 du groupe Lilith) ;
- Aborder de nouveaux objets de recherche en relation avec le MICA comme par exemple le lien entre les évolutions des TIC (notamment les réseaux dits sociaux), celles des contextes économiques et institutionnels (qui semblent se rigidifier en réponse à une incertitude sociétale ressentie en particulier par les décideurs) et celles des formes de précarité qui en résultent (notamment avec les changements des cadres de travail).

PRESENTATION DES TERRAINS MOBILISES DANS CE DOCUMENT

Siboal est un groupe d'entreprises de travaux publics implanté dans le monde entier. En 1987, le siège (3000 personnes) déménage sur « le Parc » pour recentrer ses activités sur l'Europe. Je développe un logiciel d'aide au déménagement, le déploie et encadre son utilisation (saisie et exploitation des données) pour le service du Parc.

Cimilech est un petit service de conseil stratégique qui souhaite mettre en place ce qu'il nomme une mémoire collective. J'interviens en 1992 pour en étudier la faisabilité organisationnelle. Pour cela, je développe moi-même le logiciel et tente de le déployer.

Le *SQR* est une unité EDF chargée de l'assurance qualité des réalisations nucléaires et elle-même régulièrement contrôlée par les autorités de sûreté. Nous sommes intervenus à deux de 1993 à 1995 pour cerner les relations entre gestion de l'information et qualité. Pour cela, j'ai aidé à la mise en route de la messagerie électronique et du nouveau logiciel de surveillance qualité.

Pivert est une petite société d'urbanistes-paysagistes. Je suis présente pour en étudier le fonctionnement, également entre 1993 et 1995 (deux jours par semaine). Je participe pour cela à toutes les tâches transversales (documentation, gestion du temps, des affaires, etc.).

Labo est un gros laboratoire de recherche en Sciences Humaines et Sociales. En 2003, période de forte restriction budgétaire, se pose la question de conserver ou non la bibliothèque. Nous sommes intervenues un an à trois pour analyser le travail des chercheurs. Pour cela, nous avons rencontré la majorité des chercheurs, participé aux réunions de recherche et testé l'intérêt d'une politique documentaire.

Placo est un projet de mise en place d'une plateforme de travail collaborative sur Internet. Il est basé sur un outil de gestion de contenus développé par un laboratoire de recherche informatique (*Labinfo*) pour le compte d'un réseau d'autres laboratoires (*Réso*). Les contraintes budgétaires sont également très fortes. J'étudie le fonctionnement de *Placo* grâce à ma position de chef de projet entre 2003 et 2005.

CHAPITRE 1 - SYNTHÈSE DES TRAVAUX

Ce chapitre présente mon passage de l'étude de la gestion de l'information en entreprise à l'écoute flottante dans l'action collective pour aboutir à la proposition de cerner les potentiels d'innovation à partir de la routine. J'insiste sur la manutention de l'information et la litote organisationnelle, la pragmatique et le poids des outils de gestion, le bricolage et la reconnaissance.

INTRODUCTION

J'ai d'abord étudié le décalage parfois immense entre gestion de l'information intentionnelle et effective. Les raisons en sont multiples dont celles avancées par la sociologie des usages qui met l'accent sur le bricolage et le braconnage au sens de Michel de Certeau (1990) et montre que ni la technique ni le social ne déterminent les usages (Jouët 2000 ; Perriault, 1998). Pour ma part, j'ai complété cette approche grâce à ma place, informaticienne, utilisatrice des TIC et chercheuse, pour cerner les malentendus entre les prescriptions et les utilisations. J'ai posé une question simple, « à quoi sert l'information ? », sans chercher de réponse en terme d'utilités (approche fonctionnaliste incomplète, voire défailante). Je n'ai pas non plus préjugé l'intérêt et la cohérence des réponses.

J'ai alors observé deux phénomènes récurrents dont la tendance est de les occulter : (1) ce que j'ai nommé la *manutention de l'information* et (2) ce qui m'est apparu comme du *bricolage*, qu'il soit informationnel, communication et organisationnel. J'en explique les raisons dans le premier point de ce chapitre qui aboutit au concept de *litote organisationnelle*, une façon de nommer la manière dont certaines organisations savent tirer parti de ce bricolage.

Pour approfondir la réponse à une question de type « à quoi ça sert » sans toutefois chercher du côté de l'utilitarisme, il m'a fallu étudier l'influence respective de trois niveaux qui sont les scènes de la vie quotidienne, l'institution et son organisation, la société et son histoire. Au début de mes recherches, j'ai étudié séparément ces trois

niveaux sans insister sur leurs relations. J'ai ainsi décrit les activités quotidiennes autour des TIC, avec ses incohérences, pour mettre l'accent sur les outils de gestion et tenter de comprendre les phénomènes observés, grâce à un recul historique et culturel. Par la suite, j'ai insisté sur un niveau ou un autre ou encore sur le lien entre deux niveaux. Finalement ma problématique se situe sur l'étude de la relation entre ces trois niveaux, interindividuel, organisationnel et sociétal (Vacher, 2006a ; 2008c ; 2010 ; Vacher & Al., 2007). Je mets l'accent en priorité sur les outils de gestion dans la mesure où ils cadrent l'action collective tout en dépendant de normes, institutionnelles, rhétoriques et culturelles, qui peuvent être édictées sous forme de prescription mais aussi de proscription. Je précise l'importance de cette nuance dans le second point de ce chapitre.

Un degré de liberté existe pour chacun dans l'organisation quel que soit son niveau hiérarchique. Si le dirigeant semble moins soumis aux normes, il reste très contraint par les exigences de rendre compte à ses tutelles, ses actionnaires ou la société. Si l'opérationnel semble très soumis aux procédures formelles, il a toujours la possibilité de s'en écarter en fonction des situations, ce que montre notamment l'approche langagière et communicationnelle (Borzeix, 1994 ; Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Lacoste, 1998 ; Gramaccia, 2007). Toutefois, cette capacité d'interprétation n'est pas toujours mobilisée (au sens du « je peux » conscient de Paul Ricœur, 2001, 156). Cette liberté n'est pas non plus toujours perçue ou perçue comme telle. Au contraire, le bricolage des instruments, forme concrète de l'interprétation et de la liberté des individus au travail, est parfois (souvent ?) banni, dénoncé ou occulté. Comment voir ce qui n'est pas visible ? Comment écouter ce qui ne se dit pas ? Quelle influence joue telle ou telle culture sur ces questions de l'invisible et du non-dit ? Je montre qu'il est possible d'être à l'écoute de la façon dont chacun investit son travail quotidien pour le comparer à la façon dont il se sent jugé pour ce travail. Cette écoute permet de révéler un potentiel d'innovation organisationnel et communicationnel. Le troisième point de ce chapitre précise le vocabulaire mobilisé par la suite (écoute, parole et interprétation).

Enfin, la question cruciale de la reconnaissance de l'individu au travail est développée dans le quatrième et dernier point de ce chapitre. J'y précise également le concept

d'écoute flottante qui est une synthèse ouvrant à la présentation des nouveaux résultats du chapitre suivant.

1.1. MANUTENTION DE L'INFORMATION, BRICOLAGE ET LITOTE ORGANISATIONNELLE

a) Manutention de l'information

Le terme de « *manutention de l'information* » (Vacher, 1998a&b ; 2001 ; Vacher & Al., 2007) regroupe l'ensemble des tâches de manipulation, manuelle, mécanique ou électronique, des supports d'information : tri de documents, classements dans des dossiers, indexation de bases de données, mise en forme de comptes rendus, recherche de papiers, disques, adresses électroniques, etc. Ces tâches incontournables sont généralement considérées comme peu gratifiantes, fastidieuses et dévoreuses de temps et ce, malgré les prouesses des technologies de l'information et de la communication. Elles sont nombreuses, locales, dépendantes, ce qui rend presque impossible de prévoir et de mesurer leur efficacité. Elles apparaissent parfois dans des procédures, notamment d'Assurance Qualité, mais tout effort d'exhaustivité reste vain à moins de passer plus de temps à les lister qu'à les exécuter.

Plus rarement, la manutention de l'information sert de cadre pour stimuler l'attention de chacun sur l'activité des autres et construire ainsi une représentation cohérente du collectif, facteur d'intelligence collective (Weick & Roberts, 1993) : mises à jour de carnets d'adresses communs ou rangements ensemble de placards sont alors des étapes importantes dans la construction d'une vigilance mutuelle pour interagir, comprendre les erreurs des uns et des autres, partager ses expériences, en particulier avec les nouveaux entrants, appréhender les événements inconnus et ainsi ajuster plus efficacement la stratégie.

J'ai en effet montré que la manutention de l'information, une fois reconnue son importance, peut servir de repère cognitif, c'est-à-dire de moyen de partage des représentations de telle manière que l'organisation soit structurellement cohérente pour une action collective. Une non reconnaissance peut au contraire provoquer une négligence mutuelle qui bloque l'action collective à long terme. Pour cela, j'ai analysé

les usages des TIC sur plusieurs terrains en les comparant les uns aux autres (voir aussi le chapitre résultats). Les TIC peuvent ainsi être mobilisées comme supports de justification sans aucune épreuve critique mais aussi comme dispositifs orientés vers la notion de compromis.

b) Bricolage informationnel, communicationnel et organisationnel

Dans le même esprit, j'ai montré (Vacher, 2004 ; 2007) dans quelles mesures le regard porté sur le bricolage informationnel et communicationnel influe sur le management des organisations : ignoré, méprisé ou considéré comme un ennemi à combattre, le bricolage consomme une énergie et un temps coûteux ; pris en compte au niveau stratégique et considéré avec intérêt au niveau opérationnel, il favorise l'intelligence collective. Par bricolage, j'entends le fait que non seulement un outil n'est pas utilisé tel que l'ont imaginé ses concepteurs mais aussi qu'il est complété dans ses fonctionnalités par ses utilisateurs. En 2004, je parlais d'outil de gestion ou d'informatique. On peut aujourd'hui parler des TIC en général et notamment de tous les logiciels en ligne. Ces derniers sont souvent (mais pas toujours) conçus pour être modifiés par les utilisateurs. Toutefois la conscience de ce fait n'est pas partagée par tout le monde, une croyance perdue sur leur caractère utile, adapté à une fin rationnelle, voire immuable. Ainsi, le bricolage dérange dans un monde organisationnel resté plutôt rationnel et surtout il participe de la praxis et non de l'œuvre (Grosjean & Lacoste, 1999, 203). C'est le plus souvent dans le travail quotidien, continu et au milieu d'un collectif avec lequel on s'arrange, qu'on se débrouille avec les faits sans forcément suivre la voie prescrite. Cela n'empêche pas qu'il y ait aussi de petits arrangements avec la règle dans les cas de décisions stratégiques, au contraire, mais cela situe le bricolage dans ce domaine de la praxis, que l'on ne pense pas à raconter, et non de l'œuvre, noble, que l'on est fier de montrer.

Dans la continuité de l'intérêt porté à la manutention de l'information, j'ai alors proposé une approche pour penser, au plus haut niveau de l'organisation, l'outillage informationnel et communicationnel (dont gestionnaire) le plus simple, le plus incomplet et le plus provisoire possible. Cette triple qualité favorise l'appropriation de ces outils par les membres de l'organisation, qui participent ainsi à leur élaboration.

Dans les faits, cela se concrétise par des rencontres régulières et rapides entre dirigeants, cadres et opérateurs pour faire le point des usages de ces outillages, qu'ils soient extrêmement formels, comme les *workflows* ou les tableaux de bord, ou qu'ils soient plus souples *a priori*, comme des taux horaires définissant des tarifs pour des consultants ou des *wiki* de partage de données en ligne ou encore des horaires d'ouverture de la bibliothèque de l'entreprise. En référence à la litote, figure de rhétorique qui consiste à dire le moins pour signifier le plus, j'ai nommé *litote organisationnelle* cette capacité de tirer parti du quotidien pour élaborer et faire vivre les grands principes de l'organisation. Je reste persuadée que c'est à ce niveau d'observation et d'écoute des pratiques correspondantes que se situe la meilleure perspective pour l'analyse des organisations selon un point de vue communicationnel (voir aussi les chapitres résultats et théories).

c) Arrangements avec les convenances : la litote organisationnelle

Ainsi, le bricolage renvoie au « droit à l'erreur [et à la création] de dispositifs pour détourner l'attention afin d'éviter que tout le monde voie tout ce qui se passe » (March, 2000, p. 46). Ce droit à l'erreur et ces dispositifs sont des astuces de vie collective qui favorisent l'initiative et la délégation. C'est un des facteurs importants d'efficacité relevés par J. March (1991), une partie de ce qu'il nomme le *slack* organisationnel, le « *mou* » permettant de naviguer entre l'objectivité des normes institutionnelles et la subjectivité de la situation (Journé & Raulet, 2004). Le terme de « *litote organisationnelle* » que j'ai proposé consiste à fabriquer des outils de gestion, et plus généralement des artefacts communicationnels et informationnels, *simples*, *incomplets* et *provisaires*. J'ai par exemple développé un outil informatique d'aide au déménagement en même temps que se déroulent les préparatifs dudit déménagement. Contrairement aux systèmes d'information classiques basés sur des données fiables et durables, j'écris un logiciel « *kleenex* » et ouverts aux commentaires, précurseur des développements modulaires que l'on trouve aujourd'hui sur Internet. En effet, l'outil est enrichi par des réunions avec les protagonistes du déménagement, par des allers et retours sur les sites et surtout par des commentaires rédigés sur tous les modules programmés. L'outil reste également

volontairement incomplet pour assurer une appropriation de ses utilisateurs : des listes doivent être imprimées, confrontées aux plans des bâtiments, annotées et « promenées » dans les locaux. Cette incomplétude reste encore peu déployée (en 2012 notamment) et cela malgré les multiples recommandations (Kogan & Metzger, 2007 ; Vacher & Al., 2007). C'est pourtant cette combinaison de technologie, de ressources humaines et de règles, permise, suggérée, souhaitée par la direction, qui rend utilisable le système d'information.

La litote est une figure de rhétorique qui consiste à suggérer une idée par la négation de son contraire. Elle donne de la force au discours en atténuant l'expression de la pensée pour faire entendre le plus en disant le moins : « *Va, je ne te hais point !* » (Corneille, 1636, III) est l'exemple le plus connu de litote, il n'a pas besoin de commentaires car on sait à quel point Chimène aime Rodrigue malgré sa trahison. La litote organisationnelle possède cette même force et simplicité en proposant des outils *a priori* contraires aux principes d'efficacité rationnelle. Dans l'exemple précédent c'est refuser l'*a priori* de l'exhaustivité pour se concentrer sur l'opérationnel quitte à gérer environ 10% du personnel de façon manuelle en collaboration avec les services locaux. Développer la litote organisationnelle, c'est donc, pour un dirigeant, travailler à l'efficacité de son organisation mais aussi faire preuve de grande modestie et reconnaître que « *les problèmes, les solutions et les actions n'ont souvent qu'un lien assez lâche, plus de simultanéité que de causalité* » (March, 1991, p. 237). C'est-à-dire qu'il limite la confiance dans ses systèmes d'information et autres artefacts parce que « *la plupart des informations collectées et enregistrées dans les organisations ne le sont pas prioritairement pour fournir une aide directe à la prise de décision, mais plutôt une base d'interprétation des faits pour le montage d'histoires cohérentes. [...] Les décisions ne sont pas vraiment prises dans une organisation, mais elles se développent d'elles-mêmes dans un contexte signifiant* » (ibid, p. 241-242).

Par là, j'ai montré que conserver une part d'opacité à l'action du moment en s'arrangeant localement sans le dire n'est pas incompatible avec une reconnaissance officielle du phénomène et de ses acteurs : reconnaître l'importance de l'intendance et la compétence des manutentionnaires de l'information permet de fermer sereinement les yeux sur des pratiques pas toujours compatibles avec la raison orthodoxe et ses

manifestations les plus évidentes (critères économiques ou technologie pour décider et résoudre les problèmes humains). C'est, par exemple, faire une seconde saisie sur un autre logiciel incompatible avec le premier malgré les promesses. Cette double saisie est scrupuleusement cachée aux autres dirigeants pour ne pas les inquiéter et rester crédibles sur les prouesses techniques vantées à l'origine. Il est important pour chacun de garder la face dans ces moments tendus où l'urgence prévaut (Vacher, 2006a ; March, 2000 ; Goffman, 1991). Une autre illustration est celle où des cadres intermédiaires ne sont d'abord pas reconnus comme tels mais considérés comme de simples ouvriers alors que leurs tâches d'encadrement et de médiation est considérable. Leur directeur finit par officialiser ce travail d'encadrement en les positionnant sur l'organigramme officiel. Cette décision semble bien mince et pourtant c'est un progrès immense dans la mesure où le type d'organisation concernée est très hiérarchique et reste à la fois incapable de modifier des statuts dépendants des diplômes et friande de marque d'estime, en l'occurrence un nom sur un organigramme. Cette nomination donne en effet la possibilité à ces cadres d'organiser des rencontres importantes en dehors de la présence d'un supérieur hiérarchique pour résoudre des problèmes locaux. Elle est donc nécessaire et efficace.

J'ai aussi posé la question de savoir si ces comportements sont compatibles avec notre culture occidentale pour laquelle ranger, qui plus est pour les autres, est une marque de servilité (d'Iribarne, 1989). C'est-à-dire, et on le voit avec les terrains présentés au chapitre résultats, demander aux leaders de valoriser ce travail, d'y prêter attention, c'est parfois leur demander de changer des croyances : mettre à l'ordre du jour de réunions au sommet les difficultés de « *gommes et de crayons* » des uns et des autres (Vacher, 1998a), subordonner les actions stratégiques au fait que la standardiste puisse répondre au client en toutes circonstances (*id.*), sont des situations que l'on peut observer mais qui restent peu courantes. Je précise ce point important dans le chapitre épistémologie et en conclusion.

1.2. DE TRAVAIL ET ORGANISATION A ACTION COLLECTIVE

Ce second point présente l'action collective par rapport aux concepts de travail et d'organisation du travail. Le travail est un concept sociologique vaste dont je n'étudie

qu'une partie, l'action collective. Quant à l'organisation, c'est un concept flou dont je retiens en première approximation une définition dont on pourra juger plus loin de sa pertinence : « *Ensemble de relations entre entités soumis à jugement* » (Girin, 1995a).

a) *Travail d'articulation et organisation du travail*

En sociologie, le travail est considéré à la fois comme une activité sociale et un construit historique (Borzeix, 1998 ; Monjaret, 2007a). S'il peut être méditation (travail sur soi) ou œuvre d'art (la conception du travail du scribe en opposition à celle du travail de l'esclave dans l'antiquité par exemple), il est plus souvent étudié comme effort pour s'enrichir. Cette conception moderne date du 18^{ème} siècle et présente le travail comme une peine, une souffrance. Au 19^{ème} siècle, notamment avec Hegel, il prend une nouvelle valeur en devenant liberté créatrice : approfondissement, mise en face de ses capacités, il représente différentes façons de civiliser le monde. Marx insistera quant à lui sur le travail de production où il n'y a pas besoin de parler, où il suffit de montrer ce qu'on produit pour dire qui l'on est (Méda, 2007).

Mais une autre façon d'envisager le travail est de le considérer comme un effort à fournir pour effectuer ce qui n'est pas déjà réglé (Dodier, 1995 ; Borzeix, 2001 ; Gramaccia, 2001) :

« Le travail renvoie à la matérialité et à la technique de ce que chacun met en œuvre pour faire face à ce qui n'est pas organisé [...]. Il est de l'ordre de la créativité, inventivité, trouvaille, découverte et fait référence à la *Mètis* » (Dejours, 1995, 194-205).

Le travail est alors un univers de signification et d'intelligence (Lacoste, 1998), un cadre de prescriptions et de jugements qui se matérialisent dans des règles dont l'importance est qu'elles soient réciproques, ce que Jean-Daniel Reynaud (1997) a nommé la régulation conjointe. L'organisation du travail recouvre également différentes acceptions selon l'approche. La tradition sociologique l'envisage comme la coordination des activités et des tâches en vue d'en améliorer les conditions (avec les mots clés : pouvoir, stratégies d'acteur, politiques). L'ingénieur, la considère comme la constitution d'un ensemble en vue de son fonctionnement (ses mots clés sont : ordre,

régime, structure, stratégie). Pour l'économiste classique, c'est une association qui se propose des buts déterminés (mots clés : assemblée, groupement, société, entreprise)⁴.

Dans tous les cas, l'organisation du travail nécessite un *travail d'organisation* (Terssac, 2003) et de *coordination* qui est une articulation d'articulations : « *Le travail d'articulation est ce travail supplémentaire nécessaire pour que les efforts collectifs d'une équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments épars de travail accompli* » (Lacoste, 2001, 20 en référence à Anselm Strauss, 1992). C'est cette dernière acception du travail qui m'importe pour faire le lien entre les trois niveaux d'étude des terrains (interindividuel, institutionnel et sociétal). Mais cette définition est trop ambiguë et fait surtout référence à la sociologie. *Je lui préfère donc le concept d'action collective telle que définie en introduction générale, plus précis par rapport à mon propos : un processus de construction conjointe de savoirs et de relations* (Vacher, 2008c ; Hatchuel, 2000).

b) Action collective : prescription (proscription) réciproque, justification

Pierre Livet et Laurent Thévenot (1994) permettent de compléter la précédente définition de l'action collective pour en distinguer trois formes : l'action à plusieurs, l'action commune et l'action ensemble. Elles se différencient par les objets ou symboles qui peuvent être de trois formes :

- *L'action à plusieurs* est localisée, spécifique, momentanée et se caractérise par ses artefacts *personnalisés* (telle base de données pour tel usage, tel bureau, tel rangement pour une certaine durée, etc.). Ces objets ou symboles sont peu décrits car ils sont trop familiers ou trop chaotiques ;
- *L'action commune* s'inscrit dans une durée indéterminée et un espace qui n'est pas restreint comme pour l'action à plusieurs. Elle nécessite des artefacts *communs* comme les règles, les procédures, les logiciels, qui sont transférables

⁴ Voir les différents points de vue disciplinaires sur le travail et l'organisation. Par exemple, Alain d'Iribarne (2004), économiste et sociologue ; Anni Borzeix (1994, 2001), sociologue ; Gareth Morgan (1996), philosophe et professeur de management à Toronto ; ces trois auteurs situent leurs approches interprétatives et compréhensives dans l'histoire – voir aussi le chapitre épistémologie.

d'une histoire à une autre. Elle reste toutefois dans un domaine où les personnes concernées savent à peu près ce que font les autres ;

- *L'action ensemble* touche des personnes qui ne se connaissent pas et qui pourtant doivent interpréter leurs actions réciproques. Elle a donc besoin d'artefact *conventionnels* comme des promesses, des contrats, des plans, qui ne peuvent jamais être totalement décidables et n'offrent donc que des garanties « *insuffisantes et pourtant maximales [...] La monnaie est ainsi un objet conventionnel par excellence. Elle a pour but de bloquer la quête de demande de garanties, qui est à la limite indécidable, et d'assurer la compatibilité en une même action ensemble d'une foule d'actions locales, d'échanges particuliers* » (*Ibid.*, 161).

Cette distinction sert à préciser que mes travaux de recherches partent le plus souvent d'actions à plusieurs (rangements, tris, etc.) pour remonter petit à petit au repérage des objets communs puis conventionnels pour atteindre l'action ensemble. Ce jeu de niveau est délicat dans la mesure où la qualification des objets n'est pas figée :

« Pas plus qu'un contexte donné *a priori*, le cours de l'action qui se déroule ne fournit des données irréfutables pour inférer l'action de l'autre [...] nous sommes toujours déjà lancés dans des actions dont le sens nous apparaît en cours de route, et dont nous devons assurer l'interprétation [...] L'inquiétude sur l'intention ne porte pas d'abord sur l'intention en amont de l'action, sur une décision originelle, mais sur l'ajustement en cours d'action » (Livet & Thévenot, 1994, 157).

Cette approche par l'action collective insiste sur les relations entre individus enchâssées dans les institutions, elles-mêmes inscrites dans une histoire et une culture⁵. Cela permet de préciser encore mieux ce qu'est la *coordination* : « *Une interprétation en cours d'action* » (Livet & Thévenot, 1994, 145) ainsi que les règles : « *Des procédures de traitement des conflits d'interprétation [crise ou raté de la coordination], donc de révision des cadres d'action* » (*Id.*).

Je nuance cependant la place prépondérante de la règle conçue pour durer en rappelant que l'action collective est une combinaison de savoir et de relation, ce qui

⁵ Voir aussi (Granovetter, 1985 & 2000 ; Polanyi, 1983)

oblige à prendre en considération les prescriptions, et jugements associés, et surtout les rapports de prescriptions (Hatchuel, 2003). Penser ces derniers, et non seulement la régulation (même conjointe), est plus adapté au contexte contemporain des organisations marqué par l'innovation, la créativité, l'autonomie et la réactivité. Les règles éphémères et à double sens, qui se multiplient, méritent en effet ce terme de prescriptions réciproques. Ces dernières renvoient à des justifications mutuelles qui font référence à des grandeurs que décrivent Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991). Une *grandeur* est un principe supérieur, une forme de bien conventionnel légitime. Les auteurs en distinguent six auxquels Ève Chiapello et Luc Boltanski (1999) en rajoutent un septième :

- 1) l'inspiration, dont l'idéal est l'artiste,
- 2) la hiérarchie, représentée par la famille traditionnelle,
- 3) l'opinion ou la renommée,
- 4) la collectivité ou le civisme,
- 5) la possession, caractéristique de la concurrence-compétition,
- 6) l'expertise, typique de l'idéal industriel et,
- 7) le connexionnisme, valeur d'un capitalisme en réseau toujours pressé par des projets incessants qui s'entrecroisent.

Ces principes s'inscrivent dans des mondes différents sans être étanches car les personnes font des compromis. Par exemple, entre le monde de l'inspiration et le monde industriel, la frontière est censée être poreuse dans les organisations innovantes. La figure de l'expert inspiré capable d'innovation efficace est son emblème (Midler, 1993). D'autres mondes semblent complètement séparés, comme le monde civique et le monde marchand. D'autres sont en négociation permanente, comme le marchand et l'industriel avec le produit vendable et la figure du commercial efficace ; l'industriel et le domestique avec l'autorité hiérarchique assouplie par des dispositifs de relations humaines et dont la figure est l'homme de métier.

La justification intervient en effet en cas de malentendu, de différends, voire de conflit, mais surtout parce que, comme la prescription, elle est au principe même des organisations occidentales, elle est souvent obligatoire à des moments précis, périodiques ou par projets (Gramaccia, 2007 ; Gramaccia & Cordelier, 2011). Elle

permet de mettre l'action à l'épreuve mais aussi de rassurer, notamment en période de doute (Bouzon, 2002), en prévention des risques ou tout simplement par habitudes de contrôle (Vacher, 2001 & 2002).

c) *Poids des outils de gestion : artefact communicationnel et informationnel*

Ces prescriptions et justifications se matérialisent dans des outils de gestion, aussi appelés instruments de pilotage. Le terme d'outil ou d'instrument laisse supposer qu'ils sont à la disposition des personnes et qu'il est possible d'en changer à souhait ou au moins si nécessaire. Les faits ne confirment pas cela. C'est un paradoxe car techniquement ce sont bien les objets les plus labiles des organisations. Pour le comprendre, *il est important de cerner ce qu'ils font.*

L'approche compréhensive des organisations considère les outils de gestion comme des « abrégés » pour juger le passé et choisir l'avenir (Berry, Moisdon & Riveline, 1979) : les abrégés du vrai se résument à quelques chiffres simples (PIB, ratios comptables, matrices, nombres de comptes rendus remplis, etc.). Les abrégés du bon « *s'énoncent souvent de façon lapidaire* » (Berry, 1983, 12) comme par exemple avoir une croissance à 2% pour un pays européen, se débarrasser des « *poids morts* »⁶ ou recentrer l'activité de l'entreprise sur son cœur de compétences stratégiques (Riveline, 1986 ; Midler, 1986). Ces abrégés permettent de se fixer rapidement une opinion et de justifier plus facilement ses choix. Les auteurs montrent que cela peut être une nécessité mais qu'il ne s'agit en aucun cas d'une vertu d'efficacité.

La définition de ces abrégés n'est pas libre mais contrainte par l'histoire et la culture de l'organisation, par les institutions extérieures ou encore par des idées largement admises, ce que l'on retrouve dans le phénomène de mimétisme (Dumez & Jeunemaître, 1995). La tentative d'objectivation du réel ne laisse pas parler les faits élémentaires et « *masque la réalité qu'ils [ces instruments] sont censés décrire* » (Berry, 1983, p. 22), notamment parce que « *nous ne pouvons mesurer que ce que nous avons, nous-mêmes, rendu mesurable !* » (Hatchuel, 2005, 83).

⁶ En référence à la matrice du BCG (Boston Consulting Group), mise en place en période de croissance des années 70 et toujours enseignée et utilisée.

Jacques Girin⁷ propose alors de parler de « *machine de gestion* » en référence à l'opposition que fait K. Marx entre outil et machine. L'outil est caractérisé par sa souplesse et sa disponibilité ainsi que par sa spécialisation qui permet à l'artisan d'en changer en fonction de l'usage qu'il en a. La machine, elle, doit être rentabilisée : il faut standardiser, simplifier, se soumettre à son rythme. Ce sont les personnes alors qui deviennent interchangeables. En matière d'organisation, notamment avec les ordinateurs en réseau, et malgré les discours sur les souplesses correspondantes, on observe à quel point l'analogie fonctionne. Les ERP en sont une illustration exemplaire (Ségrestin, Darréon & Trompette, 2004 ; Vinck, Riveira & Penz, 2004). De même, l'intérêt général est encore censé fédérer l'ensemble des efforts de chaque réforme organisationnelle. Pourtant, les outils de gestion mis en place pour favoriser le changement sont en pratique des outils d'évaluations et de contrôle qui « *poussent les agents à se conformer à des logiques locales et à exacerber leurs divergences* » (Berry, 1983, 30).

Les métiers diffèrent au point parfois de s'opposer (le commerçant par exemple aura tendance à proposer des produits personnalisés à son client alors que le fabricant cherchera à les standardiser pour planifier au mieux sa production) et les critères de jugement exacerbent ces contradictions (juger un vendeur sur son chiffre d'affaires et un producteur sur son coût de revient). Comme il n'est pas possible de trouver des moyens simples de contrôle croisé, « *les conflits sont inscrits dans les structures de l'organisation et ses procédures* » (*Op. cit.*). Le conflit ne résulte donc pas d'un manque de rationalité, au contraire.

Comment se fait-il alors que les conflits ne soient pas permanents ? Comme James G. March (1991), Michel Berry observe les vertus du gaspillage et du flou sur l'information. J. March parle de *slack* organisationnel, le mou, l'« en-trop », la marge de manœuvre, qui permet que les rouages ne grincent pas trop, puisque c'est aux interfaces que se produisent les conflits dans les organisations. Nous avons transposé le terme à l'information et à la communication quand elles jouent ce rôle apaisant par leur redondance appropriée aux situations (Mayère & Vacher, 2005). Entre le

⁷ Cité dans (Berry, 1983)

commerçant, le client et le fabricant par exemple, la paix résulte de ce que chacun prévoit une certaine marge de sécurité sans toutefois en révéler la teneur aux autres. Un certain flou sur l'information, associé à un excédent de moyens, permet ainsi de désamorcer une situation conflictuelle. C'est la zone d'incertitude qu'a mise en évidence Michel Crozier (1963), qui laisse une marge de liberté aux acteurs en dépit de la tentative de rationalisation de l'organisation.

En somme, si au lieu d'abrégier du *vrai* et du *bon*, les outils de gestion se contentent d'abrégier du *pertinent* et du *souhaitable* (Moisdon, 2005 ; Vacher, 2006a), ils offrent explicitement une marge de manœuvre. Ils ne répondent qu'à des nécessités circonstanciées et non à un souci de régulation globale. Approche que j'ai proposée en parlant de *litote organisationnelle* au point précédent et que j'illustre au chapitre résultats.

C'est un point de vue qui complète l'approche des organisations par la dimension langagière et sur laquelle je reviens au point suivant sur l'écoute flottante. Le groupe de recherche « Langage et travail » (Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Pène, Borzeix, Fraenkel, 2001) met ainsi en valeur le fait que le langage permet de « *travailler dans un espace intermédiaire entre l'ordre de l'interaction et l'ordre de l'institution* » (Borzeix, 2001, 54). Ce qui renvoie non seulement à la régulation conjointe, aux prescriptions réciproques et jugements mutuels, mais également aux compétences communicationnelles :

C'est [le langage] « une aptitude sociale qui combine des savoir linguistiques et sociaux [... Elle] ne renvoie pas à la seule connaissance de la langue mais aux savoir-faire indispensables pour que la communication soit efficace. Autrement dit, aux conditions sociales de leur utilisation. Le contexte social et institutionnel devient dès lors un élément déterminant » (Borzeix, 1995, 243-244).

Ces compétences sont celles qui permettent l'usage, la maîtrise, la négociation, le bricolage, le rafistolage et la rénovation des outils de gestion. En proposant de *considérer les instruments de gestion comme artefact communicationnel* (à la fois en tant qu'objet de communication formelle mais aussi facteur de relations informelles),

je me rapproche ainsi d'un point de vue qui considère que l'organisation procède de la communication à travers les compétences nécessaires à l'usage des outils de gestion⁸.

d) Norme, outil de gestion : jeux distincts

Une précision de vocabulaire est nécessaire pour distinguer ce qui est en jeu, ce qui a du jeu et ce sur quoi il est possible de jouer. Les instruments de gestion (qu'ils soient indicateurs simples, tableaux de bord sophistiqués ou logiciels de gestion intégrée) varient en fonction de quatre forces (Berry, 1983) : matière (que mesure-t-on ?), personnes (compétences, habitudes), normes (contraintes formelles), culture (évidences partagées non explicitées). De ces quatre forces, on ne perçoit généralement que les deux premières, la matière et les personnes. Ensuite, la norme est souvent confondue avec l'outil de gestion alors que la norme est beaucoup plus stable et dépendante de la culture qui, elle, ne peut pas être changée par décision. La culture permet de justifier un comportement, comme le montrent par exemple les économies de la grandeur dans le cadre occidental (Boltanski & Thévenot, 1991). D'autres recherches mettent également l'accent sur l'importance de la culture au sens anthropologique (d'Iribarne, 1989 ; Chevrier, 2003 ; Chevrier, 2008 ; Monjaret, 2007b ; Kiyindou, 2011 ; Glowcsewski, 1991). Une illustration est donnée par la question de l'honneur perçue différemment par un Français, un Espagnol et un Africain. C'est par exemple le refus de l'intervention hiérarchique inopinée, pour l'employé français fier de son autonomie. C'est celui de savoir que sa femme peut se libérer grâce au travail, pour l'homme espagnol jaloux de ses prérogatives. C'est enfin partager un savoir avec celui qui en est digne dans le but de continuer à en contrôler l'usage, pour le sage africain. Chacun fait en effet référence à des grandeurs très différentes pour justifier une atteinte à son honneur, de prestance sociale pour le premier, d'affirmation familiale pour le second et de position dans la tribu pour le troisième (d'Iribarne, 2006 ; Bennassar, 2003 ; Kiyindou, 2004). Les conditions sociales et juridiques évoluent toujours plus vite que les traditions et les justifications de comportement sont toujours

⁸ Il ne s'agit toutefois pas d'équivalence entre organisation et communication comme par exemple James R. Taylor (1993). Voir le chapitre épistémologie.

empruntes de ces contradictions (Piñuel, 2006). Il est ainsi indispensable de tenir compte de la culture pour cerner le fonctionnement des organisations.

En somme, le rapport entre instrument de gestion et contrainte institutionnelle consiste en ce que le premier est une traduction opérationnelle locale de la seconde. C'est cette localité qui, d'une part, donne son intérêt pratique aux outils de gestion et, d'autre part, permet d'en questionner la pertinence. L'outil de gestion, maintenu en place par ces quatre forces (matière, personnes, normes, culture) rend ainsi compte des différentes logiques locales comme autant d'interprétations d'une contrainte institutionnelle formelle, que ce soit une norme de droit ou une loi. La distinction entre droit et loi tient à l'énonciation telle que le précise Paul Ricœur :

« La liberté positive se retourne en interdictions, et d'abord l'interdiction de faire ce qui détruit sa vie [...] C'est là que réside le tournant subtil qui permet de distinguer la loi, qui interdit, du droit, qui autorise et permet [...]. Le contrat d'où naîtra l'état serait incompréhensible sans ce précepte : abandonner ce que l'on a sur quelque chose, se défaire de la liberté qu'on a d'empêcher un autre de profiter du droit qui est le sien sous cette même chose, constituent les préalables à tout acte de contracter », (Ricœur, 2004, 264).

Normes de droit et lois prescrivent ou proscrivent par rapport à des valeurs (de bien, de vrai, de bon, de beau, grandeurs aux formes différentes selon les cultures). La loi, énoncée par l'interdit (« *Tu ne tueras point* »), a ceci d'intéressant par rapport à une énumération de droits et de devoirs : elle est à la fois un cadre structurant pour se préserver de l'arbitraire de l'autre et une incitation à inventer les actions positives car celles-ci ne sont pas édictées *a priori* (Vacher, 2010). Le chapitre résultats mobilise cette distinction dans la comparaison des terrains pour mettre en valeur cet intérêt.

Ainsi, l'outil de gestion peut être en phase avec les valeurs culturelles inscrites dans les lois et les normes ou au contraire s'éloigner de cette référence pour devenir un jeu de cadrage artistique où toutes les découvertes sont possibles⁹. C'est en prenant conscience de cette potentialité de jeu entre routine et innovation que l'instrument de

⁹ Les poètes de « l'Oulipo – ouvroir de littérature potentielle » (historiquement Georges Pérec, Raymond Queneau, Michel Duchamp, Jacques Roubaud pour les plus connus) sont friands de ce genre de jeux.

gestion peut devenir un moyen pour explorer du nouveau ou pour piloter la mutation (Moisdon, 1997 & 2005). Tant que les valeurs traditionnelles restent maintenues en place par leurs fidèles instruments (comme par exemple, le seul usage de la comptabilité pour juger de performance des entreprises¹⁰), il est vain d'en discuter (questions de religion, de liberté, de responsabilité, etc.), elles ne seront pas remises en cause.

C'est donc bien à l'articulation des forces que se situent les évolutions organisationnelles. A nouveau, prendre en considération l'outil de gestion comme artefact à la fois communicationnel et informationnel permet de cerner le cadre de l'organisation (de quoi parle chacun ? Qui écoute et comment ?), de « *comprendre les déterminants essentiels de l'organisation en place* » (Moisdon, 2005, 242) et d'envisager ses potentiels d'évolution.

1.3. ÉCOUTE FLOTTANTE DES INTERPRETATIONS

Dans ma thèse, le mot pragmatique apparaissait dans le titre mais je ne me positionnais pas par rapport aux travaux scientifiques correspondants¹¹. J'utilisais un adjectif qui me permettait de mettre l'accent sur la matérialité de ce que j'observais mais je ne mobilisais pas le concept. Il s'agit maintenant d'en présenter la richesse en insistant sur l'écoute et en particulier à une de ses manifestations, la plus douce et pourtant la plus matérielle (ou physique), la plus discrète et pourtant la plus répandue, à savoir *l'écoute flottante*.

D'abord, de façon stricte, parler c'est émettre de sons articulés. C'est à la fois un acte et son résultat : *l'énonciation* et *l'énoncé*. Éminemment humaine, la parole engage, met en relation et révèle les places des personnes. Je souhaite pour ma part mettre en

¹⁰ L'obligation du bilan social date de 1977 pour les entreprises de plus de 300 salariés. Il met l'accent sur les ressources humaines pour remédier aux insuffisances de la comptabilité pour qui le personnel n'est qu'une charge. Il n'empêche que les modèles mathématiques sophistiqués propres aux analyses financières ne tiennent compte que des chiffres et se basent sur la *croissance* « anxioylique » dans les fondamentaux, qui atteint l'équilibre car tout le monde y croit... jusqu'à la crise... (Giraud, 2001)

¹¹ Par exemple de Pierce, Dewey, James, Mead ou plus récemment Austin et en France le courant de recherche « Langage et Travail » (Boutet, 1993 ; Lacoste, 1998 ; Borzeix & Al., 1995).

valeur le fait que la parole ne peut exister que si elle fait l'objet d'une écoute, plus ou moins attentive, plus ou moins partagée, ce que je précise ci-dessous.

a) *Matérialité, force illocutoire et transformation*

Que ce soit de la part des psychanalystes ou des linguistes, cette part matérielle du langage est en effet mise en valeur :

« Le langage [...] est constitué d'éléments matériels qui sont d'abord des sensations dont le traitement dépend de l'acte d'un sujet [...] D'un corps à l'autre, et avant de dénoter une chose ou un concept, la phrase signifie l'existence du sujet qui énonce. C'est d'ailleurs souvent le seul but de la parole » (Pommier, 2004, 137).

« La mise en mots est une opération 'matérielle' [...] que sont les langues (dites naturelles), et qui imposent aux locuteurs comme aux récepteurs des contraintes particulières liées à leurs systèmes phonétiques, morphologiques ou syntaxiques propres¹² [...] ; la mise en mots est un processus corporel qui engage intégralement les sujets parlants [...] l'énonciation engage les sujets comme individus singuliers complexes qui possèdent et expriment tout à la fois connaissances, savoirs, émotions et affects » (Boutet, 1993, 2).

Même si parler peut être automatique et ne pas chercher à exprimer quelque chose, même s'il n'y pas toujours d'intention particulière derrière une parole, celle-ci « agit ». C'est ce que la théorie des actes de langage (Austin, 1970) appelle la force illocutoire de la parole¹³. De même, parler transforme celui ou ceux qui parlent, dans leurs pensées, leurs actes, leurs corps, leurs relations : « *Le processus de la mise en mots a une fonction de découverte pour les sujets [...] On dit à autrui des choses qu'on ne savait pas (ou pas sous cette forme là) avant de les énoncer [...]* » (Boutet, 1993, 2).

Elle peut alors inciter à une réflexion sur cette transformation, sous forme de méditation ou de nouveau dialogue.

¹² Dont chacun peut se rendre compte en étudiant une langue étrangère. Par exemple, en Espagne, il faut parler avec une respiration qui vient du ventre alors que le français a beaucoup de sons à prononcer avec le nez. La prosodie est également totalement différente, il ne suffit pas de rouler les « r », il faut également « chanter » l'espagnol alors que le français est relativement « plat ».

¹³ Ce qui, dans l'interlocution, donne à voir la place des locuteurs. Par exemple : « Ceci est un ordre » est une action en soi, portée par une personne légitime à l'énoncer (à moins de jouer ou de se tromper). Voir paragraphe suivant « effet de l'énonciation ».

b) Effets de l'énonciation : mise en relation et rapports de places

Une parole peut être énoncée en présence d'autres personnes ou non et à l'attention d'autres personnes ou non. Ces personnes peuvent être différentes : dans une réunion par exemple, où l'on s'adresse à quelqu'un en particulier malgré la présence du groupe, autour d'une machine à café où l'on discute avec son collègue sans prendre garde à la présence des autres, lors d'une conversation téléphonique dont profitent les voisins de bureaux ou les visiteurs, lors de l'intervention d'un tiers dans un lieu où se tient déjà une conversation, ou encore, parler d'un absent dans l'espoir que le propos lui soit rapporté. La parole est située, elle s'appuie sur les indexicaux¹⁴ de la situation d'énonciation. Ce sont les « je », « tu », « hier », « demain », « ici », etc. qui permettent de savoir qui parle et d'où à un moment donné dans un lieu donné.

Je m'intéresse particulièrement au fait que parler peut être entendu ou non, écouté ou non. La différence entre « entendre » et « écouter » est dans le degré d'attention qui est porté : le verbe « entendre » est pris au sens de percevoir par l'ouïe (et non au sens de comprendre). Le verbe « écouter » marque quant à lui l'attention, voire la concentration, sur la parole d'autrui, soit sur l'énoncé, soit sur celui qui énonce et sur la situation d'énonciation. **Lorsque l'attention est portée principalement sur la personne qui parle et sur la situation, je parlerai d' « écoute flottante ».**

Dans tous les cas, il y a mise en relation, ce qui met en valeur la personne, point qu'a souligné Emile Benveniste :

« La conscience de soi n'est possible que si elle s'éprouve par contraste. Je n'emploie 'je' qu'en m'adressant à quelqu'un, qui sera dans mon allocution un 'tu'. C'est dans cette condition de dialogue qui est constitutive de la personne, car elle implique en réciprocité que 'je' devient 'tu' dans l'allocution de celui qui à son tour se désigne par 'je' » (Benveniste, 1966, 259-260).

¹⁴ Terme de l'ethnométhodologie, correspondant aux *déictiques* linguistiques qui permettent de situer la parole dans l'espace et le temps (Garfinkel, 1967 ; Benveniste, 1966)

Ensuite, il est important de différencier le fait d'interpréter une parole et celui de (tenter de) la comprendre.

En effet, *interpréter est un acte conscient* qui produit une ou plusieurs significations plus ou moins pertinentes selon la situation. Ce peut être interpréter un rôle pour celui qui parle ou interpréter une parole (énoncé et énonciation) pour celui qui entend ou écoute (Goffman, 1991 ; Vacher, 2010). L'interprétation peut prêter à confusion et à vérification : « *Ah, tu veux dire que...* ». Ce type de reformulation permet de s'assurer du contenu de l'énoncé surtout s'il paraît en discordance avec l'énonciation. Interpréter est une manière de s'approprier une réalité, un point de vue à un moment donné dans une situation donnée. C'est donc *une opération de cadrage* (Goffman, 1991) : s'assurer de quoi relève la parole, sur quel registre se place-t-elle ou, tout simplement « *de quoi parle-t-on au juste ?* ». Par analogie au cadre d'un tableau, ce qui est à l'intérieur du cadre est de l'art, ce qui est à l'extérieur ne l'est pas (Girin, 1989b). Sorti de l'analogie, le cadre de la parole ne se définit pas directement mais plutôt par la manipulation qui en est faite :

La notion de cadre introduit aussi « du jeu (ruse, dissimulation, faire-semblant, ironie, mauvaise foi, etc.), de la distance, de l'indétermination, du flou, de la négociation [...] entre les mots et les choses, les intentions et les actes » (Borzeix, 1998, 8).

Les cadres des différentes personnes sont vulnérables, labiles, fragiles, mouvants et ne sont pas forcément compatibles entre eux. Il peut également y avoir des erreurs de cadrage (Vacher, 2010), à savoir « *des divergences dans l'interprétation de ce qui est en train de se passer* » (id., 7). Par exemple, un même problème informatique peut être interprété par les utilisateurs comme un bug technique alors que les informaticiens l'interprètent comme une erreur d'utilisation. Un tel malentendu n'est pas toujours repéré comme tel et, au mieux, est identifié comme un problème de communication assez vague : « *Ainsi dans une représentation désormais usuelle et largement partagée, les dysfonctionnements, voire les échecs, sont très souvent imputés à des déficits de communication* » (Bernard, 2006, 34). Au pire, ce malentendu se transforme en conflit entre personnes : « *Ce que tu dis n'est absolument pas pertinent* » ou, pire encore, « *il ne comprend vraiment rien, il est bête* ».

Comprendre en revanche, permet de donner du sens mais ce n'est pas forcément conscient. Cela *englobe du ressenti, du dit et du non-dit* (les habitudes partagées mais non explicitées), une culture et son inconscient (Bougnoux, 2001 ; Winkin, 2001 ; Martin-Juchat, 2007 ; Kiyindou, 2004). C'est donc à la fois éprouver une sensation physique, percevoir, instinctivement (« *c'est évident* ») ou rationnellement (« *c'est censé* »), porter un jugement (« *à mon sens, ...* ») qui rapproche (« *... voilà quelqu'un de sensé !* ») ou qui éloigne (« *... c'est insensé !* »), aller dans une direction, la même ou non. Comprendre est un *acte sans fin car une parole ne peut jamais être parfaitement comprise*. Cet acte dépend d'un contexte qui n'est jamais déterminé (il n'explique pas tout, il n'est pas explicitable entièrement) mais seulement déterminable (Livet, 2004). En effet, le contexte est ce qui entoure le dire (d'autres dire mais aussi des objets), qui y fait référence, c'est aussi ce qui est présupposé comme les savoirs d'arrière-plan plus ou moins compatibles. C'est, une fois perçues, les différences de code, l'ambiguïté des situations et les interférences de cadrage, « *tout ce qui resterait énigmatique sinon* » (Girin, 2001). Le contexte est donc une notion à la fois vague et indispensable. Il prend toute son importance en cas de bifurcation, de changement de dynamique (Livet, 2004), ce qui est particulièrement utile lorsque, comme je propose de le faire, on assigne à la compréhension le rôle de repérer des potentiels d'évolution (voir le chapitre résultats). En effet, le contexte peut « *tomber en panne* », c'est-à-dire garder son énigme pour les interlocuteurs. Il faut alors en changer, expliciter ce qui importe pour chacun des interlocuteurs, éventuellement dévoiler ses désirs, mettre en valeur les saillances qu'il prend pour chacun, etc. Ce travail n'est pas toujours souhaité ni souhaitable à ce moment-là. Ce qui finit alors par : « *Ce n'est pas grave...* ». Expression de dépit qui ne fait souvent que renvoyer le problème à plus tard. Ainsi, au lieu d'écrire qu'« *une parole peut être comprise* », nous devrions écrire qu'« *une parole peut être orientée vers la compréhension* », ce que les anglo-saxons écrivent « *the understanding* » (Brown & Duguid, 1998) en transformant le gérondif en substantif. Nous faisons toutefois le raccourci « *parole comprise - parole orientée vers la compréhension* » pour simplifier l'écriture car le français ne fournit pas d'équivalent à « *the understanding* ».

En somme, interpréter et comprendre sont sources de nombreux malentendus comme une impertinence non perçue car il y a ambiguïté sur la personne, une erreur de cadrage non repérée ou une panne de contexte non explicitée. C'est finalement la caractéristique même du langage qui « *véhicule autant de 'trous' que de 'contenu'* » (Girin, 1989b) et qui nécessite donc de s'intéresser aux « *places énonciatives (qui parle à qui et pour quoi faire)* » (Borzeix, 2001, 33) et à la légitimité de ce qui est dit :

« Comprendre ce qui est dit, c'est toujours en même temps comprendre ce pour quoi, ce compte tenu de quoi ou par rapport à quoi c'est dit. Mais aucun de nous n'a le pouvoir de se reconnaître à soi-même la pertinence qu'il vise. Tout énoncé, puisqu'il n'est pertinent que pour un autre, comporte, outre la demande qu'il en soit pris acte, celle que sa pertinence soit reconnue. Et le fait que les repères de pertinence s'appuient toujours, en dernier ressort, sur des représentations partagées¹⁵, implique fondamentalement l'assujettissement de tout sujet parlant à l'autre » (Flahaut, 1978, 109).

c) Engagement, reconnaissance et dimensions sur lesquelles « jouer »

Une parole transforme aussi celui qui entend ou écoute, qu'il y ait interprétation ou non. Elle engage (Bernard & Joule, 2004), celui qui parle et celui qui entend, quels que soient les intentions, le degré d'écoute, les interprétations, la réflexion ou la compréhension. Elle met en relation et pose la question de la reconnaissance :

« Un acte de reconnaissance est [...] l'expression visible d'un décentrement individuel que nous opérons en réponse à la valeur d'une personne : par des gestes appropriés et des expressions du visage nous manifestons publiquement que, en raison de sa valeur, nous concédons à l'autre personne une autorité morale sur nous, ce qui impose des limites à la réalisation de nos envies spontanées et de nos inclinations » (Honneth, 2005, 56).

Je reviens amplement sur la question de la reconnaissance dans le point suivant mais dès à présent, il est important de noter à quel point... :

¹⁵ Et non communes. La nuance est importante : des représentations peuvent être cohérentes pour l'action collective tout en étant différentes (Bouzon, 2002 ; Vacher, 2004). J'y reviens dans les résultats et en conclusion.

« ...[En prenant la parole, on court le risque] que le destinataire (individu ou groupe) ne reconnaisse aucun poids aux paroles qu'on lui adresse [... car] l'acte illocutoire est demande de reconnaissance [...]. L'illocutoire – qui n'est absent d'aucune parole, fût-ce la plus anodine – prend appui sur le 'qui tu es pour moi, qui je suis pour toi', y revient, le modifie, en repart ; rien ici n'étant réglé une fois pour toutes » (Flahaut, 1978, 64-70).

Il peut alors y avoir perte de la parole ou peur de la parole. La méditation, la solitude et le silence jouent dans ce cas un rôle primordial pour retrouver la parole¹⁶.

En résumé, une interprétation compatible ou non avec une intention ou une réflexion, une incompréhension ou un malentendu, manifeste ou latent, sont fonction de quatre dimensions liées les unes aux autres (Girin, 2001 ; Vacher, 2008a) :

- La *langue* de l'énoncé (sa partie littérale),
- La *situation* d'énonciation (qui parle ? Qui et quoi sont présents, où et quand ?),
- Les *cadres* d'interprétation (de quoi relève l'énoncé ? Les significations sont-elles compatibles ?),
- Les *contextes* de compréhension (conventions d'énonciation, compétences respectives reconnues liées aux places et savoirs d'arrière-plan).

Autrement dit, **donner du sens à un message nécessite quatre opérations : *décoder* (la langue), *repérer* (situer la parole en fonction des personnes et des signes), *interpréter* (placer l'action dans un ou plusieurs cadres) et *comprendre* (mettre en contextes)**. A ce stade, il est important de remarquer qu'à chaque dimension correspond une plus ou moins grande possibilité de jeu : se rendre compte d'une différence de langue est évident, ce qui laisserait supposer qu'il suffit d'utiliser la même langue pour se comprendre. Les malentendus liés à la situation sont maintenant

¹⁶ Ce qui renvoie à deux cadres d'énonciation aux fondements opposés (religieux et psychanalytique) mais aux fonctions similaires : la prière ou l'analyse sont deux modalités de réconciliation avec soi pour retrouver la parole. La présence d'autrui (le prêtre ou le psychanalyste) à l'écoute bienveillante favorise ce travail de réconciliation, basé pourtant sur un malentendu : celui d'attendre de l'autre le savoir. C'est l'effet du transfert (toujours mutuel) : tenter d'en savoir plus sur soi en comptant sur le savoir de l'autre (Mannoni, 1980). J'y reviens dans le chapitre méthodologie, en particulier sur la place du chercheur par rapport à ses terrains.

mieux connus pour les faire évoluer si nécessaire¹⁷. En revanche, le cadre et le contexte sont généralement confondus et restent le plus souvent vagues et énigmatiques¹⁸. Les distinguer permet d'insister sur une grande possibilité de jeu qui existe dans le cadre alors qu'il est presque absent dans le contexte (comme c'est le cas de la force « culture » telle que présentée plus haut à propos des outils de gestion). En effet, considérer le cadre comme une contrainte formelle sans lien à des valeurs, le rend contournable, transformable, manipulable et ce, de façon consciente.

1.4. DE VIGILANCE A RECONNAISSANCE : DE L'ATTENTION A L'ECOUTE FLOTTANTE

J'ai beaucoup insisté jusqu'au milieu des années 2000 sur la vigilance, qui signifie être attentif à tous les moments nécessaires et agir en conséquence. La vigilance mutuelle est la conséquence d'une « *construction permanente grâce aux efforts faits avec attention pour interagir, appréhender ensemble les événements inconnus, comprendre les erreurs possibles et partager les expériences, notamment avec les nouveaux entrants* ». (Weick & Robert, 1993, 190, traduction personnelle). Cette définition est séduisante mais elle a pour inconvénient majeur de réduire la liberté humaine qui est aussi affaire de silence, d'oubli et de bricolage comme on vient de le voir. La vigilance traite d'exhaustivité, elle est d'ailleurs en phase avec les discours contemporains sur la société du risque qui voudrait tout prendre en compte. J'ai alors cherché à approfondir la question de la reconnaissance¹⁹ qui est beaucoup plus modeste. Il s'agit d'accepter que des actes d'autrui sont en relation mutuelle et qu'il est possible d'en tenir compte selon la capacité de chacun. Je précise ci-dessous les éléments clés de cette position, qui a transformé la façon dont j'aborde et analyse les terrains (Andonova & Vacher, 2009 ; Vacher & Andonova, 2011), en commençant par la façon de mobiliser le concept de puissance en relation à celui de reconnaissance.

¹⁷ Renvoi aux indexicaux et instanciations référentielles, implications et instanciations (Garfinkel, 1967 ; Austin, 1970). Voir aussi (Vacher, 2008a)

¹⁸ Ce qui est peut-être la plus grande lacune de la systémique : ne pas avoir interrogé le contexte, avoir implicitement conservé les catégories de bien et de vrai enchâssées dans la culture occidentale sans penser qu'elles pouvaient être locales et datées, en laissant croire qu'il existerait des représentations communes. J'y reviens dans le chapitre épistémologie.

¹⁹ Grâce notamment à des auteurs comme Axel Honneth, Paul Ricœur, Fred Poché

a) *Puissance : domination ou reconnaissance de capacités par la gratitude ?*

Puissance ou pouvoir ?

Dans le titre de ce document apparaît le terme « *puissance* » (de l'écoute flottante). La puissance est souvent associée au pouvoir au sens de domination. La sociologie des organisations définit par exemple le pouvoir comme une relation asymétrique qui permet de faire faire à quelqu'un quelque chose qu'il n'aurait pas fait de lui-même (Morgan, 1996). Il a pour base le contrôle : de l'autorité, de l'information, des règles, des syndicats, des techniques, des alliances ou encore des zones d'incertitude (Crozier, 1963). Cette définition est proche de celle de la manipulation (Beauvois & Joule, 1987 ; Bernard & Joule, 2004) qui rajoute la force de l'engagement supposé personnel. Cette approche du pouvoir comme domination se base uniquement sur la sphère de la contribution sociale comme marchande, industrielle, hiérarchique ou de réputation (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Carayol, 2005).

Il est intéressant de noter que ces sphères offrent la possibilité de compter, chiffrer, expliciter, et cela pour identifier, ce qui est une des acceptions possibles de *reconnaître*, saisir par la pensée (Ricœur, 2004, 30) : selon Descartes, identifier c'est distinguer le vrai du faux grâce à l'exercice de la volonté. Pour Kant, identifier c'est relier ce qui demeure et ce qui change, ce qui est donné et ce qui est pensé. Le temps y est une forme pure qui se compte et suppose la représentation consciente des choses (*id.*). Or, le travail est aussi pétri de civisme et d'inventivité (Boltanski & Thévenot, 1991) qui méritent d'être pris en compte dans toute leur ambigüité et leur difficulté d'être mesurés. On devrait donc plutôt dire que ces catégories méritent d'être prises en « *contes* », ce que les auteurs en management stratégiques et en sciences de l'information-communication mettent de plus en plus en avant (Boudès, 2002 ; Zarifian, 2006 ; d'Almeida, 2006 ; Taylor, 1993a&b ; Groleau & Taylor, 1996 ; Lacoste, 1995 & 2001 ; Winkin, 2001). Ces auteurs insistent en effet sur l'importance des récits dans l'organisation pour compléter, critiquer, voire remettre en cause les modes de fonctionnement inscrits dans les outils de gestion. La place des récits devient centrale dans ces théories en particulier lorsque la question de l'innovation est posée. Parler de « *conte* » permet de mettre en valeur l'importance de l'écoute mutuelle de ce qui se raconte dans la mesure où ces récits n'ont rien d'objectif quelles que soient les

intentions des locuteurs. Une part d'imagination et de désir est en effet toujours à l'œuvre et fait la richesse du récit. Le terme de « *conte* » est alors approprié pour insister sur cette part subjective et imaginative indispensable à l'évolution des outils de gestion et, plus largement, des artefacts communicationnels et informationnels. Je propose alors de considérer la *puissance de l'écoute dans l'action collective comme la reconnaissance, non seulement de ce qui se compte mais aussi de ce qui se conte, voire de ce qui reste sous silence. C'est donc surtout l'écoute flottante (attention sur celle ou celui qui parle plutôt que sur l'énoncé) qui est puissante car elle propose une reconnaissance d'autrui dans le sens d'une attention bienveillante sur l'individu tout en lui laissant sa part d'ombre.*

Le pouvoir comme capacité de l'être au monde

Une autre façon de concevoir la puissance, le pouvoir, est de s'écarter d'une reconnaissance dite objective (en rapport avec ce qui se compte). Je fais référence ici à Paul Ricœur qui propose de penser les « *choses mêmes* » (Ricœur, 2004, 105-106), c'est-à-dire « *l'être au monde* » avec son corps tout entier engagé dans l'exploration du monde. Reconnaître devient alors accepter la transformation et l'altération, non seulement des choses et des autres mais aussi de son propre regard au monde. C'est donc supporter le risque de méconnaître et s'accepter pour incontestable autant que témoigner de la gratitude à autrui (*Id.*). S'accepter pour incontestable, c'est d'abord se reconnaître soi-même, « *agissant et souffrant [...] capable de certains accomplissements* » (*id.*, 122), qui sont pouvoir dire, pouvoir faire, pouvoir raconter et accepter l'imputabilité de ses actes :

- Pouvoir dire est une *capacité pragmatique* : une parole est adressée à un autre ;
- Pouvoir faire est une *capacité technique* : un acte est effectué sur une chose ;
- Pouvoir raconter et se raconter est une *capacité stratégique* : une mise en intrigue forme l'identité narrative, fragile par son incessante confrontation avec autrui ;
- *L'imputabilité* est la responsabilité morale et juridique de l'être au monde : « *Le sujet [est] comptable de ses actes, au point de pouvoir se les imputer à lui-même [...], de pouvoir porter les conséquences de ses actes* » (*op. cit.*, 171).

Ainsi, se reconnaître soi-même permet de garder en mémoire ses souvenirs, les bons comme les mauvais, et de promettre, c'est-à-dire se projeter dans le futur en relation aux autres. Se souvenir signifie en effet que « *le passé est contemporain du présent qu'il a été* » (op. cit., 202) et l'on se projette grâce à la confiance dans la sincérité, un témoignage qui « *conforte l'institution générale du langage [... et un] pardon qui rend possible la réparation* » (op. cit., 210, en référence à Hannah Arendt).

L'être au monde capable est alors celui qui peut conduire librement sa vie. Cette liberté est possible grâce au cadre de la loi qui interdit de faire certaines choses, en premier lieu la destruction de la vie humaine, et qui permet donc de faire tout le reste. Elle est ensuite restreinte par le droit qui autorise certaines choses tout en laissant une place à la délibération sur ce qui n'est pas légiféré. La liberté est bien une construction permanente de chacun en relation avec autrui et les instances politiques et juridiques (Vacher, 2010).

Puissance de la gratitude

Témoigner de la gratitude est un choix, celui de détourner l'expression des passions primitives (compétition, défiance, gloire) au profit de l'acte de 'bien' recevoir. La première caractérise l'état de guerre et le second suspend la dispute en proclamant l'*agapè*, l'état de paix. Recevoir est ici considéré comme la figure pivot des trois obligations collectives (donner, recevoir, rendre). Marcel Mauss (2003) précise qu'à travers les choses qui s'échangent, ce sont les essences spirituelles qui circulent : « *Si on donne les choses et les rend, c'est parce qu'on [...] se donne en donnant, et, si on se donne, c'est qu'on se 'doit' – soi et son bien – aux autres* » (id., 227). De même : « *Transmettre un savoir à quelqu'un, c'est lui donner un peu de soi, c'est-à-dire partager avec lui son histoire [...]* » (Kiyindou, 2004, 107). La condition de l'*agapè* est de reconnaître que l'autre reste une énigme à l'expérience inaccessible tout en étant égal par nature : « *Etre fixé dans la différence, c'est être serf ; être libre à l'égard de la différence, c'est être maître* » (Ricoeur, 2004, 279). Reconnaître l'égalité dans la différence se manifeste par la gratitude qui « *allège le poids de l'obligation de rendre et oriente celle-ci vers une générosité égale à celle qui a suscité le don initial* » (id., 374). Ce qui permet de **caractériser la reconnaissance comme mutuelle et non réciproque, la réciprocité concernant l'échange marchand**. D'un côté s'échangent des

dons 'sans prix' (dignité morale, intégrité du corps humain, splendeur des paysages)²⁰, de l'autre, se traitent des affaires qui s'évaluent.

b) *Approches institutionnelle et pragmatique de la reconnaissance*

Les liens entre confiance et reconnaissance (Taylor & Al., 1996), entre communication et représentations sociales (Bouzon, 2002), entre langage et projet (Gramaccia, 2001) aident à mieux comprendre l'engagement mutuel et renvoient à la question centrale de la visibilité des actions et de la valorisation sociale des individus. Cela se fait sur fond de recomposition des rapports sociaux (Olivesi, 2002), de processus d'inégalités, d'injustice et de domination (Floris, 2006).

Approche institutionnelle

La reconnaissance d'Axel Honneth (2000, 2006) s'inscrit dans ce mouvement afin de mieux comprendre la transformation de l'action collective. Il propose une théorie sociale normative de la reconnaissance 'apaisée'²¹. La *normalité sociale* est ce qui correspond « *aux conditions qu'une société doit pouvoir garantir à ses membres pour assurer une forme de vie réussie* » (Honneth, 2006, 25). Au-delà de la théorie de la communication de Jürgen Habermas, à travers l'expérience morale de l'injustice, A. Honneth (2000) mobilise le modèle de la lutte pour la reconnaissance en référence à Hegel. En partant du déni de reconnaissance et de ses conséquences psychologiques (mépris, humiliation), il distingue trois sphères de reconnaissance où se constituent de façon complémentaire les formes d'une vie réussie. Dans la sphère de l'intime, la reconnaissance affective est liée aux rapports interpersonnels de proximité, à commencer par les relations familiales et l'amitié. Elle crée un équilibre entre l'état de dépendance et l'autonomie, condition de la *confiance en soi* (la conscience de son existence en tant qu'être de désirs et de besoins). Dans la sphère publique du droit et du politique, la reconnaissance suppose qu'une personne puisse se sentir porteuse des mêmes droits qu'autrui et développer ainsi un sentiment de *respect de soi* (la certitude de la valeur de sa liberté). Dans la sphère de la coopération sociale enfin, la solidarité

²⁰ Etre 'sans prix' c'est aussi être sans commune mesure.

²¹ En référence à l'état de paix recherché pour contrebalancer les états de guerre mentionnés plus haut.

déployée par chacun au sein de la communauté correspond à la reconnaissance accordée à la contribution de celles et ceux qui façonnent la société, et a pour résultat *l'estime de soi* (la conviction de sa fonction sociale).

Approche pragmatique

Dans une approche plus pragmatique qu'institutionnelle, Fred Poché (2004) propose de penser le chemin de rencontre avec autrui en mettant l'accent sur la parole comme expérience de coproduction de sens où « *le locuteur n'est pas le maître du mot* » (Poché, 2004, 52), thèse qui rejoint celle des interactionnistes symboliques (Goffman, 1988). Cette anthropologie pragmatique que propose F. Poché considère les objets comme faisant corps avec l'expérience humaine²² : être au monde, c'est participer au maniement des choses, offrir soins et sollicitudes aux ustensiles, chaque ustensile renvoyant à autrui (voir aussi Tisseron, 1999). Au-delà de l'interaction, qui permet à une personne de se constituer, se joue une ou des places dans l'institution : par ses lois et ses règles, l'institution permet la reproduction efficace mais peut du même coup condamner à la non-conformité. Une société autonome est celle qui est consciente des limites des lois qu'elle crée. Elle cultive son imagination à travers « *l'activité collective, réflexive et délibérative* » (Poché, 2004, 112). Au niveau individuel, l'autonomie c'est accepter les lois en pleine conscience de leur inscription sociale et historique participer au débat de leur altération.

c) Synthèse : se sentir digne de témoigner de la gratitude

Je considère ainsi que reconnaître, c'est d'abord s'accepter soi-même de façon incontestable, c'est-à-dire accepter ses propres capacités de conter et de recevoir (Ricoeur, 2004). Ensuite, un cadrage normatif (amour, loi, solidarité) limite la domination du fort sur le faible (Honneth, 2000, 2006) et favorise cette reconnaissance grâce à un développement de confiance en soi, respect et estime de soi. Mais reconnaître c'est aussi accepter de méconnaître et de manquer (Poché, 2004), ce qui suppose assumer sa propre fragilité. Cette dernière acceptation permet de relativiser

²² Dans le même esprit que le courant de la cognition distribuée et de la théorie de l'acteur réseau (Hutchins, 1995 ; Latour, 1994 ; Callon, 1986).

la maîtrise de ses relations, à soi, aux autres et à l'environnement. L'ensemble favorise ou non le choix de l'*agapè*.

J'en conclus que reconnaissance ne peut *se manifester* que modestement, en l'occurrence par la gratitude qui constate la dignité du sujet libre²³. Elle est mutuelle et dépend en grande partie de la place respective de chacun, en tant que *personne* (se construit dans la relation aux autres), *individu* (s'autonomise par conscience des normes et des lois qui le surplombent) ou *sujet* (s'émancipe par retour sur soi). La reconnaissance dépend donc également d'un espace privé inaliénable²⁴. Les places ne sont ni données, ni le résultat de la volonté, mais une réinvention dialogique : à la fois inscrites dans des contextes et renouvelées dans des situations :

« La reconnaissance est le passage obligé pour le renouvellement du désir sans lequel il n'y aurait pas d'engagement dans l'action » (Dejours, 1995, 209).

Dans la sphère du travail, ces places sont soumises aux formes de légitimité des mondes domestiques, civiques, marchands, industriels, de l'opinion, de l'inspiration et connexionnistes (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Boltanski & Chiappello, 1999). Ces formes de légitimité favorisent plus ou moins le développement de *capacités techniques* (en rapport aux artefacts matériels et symboliques), *pragmatiques* (en relation aux autres), *stratégiques* (de coordination ou articulation d'articulations techniques et pragmatiques) et *d'imputabilité* (être responsable, mesurer les conséquences de ses actes). Exprimer de la gratitude, c'est alors apprécier la contribution de chacun selon ses capacités (faire, dire, raconter, être responsable). La gratitude est mutuelle, c'est-à-dire qu'elle s'exprime de façon différente selon la place de chacun qui dépend de sa légitimité.

Dans les études de cas que je présente au chapitre résultats, je croise les vocabulaires d'Axel Honneth, Fred Poché et Paul Ricœur pour :

- 1) ne pas confondre les sphères de l'intime ou de la société avec celle de l'action collective. Lorsque le type de reconnaissance n'est pas précisé, il s'agit de l'estime

²³ Du moins dans les contrées occidentales, car dire merci ne signifie pas la même chose dans d'autres cultures (Vacher, 2007).

²⁴ Ce qui pose la question des nouvelles formes d'affichage public de l'intimité (par exemple, FaceBook ou les vidéos sur Internet à la suite des *reality shows*). Voir aussi (Pène, 2005).

et elle se manifeste dans l'action collective (et non de la confiance, de l'ordre de l'intime, ou du respect, de la sphère publique, selon les définitions d'Axel Honneth résumées ci-dessus) ;

- 2) faire la différence entre la personne qui se constitue dans l'interaction, l'individu qui accepte les lois de l'institution et le sujet capable d'émancipation grâce à une méditation et un retour sur soi. Je pose principalement la question de l'individu dans la mesure où celle du sujet dépasse mes travaux. Dans un premier temps, je parlerai de protagonistes et lorsque la relation est établie, je n'hésiterai pas à parler de personnes.

CHAPITRE 2 - NOUVEAUX RESULTATS

Ce chapitre présente de nouveaux résultats à partir des concepts présentés au chapitre précédent. Je mobilise un triptyque de grilles d'analyse (des activités d'information, des agencements organisationnels et communicationnels, des mises en contexte énonciatives) dont j'illustre la pertinence en comparant six terrains à la méthodologie similaire et en laissant la parole aux protagonistes (la description des situations se trouve en annexe). Ces grilles permettent de situer, cadrer et mettre en contexte ces paroles pour dévoiler les potentiels d'innovation dans chaque organisation.

INTRODUCTION

Je présente et mobilise ici des grilles d'analyse fruits d'une interprétation de travaux existants et d'une construction personnelle à partir de mes recherches. C'est la première fois que toutes ces grilles sont exploitées ensemble et en tirant parti des concepts de langage, d'action collective et de reconnaissance tels que définis précédemment. Chaque grille d'analyse est une focale particulière sur la manutention de l'information pour dégager dans quelle mesure une litote organisationnelle peut se mettre en place. L'objectif de ce travail est répondre à la question suivante : *« Comment peut-on voir émerger un potentiel d'innovation à partir de tâches routinières souvent considérées comme subalternes ? »*

Il s'agit dans un premier temps de décoder les éléments d'un agencement de ressources pour ensuite repérer les situations et les actions d'information. Cela permet alors de mettre en valeur les cadres à la fois organisationnel et communicationnel qui introduisent les mises en contexte. C'est cet ensemble qui offre la vision des potentiels de changement, voire d'innovation, sur chaque organisation concernée pour permettre ensuite une généralisation.

2.1. DECODAGE DE L'ACTION COLLECTIVE : RESSOURCES DES AGENCEMENTS

La première étape consiste à décoder l'action collective grâce à une partie de la théorie des agencements organisationnels (Girin, 1995a&b, 2001). Cette dernière précise les modalités de *l'action commune*²⁵ en parlant de *délégation* de responsabilité à un agencement de ressources qui, lui, assure son *action à plusieurs*.

Déléguer, c'est d'abord accepter d'ignorer une partie des faits. C'est ensuite, en référence à la théorie économique d'agence, une relation entre un *mandant* (qui prescrit ou proscrit, juge et évalue) et un *mandataire* (une combinaison de ressources humaines, matérielles et symboliques qui produit). Cette relation est cadrée par un *mandat* (la mise en mots pour évaluer la production). Ce dernier est plus ou moins formel et se traduit en outils de gestion plus ou moins sophistiqués (contrats, indicateurs d'avancement, comptes rendus, prototypes, procédures ou conversations). Il est forcément incomplet puisque tout ne peut pas être dit ni écrit. Il offre donc une marge de manœuvre au mandataire dont on suppose ici, contrairement aux théories économiques suspicieuses, qu'il n'en profitera pas aux dépens du mandant. Réciproquement, cette marge de manœuvre nécessite que le mandant ne demande pas n'importe quoi. Un point de vue complémentaire est celui que José Piñuel (2009, 2010) nomme *l'hyperjeu* entre sujets, outils et normes. Ce terme *d'hyperjeu* fait référence à l'enchevêtrement de relations sociales institutionnalisées, de conversations et de conditions de sujets pour découvrir le jeu des participants.

Ce que produit l'agencement (sa *performance*) dépend alors principalement de sa *compétence* (ou capacité à faire ou dire). Jacques Girin utilise ici un vocabulaire basé sur une approche pragmatique beaucoup plus que gestionnaire. Il insiste sur le fait que la compétence de l'agencement réside dans les liens entre ses composants, raison pour laquelle ils sont nommés ressources. Par exemple, un lecteur est ressource pour un document à lire, un placard pour un document à conserver, un ordinateur pour une procédure, une procédure pour un nouvel embauché, etc. Une nuance est à apporter par rapport aux théories de la traduction (Akrich & Al., 2006) qui ont également mis en

²⁵ Voir le chapitre synthèse sur les différents types d'action collective (à plusieurs au niveau interactionnel, commune pour le niveau institutionnel et ensemble pour le niveau sociétal).

évidence le rôle actif des « non-humains » et ont considéré ces derniers au même niveau que les humains. Ici, les ressources humaines sont dans une position particulière, celle de porte-parole de l'agencement. A ce titre, c'est à elles seulement que seront demandés des comptes ou des justifications si besoin est.

Dans le cas des six terrains mobilisés ici pour l'analyse comparative, une sélection de ressources représentatives et les mandants potentiels par rapport à la question initiale sont repris dans le tableau suivant :

<i>Question, mandant</i>	<i>Ressources humaines</i>	<i>Ressources matérielles, symboliques</i>
<p>Cas Siboal (1987) : <u>Aide déménagement ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Service du Parc</i> - <i>Divisions</i> dont travaux publics - <i>Présidence</i> du groupe 	<p><i>Derviche</i> : directeur du Parc <i>Durand</i> : gestion technique <i>Marie</i> : secrétaire mobilier <i>Marc</i> : Câblage (service info) <i>Sitaud</i> : services généraux TP <i>Rosevita</i> : chargée GDEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GDEM</i> : logiciel de gestion du déménagement - <i>Boîtiers de Raccordement</i> : pour lier la téléphonie et l'informatique - <i>GTEC</i> : logiciel de gestion technique et administrative
<p>Cas Cimilech (1992) : <u>Mémoire collective ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cimilech</i> - <i>Services administratifs</i> - <i>Clients</i> (dans groupe) 	<p><i>Jacques</i> : directeur Cimilech <i>Valérie</i> : secrétaire <i>Pascale</i> : consultant senior <i>Philippe</i> : consultant senior <i>Louis</i> : consultant junior <i>Rosevita</i> : stagiaire recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Documents</i> utiles sur affaires : études, articles, statistiques, etc. - <i>Cartons</i> : boîtes de rangement de prédilection des documents - <i>Mary Pop's</i> : logiciel de gestion de la mémoire collective
<p>Cas SQR (1993-95) : <u>Lien gestion information / qualité ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Etat Major EDF</i> - <i>Autorités de Sûreté</i> - <i>Usines</i> sous-traitantes 	<p><i>Gérard</i> : directeur du SQR <i>Georges</i> : ingénieur étude <i>Raoul</i> : chef de secteur SQR <i>Alfred</i> : contrôleur SQR <i>Olivier</i> : contrôleur usine <i>Rosevita</i> : chercheur-thèse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>PTR</i> : Poste contrôle (logiciel de suivi des contrôles qualité) - <i>Plan d'action</i> de contrôle (contrat, normes, procédures, etc.) - <i>CRA</i> : comptes rendus d'action (et fiches d'observation associées)
<p>Cas Pivert (1993-95) : <u>Rationaliser ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pivert</i> - <i>Clients</i> (privés et collectivités locales) - <i>Fournisseurs</i> 	<p><i>Jean</i> : gérant, architecte <i>Claude</i> : gérant, urbaniste <i>Laurent</i> : paysagiste junior <i>Claudine</i> : paysagiste senior <i>Anne</i> : gestionnaire <i>Rosevita</i> : chercheur-thèse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Taux horaire</i> : synthèse des temps passés sur affaire - <i>Cahier des présences</i> : outil manuel d'agenda collectif - <i>Catalogues fournisseurs</i> : une partie de la documentation Pivert
<p>Cas Labo (2001) : <u>Bibliothèque ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Conseil de labo</i> : chercheurs, secrétariat - <i>Tutelles</i> - <i>Université</i> 	<p><i>Prosper</i> : directeur, chercheur <i>Alice</i> : secrétaire général <i>Océane</i> : documentaliste <i>José</i> : jeune chercheur <i>Arthur</i> : informaticien <i>Rosevita</i> : chercheur extérieur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Locaux</i> : bureaux, bibliothèque, salle café, salle réunion - <i>GDOC</i> : logiciel de gestion documentaire - <i>Publications</i> : rédigés, lus, annotés, rangés, en vrac, feuilletés
<p>Cas Placo (2005) : <u>Travail collaboratif ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Labinfo</i> : maître œuvre de Placo - <i>Réso</i> : commanditaire - <i>SSI</i> : prestataire 	<p><i>Otto</i> : directeur de Réso <i>Mathilde</i> : secrétaire Réso <i>Eustache</i> : gérant de la SSI <i>Gonthier</i> : directeur Labinfo <i>Arold</i> : informaticien Labinfo <i>Rosevita</i> : chef projet Labinfo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GCO</i> : outils logiciels de gestion de contenus Internet pour Placo - <i>Suivi de projet</i> : document détaillé, palie l'absence de contrat - <i>Locaux</i> : éloignés entre Réso et Labinfo, proches au sein de Labinfo et avec SSI

Question initiale, unités mandantes et ressources en jeu (humaines, matérielles et symboliques).

Ces terrains s'étalent sur une vingtaine d'années, de 1987 à 2005²⁶. La technologie a fortement évolué ainsi que les contextes de travail. Les secteurs d'activité et les tailles des organismes sont très différents mais l'objet de mes recherches et mes places sur les terrains sont proches (tenter de comprendre le fonctionnement de l'organisation en participant aux tâches informatiques et documentaires). Les ressources humaines (au sens des agencements) sont des dirigeants, des cadres (supérieurs et intermédiaires), des techniciens, des informaticiens ou des secrétaires. Les ressources matérielles et symboliques sont des logiciels, des formulaires, des locaux, des documents de travail ou encore des données comptables.

Utiliser ces cas permet d'illustrer les généralités énoncées au fur et à mesure des présentations et de l'utilisation des grilles. L'intérêt de raconter ces histoires est de pouvoir y faire référence comme autant d'illustrations pour rendre vivantes les théories. Il m'a semblé nécessaire de ne pas évacuer tous ces éléments des terrains du texte principal pour interpréter, puis tenter de comprendre, les ressorts des potentiels d'innovation organisationnelle à travers l'information et la communication.

2.2. REPERAGE DES ACTIVITES D'INFORMATION

Situer les activités d'information consiste à mettre en valeur la combinaison d'intentions, de réalisations et d'argumentations (ou justifications quand la personne se sent en porte à faux). Il n'est pas possible de faire l'inventaire exhaustif des réalisations ni de recueillir l'ensemble des points de vue mais seulement d'en repérer à certains moments significatifs du déroulement de l'action collective. Cela est possible grâce à une immersion longue qui permet de recueillir des « *données chaudes* » (observations, écoute, participation), au croisement avec les « *données froides* » (documents officiels, procédures, etc.) et aux modalités de suivi décrites au chapitre méthodologie. Dans l'interaction, je suis Rosevita, un protagoniste comme les autres.

²⁶ Je n'ai mobilisé que les terrains avec une méthodologie similaire.

a) Tableaux de synthèse

Les points de vue de chacun sont résumés dans les tableaux suivants à partir de quatre situations clé de chaque terrain décrites en annexe²⁷ :

Qui	Intentions	Réalisations	Justifications
Siboal : gérer un déménagement (rappel : GDEM est un logiciel d'aide au déménagement).			
Derviche	Ne pas retarder la saisie des logiciels GDEM et GTEC.	Rappelle ses obligations à chacun, laisse faire une double saisie.	Le déménagement est basé sur le logiciel GDEM.
Sitaud	Éviter l'ingérence des services centraux.	Refuse GDEM puis accepte (grâce à un échange de bons services).	Les plans de GDEM sont utiles et les interlocuteurs qualifiés.
Durand	Faire fonctionner son logiciel GTEC.	Fait se rencontrer Rosevita (et GDEM) et son sous-traitant GTEC.	Le problème d'incompatibilité GDEM-GTEC est accessoire.
Marie	Faire avancer les implantations.	Colle les affiches sur le chantier ; assure le relais avec son chef.	Etre assistante c'est assurer le quotidien.
Marc	GDEM sert les boîtiers de raccordement.	Participe à la saisie de GDEM, expliquer les câblages, aide.	La coordination entre services est vitale, rien n'est parfait.
Rosevita	Coordonner GDEM, chantier et divisions.	Tente de convaincre chefs et ouvriers, ruse, saisit, pointe.	GDEM doit tenir ses promesses, ne pas décevoir.
Cimilech : mettre en place d'une mémoire collective (rappel : Mary Pop's est un outil de partage documentaire)			
Jacques	Tous doivent s'impliquer sur l'outil.	Fait trier ses adresses, exige la saisie grâce à son autorité.	Il suffit d'adapter le logiciel Mary Pop's.
Valérie	Rester en retrait, obéir à Jacques.	Classe et saisit les adresses de Jacques, écoute Rosevita.	Finaliser le test de la mémoire collective Mary Pop's.
Pascale	Ranger et se souvenir, passer à l'action.	Aide Rosevita, trie et commente ses documents.	Coopérer est vital, ranger aide à démarrer les études.
Philippe	Sous-traiter la saisie, jeter 80% des documents.	N'aide pas son collaborateur Louis, critique Mary Pop's, ne trie rien.	Louis a besoin de se rassurer, le consultant ne doit pas saisir.
Louis	Devenir autonome, avoir un outil collectif.	Va à la bibliothèque, remplit des tableaux, saisit sur Mary Pop's.	Partager, s'intégrer, retrouver les données de tous.
Rosevita	Quels documents resservent, observer.	Trie avec l'aide des consultants, met en place Mary Pop's, discute.	Tenter de comprendre les éventuels enjeux collectifs.

Tableau des activités d'information (1) : Siboaal, Cimilech

²⁷ Rappel : ces terrains ont déjà fait l'objet d'analyse mais sont repris ici pour la première fois à partir des paroles des protagonistes retrouvées dans mes notes.

<i>Qui</i>	<i>Intentions</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Justifications</i>
SQR : lier gestion de l'information et assurance qualité (rappel : CRA = compte rendu d'action)			
Gérard	Avoir les CRA (comptes rendus) sur le PTR.	Écoute les chercheurs, change l'organisation du contrôle qualité.	Les procédures peuvent évoluer si la sécurité reste.
Georges	Appliquer les normes, avoir tout sur PTR.	Écoute et aide les contrôleurs au quotidien, vérifie les saisies.	Il faut de la rigueur, certaines normes sont trop complexes.
Raoul	Vérifier les saisies.	Relit les CRA, les fait rendre lisibles.	C'est un service public.
Olivier	Coopérer sans retard de fabrication avec Alfred.	Fournit commandes et documents à Alfred, promet des ajustements.	Il faut travailler ensemble mais ce n'est que la surveillance.
Alfred	Éviter les retards, satisfaire la hiérarchie.	Rédige plans et CRA sur papier et saisit une partie sur le logiciel PTR.	Personne ne lit les CRA du PTR (poste contrôle).
Rosevita	Comprendre le lien entre surveillance, PTR et CRA.	Écoute chacun, observe en situation, croise les récits.	Voir les écarts entre le travail réel et prescrit.
Pivert : lier stratégie et intendance (rappel : les feuilles de temps gèrent les horaires de chacun).			
Jean	Écouter les valeurs de chacun, ordonner.	Anime les réunions, arbitre, remplit les feuilles de temps et le cahier.	Le taux horaire est un outil, chacun doit s'impliquer.
Claude	Une valeur globale suffit, gérer sa photothèque.	Ne remplit pas les feuilles de temps puis le fait, fouille dans les placards.	La gestion du temps est inutile puis indispensable...
Laurent	S'intégrer, informatiser.	Remplit les feuilles, informatise.	Se sentir utile.
Claudine	S'occuper des jardins.	Discute de l'image de Pivert.	Il faut figoler.
Anne	Réajuster le taux horaire, ne pas courir après tous.	Synthétise les feuilles de temps, fait le lien entre les affaires et la gestion.	Il faut cadrer les paysagistes avec les chiffres.
Rosevita	Comprendre les contraintes.	Met en place les horaires et le cahier des présences. Aide à l'informatique.	Cerner le lien entre intendance et stratégie.
Labo : lier travail des chercheurs et documentation (rappel : GDOC est l'outil de gestion documentaire)			
Prosper	Décider du sort de la doc et de la bibliothèque.	Dirige le comité de pilotage, tranche, valorise le conseil documentaire.	La documentation est indispensable en recherche.
Alice	Déléguer la doc.	Responsabilise Océane.	La doc est un support.
Océane	Aider les chercheurs, faciliter la bibliographie.	Met en place GDOC, informatise, exprime sa déception.	Les chercheurs se débrouillent seuls.
José	Travailler avec Océane, avoir des outils de doc.	Utilise la bibliothèque, Internet, GDOC, etc.	Océane doit s'impliquer plus, la doc est un métier.
Arthur	Progresser en technique.	Une documentaliste est inutile.	Les TIC suffisent pour la doc.
Rosevita	Comparer les pratiques de chacun, recadrer.	Interroge en situations, participe, propose le conseil documentaire.	La bibliothèque est aussi une question d'organisation.

Tableau des activités d'information (2) : SQR, Pivert, Labo

<i>Qui</i>	<i>Intentions</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Justifications</i>
Placo : mettre en place un web collaboratif (rappel : GCO est un outil internet de gestion de contenus).			
Gonthier	Le logiciel GCO favorise l'intelligence collective.	Nie les problèmes de l'outil GCO puis les rejette sur son équipe.	L'équipe est incompétente et le client n'a rien compris.
Arold	S'impliquer le moins possible, faire au mieux.	Apprend les outils Internet pour se mettre à la gestion de contenus GCO.	Sourire malgré la trop grande complexité de GCO.
Eustache	Satisfaire le client, GCO doit être un logiciel libre.	Développe pour suppléer aux limites de GCO, forme, facture.	Se faire respecter, garder un bon contact.
Otto	Avoir un site de partage de documents.	Se forme, exige une simplification de GCO, alimente le suivi de projet.	Le contrat est trop flou, il faut contrôler le projet.
Mathilde	Suivre les ordres d'Otto, apprendre Internet.	Saisit les documents sur GCO, apprend la technique.	S'adapter, le projet est bien malgré l'ambiance dure.
Rosevita	Trouver des solutions simples pour le client.	Rédige le suivi de projet, traduit les contraintes techniques et du client.	Le projet est compliqué, il faut en suivre les dérives.

Tableau des activités d'information (3) : Placo

b) Comparaisons à partir des activités d'information

Une première comparaison à partir des **intentions** des protagonistes montre déjà des points récurrents sur la manière d'envisager la relation entre des objectifs à court terme et des orientations à plus long terme. En effet, la majorité des personnes restent persuadés qu'il faut maîtriser du temps, des documents, voire des relations entre personnes pour atteindre ces objectifs et favoriser ces orientations. Seuls deux dirigeants (dans les cas Pivert et Labo) restent modestes et s'intéressent au travail de leur personnel sans espérer une maîtrise parfaite des événements.

L'intérêt ensuite de comparer ces intentions avec les **réalisations** correspondantes est de pouvoir rendre compte d'un décalage flagrant entre ces vastes visées de maîtrises et les actions prosaïques qu'il faut déployer au quotidien. Qu'il s'agisse de consulter des fichiers, d'imprimer des fiches ou d'organiser une double saisie faute de compatibilité logiciel ; de saisir sur informatique à contre cœur ou de fouiller dans des cartons inorganisés ; de se créer des bases de données papiers plus opérationnelles que celles sur ordinateurs ; d'accrocher un crayon à un cahier de présences pour ne pas le perdre ; de feuilleter des livres et d'imprimer des articles ou encore de créer des texte HTML faute d'éditeur adéquat et de remplir des fiches de temps incohérentes ; toutes ces réalisations font appel à l'ingéniosité des protagonistes, à leur sens pratique sans lien direct avec les intentions initiales.

Mais le plus intéressant consiste à valoriser ces contradictions grâce aux **argumentations** fournies par les protagonistes eux-mêmes, une fois mis face de ces réalisations (saisie, rangement, classement, bricolages et autres manutentions). A ce point, il est nécessaire de différencier les statuts de chacun dans la mesure où leurs places respectives jouent un rôle fondamental sur l'évolution possible des intentions et, à plus long terme, des perspectives et orientations stratégiques.

Les dirigeants (en dehors de *Pivert* et *Labo*), les cadres supérieurs et les informaticiens expliquent les décalages entre leurs intentions de maîtrise et ces réalisations prosaïques par la mauvaise volonté, de la part de leurs subordonnés ou collègues, combinée à d'éventuelles défaillances techniques qui se résoudront avec le temps (« *il suffit d'adapter le logiciel* », « *c'est l'exception qui confirme la règle* », « *untel a besoin de se rassurer* », « *il faut rajouter de la formation* », etc.). Après un éventuel effort de rangement ou saisie, deux types de comportements apparaissent. Le premier est de ne pas changer ses arguments et d'en trouver d'autres pour éviter la tâche (« *je n'ai pas le temps* », « *le détail n'est pas l'affaire du directeur* », etc.). Le second est de changer ses points de vue en les commentant (« *C'est simple de garder un peu d'ordre* », « *c'est une question d'habitude* », « *Internet c'est intéressant et les échanges avec les autres sont fructueux* », etc.).

Les cadres intermédiaires et certains techniciens, quant à eux, s'adaptent et oublient leurs intentions initiales de maîtrise ou au contraire sont déstabilisés en avançant des arguments qui peuvent être contradictoires entre eux (« *le logiciel serait très utile pour tout le monde mais... l'informatique est aussi un problème* », « *c'est impossible de s'adapter à chacun* », « *la situation est complexe, il faudrait tout noter* », etc.). C'est la population la plus sujette à la souffrance au travail telle que le décrit Christophe Dejours (1998, 2003).

Enfin, les autres techniciens, les cadres débutants et les secrétaires souhaitent surtout « *bien faire leur travail* ». Les décalages entre intentions et réalisations multiplient pour eux cette manutention de l'information et ils les justifient de façon plutôt désabusée (« *il n'y a pas moyen de faire autrement* », « *il faut assurer le quotidien* », « *c'est très utile pour tout le monde* », « *personne ne lit les comptes rendus* », « *il faut montrer sa bonne volonté* », « *il faut s'adapter* », « *le service public passe avant tout* »,

« *c'est la seule façon de faire correctement son travail* », etc.). Ces personnes se sentent moins concernées par les enjeux de leurs dirigeants et, d'une certaine façon, plus libres dans leurs actions quotidiennes.

c) Synthèse des repérages de compétences d'agencements : une matière irrésistible ?

Dans les annexes, chaque agencement est modélisé sous forme de schéma de telle sorte qu'apparaît la compétence spécifique de la ressource humaine pour traduire d'un monde à l'autre, interpréter, mettre à l'épreuve, rendre des comptes, etc. Cette médiation n'a rien d'évident, elle peut être déficiente ou négligée sous prétexte que les machines suffisent à communiquer.

Il en ressort que, au moins sur ces terrains, durant plus de vingt ans, une sérieuse volonté de destruction du papier grâce aux TIC ne réussit pas à concurrencer un attrait quasi irrésistible pour cette matière. Tout est mis en place pour remplacer sa manutention par de simples clics mais l'échec est toujours au rendez-vous quels que soient les efforts et les progrès technologiques. On voit ici que volonté et résistance ne sont pas attachées à une personne ou un objet en particulier. Elles sont l'action complexe du composite que constitue l'agencement considéré. Toutefois, seules les personnes parlent et en les écoutant en détail, sur ce qu'elles font, souhaitent faire ou auraient pu faire, on peut mettre en évidence la compétence de ces agencements.

Avec une place relativisée des TIC et autres artefacts par rapport à la médiation humaine (comme pour Siboal, Pivert et Labo), ces agencements jouent sur l'ensemble des relations pour répondre au mandat correspondant (gestion de déménagement, rationaliser, intégrer la documentation à la recherche). Ailleurs (notamment pour le SQR, Cimilech et Placo), la portée de cette médiation humaine est réduite au profit des artefacts en rajoutant de plus en plus de règles pour tenter de remédier aux déficiences de fonctionnement (assurance qualité non « assurée », gestion collective non « collective », web collaboratif non « collaboratif »). Grâce aux cadrages et aux mises en contexte, nous verrons comment et pourquoi le SQR évolue alors que ce n'est pas le cas de Cimilech et Placo.

En effet, d'autres points communs et divergences apparaissent à partir des questions suivantes : qui fait des déclarations publiques ? Qui se dévoile et pourquoi ? Qui reste

énigmatique ? Une première réponse est donnée au point suivant par : (1) le cadrage communicationnel qui met en valeur comment chacun perçoit la performance de l'agencement auquel il participe et quels rôles il y joue ; (2) le cadrage organisationnel qui montre quelles sont les évaluations dont chacun estime faire l'objet.

2.3. CADRAGES COMMUNICATIONNEL ET ORGANISATIONNEL

Ces observations, interactions et écoutes renseignent sur la façon dont chacun considère la performance de l'agencement, ce qui n'a rien d'univoque. Au-delà d'un résultat concret (produit ou service), se crée une dynamique avec la façon de rendre des comptes et d'interagir. Il s'agit ensuite de mettre en valeur les interprétations que chacun fait de son cadre de travail : quel mandat, quel mandement, quels rendez-vous ?

a) Cadrage communicationnel: quelle est la performance de l'agencement ?

Dans le chapitre synthèse, j'ai introduit la difficile articulation entre les registres de ce qui se compte (l'évaluation mesurable plus ou moins précisée dans le mandat) par rapport à ce qui ne peut que se raconter (les histoires ou les arguments qui justifient l'avancée ou non du travail). A la croisée de ces deux perspectives plus ou moins compatibles (compter/raconter ; agir/prouver), se situe ce que chacun perçoit ou considère comme étant la production de l'agencement auquel il participe :

Perspectives	Agir	Prouver
Compter	<i>Produit-Service</i>	<i>Traces-images</i>
Raconter	<i>Lien social</i>	<i>Tranquillité d'esprit</i>

Que fait l'agencement selon chacun ?

- Un produit ou service se fabrique ou se détruit de façon concrète et mesurable ;
- Une trace se montre ou se cache : afficher ou voiler les mesures liées au produit ou service (conformités aux contrôles qualité, mode d'emploi d'un logiciel, etc.) ;
- Du lien social complète ou remplace les mesures par des ajustements, des compromis, des inventions avec d'autres, etc. L'absence de lien social, l'isolement,

peut être recherché pour favoriser la concentration mais c'est aussi le résultat d'impossibles rencontres ;

- La tranquillité d'esprit dépend d'un travail de réassurance qui complète ou remplace la mesure, soit auprès du public soit auprès des collaborateurs, pour accepter une nouveauté, un défaut ou un retard, etc.

Pour mettre en évidence ces productions, il est nécessaire de préciser ce que chacun fait (et justifie) sur l'agencement et ce, grâce aux activités d'information repérées précédemment :

Perspective	Agir	Prouver
Compter	<i>Fabriquer/Détruire</i>	<i>Montrer/Cacher</i>
Raconter	<i>Socialiser/Isoler</i>	<i>Rassurer/Perturber</i>

Que fait chacun sur l'agencement ?

Combinées entre elles, ces formes d'action correspondent à des rôles tenus par les protagonistes et qu'il est possible de qualifier²⁸. Par exemple, lorsque les actions justifiées se situent principalement sur l'axe « *compter* », on peut qualifier le rôle de « *sous-pression* ». Si elles sont uniquement sur l'axe « *Agir* », ce sera un rôle « *hyper actif* » ; sur l'axe « *Prouver* », « *hyper rationnel* » ; si l'action combine du « *faire* » et du « *rassurer* », c'est un comportement « *fébrile* » ; etc. Ces nommages sont une simplification pour éviter la répétition de combinaison de performance (fabriquer, montrer, etc.). Ils sont caricaturaux comme des rôles de théâtre et ne concernent que l'agencement. En effet, les protagonistes interprètent les situations, au double sens du terme : ils ont des points de vue et ils jouent un rôle, plus ou moins souhaité et qui peut varier. Le cadrage communicationnel consiste à dégager ces interprétations effectives (les tableaux pour chaque cas se trouve en annexe dans la partie cadrage communicationnel).

²⁸ J'ai déjà mis en valeur ces différentes productions que je mobilise (voir notamment Vacher, 2001, 2002, 2003 ; Le Bis & Vacher, 2006 ; Vacher, Le Bis & Hassanaly, 2007).

b) Synthèse des cadrages communicationnels des terrains (cf. détail en annexe)

Les déclarations publiques (qui combinent souvent « *montrer* » et « *rassurer* ») sont plutôt le fait des dirigeants, ou qui se considèrent comme tels, et de certains cadres souvent à l'origine de la demande initiale même et surtout si les contradictions internes sont flagrantes. Certains cadres (tels Océane au Labo ou Louis chez Cimilech) ont des rôles qui semblent paradoxaux car ils ont un statut assez élevé mais restent toujours en retrait (besoin de « *montrer* » et de « *faire* » mais incapable de « *rassurer* »). Les secrétaires et autres techniciens ont en revanche à peu près tous la même attitude : ils justifient d'eux-mêmes leurs actions, semblent assumer leurs places subalternes et disent assez souvent ce qu'ils ressentent et estiment bon ou mauvais pour leur organisation sans qu'on ait besoin de les interroger spécifiquement (« *faire* » et souvent « *socialiser* »).

Ces rôles sont liés à la façon dont chacun interprète l'action collective considérée comme combinaison de relations et de savoirs et notamment de la façon dont est perçu le mandat (voir le cadrage organisationnel). En effet, les rôles ne prennent leur importance que lorsqu'ils sont associés à la façon dont chacun perçoit l'organisation et sa place de prise de parole. Il sera alors possible d'envisager le potentiel d'innovation et de reposer la question de la reconnaissance.

c) Cadrage organisationnel : quel est le mandement de l'agencement ?

Le cadrage organisationnel précise les relations entre mandant et mandataire. Il peut être de plusieurs types, selon les niveaux d'incomplétude du mandat et de complexité de la performance à atteindre :

		Le mandat peut être :	
		Clair	Confus
La performance - production du mandataire peut être :	Simple	<i>Simple délégation</i>	<i>Vigilance ordinaire</i>
	Complexe	<i>Expertise</i>	<i>Coproduction</i>

Types de relation entre mandant et mandataire

- *Simple délégation* (ex. : transport de messages d'un point à un autre),

- *Expertise* (ex : réparation d'une voiture par son garagiste),
- *Vigilance ordinaire* (ex : gardiennage nocturne),
- *Coproduction* (ex : prestation d'un consultant, difficile à définir, pour laquelle la coopération du mandant est indispensable).

Dans le cas du mandat clair (faites telle chose à telle heure et dans tel ordre par exemple), il est possible de mettre en place des indicateurs sur les résultats attendus. En revanche, dans le cas du mandat confus (surveillez le parking ou faites une recherche en communication des organisations), seuls les moyens à mettre en œuvre peuvent être évalués en cours d'action (limiter les responsabilités, faire des comptes rendus précis ou simplifiés selon la complexité de l'activité, etc.). La mesure de ces évaluations renvoie aux critères de légitimité, techniques, pragmatiques et stratégiques, en vigueur dans les organisations concernées, comme le poids de la hiérarchie ou de l'opinion, la présence de conventions marchandes ou industrielles, l'incitation à la créativité ou à la solidarité, etc.

La relation de service par exemple, caractéristique des métiers d'information ou de communication qui nous intéresse ici est toujours de l'ordre de la coproduction alors qu'elle est souvent considérée soit comme expertise (exemple du journalisme), soit comme vigilance ordinaire (exemple des relations de presse), soit encore comme simple délégation (exemple de la sous-traitance d'une recherche documentaire). Or les compétences nécessaires à la relation de service sont toujours complexes (Goffman, 1968 ; Jeantet, 2003 ; Grosjean & Lacoste, 1999) : non seulement techniques mais aussi relationnelles et contractuelles²⁹, c'est-à-dire qu'elles doivent toujours tenir compte des interlocuteurs, de leurs places respectives et des répercussions organisationnelles en plus des considérations techniques. Ces compétences dépendent des critères de légitimité dans la sphère de contribution sociale (il y a ainsi une différence forte entre droit, médecine, etc. d'un côté et guichet, documentation, etc. de l'autre).

²⁹ Compétences que l'on peut mettre en miroir avec les capacités présentées au point précédent (technique, pragmatique, stratégique et d'imputabilité) en référence à Paul Ricœur (2004) si l'on simplifie la relation stratégique (coordination) à son niveau purement contractuel. Mais il faut rajouter la capacité d'imputabilité.

Le cadrage par le *mandat* peut être perçu différemment par chacun, ce qui peut inciter à des actions globalement incohérentes sans que cette divergence n'apparaisse. Chacun parle au mieux de malentendu mais trouve plus souvent un bouc émissaire : un collègue, la technique, la communication en général, etc. Ensuite, tous n'identifient pas le même *mandant* et enfin, chacun ne prend pas en considération les mêmes *ressources* de l'agencement (voir l'annexe pour le tableau d'identification exacte des mandants, mandats et ressources perçus par chacun sur les six agencements).

Le tableau suivant est un résumé des trois sources possibles de malentendus pour les six terrains (mandant, performance, rendez-vous ; la relation étant la conséquence de la combinaison « mandant – performance » telle que présentée ci-dessus). Une flèche indique le changement au cours des situations. Ce tableau peut être regardé dans un premier temps comme une vue d'ensemble pour identifier rapidement les cohérences ou les décalages de perception de chaque agencement organisationnel. Dans un second temps, on peut y revenir pour s'intéresser aux points de divergences que sont les rendez-vous et les ressources clés perçus par chacun. On voit alors à quel point les ressources matérielles et symboliques, mélanges d'outils de gestion et de systèmes d'information sont les artefacts communicationnels les plus soumis à interprétation. Ils sont ce qui peut bouger, évoluer. Ils forment le jeu de l'organisation. Il est donc indispensable de les décoder au plus tôt. Toutefois, ce que je présente dans ce chapitre sous une forme relativement linéaire ne s'est pas dégagé immédiatement. Les allers retours entre le terrain et son analyse ont été nombreux.

d) Relations, rendez-vous et ressources selon mandat et performance perçus sur les terrains

Qui	Mandat	Performance	=> Relation	Rendez-vous et ressources clés
<i>Siboal : cohérence sur la performance malgré des objectifs différents</i>				
Derviche	Confus	Complexe	Coproduction	Réunions à tous niveaux, GDEM en évolution
Sitaud	Clair → confus	Complexe	Expertise → coproduction	Suivi interne → réunions division, GDEM
Durand	Clair	Complexe	Expertise	Avec fournisseur GTEC, discussions avec Rosevita
Marie	Clair → confus	Simple → cplx	Délégation → coproduction	Avec son chef → avec Par cet suivi GDEM
Marc	Confus	Complexe	Coproduction	Boitiers → toutes réunions, GDEM évolué
Rosevita	Confus	Complexe	Coproduction	Avec divisions → tous niveaux, GDEM
<i>Cimilech : des malentendus qui se creusent</i>				
Jacques	Clair	Simple	Simple délégation	Livraison Mary Pop's, saisie de ses adresses
Valérie	Confus	Complexe	Coproduction	Saisies Mary Pop's pour Philippe et Jacques
Pascale	Confus	Complexe	Coproduction	Enquête, tris, saisies et livraison Mary Pop's
Philippe	Clair	Simple	Simple délégation	Enquête (difficilement), livraison Mary Pop's
Louis	Clair	Complexe	Expertise	Enquêtes, tris avec Rosevita, saisies
Rosevita	Confus	Complexe	Coproduction	Enquêtes, prototype, saisies, développe Mary Pop
<i>SQR : un recadrage sur la coproduction perçu comme indispensable</i>				
Gérard	Clair → confus	Simp → cplx	Délégation → coprod.	PTR rempli → PTR + discussions à tous niveaux
Georges	Clair	Simple	Expertise	PTR rempli + mel ou tel → formation contrôleur
Raoul	Confus	Complexe	Coproduction	Lecture PTR, réunions, mel-tel, lien PTR-doc
Olivier	Clair	Complexe	Expertise	Plan & CRA sans fiche, discussion avec contrôleurs
Alfred	Confus	Complexe	Coproduction	Plan action, CRA, fiches, discus. usine, étude
Rosevita	Confus	Complexe	Coproduction	PTR rempli, relu, annot. manuscrites, discussions
<i>Pivert : accord sur coproduction</i>				
Jean	Confus	Complexe	Coproduction	Réunion-discus., rangements, cahier, taux horaire
Claude	Confus	Complexe	Coproduction	Réunion-discus., rangements → +taux, cahier
Laurent	Confus	Complexe	Coproduction	Réunion-discussion, informatique, cahier
Claudine	Confus	Complexe	Coproduction	Réunion-discussion, rangements, cahier
Anne	Confus	Complexe	Coproduction	Réunion-discus., rangements, cahier, taux horaire
Rosevita	Confus	Complexe	Coproduction	Réunion-discus, range-informatique, cahier, taux
<i>Labo : coproduction reconnue</i>				
Prosper	Confus	Complexe	Coproduction	Séminaires, bib, café, réunions, publications
Alice	Clair/confus	Complexe	Expertise/coproduction	Range bib, publications, GDOC/séminaires
Océane	Clair	Complexe	Expertise	Saisie GDOC, accès bib, dossiers doc disponible
José	Confus	Complexe	Coproduction	Séminaires, internet-GDOC, bib, réunions, pub
Arthur	Confus	Simple	Vigilance ordinaire	Téléchargements, publications (doc disponible)
Rosevita	Confus	Complexe	Coproduction	Télécharger, séminaires, bib, café, publier, GDOC
<i>Placo : des divergences d'intérêt peu conciliables</i>				
Gonthier	Clair	Simple	Simple délégation	Négociations, suivi développement, usages
Arold	Confus	Complexe	Coproduction	Étapes de GCO, suivi de projet, ajustements
Eustache	Confus	Complexe	Coproduction	Formation-réunions, étapes GCO, ajustements
Otto	Clair → confus	Simp → Cplx	Simple Délég. → coprod.	Négo, suivi dev, usage → suivi projet, ajustement
Mathild	Confus	Complexe	Coproduction	Formations, ajustements, saisies
Rosevita	Confus	Complexe	Coproduction	Formation, étapes GCO, ajustements, suivi projet

e) Synthèse du cadrage organisationnel

Ce cadrage organisationnel montre la façon dont chacun justifie ses actes en référence au mandement (*mandat, mandant et ressources clé*). Les enjeux des uns et des autres apparaissent ainsi plus clairement, de même que leur degré de compatibilité. Il est alors possible de commencer à envisager comment peuvent évoluer les points de vue pour rendre compatibles des enjeux sans avoir à se préoccuper d'objectifs communs.

Lorsqu'il n'y a pas d'ambiguïté sur le mandant (Pivert et Siboa), les points de vue concernant le mandat évoluent vers un enjeu cohérent alors que les objectifs de chacun sont bien différents. Les artefacts concrétisent les rendez-vous de telle sorte que la complexité est reconnue pour mettre en place une *coproduction*. En revanche, lorsqu'il y a malentendu sur le mandat et le mandant (Cimilech et Placo), les types de relation perçus et les rendez-vous correspondants se contredisent les uns les autres. On retrouve en partie ces difficultés dans les cas où les responsables estiment se trouver en simple délégation ou en expertise avant qu'ils ne fassent évoluer l'organisation vers la coproduction (SQR et Labo).

On voit aussi que certains points de vue prennent le pas sur d'autres pour orienter l'action collective. Ce constat renvoie à la légitimité des propos, objet du point suivant, pour imaginer les potentiels d'évolution des agencements en fonctions de la reconnaissance de capacités mutuelles.

2.4. COMPRENDRE LES ENONCIATIONS : POTENTIEL D'INNOVATION

Pour comprendre (« *tenter de comprendre* ») les énonciations, et par là envisager les potentiels d'innovation organisationnelle, la dernière étape consiste à les inscrire dans leurs contextes, institutionnels, rhétoriques et culturels. Il s'agit de préciser comment chacun justifie le type de capacités déployées pour participer à l'agencement : à quelles valeurs fait-il références et quel est son statut dans l'organisation ? Le statut est lié aux contraintes institutionnelles en vigueur qui privilégient certains critères d'évaluation et induisent certains rôles types. Toutefois, rôles et critères d'évaluation sont interprétés et peuvent ainsi ne pas être conformes aux normes. Ces non-conformités ouvrent une brèche : les normes peuvent évoluer ou résister. Une

évolution peut entraîner un changement de regard sur les situations vécues et une ouverture potentielle vers l'écoute, en l'occurrence flottante, dans le cas où elle n'existe pas.

a) *Contexte institutionnel : capacités et légitimités*

Il s'agit de comparer le *statut* et le *poste* de chacun avec les types de capacités déployées et les valeurs qui servent de référence. Pour cela, j'utilise les cadrages précédents et les présentations des terrains faite en introduction générale.

Le *cadrage communicationnel* a permis de mettre en évidence des *capacités* qui peuvent être *techniques* (en rapports aux choses), *pragmatiques* (en rapports avec les autres personnes), *stratégiques* (rapports de coordination) et *d'imputabilité* (pouvoir porter les conséquences de ses actes). Il peut y avoir des incohérences entre ces capacités et les statuts, comme par exemple un statut élevé sans capacité stratégique ou non reconnue comme telle. Cette capacité stratégie n'a en effet de sens collectif que si elle est reconnue par les autres protagonistes. Pour en préciser la portée, il faut la mettre au regard de la quatrième capacité, celle de s'imputer ses actes à soi-même.

Les *valeurs* auxquelles les protagonistes font référence sont déduites du *cadrage organisationnel* pour s'inscrire dans la typologie qui associe valeur et monde : *originalité créative* (monde de l'inspiration), *autorité hiérarchique* (monde domestique), *intérêt général* (monde civique), *renommée* (monde de l'opinion), *richesse* (monde marchand), *fiabilité* (monde industriel), *mobilité* (monde connexionniste). Ces valeurs peuvent être considérées comme des nécessités et non des vertus. Les *rôles* du cadrage communicationnel permettent ensuite de voir s'ils sont compatibles avec ces valeurs.

Valeurs, statut, rôle, poste et capacités en miroir renseignent sur la reconnaissance de capacités mutuelles ou *estime* (effective ou potentielle) et sur la cohérence structurelle des enjeux respectifs (effective ou potentielle également)³⁰. Ce terme d'enjeu (et non d'objectif) explicite le travail, mais aussi le jeu, que nécessite

³⁰ Le tableau de synthèse se trouve en annexe avec le détail pour chaque terrain.

l'obtention d'un résultat. Chaque cas permet ainsi une généralisation sur les types d'actions collectives rencontrées.

Siboal : un cas typique de projet dont le risque est l'épuisement des protagonistes

Les capacités des uns et des autres s'ajustent aux statuts et se complètent : l'art de raconter et de coordonner du directeur est en effet complétée par l'expertise technique et les capacités relationnelles de ses collaborateurs. Les valeurs invoquées sont compatibles dans la mesure où l'appel à la fiabilité s'inscrit dans une dimension plus vaste, celle de la renommée de l'entreprise. Le logiciel de gestion de déménagement GDEM et les rendez-vous qu'il suscite sont les outils de gestion du projet qui favorisent les *causeries*, paroles non systématiquement orientées vers l'efficacité. Cette écoute *a priori* inutile associée à un savoir technique reconnu facilite la prise en considération des préoccupations des uns et des autres. Les postes des individus sont en phase avec les rôles mais avec **un risque d'épuisement à la tâche** (voir notamment Carayol 2004 & 2005). C'est le problème des projets où une direction instaure une urgence qui, lorsqu'elle est acceptée comme légitime, enrôle les autres membres avec force.

Cimilech : un cas typique de distorsion de points de vue entre dirigeants et employés

Le décalage est flagrant entre les valeurs et les rôles des cadres supérieurs : ils invoquent l'intérêt général et la fiabilité tout en restant déconnectés de l'action. Le reste du personnel a du mal à agir dans le sens de l'intérêt général car il ne fait l'objet d'aucune reconnaissance (moqueries mutuelles, isolement des uns, mises à l'épreuve douloureuse de chaque nouvelle idée apportée par les autres, etc.). Le souhait de mémoire collective est ainsi en décalage avec les habitudes de ces consultants qui travaillent de façon isolée. Il y a ici incompatibilité structurelle d'enjeux. Cet agencement soulève une question majeure qui se pose de plus en plus souvent dans les organisations contemporaines : **qu'est-ce qui poussent les membres d'un agencement à continuer à dire qu'ils agissent en fonction d'un intérêt général malgré des distorsions flagrantes ?**

SQR : un cas typique de changement organisationnel innovant dans une bureaucratie

L'autorité dans une bureaucratie comme le SQR est une valeur aussi centrale que la fiabilité et incite à ne considérer le système informatique central (PTR) que dans ses résultats formels. Toutefois la position ambiguë des chefs de secteur, à la fois techniciens et déployant des capacités stratégiques et d'imputabilité, pousse la direction à faire évoluer l'organisation pour répondre à l'intérêt général d'assurance qualité. Il s'agit de favoriser des rencontres informelles pour assouplir la rigidité du système incapable d'assurer seule cette qualité. Les techniciens chefs de secteurs sont alors reconnus de façon officielle comme encadrants autonomes et les cadres supérieurs sont appelés à se rapprocher de la fabrication nucléaire. L'évolution organisationnelle vers cette cohérence d'enjeux reste pourtant précaire dans la mesure où elle ôte une certaine tranquillité d'esprit. Ce cas pose la question de **savoir ce qui rend urgente et incontournable une évolution vers la reconnaissance mutuelle.**

Pivert : un cas typique d'action collective où rentabilité et originalité s'équilibrent

Pivert cherche à rendre compatible les valeurs de richesse, d'intérêt général, de fiabilité et d'originalité. Pour cela, tout est mis en place pour, d'une part, assurer une comptabilité stricte et d'autre part, accepter que deux dirigeants aux caractères très différents puissent se compléter (l'un tourné vers le client, l'autre vers le management interne). Le métier d'architecte paysagiste, à la fois concret et artistique, peut expliquer que l'ensemble des protagonistes s'accorde sur l'importance de **mobiliser l'intérêt général pour rapprocher la créativité et un minimum de richesse.**

Labo : un cas typique d'insertion de services annexes pour valoriser l'organisation

Le dirigeant invoque simultanément intérêt général, renommée, fiabilité et originalité pour justifier l'enjeu d'intégrer la documentation, de plus en plus informatisée, dans la politique générale du laboratoire. Mais les trois personnes indispensables à cette intégration, à savoir la secrétaire générale, la documentaliste et l'informaticien, n'agissent pas en conséquence. C'est l'équipe de chercheurs (cœur du métier de Labo) et les intervenants extérieurs qui favorisent ce rapprochement en mettant en place un conseil documentaire, instance où se rencontrent de façon formelle l'ensemble des

protagonistes sur la gestion documentaire et la bibliothèque, outils de base du chercheur. En faire un axe stratégique permet de l'intégrer explicitement dans les projets et les recherches de financement. C'est une question primordiale au moment où les critères d'évaluation se multiplient et se complexifient. Comme l'agencement de surveillance (SQR), ce cas présente un **changement organisationnel** important sur le fond tout en paraissant simple en surface : **il se fait sur la façon de prendre en considération les relations entre ressources de l'agencement.**

Placo : un cas typique où se pose la question de la légitimité d'un dirigeant

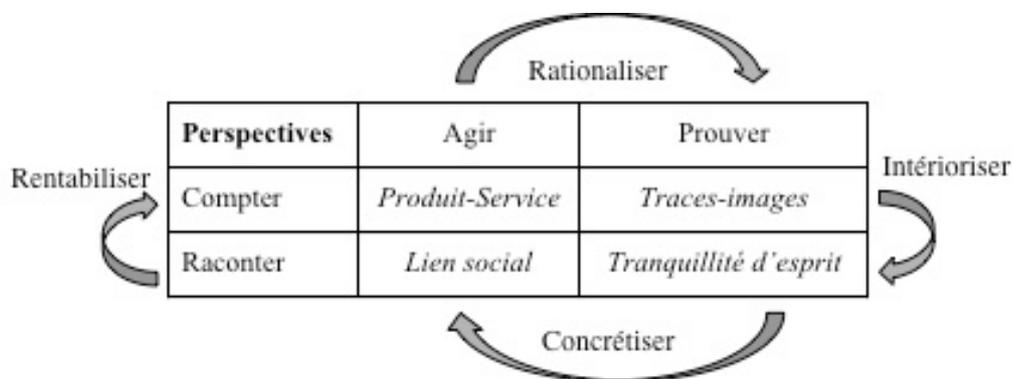
Les valeurs invoquées, les rôles et les capacités déployées selon les postes et les statuts sont globalement divergents. Le plus inquiétant est l'insistance avec laquelle le dirigeant de Labinfo cherche la renommée via l'originalité et l'intérêt général tout en ne déployant aucune capacité correspondante. Le dirigeant de Réso, évolue en revanche pour s'adapter à une *coproduction* et se rapprocher des rôles, valeurs, postes et capacités des informaticiens, des secrétaires et du chef de projet. Il joue donc aussi le rôle de l'autre dirigeant. C'est-à-dire que le directeur de Labinfo pourrait se retirer de l'agencement, ce qui permettrait aux enjeux respectifs de devenir compatibles. Reste toutefois la question de la reconnaissance des capacités mutuelles. Elles le sont uniquement entre protagonistes sans légitimité dans la mesure où les deux directeurs jouent principalement de leur autorité en cas de désaccord de l'équipe. Toute évolution organisationnelle semble bloquée contrairement au cas pour Labo pourtant soumis aux mêmes contraintes. **La comparaison entre Placo et Labo montre ainsi que la contrainte institutionnelle dépend de l'interprétation qui en est faite.**

b) Contexte rhétorique : recadrage selon les conventions d'énonciation

Les interprétations (cadre communicationnel) soulèvent la question de l'évolution des conventions d'énonciation, c'est-à-dire du couple « savoir + relation » de l'action collective (voir le chapitre synthèse). La seconde question est celle de la transformation des outils de gestion (cadre organisationnel) grâce au changement de regard porté sur les normes en fonction des situations particulières vécues dans l'agencement.

Rappelons que les instruments de gestion sont maintenus en place par la combinaison de quatre forces : la matière, les personnes, les normes institutionnelles et culturelles. Changer de technique ou de personnel est parfois perçu comme suffisant, ce que les faits infirment souvent. La démarche d'analyse proposée ici permet d'aller plus loin, à savoir montrer que le changement peut se faire sur la façon dont est considérée la norme : est-elle immuable ? Peut-elle devenir modulable ? Les outils de gestion ne sont alors plus des *abrégés du bien et du vrai* mais seulement *des abrégés du pertinent et du souhaitable*. A partir du cadrage communicationnel (les productions perçues de l'agencement), il est en effet possible de repérer les potentiels d'évolution, voire d'innovation. Il s'agit en fait d'un recadrage (Vacher, 2010 ; Goffman, 1991), au moins pour les protagonistes au statut reconnu et qui auront ainsi un effet d'entraînement. Ce recadrage peut être de quatre ordres :

- Rationaliser : si la performance de l'agencement est uniquement opérationnelle ;
- Intérioriser : si l'agencement n'est considéré que d'un point de vue comptable ;
- Concrétiser : S'il n'est qu'obligation ;
- Rentabiliser : s'il n'est que relationnel.



Recadrage potentiel de l'agencement organisationnel et communicationnel

Pour envisager ces potentiels d'innovation et pouvoir généraliser, j'utilise l'avantage d'avoir plusieurs cas pour les comparer par paires et permettre ainsi de généraliser.

Généralisation vers une reconnaissance mutuelle à partir des cas Pivert & Siboa

Dans ces deux cas, les enjeux respectifs forment un tout qui oriente les actions des individus vers la reconnaissance mutuelle de capacités. Pour Siboa, ces efforts se font sous la pression d'un projet qui est considéré comme vital alors que chez Pivert, ils

sont stimulés par les difficultés économiques qui pourraient dissoudre l'équipe. Le cadrage communicationnel montre que ces deux agencements produisent du service, de l'image et du lien entre personnes mais la question reste entière concernant la tranquillité d'esprit malgré les efforts largement déployés en ce sens par les intégrateurs. Ces derniers rassurent mais sont eux-mêmes peu rassurés, d'où une quête de rationalisation pour Pivert et celle de faire en sorte que les autres intériorisent les contraintes du déménagement pour Siboal.

Cette reconnaissance mutuelle de capacité se manifeste par :

- Un regard et une écoute bienveillante sur les actions et les histoires des uns et des autres, même les plus élémentaires (ex : rangement de placard, collage des plans sur les fenêtres) ;
- Des discussions autour de préoccupations mutuelles d'apparence anodines (ex : le crayon accroché au cahier des présences) au cours de réunions ou de rencontres dans les couloirs ;
- La mobilisation d'outils de régulation de l'activité incomplets et provisoires, conçus pour être adaptés (ex : les feuilles de temps, GDEM « *jetable* ») ;
- Le travail de motivation effectué par les intégrateurs pour rappeler l'importance de la manutention de l'information au cœur de l'agencement (ex : penser aux standardistes pour le déménagement, argumenter le taux horaire de Pivert),
- Une solidarité considérée comme incontournable (stimulée par un contexte économique difficile ou un projet ambitieux).

Ces cas montrent qu'il est possible pour des **individus**, c'est-à-dire des personnes conscientes des normes qui pèsent sur eux, de **s'estimer** (la forme de reconnaissance que nous avons choisie dans le cadre du travail) à travers une écoute réciproque et cela dans un contexte culturel où le chiffre fait loi (voir le point suivant sur le contexte culturel). Les régulations correspondantes ne sont pas toujours simples à comptabiliser, à prévoir ou à rentabiliser. Elles s'apprennent et se défont au rythme des histoires et récits qui rassemblent, isolent, rassurent, perturbent, en fonction des situations. Les outils correspondants (GDEM et le taux horaire) sont *lacunaires* et *provisoires*, *pertinents* par rapport aux situations et souvent souhaités par les protagonistes. Ils sont la marque visible de la *litote organisationnelle*. Dans ces deux

cas, deux protagonistes (Durand et Claudine) restent toutefois isolés sous prétexte d'exigences externes plus fortes (le métier, la technique, le président, les clients, et.). L'équilibre est donc précaire.

Généralisation vers une rationalité à toute épreuve à partir de Cimilech & Placo

A l'autre extrême, Cimilech et Placo montrent que les enjeux des protagonistes au statut élevé sont incompatibles avec ceux des autres. Seuls pourtant comptent les avis des premiers (afficher une image ou des traces de compétence, rassurer une clientèle friande de promesses). En effet, rien, ni les circonstances ni les normes institutionnelles, n'oblige à fabriquer un produit ou un service et encore moins du lien social. Ces agencements ne donnent pas à voir de reconnaissance mutuelle des capacités mais plutôt du mépris mutuel accompagné d'une grande attention pour la technique, même déconnectée des pratiques.

Christian Morel (1994 & 2002) parle de solution considérablement déconnectée, aux cinq particularités suivantes :

- L'anomie, ou absence d'organisation autour d'un objectif flou (ex : informatiser la mémoire collective ou le travail collaboratif) ;
- Le kidnapping technologique peu valorisé, c'est-à-dire la capture par des non experts d'une technologie apparemment facile (ex : « *il suffit de jeter 80% des documents* », « *Le logiciel de gestion de contenu est idéal* », sans agir en conséquence) ;
- La distraction cognitive ou la mauvaise foi qui se déploie alors (attitude désinvolte des dirigeants vis-à-vis des difficultés de leurs collaborateurs) ;
- L'autolégitimation de la solution par les dirigeants pour ne pas donner l'impression d'échec (ex : mobiliser la mémoire collective pour d'autres tâches, valoriser Placo indépendamment des clients mécontents),
- La non implication de l'ensemble du personnel.

Dans ces deux cas, seuls les protagonistes non dirigeants croyant encore à l'intérêt général souffrent, les autres passent outre les désagréments d'un travail vain et solitaire. Cela ne signifie pas pour autant masochisme et cynisme. En effet, le consultant senior de Cimilech (Philippe) croit en la possibilité de développer une

mémoire collective (Mary Pop's) efficace pour l'équipe. De même, le dirigeant de Placo (Gonthier) est sincère dans les qualités de son outil. Il est en revanche inconcevable pour l'un comme pour l'autre d'avoir à s'impliquer sur les tâches de *manutention de l'information* (considérées comme « *se salir les mains* ») ou encore d'avoir à écouter les histoires correspondantes. Arriver à une situation de mépris mutuel n'est donc pas un cheminement prévu ou souhaité mais aucune circonstance ne vient l'entraver.

Dans l'ensemble, les protagonistes restent des agents soumis aux contraintes qui les dépassent. Ils ne tentent aucune interprétation dans le sens de la reconnaissance de capacités mutuelles. Le terme *d'individu* ne convient pas sur ces agencements. Aucune évolution ne semble envisageable pour passer de l'hyper-rationalité (« *prouver* ») à une intégration (il faudrait *concrétiser*, c'est-à-dire participer à la manutention de l'information et être à l'écoute mutuelle).

Généralisation vers l'action collective - prescription réciproque à partir de SQR & Labo

Entre ces extrêmes, SQR et Labo offrent plus de souplesse. Les rôles et performances des agencements évoluent pour rendre compatibles des enjeux. En effet, pour le SQR, *concrétiser*, à savoir lier preuve et action de la qualité nucléaire, c'est autant respecter les normes et les procédures de travail qu'estimer les collègues et les partenaires quels que soient leurs postes et statuts. De même, intégrer la documentation dans la politique du Labo pour *concrétiser* et *rentabiliser* est compatible avec une automatisation et une sous-traitance de la bibliothèque dans la mesure où sont respectées les contraintes mutuelles et les responsabilités respectives.

Cela signifie perte de tranquillité d'esprit au profit de *gratitude*. D'une relation qui pourrait être technocratique et qui tiendrait grâce à une machinerie sophistiquée, les agencements de surveillance (SQR) et documentaire (Labo) révèlent le passage vers une relation entre *individus* responsables et outillés de façon pertinente, c'est-à-dire en évolution permanente. Les changements formels sont légers : officialiser une marge de manœuvre aux chefs de secteur SQR, structurer des rencontres entre collègues sur les questions documentaires du Labo. Mais ils sont au fond très importants car ils obligent, au moins pour les dirigeants, à mesurer, noter, discuter, les conséquences de leurs choix, ce qui n'a rien de reposant. Le système informatique central PTR n'est plus

l'unique garant de vérité et la bibliothèque n'est plus seulement affaire de spécialistes. *L'action commune*, au-delà de l'action à plusieurs, est ainsi favorisée par ses objets communs³¹ qui permettent les liens entre ressources de l'agencement (lectures des comptes rendus d'action, négociations documentaires, etc.).

c) Synthèse des deux premiers contextes : potentiels d'évolution grâce à l'écoute mutuelle

Ces deux mises en contexte, institutionnelle et rhétorique, permettent de mieux comprendre que l'évolution des agencements dépend de la reconnaissance des enjeux respectifs (*estime mutuelle*) et des capacités qui l'accompagnent (exprimer de la gratitude). Pour cela, seule suffit l'évolution d'un regard et d'une *écoute sur l'activité d'information*. En effet, celle-ci, en tant qu'action de mettre en forme ou de prendre forme, est chargée de potentiels et d'alternatives tels que l'ont révélés les protagonistes de nos cas.

L'évolution de l'écoute correspond à tirer parti du potentiel de l'action (tris, saisies, brouillons, papotages autour d'un café, gaffes, blagues, rangements de cartons, quêtes infinies en banques de données, remplissages de tableaux et commentaires, doubles saisies, etc.) pour en imaginer des alternatives.

Il se peut donc aussi que les évolutions se fassent à l'inverse, c'est-à-dire que la vision intégrée se désagrège et que les perceptions mutuelles perdent leur cohérence d'ensemble. Les évolutions seraient alors les suivantes :

- *déconnecter* : quand l'agencement perd son lien avec la réalité comptable ;
- *pressurer* : quand l'agencement n'est plus considéré comme une affaire collective et considéré comme un danger par tous ;
- *abstraire* : quand l'agencement perd son lien avec les réalisations concrètes ;
- *épuiser* : quand l'agencement ne laisse plus aucune trace ni tranquillité d'esprit.

Il arrive souvent que seule une oreille extérieure perçoive les évolutions, dans un sens ou dans l'autre, et surtout soit capable de les interpréter. Cette oreille, elle-même écoute flottante, combinée à une intervention peut favoriser les évolutions

³¹ Voir le chapitre synthèse des travaux pour resituer le vocabulaire

potentielles ou le maintien d'efforts, simplement en rendant conte et compte de ce qu'elle a fait, vu et entendu (ce fut par exemple les cas pour le SQR et Labo). Dans tous les cas, c'est seulement l'agencement qui peut mettre en œuvre ce qu'il estime bon pour lui (voir le chapitre méthodologie).

Le point suivant sur le contexte culturel pose un certain nombre de questions que je résume ici en relation explicite aux terrains (voir aussi Vacher, 2007 et le chapitre épistémologie). Cela permet de passer à l'objet conventionnel (*action ensemble*), qui combine compter et raconter (voir le tableau de cadrage communicationnel), pour proposer au niveau global de l'organisation d'arbitrer entre deux valeurs qui peuvent toutes deux se nommer intérêt général : *l'intérêt commun et l'intérêt social*. L'intérêt commun permet l'action collective et oblige ainsi à la prescription réciproque, c'est-à-dire *au respect de la marge de manœuvre et à l'estime mutuelle*. Il peut se trouver en discordance avec l'intérêt social qui est celui des tutelles et indirectement du public (pour les administrations), des actionnaires (pour les entreprises) ou des administrateurs (pour les associations) et qui oblige à *rendre des comptes précis à ces mandataires*.

d) Contexte culturel : coûts de l'innovation

En confrontant les promesses de ces évolutions potentielles avec la place de l'organisation dans la société, il est possible de savoir, au moins en partie, si ces évolutions sont concrètement envisageables ou non : qu'implique un recadrage (efforts à consentir, coûts de l'innovation organisationnelle, mimétisme, etc.) ? Qu'en est-il de la question du statut ? Y a-t-il des valeurs qui ne font référence ni au métier ni à l'institution mais à une instance supérieure à laquelle il ne faudrait pas toucher (le sacré) ? Si les interprétations des normes de l'organisation sont en phase avec celles de la culture politique (Chevrier, 2008), il est probablement difficile qu'elles évoluent. Momentanément, sur l'agencement, les rendez-vous peuvent faire évoluer les outils de gestion mais leur déploiement sur le long terme peut être trop coûteux.

La question principale n'est donc pas celle du changement en soi mais celle de la **perception des capacités de changement**. Seulement alors, peut se poser la question du choix, en particulier pour les protagonistes les plus en position de le faire

(cohérence entre statut, poste, rôle) : souhaitent-ils être et estimer des individus (accepter l'influence des normes pour être autonome) voire s'assumer en sujet et respecter de même (prendre des libertés, risquées, par rapport à ces normes) ?

Ces évolutions influencent directement les choix politiques et les orientations stratégiques de telle sorte que *l'estime mutuelle* (ou reconnaissance de capacités mutuelles) se manifeste, notamment par la gratitude (qualité d'écoute). Cela peut alors favoriser une responsabilité légitime qu'accompagne un contrôle respectable. Rappelons que je mets en valeur ces potentiels de capacité de changement qu'à partir d'actes anodins, souvent invisibles ou malmenés. Cela signifie que **la routine est chargée de potentiel d'innovation**. Autrement dit, alors même que chacun agit en fonction des critères sur lesquels il se sent jugé (ce qui caractérise la routine organisationnelle), il exerce aussi ses capacités d'interprétation sur toute situation dans laquelle il agit. Lorsque cette capacité d'interprétation est reconnue de façon mutuelle (même si elle s'exerce différemment selon les places), elle favorise la *litote organisationnelle*, facteur d'innovation.

En ce sens, je situe mes travaux comme une réflexion sur la tension organisationnelle entre modernité et tradition. La mise en perspective épistémologique que je fais au chapitre correspondant, montre que, de façon récurrente, c'est à une forme de bricolage que l'on doit ce potentiel d'innovation (Vacher, 2007, 2008b, 2009), cette capacité à lier « les cultures » (l'innovation est aussi celle de l'artiste, la routine celle de la tradition, la tension se manifeste également dans notre rapport à autrui, à nos savoirs, à notre écologie). Au niveau de l'organisation, c'est revenir à la litote organisationnelle qui permet de passer d'une multiplication de prescriptions (qui enferme) à un nombre réduit de proscriptions qui ouvre à la créativité. Mes recherches s'inscrivent dans une *logique de prévention* : comment observer des symptômes et soigner ces faibles signes d'une maladie potentielle ? Ou plutôt, comment repérer les potentiels d'évolution ?

La reconnaissance serait-elle une innovation ?

J'ai fait référence à sept grandeurs de légitimité dont le caractère est soit comptable soit racontable avec une incitation institutionnelle à privilégier le comptable

automatisable sous forme de TIC. Sur les terrains, ces contraintes restent purement formelles (et non chargées de valeurs) pour de nombreux protagonistes. Par exemple, la plupart des membres de Pivert, après avoir investi dans l'informatique sous l'influence de Laurent, renvoient le problème à plus tard lorsqu'il sera plus pertinent. De même, presque tous les membres de l'équipe du Parc Siboal s'approprient GDEM et l'adaptent à leurs usages parce que le logiciel reste un outil modulable dont la pertinence est systématiquement questionnée.

Sur les quatre autres cas, les TIC et les références au quantifiable restent pour la moitié des personnes chargés de vertu. Les autres considèrent que l'outillage est à leur disposition et se débrouillent en conséquence.

Dans le cas du SQR, l'intervention des chercheurs extérieurs et les doutes du dirigeant permettent de valoriser le rôle du chef de secteur pour le replacer dans le cœur de métier du nucléaire malgré l'aspect prosaïque de son travail. Je considère qu'il s'agit d'une innovation dans ce contexte institutionnel. De même, les doutes du directeur de Labo, sa présence autoritaire et bienveillante ainsi que l'intervention des chercheurs extérieurs, légitiment le rôle de l'enseignant chercheur qui souhaite s'impliquer pour le collectif sur les questions d'intégration de la bibliothèque. Il s'agit à nouveau d'une innovation car les contraintes chiffrées et individuelles qui pèsent sur les chercheurs incitent plutôt à des comportements plus égoïstes. Dans les cas Cimilech et Placo en revanche, les employés restent isolés. Les dirigeants s'appuient sur les progrès techniques comme valeur en dernier ressort. Produire du résultat quantifiable, en l'occurrence à travers les TIC, ne souffre aucune alternative.

D'autres arguments, plus ou moins en adéquation avec ces sept grandeurs, influencent dans un sens ou dans l'autre le comptable et le racontable. C'est par exemple cette crainte de se salir les mains (Cimilech), un fonctionnement organisationnel à l'image d'une tribu qui préserve jalousement ses mythes de liberté créative (Pivert), une double saisie consciencieusement cachée comme si elle était sacrilège (Siboal), une autorité et des normes présentées par tous comme incontournables et détournées au quotidien par les mêmes sous couvert de l'évidence du service public (SQR), la protection de la bibliothèque considérée comme le lieu sacré de rencontres informelles indispensables à la survie du collectif (Labo), l'évidence qu'il ne faut pas

mélanger le bon grain, qu'est la recherche, avec l'ivraie, que sont les prestations, au risque de déchoir (Placo).

Il y a derrière ces comportements des références à des valeurs profondément ancrées dans les sociétés occidentales et notamment celles qui associent le bien au vrai et le mal au faux (voir notamment les points sur les instruments de gestion dans le chapitre synthèse), celles qui séparent le vil (la manutention de l'information) du noble (être dirigeant ou haut technicien). J'en ai déjà fait état (Vacher, 1996, 1997, 2007, 2008b) et j'y reviens en détail au chapitre épistémologie.

Sur les cas présentés par exemple, ranger, fouiller, classer est ressenti comme une chose vile (Philippe, Gonthier par exemple). Mais se rabaisser n'est rien au regard de celui de devenir le valet d'un règlement inapplicable (Gérard, Derviche). Tout semble pourtant acceptable plutôt de déroger à son état de supposé créatif (chez Pivert et Labo). En France, la distinction entre ce qui est grand et noble et entre ce qui est bas et dégradant est fondamentale (d'Iribarne, 1989 ; 2006). Les économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991) sont ainsi particulièrement adaptées au contexte culturel français. Dans la catégorie des grands et des nobles on trouvera le travail intellectuel, la prouesse technique et l'ingéniosité. A l'inverse, ce qui est bas et vil comprend la relation servile (opposée à rendre service qui est une action noble), ce qui incite à ne valoriser que les prouesses techniques quel que soit le métier (Arold, Océane, Philippe, Arthur, Durand). On comprend mieux pourquoi les secrétaires ne s'inquiètent pas de leurs statuts car toutes celles rencontrées estiment rendre service et non être au service de quelqu'un.

L'écoute flottante, source d'innovation ?

Le point de vue communicationnel et l'approche interprétative que j'ai mobilisés ici (voir précisions au chapitre théories) marquent à la fois l'importance contemporaine de l'écrit au travail (poids des normes, de la traçabilité – jamais parfaite -, du travail intellectuel) et l'évolution d'une problématique sociétale centrée sur une information idéalement neutre et objective vers une problématique plus ouverte sur la médiation et le sens des actions, tenant compte des contextes et des points de vue. Ce constat rejoint le délicat travail d'écoute qu'il suppose : prendre au sérieux la parole sur les

actes anodins comme la manutention de l'information est d'une richesse exceptionnelle mais ne rassure pas, ni sur ce qui serait bien ou mal, ni sur ce qui serait vrai ou faux. Les quatre agencements où se déploie la reconnaissance mutuelle à base d'écoute flottante ne produisent en effet aucune tranquillité d'esprit. Les outils de gestion (GDEM, Taux horaire, PTR, GDOC) qui sont déployés dans ces *actions communes* ne sont donc que pertinents pour une durée limitée. Ils sont des ressources matérielles et symboliques conçues pour être incomplètes et provisoires, c'est-à-dire prêtes à recevoir les ressources humaines qui se les approprient. L'outillage de gestion n'est plus une machine à laquelle il faut s'adapter mais redevient un outil que l'on peut manipuler. Nous sommes là en litote organisationnelle.

Débats, conflits, histoires simples, justifications déroutantes, sont autant de paroles libérées parce qu'en face quelqu'un reçoit (écoute) et vice et versa. **La parole ne se modélise pas.** Il ne s'agit pas seulement de reconnaître une part de liberté et d'autonomie à l'acteur au travail pour contrôler des zones d'incertitudes (Crozier, 1963). Ce n'est pas non plus uniquement considérer la régulation comme conjointe (Reynaud, 1997). *Prendre en conte* l'organisation, ou plus exactement se laisser porter par elle en écoutant les paroles les plus ordinaires des uns et des autres, c'est accepter que des logiques locales ne produisent pas de logique globale et qu'il est parfois plus judicieux d'ôter des règles que d'en rajouter (Berry, 1983). L'agencement de surveillance (SQR) en est une bonne illustration. Si le contexte socio-économique est instable et si les réorganisations deviennent récurrentes, l'équilibre entre outillage de gestion et marges de manœuvre est encore plus subtil. Le bricolage des outils n'augmente pas forcément mais il est localement plus visible faute de temps pour le cacher, comme l'illustre l'agencement déménagement (Siboal). Si de plus les normes se durcissent (évaluations individuelles sous couvert de concurrence internationale par exemple), il devient presque impossible de concilier pour chacun l'ensemble de ces contraintes. Seule l'action collective racontable a alors du sens, autrui favorisant la recherche de compromis comme s'il fallait faire face ensemble à un ennemi commun. Les agencements documentaire (Labo) et d'intendance stratégique (Pivert) nous en offrent une bonne illustration.

Je considère ainsi que **cette faculté d’agir ensemble, et non seulement à plusieurs ou en commun, c’est-à-dire dans une visée politique de long terme, est une innovation dans le contexte institutionnel contemporain** qui multiplie les incitations à l’action chiffrée personnalisée.

L’approche interprétative et le point de vue communicationnel s’intéressent ainsi aux humains en acte, ils sont complexes à mettre en œuvre. Ils permettent de décrire de façon pertinente l’action collective en étudiant et en incitant à l’écoute flottante. Cela signifie laisser une marge de manœuvre à ce qui ne peut pas se comptabiliser pour dévoiler l’action des objets et du langage de telle sorte qu’apparaissent parfois des symptômes inattendus, inavouables et inexplicables. Bref, l’incomplétude du chiffre se mesure à peine, ce que résume à propos Gino Gramaccia (2006a) :

« La parole pour l’action (selon Hannah Arendt) devient, dans les situations professionnelles complexes, marquée par l’incertitude et le doute, la seule expression de la confiance [...] L’hypothèse d’une parole réflexive est plausible, qui engage les individus dans le réajustement constant de leur relation, au gré des informations et des connaissances nécessaires à la réalisation de la tâche, au gré aussi des risques endogènes à la mission (les dysfonctionnements, les aléas). Puis, au-delà de la sphère sociotechnique, intervient la parole infra ou sub-politique. Cette parole excède la relation interindividuelle » (*Id.*, 211-212).

Des innovations grâce aux proscriptions ?

En somme, considérer que le déploiement de l’écoute flottante, est une innovation signifie que quatre terrains sur six, la majorité donc, innove. C’est beaucoup, même si les agencements étudiés sont marqués par une forme d’incertitude liée au projet ou aux restructurations. Ce contexte de mouvement permanent des organisations incite peut-être en effet à placer la parole au cœur des préoccupations malgré les difficiles efforts d’écoute associée.

Il ne s’agit en fait que d’une **innovation de forme mais elle est profonde : l’outil de gestion n’est jamais totalement remis en cause, il est resitué dans un contexte normatif formel et non plus moral et vertueux.**

Quelque chose de plus fort que les valeurs du « *bien associé au vrai* » les transforme en « *souhaitable associé au pertinent* » pour mettre en œuvre sur la durée cette litote organisationnelle : pour Pivert, c'est répéter que 2% seulement du temps est consacré à trouver de nouvelles idées et que pour préserver ces 2% vitaux, il faut préserver une forme de solidarité vaille que vaille. Pour Labo, c'est une foi en la force de l'équipe pour assurer une recherche de qualité qui impose les efforts de restructuration vers l'attention réciproque. Pour le SQR, l'impossible explosion des centrales permet de réorienter les outils de gestion comme le PTR de telle sorte qu'ils intègrent la vigilance humaine. Pour Sibéal, il est inconcevable pour tous que le déménagement prenne du retard, bricolages ou pas. Dans ces cas, ce sont donc des **proscriptions** et non des prescriptions qui tiennent l'action collective. Au contraire, aucune interdiction d'échouer ne tient Cimilech et Placo.

C'est bien le regard porté sur ces agencements qui en fait des innovations potentielles : légitimer la responsabilité de considérer comme stratégiques les tâches prosaïques et comme puissante l'écoute flottante, force à entrer dans un mouvement d'estime mutuelle.

L'innovation organisationnelle par la communication peut-elle alors se généraliser si on limite les injonctions (normes) au profit de quelques interdictions (loi) ? C'est-à-dire quand les normes, obligations, sont moins nombreuses, moins chargées de valeur mais seulement formelles, ce qui leur permet d'être moteurs pour l'action. Quelques lois les supervisent car elles sont plus structurantes dans la mesure où elles préservent de l'arbitraire des autres tout en incitant à inventer ce qu'elles n'interdisent pas. Cela signifie alors que les artéfacts communicationnels et informationnels, qu'ils soient outils de gestion ou TIC, sont pensés à usage local et ponctuel. Ils sont chargés de potentiel.

CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE

Ce chapitre méthodologique précise mon positionnement entre l'ethnographie des organisations et l'anthropologie de la communication pour assurer l'articulation entre terrains et théories.

INTRODUCTION : OBSERVER L'INTERPRETATION PAR L'ECOUTE FLOTTANTE

Je parle d'« *Observer l'interprétation* » en référence à un article d'Anni Borzeix (1998) qui prend en considération le matériau d'étude pour le rendre « *discutable et réfutable, [... et faire émerger du] sens sous l'angle de la coproduction en contexte* » (Id., 4). Cela correspond à mon travail de prendre au sérieux la puissance de l'écoute dans l'action collective. J'ai rajouté l'adjectif « *flottante* » car il est délicat d'écouter cette si discrète activité qu'est la manutention de l'information associée au bricolage organisationnel et communicationnel (voir les chapitres synthèse et résultats). J'insiste donc ici sur l'observation indirecte par le biais de la confrontation des données « *froides* » (écrits officiels, outils de gestion en vigueur, règlements intérieurs, etc.) avec les données « *chaudes* » (observations, entretiens, participations, journal de bord, etc.). C'est une méthodologie inductive qui nécessite d'interroger la relation au terrain pour faire émerger du sens et cerner des potentialités organisationnelles.

Je partage en effet l'idée que le sens est « *accessible en tant qu'objet empirique pour l'observateur sur la base d'un effort d'analyse minutieux ; accessible parce que rendu visible pour autrui [...] dans leurs jeux de langage et leurs techniques du corps. Le travail d'analyste consiste moins à exhumer 'le' sens - qui est polysémique, mouvant et toujours contextualisé - mais à repérer les effets qu'il produit sur l'interlocuteur* » (Borzeix, 1998, 9).

L'écoute flottante est donc pour moi non seulement un objet de recherche mais également une posture méthodologique.

Celle-ci se situe dans le cadre de la recherche action, entre la *grounded theory*, l'ethnographie des organisations, l'anthropologie de la communication et la démarche

clinique, autant d'approches que je présente dans le premier point de ce chapitre. Les deux points suivants permettent d'insister sur les contraintes d'une telle recherche en la considérant comme un agencement (point 2) et de proposer une démarche constituée de trois dispositifs (point 3).

3.1. VERS LA DEMARCHE CLINIQUE

a) Recherche action

Tout d'abord, il s'agit de recherche action, en grande partie au sens de Kurt Lewin (1946, 1951) qui fut le premier à parler de cette démarche (Bouzon & Meyer, 2008). Pour la communication organisationnelle, elle représente « *une question d'interprétation en situation [...] un moyen de comprendre les situations organisationnelles, de rendre compte du sens de la pratique* » (Vacher, 2008a, 20-21). Toutefois, la recherche action telle qu'initialement formulée n'envisage pas que le terrain puisse formuler une demande ni que la théorie puisse émerger du terrain (Charue, 1991 ; Liu, 1997 ; Cordelier, 2008). Je lui préfère donc ces termes plus précis d'ethnographie des organisations précisant la démarche clinique (Berry, 1984 ; CRG, 1986) à travers l'anthropologie de la communication (Winkin, 2001 ; Olivesi, 2006a) et selon un plan de type *grounded theory*.

b) Anthropologie de la communication

L'intérêt d'une approche anthropologique est d'insister sur l'importance du temps long, de l'immersion du chercheur dans le terrain pour se faire accepter au point de se rendre prévisible pour les membres du groupe étudié. C'est le seul moyen de « *saisir le point de vue de l'indigène* » (Winkin, 2001, 136, en référence à Bronislaw Malinowski, précurseur de l'approche terrain). Yves Winkin mobilise les travaux d'Erving Goffman qui parle d'observation participante pour insister sur l'engagement du chercheur qui ne peut s'évacuer du terrain. Gino Gramaccia insiste en parlant de l'importance pour le chercheur d'accepter d'incarner plusieurs rôles (Gramaccia, 2001, 17) : « *S'il s'agit de comprendre comment les membres d'une communauté construisent leurs activités, autant explicitement s'engager comme membre à part entière de cette communauté* »

(id., 63). Cette position oblige à préciser sa place de chercheur, ses rôles et ses points de vue. La neutralité n'est plus de mise mais les notes, suivies de monographies soumises à la critique des pairs, sont des matériaux complémentaires aux observations, interactions et recueils documentaires. Elles permettent d'opérer un aller et retour entre la participation et la théorie et de rendre ainsi les constructions théoriques réfutables. Y. Wikin (2001) parle à ce propos de la triple compétence nécessaire à l'anthropologue : l'art de voir, d'être avec autrui et d'écrire.

Mais la posture anthropologique laisse entendre la non-intervention du chercheur, une sorte de neutralité, position difficilement tenable dans les organisations. En effet, toute immersion perturbe le travail et plus exactement l'action collective et il serait dommage de laisser passer cette opportunité : la présence d'un tiers peut inciter les personnes à réfléchir sur leurs pratiques, à imaginer des alternatives, à leur rendre en quelque sorte l'activité disponible (Clot, 2005). Le chercheur peut même favoriser l'auto-confrontation par des dispositifs appropriés comme par exemple la méthode des scénarios, fictions proposées puis négociées collectivement pour travailler sur les habituels non-dits et transformer ainsi l'action collective (Meyer, 2008).

c) *Grounded Theory*

La *grounded theory* rend mieux compte de la « *découverte de la théorie ancrée dans la réalité* ». Développée par Anselm Strauss et Barney Glaser (1967) qui parlent de sociologie compréhensive, cette démarche est également inductive, elle part des faits et a pour but la théorie. La théorie est explicitement un ensemble de concepts destinés à comprendre les comportements. Ces concepts sont élaborés par les chercheurs et fondés sur les matériaux de terrain qui peuvent être de toute nature (entretiens et fragments de récit, observations, documents, actions, statistiques, littérature, etc.). Je n'ai pas présenté en détail ici l'ensemble de mon matériau³² mais seulement un résumé au chapitre résultats et une synthèse élaborée en annexe. J'ai comparé six terrains à partir des propos, outils et documents mobilisés par six protagonistes représentatifs sur chaque terrain et dans quatre situations distinctes à chaque fois. J'ai

³² Voir le document comprenant une sélection de mes travaux ainsi que ma thèse

recueilli ces propos et documents en passant entre un an et deux ans au sein de chaque organisation pour environ deux jours par semaine. Je n'ai pas seulement interrogé, j'ai participé à des projets concrets (développements de systèmes d'information, formation, mise en place, assurance qualité de bibliothèque, secrétariat de rédaction, etc.). Je devenais petit à petit un collaborateur même si mon degré d'intimité avec l'organisation étudiée varie selon les cas. Les documents réunis ou produits (par exemple les comptes rendus de réunion) sont donc aussi utiles pour les actions que je mène sur le terrain que pour l'analyse.

Les auteurs de la *Grounded Theory* parlent de théorie émergente en ce sens qu'elle « doit être adaptée aux faits [... et non plaquée, elle...] doit pouvoir travailler les données, elle doit être féconde, capable d'éclairer ce qui est obscur [...]. Elle est le produit des transformations successives des données par le travail de recherche » (Demazière & Dubar, 1996, 50). Cette citation permet de cerner les fondements et les objectifs de la *Grounded Theory* : il ne s'agit pas seulement de laisser parler les matériaux de la recherche mais aussi de les travailler, ce qui est le rôle du chercheur. En ce sens, cette méthodologie s'éloigne de l'ethnométhodologie, également ancrée sur le terrain mais qui considère que le langage ordinaire des acteurs est suffisant à rendre compte des comportements (Garfinkel, 1967). Pour Glaser et Strauss, l'enracinement des données nécessite des comparaisons pour produire une théorie : comparaison entre des analyses et retour sur le terrain (qui produit une théorie locale), comparaison avec les lectures et expériences antérieures ou celles des autres chercheurs, comparaison avec d'autres théories et d'autres terrains qui viendront produire ces régularités qui constituent finalement une théorie formelle. Comme pour l'anthropologie de la communication, il manque à la *Grounded theory* la précision du type d'interaction qui peut se développer entre chercheurs et praticiens ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour réussir les comparaisons porteuses de théories. C'est le cas de la démarche clinique (Berry & Matheu, 1986 ; David, Hatchuel & Laufer, 2000), troisième point de ma méthodologie.

d) Démarche clinique

Cette démarche permet de rendre compte des savoirs développés dans les organisations pour la conduite de l'action : il s'agit de « *cerner le phénomène, plutôt que de vouloir l'épuiser* » (Girin, 1981, 1883). La clinique part d'une pathologie sans pour autant avoir pour objectif de la soigner (Herreros, 2004). Ce point de départ, ancré dans la pratique par une demande exprimée officiellement, offre une perspective d'étude critique unique (Lacoste, 1998, 102), à la fois pour accéder durablement à un terrain et aussi pour en cerner ses conditions de vie (Berry, 1981) :

« Une présence prolongée [des chercheurs] sur le terrain n'est jamais autorisée si l'organisation n'a aucun intérêt à ce qui va en sortir. Des compromis vont donc toujours devoir être passés entre les intérêts de la recherche et ceux des personnes qui ont le pouvoir d'ouvrir ou de fermer la porte à l'observation » (Girin, 1990, 143).

Dans le même esprit que la *Grounded Theory*, c'est par l'organisation de comparaisons que se développent les théories formelles. Ces comparaisons sont d'abord factuelles (plusieurs terrains d'investigation sont menés en parallèle par les équipes de chercheurs), ensuite théoriques (en confrontant les résultats à la littérature scientifique et cela au sein de réunions systématiques), puis épistémologiques pour dépasser « *la difficulté peut-être la plus redoutable car la moins visible : le poids des évidences admises par les chercheurs* » (Berry, 1981). Ces comparaisons grâce à la critique des pairs sont encadrées par ce que les auteurs nomment le contre transfert en référence à la psychologie clinique pour « *arracher le chercheur à son terrain* » (Berry, 2000).

En somme, les exigences de la démarche clinique que je mobilise sont multiples : accéder à un terrain, y négocier sa place sur la durée, organiser l'interaction avec les membres de l'organisation, accepter l'évolution de la problématique de départ, écouter, choisir les données de terrain, les croiser avec les théories adéquates, lire, se confronter à la critique de ses pairs, trouver les mots pour rendre compte et recommencer, corriger, soumettre nouveau à la critique et surtout ne pas abandonner et savoir ruser pour encercler une matière qui se dérobe et qui ne se dévoilera jamais totalement. La matière organisationnelle réagit : « *Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à vouloir observer, on agit sur la réalité*

que l'on voudrait saisir et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche » (Girin, 1990, 161).

3.2. EXIGENCES D'UNE RECHERCHE CLINIQUE EN COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

a) Les exigences du terrain

Si la demande de recherche émane des laboratoires de recherche, la difficulté pour le chercheur est de diversifier les angles de vue qui alimenteront sa problématique. Parmi les cas présentés au chapitre résultat, celui du SQR (le Service Qualité des Réalisations de EDF) est concerné. Si la demande émane de l'organisation, la solution n'est pas non plus acquise : la problématique de recherche n'intéresse souvent pas directement les services opérationnels, qui attendent des réponses concrètes à leurs soucis du moment. Le chercheur devra faire des compromis. C'est le cas de Siboal et Placo (l'exemple du déménagement et un des deux laboratoires de recherche). Si la demande est conjointe, le problème n'est pas non plus résolu car le chercheur peut se trouver au croisement d'enjeux qui le dépassent et qui concernent la relation entre son laboratoire et l'organisation. C'est le cas de Pivert, Cimilech et Labo (les deux sociétés de conseil et le second laboratoire).

Sur tous les terrains, le chercheur se retrouve à jouer des rôles qu'il n'a pas forcément choisis et qu'il met parfois du temps à décrypter. Je cite régulièrement Jeanne Favret-Saada (1977 ; Vacher, 1997, 2006a, 2008a) qui n'a obtenu des informations sur sa recherche, la sorcellerie dans le bocage normand, qu'à partir du moment où ses interlocuteurs l'ont prise pour une désenvoûteuse. La chercheuse s'est rendue compte de ce quiproquo en relisant ses notes de terrains. C'est pour moi, une des clés du succès d'une recherche action : noter au jour le jour. Le sens n'émerge que tardivement, parfois longtemps après le terrain, et même après les premières analyses ou les premiers articles. C'est valable pour tous les terrains que je présente ici où l'étude que j'en propose donne des résultats inattendus auparavant (Vacher, 2010), comme par exemple la mise en valeur de cette grande différence entre proscription et prescription. Sur tous ces terrains, j'ai été propulsée consultant, secrétaire, stagiaire, espion de la direction, informaticienne, etc. Dans tous les cas, j'ai récolté des données.

Mon journal de bord a permis de retracer l'historique des différents rôles que l'on m'a assignés pour situer la parole de mes interlocuteurs et en relativiser la portée. J'ai souvent accepté le rôle de secrétaire, notamment pour les réunions. C'est un excellent moyen de creuser ce qui ne se dit pas tout en étant primordial pour cerner l'organisation : le compte rendu rédigé est bien souvent corrigé par le président de séance qui en retire les conflits, ajoute des décisions, lisse, voile, opte pour le registre officiel moins sujet à controverse que le compte rendu initial. Dans ces décalages, émerge déjà du sens à croiser avec les autres observations, lectures et actions.

b) Les exigences théoriques

Les lectures théoriques initiales ne sont souvent pas fructueuses car les questions fortes n'émergent qu'au bout d'un certain temps d'immersion dans le terrain. Les lectures deviennent efficaces au moment même où le terrain est si prenant que le chercheur n'a plus de temps pour lire (Berry, 2000). De même, les idées nécessitent d'être régulièrement confrontées aux autres, critiquées, remises en cause et travaillées. Enfin, pour limiter les surprises en cours de route, il m'est apparu de plus en plus nécessaire de poser la question de ce que produit ce type de recherche dès le départ même si les réponses évoluent (Vacher, 2008a). J'utilise pour cela la typologie de production d'un agencement telle que je l'ai développée au fur et à mesure de mes travaux (Vacher, 2006a) et qui correspond au cadrage communicationnel présenté au chapitre résultats. Ainsi, une démarche clinique peut :

- *Fabriquer*, notamment de la science, ou *détruire*, des idées reçues par exemple ;
- *Montrer*, un lien entre problématiques scientifiques et concrètes par exemple, ou *cache*, tout ce qui n'a pas été sélectionné pour l'étude ;
- *Socialiser*, les chercheurs avec le terrain par exemple, ou *isoler*, des faits pour mieux les étudier,
- *Rassurer*, notamment les tutelles, ou *perturber*, le terrain ou ces mêmes instances de contrôle.

Ce type de recherche ne produit donc pas que des idées neuves. Il est soumis à un réseau de motivations qu'il serait dangereux d'ignorer (Callon, 2003). Il a aussi ses ressources qui ne sont pas toujours mobilisées : les laboratoires de rattachement, les

tutelles, les colloques, les journées d'étude, etc. peuvent se transformer en comités de sages si l'on prend conscience de l'importance et de l'urgence de le faire.

c) Synthèse des exigences de l'agencement de recherche

Les deux principales questions auxquelles je propose donc de répondre à l'issue de vingt ans d'expérience de ce type de recherche sont les suivantes : comment organiser les compromis sur le terrain pour qu'ils restent supportables ? Comment organiser la confrontation des résultats intermédiaires pour fabriquer de la théorie ?

L'agencement de recherche ci-dessous est construit sur le même schéma que l'agencement organisationnel et communicationnel présenté au chapitre résultats. Il part du principe sain que ce qui est le plus répandu dans les organisations est l'ignorance (personne ne sait exactement ce que font les autres). Ensuite, il y a des mandants, des mandataires (un réseau de personnes, d'objets et de symboles) et des mandats. Le(s) chercheur(s) est (sont) ainsi une des ressources de l'agencement de recherche. Le mandat est d'autant plus confus qu'il y a deux mandants : le terrain et les laboratoires, représentés généralement par leurs directeurs respectifs.

Je mobilise également les différences langagières, présentées dans le chapitre synthèse, entre énoncé (littéral), situation, cadre et contexte d'énonciation pour décoder des dilemmes, repérer ce qui est en train de se passer, cerner de quoi cela relève et comprendre de quelles ressources d'interprétation disposent les protagonistes.

3.3. UNE TRIPLE INSTANCE NECESSAIRE A LA DEMARCHE CLINIQUE

a) Recueillir des données « chaudes » et « froides » : activités d'information

J'ai parlé plus haut de croiser les données chaudes et froides. Concrètement, c'est un mélange d'écoute, de participation, de lecture et de notes de terrain. Avec un temps d'immersion long, j'ai croisé *intentions*, *réalisations* et *argumentations* (ou *justifications*) sur les projets et avec les documents officiels. Ce sont les activités d'information présentées au chapitre résultats.

Recueillir des intentions et des argumentations se fait en entretiens, réunions, déjeuners, pauses café, partages de bureaux, etc. Participer aux réalisations dépend des compétences nécessaires sur chaque projet. La place des TIC est telle que j'ai toujours pu trouver ma place grâce à mes compétences d'informaticienne ou d'utilisatrice chevronnée. La phase de recueil d'argumentations, voire de justifications, car peu de réalisations concordent avec les intentions, n'est possible qu'après ce temps de participation significatif. C'est un des moments forts de la recherche car les contradictions sont révélatrices des évidences partagées. Pour ce faire, je reste toujours au plus près des conditions de travail de mes interlocuteurs (dans les locaux où ils travaillent, entourés de leurs outils, équipements et collègues). Je note beaucoup, seul moyen de retour au terrain, ce qui m'a permis de reprendre ce travail d'analyse des terrains à partir des propos des protagonistes.

b) Groupe de suivi ou comité de pilotage terrain : premier cadrage

Le second dispositif que j'ai mis en place et mobilisé quand je l'ai pu (cas SQR, Pivert, Cimilech et Labo) est le groupe de suivi, aussi appelé comité de pilotage (Girin, 1989a). Il est formé des personnes du terrain concernées par le déroulement de la recherche. Il ne comprend pas que des partisans : « *Il n'est pas exceptionnel que des gens fortement opposés au départ à l'idée même de la recherche, que l'on a eu l'intelligence de faire siéger dans le comité pour qu'ils puissent faire valoir leurs raisons, deviennent, en cours de route, de fervents supporters* » (Id., 3). Ce comité est une contrainte créative : s'il fait perdre une certaine liberté au chercheur, il lui assure un nouveau matériau d'observation. Les débats et la controverse de ces comités mettent en lumière les enjeux de l'organisation concernée, que la seule présence sur le terrain ne permet pas toujours de percevoir. Ensuite, le comité peut être un relais vers les autres membres de l'organisation pour donner accès au chercheur à de nouveaux lieux d'investigation ou pour clarifier son statut. Enfin, ce groupe de suivi « *constitue une garantie de permanence face à la mobilité générale des personnes dans l'entreprise, et en particulier face à la mobilité des demandeurs de la recherche* » (Ibid).

c) Groupe d'échange avec les pairs : second cadrage

Le dernier point, indispensable à la recherche clinique est l'instance de contrôle ou groupe d'échange qui permet le travail de comparaison pour produire les théories susceptibles de survivre à la recherche en cours. Cette instance est constituée d'autres chercheurs, qui ne sont pas forcément spécialistes du domaine étudié mais qui sont prêts à adopter une écoute bienveillante et critique. Dans le meilleur des cas, elle se réunit de façon rituelle, une ou deux fois par an par exemple pour chaque recherche, au sein du laboratoire de rattachement des chercheurs ou dans un groupe de recherche *ad hoc*. Elle permet de « *rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'identité des chercheurs sur le terrain, d'ouvrir des pistes de recherche, de produire des comparaisons avec d'autres situations. [...] Elle fournit un début de validation scientifique [...]* » (Girin, 1989a, 4). Au minimum, il s'agit des colloques et obligations de rendre compte. Au mieux, elle est une combinaison de ces deux types de rencontres : séminaires critiques mais bienveillants d'un côté, contrôle institutionnel de l'autre. J'ai participé à la constitution d'un tel groupe en 2007 et que je continue d'animer depuis le début (Vacher & Al., 2011). Tous mes cas ont été, d'une façon ou d'une autre, inscrits dans une ou plusieurs instances.

En somme, la qualité des résultats (théoriques et pratiques) dépend de la régularité des rendez-vous (les groupes de suivi et d'échange) entre mandants et mandataires ainsi que des moyens mis en œuvre pour cerner les jeux d'interprétation en contexte (suivi des intentions, réalisations, argumentations grâce à la mémoire constituée des notes de terrain). En aucun cas, il ne pourra être décidé à l'avance de ces résultats pour pouvoir en suivre l'évolution à partir de critères chiffrés (Vacher, 2008a). Ce serait la situation d'un mandat clair pour assurer une tâche simple, ce qui n'est jamais le cas lorsque l'on parle de jeux d'interprétation en contexte : le chercheur perturbe son terrain du seul fait de sa présence, il n'est jamais neutre, la coproduction est inhérente à ce type de recherche. Il est aussi influencé par les stratégies opportunistes des acteurs. Il doit pourtant être capable d'étudier ces interactions en situation (organisationnelle) pour faire émerger une théorie susceptible de devenir formelle. Ces contraintes sont en réalité un point fort : l'information et la communication des organisations ne peuvent s'étudier qu'en situation, grâce aux cadrages de

l'agencement, notamment à la conscience des enjeux correspondants (fabriquer des idées neuves, montrer où vont les financements, socialiser avec ses pairs, rassurer les tutelles, etc.).

CHAPITRE 4 - POSITIONNEMENT THEORIQUE

Dans ce chapitre, je précise ce que j'entends par agencements en sciences de l'information communication, activités d'information et outils de gestion considérés comme des artefacts communicationnels.

INTRODUCTION

Dans le premier point, je reprends, pour les préciser, les différences entre interpréter et comprendre, entre information et communication, entre culture traditionnelle et artistique. J'argumente au second point le concept d'activité d'information et la façon de considérer l'organisation en SIC pour en proposer une synthèse sous forme d'agencement organisationnel et communicationnel des activités d'information. J'introduis finalement le point de vue communicationnel que je reprendrai en détail dans le chapitre épistémologie.

4.1. CERNER LES CONCEPTS

En proposant une approche informationnelle et communicationnelle des organisations pour mieux cerner les liens entre les concepts d'organisation, d'information et de communication (Vacher, 2009 ; Dumas, 1991), j'ai cherché à comprendre une des ambitions de notre discipline. Il s'agit de décoder ce que l'on nomme des objets qualifiés, repérer des pratiques situées, cadrer des contraintes rhétoriques (la manipulation du langage), institutionnalisées (techniques, sociales, économiques, etc.) et mettre en contexte ces pratiques (chargées d'histoire et de potentiel).

a) Interprétation – compréhension : à partir du concept de médiation

Les auteurs en SIC mobilisent le concept de médiation principalement de deux façons : celle nécessairement portée par des humains (par exemple, Guyot, 2000a ; Metzger, 2006 ; Le Bis & Vacher, 2006 ; Bougnoux, 2001 ; Miège, 2004) et celle comprise dans les objets (exemple de Jeanneret, 1998&2004 ; Van Vuuren & Cooren, 2008).

Dans le premier cas, la médiation est considérée comme un travail d'interprétation mais rien n'est dit sur façon dont est reçue cette interprétation, à savoir sur la tentative de compréhension. Dans le second cas, comprendre et interpréter sont utilisés indifféremment pour donner du sens aux objets dont l'influence est immense car ils sont les marqueurs de la culture. Y porter attention permet de révéler les rôles et légitimités des personnes investies par lui (auteur, concepteur, éditeur, lecteur, locuteur, auditeur, etc.) et d'en comprendre les comportements. C'est écouter des conversations ordinaires, c'est-à-dire des narrations chargées de sensations portées par le corps humain (Martin Juchat, 2009 ; Delcambre, 2000). Ce point de vue est particulièrement intéressant pour les organisations en reconfiguration permanente où la question du nouage entre contrôle respectable, estime mutuelle et responsabilité légitime se pose de façon récurrente. Les conversations offrent alors un potentiel de reconfiguration très efficace (Engestrom, 2008).

Mon approche actuelle se situe entre les deux, à savoir proche de la conception de la médiation humaine pour l'accent mis sur la routine, cœur de la vie des organisations (Gramaccia, 2006 ; Bouzon, 2002 ; Mayère & Vacher, 2005), et proche de la médiation comprise dans les objets pour l'importance accordée à la question de marqueur culturel. Mais, comme je l'ai présenté au chapitre synthèse, je fais la différence entre « *interpréter* » et « *comprendre* ».

Interpréter est une action consciente d'un individu et elle peut l'être en relation à un objet ou un symbole. Elle produit une ou plusieurs significations. L'attention est portée sur l'action humaine, observée ou verbalisée. Que cette action soit lecture, utilisation d'Internet ou d'un système d'information formel, l'interprétation qui en résulte est une appropriation, qui peut être de l'ordre du bricolage (imaginer) ou du braconnage (détourner).

La compréhension suppose la coprésence (au moins via le téléphone ou l'audioconférence) d'au moins deux personnes pour tenir compte du corps (même seulement à travers la voix) de l'autre. C'est une tentative de produire du sens où il est nécessaire d'être attentif à l'énonciation, invisible et agissante, qui est une confrontation directe avec autrui (action à plusieurs selon la définition proposée au chapitre synthèse). Comprendre l'action collective nécessite ensuite les opérations de

cadres (action commune) et de mise en contexte (action ensemble) qui ne sont possibles qu'en confrontant ses réflexions aux autres et en multipliant les niveaux d'interaction. Je l'ai présenté au chapitre méthodologie avec la démarche clinique : être sur (ou dans) le terrain permet de confronter ses interprétations avec les individus de ce terrain mais aussi avec d'autres chercheurs (instances de pilotage de la recherche). Le résultat est alors seulement une tentative de comprendre un faisceau d'interprétations situées, cadrées et « prises ensemble ».

b) Information - communication

Les différences entre communication et information se situent plutôt sur le registre du positionnement institutionnel. En effet, ce n'est ni le point d'entrée des questions d'organisation, ni la façon de regarder les objets, les pratiques, les discours et les contraintes, ni les références théoriques mobilisées qui séparent ou relient les deux concepts. Les sciences de l'information et de la communication sont censées penser ensemble information et communication alors que les séparations persistent selon ce que chacun souhaite valoriser (des métiers, des approches, des écoles, etc.). Cette séparation disparaît petit à petit en même temps que disparaît le paradigme instrumental, qui a influencé le début des SIC, au profit d'un paradigme interprétatif, présentés ci-dessous et détaillés au chapitre épistémologie.

Le paradigme instrumental assimile l'information au formatage de représentations et la communication au processus de mise en commun de ces représentations. Il ne différencie pas le langage de la langue parlée, il se place dans une perspective universaliste et volontariste. Il est plutôt critiqué par les auteurs que je mobilise mais il n'est jamais totalement rejeté.

Le paradigme interprétatif considère que la communication est une mise en relations alors que l'information est une mise en forme ou une prise de forme. Pour ce paradigme, le langage n'est pas seulement la langue, code commun à une culture, mais aussi des situations d'énonciations, des cadres contraignants et des contextes plus ou moins énigmatiques. Ce paradigme relativise la portée universelle des techniques et de la volonté humaine pour proposer de descendre dans « l'arène » et de rendre ainsi compte d'interprétations, locales, différentes et plus ou moins compatibles entre elles.

La communication révèle alors les règles du jeu de l'organisation et offre un espace de liberté. Elle peut être une quête de compréhension par l'intermédiaire du débat sur les règles ou encore une construction d'organisation par l'intermédiaire de récits. L'approche par le *knotworking* (Engestrom, 2008) a ceci d'intéressant qu'elle combine ces deux visions : elle replace la communication comme argumentation dans un nœud de conversations, elle met l'accent sur la responsabilité humaine entre les contraintes identifiées de contrôle et de confiance, elle insiste sur le jeu de représentations plurielles comme efficaces et elle montre l'importance de tenir compte des potentialités d'évolution à travers le concept d'activité. Ma position est proche mais j'insiste sur l'importance de l'information qui est autant action (mise en forme) que non-action (prise de forme) telle que précisée au point suivant de ce chapitre.

Il peut y avoir information en présence d'une seule personne (et d'objets) et pourtant elle est rarement univoque. La communication rajoute la dimension collective de la participation et l'inscription historique et culturelle correspondante (Piñuel, 2006). Elle est à la fois débat (ordre argumentatif) et récitation (ordre expressif). Communiquer est donc la base de la compréhension : elle donne vie aux signes, les déforme en les remplissant d'humanité avec ses mensonges, ses désirs, son altruisme, son égoïsme et sa capacité de ménager les autres.

c) *Culture traditionnelle – culture artistique*

La culture est présente dans toutes les approches SIC que j'ai mobilisées et renvoie indifféremment aux contextes institutionnels et rhétoriques. Plus ou moins explicitement, elle est présentée avec deux acceptions possibles : celle de partage conventionnel par le plus grand nombre et celle de pratique artistique qui peut être irrévérencieuse. Les deux s'appuient sur l'histoire et les habitudes mais la première « conserve » alors que la seconde « renouvelle » (conception introduite au chapitre synthèse quand je différencie les contraintes institutionnelles des outils de gestion). Elles sont donc complémentaires au point parfois qu'elles semblent incompatibles.

À l'issue du chapitre résultats, la mise en valeur du contexte culturel a permis de poser plus précisément les questions de concilier les mondes mesurables (Boltanski & Thévenot, 1991) et la reconnaissance des capacités mutuelles qui se manifeste par la

gratitude (Ricœur, 2004). Avec les agencements communicationnels et organisationnels se pose en effet la question du management comme l'art d'éviter deux écueils extrêmes (Girin, 1995) : le contrôle tatillon de toute action, par méfiance vis-à-vis des capacités humaines à vivre ensemble, et la confiance aveugle dans les capacités des individus, laissés libres de toute action. Entre les deux, se pose donc la question de la responsabilité et incite à creuser l'articulation entre *prouver* et *faire* d'un côté, entre *compter* et *raconter* de l'autre (selon la grille du cadrage communicationnel).

4.2. ORGANISATION ET ACTIVITES D'INFORMATION : LES AGENCEMENTS EN SIC

a) *L'organisation comme agencement routinier et émergent de capacités*

L'organisation dans ces théories en SIC est présente grâce aux concepts d'intelligence collective, de dispositif et de nouage. Je leur préfère aujourd'hui ceux de reconnaissance des capacités mutuelles, d'agencement et d'action collective. En voici les raisons.

Le concept d'intelligence collective est mis en avant comme la possibilité de rassembler des questionnements à partir d'articulations de points de vue et de pratiques (Bouzon, 2002 ; Vacher, 2001). Il me semble que le terme d'intelligence collective ne rend pas suffisamment compte de l'importance des questions de reconnaissance, de place de l'écoute, de lien entre compte et conte, entre faire et prouver. Je lui préfère celui de reconnaissance des capacités mutuelles qui correspond à l'organisation à la fois comme nœud de conversations et comme nœud de responsabilités négociées (*knotworking*).

Le dispositif a, quant à lui, été défini comme un ensemble de techniques et d'usages inscrits dans des discours, des règles de travail et des pratiques (Andonova, 2004). J'ai souvent utilisé ce concept en précisant sa forme : une combinaison de réunions rituelles, courtes et préparées, d'outils de gestion à bricoler, de manutention de l'information et d'expériences mutuelles sous contraintes économiques et sociales de l'organisation (Vacher, 2001). Je lui préfère maintenant le terme d'agencement pour

mieux rendre compte de la relation entre éléments de natures différentes, matériels, humains et symboliques : l'objet est chargé d'humanité et de représentation, l'humain bricole en permanence du symbole et des artefacts, le symbole ne peut pas se passer de support matériel ni d'utilisateur. C'est cet agencement qui agit (dans l'action à plusieurs où se situe en premier lieu la reconnaissance de capacités mutuelles). L'attention mérite d'être portée sur les liens dans la mesure où les éléments sont en dépendance mutuelle et, à ce titre, ressources les uns pour les autres :

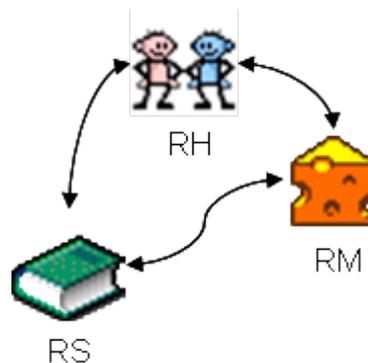


Figure 1. L'action à plusieurs = agencement de Ressources (Humaines, Matérielles, Symboliques)

Le concept de nouage permettrait de passer au niveau de l'action commune puis ensemble mais tel qu'il est mobilisé en SIC, il me semble encore incomplet. En effet, les objets sont au centre du nouage organisationnel mais ils ne sont pas spécifiés. Je préfère alors adopter le terme d'action collective pour spécifier les objets tels que présentés au chapitre synthèse : personnalisés (objets familiers de l'action à plusieurs), communs (descriptions pour l'action commune) et conventionnels (promesses, contrats de l'action ensemble).

Les questions de négociation et d'apprentissage sont posées (Kogan & Al., 2007), les reconfigurations de responsabilité, contrôle et confiance sont présentées (Groleau & Taylor, 1996), les délicats arbitrages entre représentations communes ou justes convergentes pour l'action sont justifiés (Bouzon, 2002), les risques de débordement de la cellule projet soumise à une urgence inhumaine sont exposés (Gramaccia, 2001), mais l'étude de l'influence des outils de gestion est encore émergente (voir le colloque « Communiquer dans un monde de normes », Lille, mars 2012).

Pour ma part, j'ai étudié cette influence en miroir des technologies d'information et de communication (Vacher, 2004), comme nœud des reconfigurations organisationnelles (Vacher, Le Bis & Hassanaly, 2007) et en combinaison de ces deux points de vue (Vacher, 2002). Rappelons que les outils de gestion sont des abrégés de valeur, en l'occurrence du vrai et du bon dans l'organisation traditionnelle occidentale. J'ai précisé qu'il s'agissait d'une nécessité pour l'organisation et non d'une vertu. Les outils de gestion peuvent aussi être des abrégés du pertinent et du souhaitable, que ce soit par désir ou par obligation. Ils sont alors forcément éphémères et ne peuvent être qu'incomplets. Passer du vrai et du bon au pertinent et au souhaitable n'a ainsi rien d'automatique et dépend de la capacité de regarder et d'écouter dans l'action collective.

b) Les activités d'information et le cadrage

Je me réfère ici aux théories de l'activité telles que traduites et mobilisées en France par la psychologie du travail et les SIC (Clot, 2005a & b ; Lacoste, 2000b) : le réel de l'activité comprend le réalisé mais aussi le possible qui est aussi réel que le réel qui aurait pu être. Ce qui correspond à ma méthodologie : comment les réalisations sont-elles entourées de désir (les intentions), de contradictions et de justifications (des argumentations plus ou moins tarabiscotées³³) ?

L'observation indirecte, par une longue présence du chercheur sur le terrain, permet de cerner l'activité, notamment d'information. J'en ai précisé les modalités au chapitre méthodologie en indiquant qu'une intervention extérieure n'est jamais neutre et peut stimuler une réflexion des individus sur leur activité, la révéler à eux-mêmes et leur permettre de la réorganiser (Clot, 2005b, 9 ; Vacher, 2008a ; 2010). Il s'agit de favoriser l'auto-confrontation et surtout de rendre compte de son point de vue pour le croiser avec celui des praticiens. D'où, l'importance de s'interroger sur sa place de chercheur :

« [L'activité est] saisie du point de vue de ceux qui la font, confrontée avec elle-même et avec d'autres dans un contexte de parole provoquée, soit naturellement, soit par le chercheur en reconnaissant son engendrement circonstanciel et son

³³ J'écris cet adjectif en référence au substantif « tarabiscot », le rabot qui permet de former des moulures non linéaires, plutôt que dans un sens péjoratif tel qu'il est souvent utilisé.

inscription corporelle [...] ; même si tout n'est pas aisé à verbaliser, [l'activité] est, de toute manière, ouverte sur la parole, elle donne lieu à des récits, se sédimente dans la mémoire collective, offre le moyen de se comparer à d'autres ou de s'en distinguer ; elle est un support d'explication et d'intégration, de controverse et de discussion des règles » (Lacoste, 2000b, 201).

L'activité d'information se différencie donc d'informer car elle englobe le vaste champ des possibles et des alternatives, elle est déjà une forme de communication (Gramaccia, 2007) qu'on peut analyser comme suit :

- Une *action* ou une « non action » :
 1. Une action : mettre en forme (une idée, une expérience, un brouillon, un ensemble de documents, etc.) en vue de l'énonciation, de l'édition, de la conservation ou de la requête. Elle comprend le tri (de ce qui est mis en forme ou non) et la double action « *classer/déclasser* ». Elle est donc à la fois élaboration sémiotique (manipulation de signes) et construction logistique (arrangement dans l'espace et le temps). C'est une action réflexive et décisive qui concerne *a priori* tout le monde dans les organisations. Elle peut être routinière, prescrite ou normée, ce qui limite le travail de réflexion. Elle peut être déconnectée des autres activités de l'organisation, ce qui en limite la portée décisive.
 2. Une « non action » : prendre forme, être transformé. C'est une grande partie de ce qui oriente les comportements (influence de l'histoire, des normes, des habitudes, etc.). Elle est non réflexive mais peut être décisive. Elle est observable et est parfois source d'étonnement, ce qui peut stimuler commentaires et réflexions. Elle manifeste les limites du pouvoir de la volonté.
- *Le potentiel de l'action* : pouvoir mettre en forme ou prendre forme. Ce potentiel est lié aux capacités perçues par les personnes en situation : des leurs et de celles des autres, en relation avec les objets et les symboles qui les entourent. Cette perception rejoint la notion de représentation qui permet aux individus d'agir au nom du collectif (voir Bouzon, 2000). Elle fait également référence aux critères de jugement du travail interprétés en situation (Girin, 2001 ; Hatchuel, 2005).
- *Les alternatives de l'action* : mettre en forme autrement que ce qui a été fait ou est prévu d'être fait ; prendre d'autres formes. Si l'action est passée et n'a pas été satisfaisante, les alternatives sont soit ignorées, soit de simples justifications, soit

de nouvelles actions potentielles. Elles ne sont mises en œuvre que si des capacités alternatives sont perçues (outillage différent, modifié ou manipulable autrement ; personnes différentes, formées autrement ou jugées autrement ; objectifs alternatifs plus ou moins ambitieux, etc.).

c) *Agencement organisationnel et communicationnel des activités d'information*

Le schéma suivant est une synthèse de toutes ces définitions. Il combine celles de l'organisation (les aspects action commune et ensemble de l'action collective tels que définis au chapitre synthèse), de l'information et de la communication (dans l'action à plusieurs, *id.*), en relation avec les concepts d'interprétation et de compréhension qui se recouvrent :

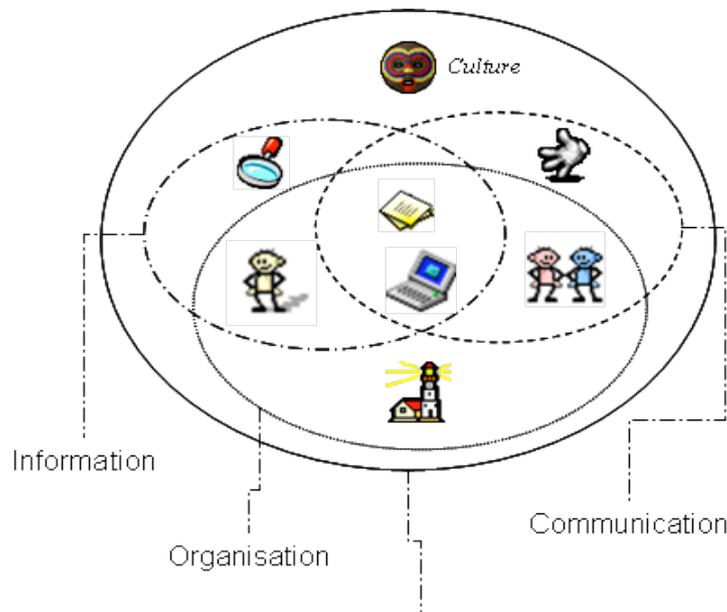


Fig. 2. *Agencement organisationnel et communicationnel des activités d'information*

L'information est soit une interprétation de signes, ce qui est une action de mise en forme, soit une transformation subie au contact de signes, ce qui est plutôt une non-action de prise de forme. L'activité d'information est *une mise en situation* car elle englobe l'information, son potentiel et ses alternatives. La communication est l'ensemble des relations humaines équipées d'objets et de symboles, ce qui produit une *intercompréhension* entre personnes. Il s'agit de *l'action à plusieurs*. L'organisation qualifie les signes, comme par exemple les outils de gestion (qui sont des objets communs), et considère les *individus* comme à la fois soumis et autonomes.

L'organisation *cadre* ainsi *l'action commune*. L'agencement organisationnel et communicationnel combine les situations et les cadres pour les *mettre en contextes* et comprendre *l'action ensemble* de telle sorte que puissent se développer ses potentiels d'évolution.

Le concept de cadrage peut encore être précisé en relation avec celui de rôle (Goffman, 1991 ; Vacher, 2010). Lorsque, comme c'est le cas pour mes recherches, le chercheur participe aux activités, il peut s'interroger sur le cadre : « *Que se passe-t-il ici ?* ». La définition *goffmanienne* du cadre et du cadrage est très éclairante : il s'agit de principes organisateurs qui structurent les événements, orientent les activités et permettent aux participants d'accorder du sens à ce qu'ils font. Ces cadres, sociaux (loi, normes de vie en société, etc.) ou naturels (météo, géographie, etc.), limitent l'action purement volontaire. Avoir conscience de ce fait permet de saisir, qu'une fois négocié l'ordre dans lequel nous vivons, nos activités s'y déroulent mécaniquement. Cela n'empêche pas que les cadres soient soumis à des mises en scène et des fabrications. Les mises en scène sont des jeux explicites (comme la plaisanterie) ou des ritualisations (salutations ou politesses), ce qui multiplie les interprétations possibles, que ce soit un rôle joué ou un sens donné. Les fabrications sont des manipulations plus ou moins bien intentionnées.

Cette approche a permis de mettre en valeur, au chapitre résultat, ce qu'Erwin Goffman nomme les ratages de cadrage et les recadrages. Le ratage de cadrage advient lorsque la conscience des participants (dont le chercheur) est assujettie à une fausse croyance en une maîtrise des situations, que ce soit par manipulation (une erreur de cadrage fabriqué) ou par illusion (une erreur de cadrage que personne n'a perçue). Un ratage n'est toutefois pas une fatalité, il peut y avoir recadrage. Il s'agit pour les protagonistes de partager la conscience de ce qui est en train de se passer, ce qui suppose que les mises en scènes et les éventuelles fabrications soient acceptées. Ce recadrage permet à chacun d'ancrer ses activités de façon cohérente avec celles des autres pour retrouver une parole et une conscience des limites de sa propre volonté.

Cette approche du cadrage est proche de celle des outils de gestion considérés comme des artefacts communicationnels et informationnels et présentée dans le chapitre

synthèse. Une fois l'ordre négocié et inscrit dans ces artefacts, on voit également, sous cet autre point de vue, que les comportements ont tendance à être mécaniques : « *Chacun agit en fonction des critères sur lesquels il se sent jugé* » (Berry, 1983, 62). Dans la mesure où ces critères sont maintenus en place par la matière (qu'est-ce qui est jugé), les personnes (qui est concerné), les normes institutionnelles (explicites) et les normes culturelles (implicites et largement partagées), le ratage de cadrage organisationnel est celui du décalage entre les actions et les instruments qui sont censés les décrire et les mesurer (Vacher, 2010).

4.3. UN POINT DE VUE COMMUNICATIONNEL...

a) *Travail d'articulation, représentations plurielles et communication*

La communication intervient principalement dans la coopération et en phase de coordination. La *coopération* mobilise plusieurs personnes, plusieurs fonctions, plusieurs spécialités alors que la *coordination* fait valoir les interdépendances et les synergies entre activités, fonctions et rôles. La coordination nécessite un travail d'articulation (Strauss, 1992) : « *Le travail d'articulation est ce travail supplémentaire nécessaire pour que les efforts collectifs d'une équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments épars de travail accompli* » (Lacoste, 2001, 20). Qui plus est, « *par-delà l'interaction, coordinations complexes et liens indirects, [...] les médiations ont leur histoire et leur épaisseur [...]* » (*id.*, 19). La communication n'est donc jamais seulement fonctionnelle, elle est aussi fortement relationnelle. Faire et dire sont totalement imbriqués et le regard sur les formes matérielles apporte un éclairage structurant pour comprendre ce qu'il se passe, car « *l'essentiel se passe dans la confrontation entre l'objet comme ensemble de potentialités et les pratiques dans lesquelles il est pris* » (Lacoste, 2000a, 28).

On est loin d'une croyance en une représentation commune pour assurer l'action collective, comme c'est le cas pour les approches positivistes (voir le chapitre épistémologie). La communication est « *structurée [par l'organisation et son histoire] et structurante* » (Bouzon, 2002, 22), elle permet à des acteurs aux représentations plurielles de travailler ensemble. Mais ce n'est pas parce que la communication est

indispensable au travail qu'elle est réussie : elle ne va pas de soi et doit sans cesse être renouvelée. Le sens est fugitif, la transparence est une illusion, les divergences sont constitutives de l'action collective. S'intéresser à la communication c'est ainsi mettre en valeur les indispensables interactions pour les inscrire dans un réseau d'objets intermédiaires dont font partie les outils de gestion comme les règles, les contraintes techniques et sociales, en bref, l'environnement sociotechnique et organisationnel (Gramaccia, 2001 ; 2007).

b) Approche communicationnelle ou point de vue communicationnel ?

Jean-Luc Bouillon (2003) propose une approche communicationnelle des organisations qui consiste à classer les recherches correspondantes en trois catégories : celle des situations, celle des processus et celle des politiques. La première se focaliserait sur les situations d'interactions quotidiennes dans le travail pour comprendre la production de sens et la mobilisation de connaissance au niveau local. La dimension des processus ferait le lien avec les processus de production de l'organisation pour s'intéresser aux questions de management et d'évolution des organisations et répondre à des questions en termes d'efficacité organisationnelle et de conséquences sociales. La dimension politique mettrait l'accent sur les politiques de communication internes et externes soumises aux enjeux d'un niveau sociétal. L'intérêt d'une telle synthèse est de repérer où se situent les nœuds de communication dans, pour et par les organisations. L'inconvénient est celui de toute tentative classificatoire avec ses réductions inévitables et le caractère statique du résultat. Michèle Lacoste est par exemple classée parmi les auteurs de la première dimension alors qu'elle a toujours opérée une approche située en lien avec une analyse socio-organisationnelle.

Yves Jeanneret propose quant à lui un point de vue communicationnel qui n'est pas directement lié aux organisations mais qui a l'avantage d'éviter cette catégorisation parfois caricaturale et surtout qui met en lumière l'importance des *faits, en l'occurrence élémentaires*, à tous les niveaux. Son propos est beaucoup plus précis : « *Le point de vue communicationnel regarde comme signifiant l'intertexte de la querelle, et non le discours, ou a fortiori les intentions de tel ou tel des participants, et il ne produit pas l'analyse de cet intertexte dans la fiction d'un espace de discussion idéal,*

mais dans la prise en compte de cadres institutionnels, de rhétoriques et de principes de légitimité hétérogènes » (Jeanneret, 1994, 159). Il s'agissait alors de démonter les manœuvres éditoriales qui se jouaient à propos de l'affaire Sokal, cet auteur qui publiait coup sur coup deux articles dans des revues scientifiques de renom, le second accusant le premier de canular. Cette affaire ne posait pas les questions de l'intention de l'auteur, elle ne s'intéressait pas à la place des espaces de légitimité d'où chacun parlait, elle ne questionnait pas non plus la distribution médiatique des rôles. Yves Jeanneret, en revanche, en a fait l'étude détaillée, la description minutieuse pour montrer ces fameuses manœuvres (Jeanneret, 1998). Il généralise en proposant de s'atteler à l'étude *des faits de trivialité*, c'est-à-dire de regarder de près vers les objets, les pratiques documentaires, les acteurs et les formes d'expressions. Ce qui correspond à la façon dont j'aborde mes recherches pour permettre ensuite une généralisation.

Le défaut d'apparence de ce point de vue communicationnel réside dans le vocabulaire mobilisé : la trivialité ne passionne pas et s'y intéresser semble voué à l'échec dans un contexte scientifique qui réclame des preuves, des chiffres et non des descriptions vulgaires : « *La communication semble si omniprésente dans les organisations qu'elle y passe souvent inaperçue* » (Bouzon, 2002, 227). En revanche, « *comme le domaine de la trivialité a été trop méprisé (ce qui est socialement répandu étant supposé être théoriquement pauvre), la simple description rigoureuse des phénomènes peut apporter beaucoup* » (Jeanneret, 2000, 9), ce qui ouvre des perspectives importantes pour ce champ de recherche indispensable aux organisations...

CHAPITRE 5 - MISE EN PERSPECTIVE EPISTEMOLOGIQUE

Ce chapitre met en perspective mon travail en sciences de l'information et de la communication (dans le champs de la communication organisationnelle) en tirant parti des sciences de gestion (dans le champs de la stratégie des organisations) ; je développe les approches interprétatives et ethnographiques en référence à l'histoire pour assurer le lien entre résultats et projets.

INTRODUCTION

Je fais depuis le début de mes recherches un travail d'hybridation et de confrontation de cadres conceptuels (Miège, 2000 ; Breton & Proulx, 2002 ; Boure, 2002 ; Tétu, 2002 ; Olivesi, 2006 ; Piñuel, 2006). Au départ, en sciences de gestion, je mobilisais les sciences cognitives, la sociologie, l'histoire puis la linguistique et la psychologie. Aujourd'hui, en sciences de l'information et de la communication, je suis encore plus convaincue de la richesse de ces croisements de perspectives. En effet, les SIC ont toujours mobilisé des travaux d'autres disciplines. Par exemple, Daniel Bougnoux (2001) propose de penser sur le mode de la confrontation des savoirs : en englobant sémiologie, médiologie, pragmatique, cybernétique, psychologie sociale et psychanalyse. Yves Jeanneret (2000a, 2000b, 2004) rajoute la dimension politique en précisant que les relations dont traitent les SIC, de sujet à objet ou de sujet à sujet, s'inscrivent non seulement dans des matérialités, des histoires et des institutions mais aussi dans des modalités de pouvoir et de légitimation des savoirs. Gino Gramaccia (2001) et Arlette Bouzon (2002) se complètent pour creuser ces approches dans le cadre particulier des organisations en insistant, l'un sur les actes de langage, l'autre sur les représentations. Ce qui permet de ne pas confondre les préoccupations politiques sociétales et les questions plus circonstanciées des organisations.

Bernard Miège (2005), José-Luis Piñuel (2009) ainsi que Philippe Breton et Serges Proulx (2002) rappellent quant à eux l'histoire des SIC pour clarifier ce positionnement interdisciplinaire qui garde encore de nombreuses traces :

- De ses approches utilitaristes et fonctionnalistes (principalement sous l'impulsion américaine avec le mouvement du choix rationnel, à la même époque que le projet cybernétique, qui cherche à travers l'information un modèle de description du réel, et un peu avant l'étude des communications de masse) ;
- Puis structuralistes (d'inspiration plutôt française dans la ligne des ethnologues qui considéraient les sociétés tribales comme des modèles simplifiés des sociétés modernes) et puisant dans la tradition du conflit social (dans le mouvement de la philosophie allemande marxiste) ;
- Ensuite pragmatiques et phénoménologiques (combinant ces influences internationales pour partir de l'étude des signes repérés au sein de micro-interactions, époque des études d'usages et de la place des objets techniques dans la société) ;
- Pour se situer actuellement plutôt entre :
 - Post-modernisme (soit dans la tradition foucaldienne, soit dans la lignée *structurationniste* de Giddens qui, toutes deux, mettent l'accent sur la fin des grands récits idéologiques) ;
 - Tournant narratif (que l'on trouve autant dans les approches politiques qu'organisationnelles pour partir des paroles en situation) ;
 - Ce que l'on peut appeler de tournant culturel (qui tient compte de l'existence d'un inconscient social, revient sur la définition du sujet et repense l'institution avec ses mythes³⁴).

Ces tendances en SIC suivent les mêmes chemins que ceux des autres sciences sociales (Gherardi & Nicolini, 2001) en étant toutefois plus pertinentes pour comprendre l'émergence d'une société de l'information, qui peine aujourd'hui à se renouveler (Mattelart, 2001), et pour saisir la place relative de cet inconscient social (Olivesi, 2006 ; Heller, 2008).

Mon positionnement est très proche de ces tournants narratif et culturel ancrés dans l'histoire. En effet, notre regard et notre écoute sont marqués culturellement et nous

³⁴ Le renouvellement des mythes appartient à toute société.

pouvons en relativiser l'influence grâce à des rappels historiques et anthropologiques (Vacher, 2007). Il me semble que c'est une des seules façons d'ouvrir nos résultats de recherche à la critique, à la réfutation, condition indispensable pour leur donner un poids scientifique (Popper, 1973). Je la précise dans le dernier point de ce chapitre.

Auparavant, je propose une lecture critique de ces positionnements SIC en trois points : tout d'abord les approches modélisatrices inspirés des sciences cognitives et fonctionnalistes ; ensuite, les approches systémiques ; enfin, l'approche interprétative dans laquelle s'inscrivent mes recherches. Je fais alors le lien entre communication organisationnelle et stratégie des organisations.

5.1. APPROCHES MODELISATRICES ET INSTRUMENTALES

Les sciences cognitives et les approches fonctionnalistes jouent un rôle majeur dans l'avènement du paradigme instrumental dont les sciences, notamment les SIC, et les discours sur la société ont encore du mal à se détacher malgré la montée en puissance du paradigme interprétatif (Breton & Proulx, 2002 ; Miège, 2005 ; Aguilera, 2006 ; Mattelard, 2001 ; Dupuy, 1994 ; Almeida & Andonova, 2006). Ces théories ont une histoire longue liée aux évolutions technologiques et au projet cybernétique, nom de code du groupe qui s'est réuni de 1946 à 1963 pour édifier une science générale du fonctionnement de l'esprit grâce aux progrès techniques. Plus connu sous le nom de conférences de Macy, ce groupe réunissait mathématiciens, logiciens, ingénieurs, physiologiste, neurophysiologistes, psychologues, anthropologues et économistes : « *C'est la digitalisation de l'information qui va être le moteur de ce nouveau paradigme [instrumental]* » (Breton & Proulx, 2002, 280).

a) La cybernétique et les conférences de Macy

Les découvertes durant la seconde guerre mondiale

En 1943, John Von Neumann construit les premières machines de calcul (*computer*). Leur puissance est telle que l'on croit avoir trouvé le langage idéal : « *La logique est une valeur universelle, un outil de compréhension du monde autant qu'un moyen de le transformer* » (Breton, 1987). L'amalgame est fait entre puissance de calcul et

raisonnement humain. Ces *computer*³⁵ utilisent les algorithmes inventés en 1936 par Alan Turing qui cherche à traiter tout problème de logique formelle de façon discrète³⁶. Turing nomme sa démonstration mathématique « *machine universelle* » au sens où celle-ci est « *capable de résoudre tous les problèmes pouvant être formulés en terme d'algorithme* » (Breton, 1987, 48). Il estime avoir apporté une preuve que « *la pensée, cette activité psychique, cette faculté de l'esprit ayant la connaissance pour objet, n'est rien d'autre finalement qu'un processus mécanique réglé, un automatisme aveugle* » (Dupuy, 1994, 29).

Toujours dans ces années de guerres, deux textes fondateurs de la cybernétique sont publiés : celui du mathématicien-physiologue Norbert Wiener et celui du neuropsychiatre Warren Mc Culloch. Wiener (1954), suite à ses travaux sur la défense anti-aérienne, présente le modèle de la communication où des dispositifs permettent de passer d'un message d'entrée (*input*) à un message de sortie (*output*) de façon régulée grâce à des boucles de rétroaction (*feedback*). Cette notion de rétroaction complète la machine de Turing en précisant la façon de passer d'un état à un autre en fonction de la période précédente. Elle incite Wiener à parler de *cybernétique* : l'art de gouverner. La machine est ici considérée comme le modèle de l'homme (indépendamment de son aspect physique), la cybernétique « *se présente comme la science des analogies maîtrisées entre organismes et machines* » (Dupuy, 1994, 42). McCulloch ira plus loin en considérant que les organismes ne ressemblent pas seulement aux machines, ce sont des machines (au sens d'un être logico-mathématique). Il souhaite fonder une neurologie de l'esprit en donnant « *une base purement neuro-anatomique et neurophysiologique au jugement synthétique a priori* » (*Id.*, 41). Parti de la question (comment pensons-nous), la cybernétique la traduit (comment calculons-nous) et McCulloch localise des *psychons* (événements psychiques) dans le cerveau comme des impulsions électriques envoyées d'un neurone à un autre. Ces deux références sont à l'origine de l'affrontement des deux modèles

³⁵ La France traduira par ordinateur pour mise en ordre, de même que « *computer science* » deviendra informatique pour « traitement automatique de l'information ». Deux mots chargés de sens.

³⁶ « Discret » est utilisé ici au sens mathématique : passer d'un état complètement décrit à un autre et ce, pas à pas ; c'est le contraire de l'analogique à l'image d'une onde qui décrit un mouvement continu.

toujours d'actualité en sciences cognitives, tous les deux associant toutefois « penser » à « calculer ». D'un côté, ce serait de façon symbolique, comme le font les ordinateurs de l'époque, et de l'autre, ce serait grâce à une multitude d'interactions, comme le font les réseaux de neurones (*Ibid.*, 60)³⁷. Le point commun reste que nos connaissances seraient le résultat de processus causaux réductibles aux lois de la physique.

Cette approche modélisatrice qui prédit la résolution des problèmes humains par la physique et les mathématiques n'est pas contredite par les psychologues et anthropologues de la conférence de Macy (*Ibid.*, 86). Les uns et les autres ne travaillent pas ensemble, non par désaccord sur le fond, mais par manque de réciprocité des résultats. En effet, les psychologues reprochent aux mathématiciens de ne pas tenir compte de leurs travaux. Ils ont la même conception de la causalité circulaire (vision cybernétique décrite plus haut) mais les psychologues défendent l'idée qu'elle intervient entre personnalité et culture (*Ibid.*, 82), c'est-à-dire que la personnalité est forgée par le milieu qu'elle influence en retour. En jouant sur la psychologie des individus, il serait possible de transformer la société en tenant compte des effets en retour.

La théorie de l'information renforce une 'science de l'esprit' naissante

Plus tard, dans les années 1950, avec son test de simulation où personne ne reconnaît s'il s'agit d'une machine ou d'un homme qui répond à la place d'une femme à une série de questions simulées, Turing estime avoir confirmé la puissance de la « science de l'esprit » : « *Connaître c'est simuler* [, la simulation consistant] à *reproduire, le plus souvent sur ordinateur, le fonctionnement d'un système* [ici l'esprit. C'est aussi le] *faire-sembler, le simulacre* » (Dupuy, 19994, p. 31).

En même temps, toujours dans le cadre des conférences de Macy, la théorie mathématique de l'information est énoncée par Claude Shannon. Sommairement, il s'agit de calculer combien d'éléments de codage se sont déplacés depuis l'envoi d'un

³⁷ On parlera plus tard du stochastique vs symbolique (Haton, 1991 ; Vacher, 2003).

message. L'information³⁸ est définie comme cet ensemble d'éléments, une simple remise en ordre de la série de 0 et de 1 qui ont permis le codage. Warren Weaver trouve le résultat si extraordinaire qu'il assimile l'information à la *néguentropie* (terme physique, plus précisément thermodynamique, qui signifie « *mesure d'ordre* »). Il l'assimile également au sens même des messages (Weaver & Shannon, 1959 - 1975). Cette définition sera reprise par Wiener pour parler de modèle de l'information et de la communication à propos de la cybernétique.

La théorie de l'information structure ainsi le vocabulaire des participants des conférences de Macy qui parlent par exemple de névrose « *en terme de réduction de la quantité d'information que le système nerveux peut traiter, pour cause d'indisponibilité de certains de ses circuits* » (*Ibid.*, 124). L'information devient une grandeur physique et non seulement un problème de transmission de signaux. Elle serait dans la nature, indépendamment des humains.

b) Fonctionnalisme et structuralisme : ordre positiviste de la théorie de l'information

L'approche empirico-fonctionnaliste et la méthode structurale s'approprient cette définition de l'information et de la communication mathématique pour penser une société transparente qui éviterait les débordements barbares de la seconde guerre mondiale (Miège, 2005). L'assimilation de l'information aux données statistiques et à l'informatique ainsi que la confusion entre information, connaissance et communication fonde une société de l'information principalement instrumentale : seule la technique est prise en considération sous prétexte de libéralisation et d'égalitarisme. C'est bien « *la digitalisation de l'information qui va être le moteur de ce nouveau paradigme* » (Mattelard, 2001, 280).

D'abord, les questions de propagande (aussi appelée persuasion de masse) et les contraintes militaires orientent les recherches en communication appelées *media studies* et qui s'inspirent directement du modèle de cette théorie de Shannon pour

³⁸ Ce mot information n'était pratiquement pas utilisé auparavant (Breton, 1987). On lisait les « nouvelles » par exemple.

savoir « *qui dit quoi à qui par quel canal et avec quels effets* » (Breton & Proulx, 2002, 144) et comment former l'opinion.

Deux courants s'affrontent : un premier, dont fait partie l'école de Francfort, critique l'effet des médias sur la culture (effet de massification) alors qu'un second, plus empirique, démontre le contraire. C'est l'école de Columbia, au premier rang de laquelle on retient les noms des fonctionnalistes Paul Lazarsfeld et de Robert K. Merton. Cette école veut montrer, par des études quantitatives, que l'effet des médias n'est pas si important que le décrivent les essayistes critiques des mass media. Ces derniers ne seraient ainsi pas efficaces au point de faire changer l'opinion et les comportements des utilisateurs. Ils n'agissent « *qu'au sein d'un réseau complexe de canaux d'influence* [autres medias, relations interpersonnelles, leader d'opinion] [... et leur pouvoir] *consisterait plutôt à renforcer les facteurs de changement déjà existants chez les individus* » (Id., 147-148). Les travaux correspondants ont prétention de scientificité positiviste au sens où les méthodes sont considérées comme neutres et objectives. C'est à l'époque un gage de qualité et seules comptent les méthodes quantitatives : « *Le présumé à l'œuvre dans l'esprit de ses promoteurs [du fonctionnalisme] est de considérer que le modèle, tel qu'il est conçu, peut faire l'économie d'interprétations diverses et contradictoires. S'il acquiert le statut de règle, c'est au nom de l'évidence rationnelle... Il [l'individu] ne communique pas : il reçoit, transfère, répercute, assimile ou stocke, met en œuvre les substances informationnelles [...]* » (Gramaccia, 2001, 30-33).

La méthode structurale et ses applications traitent également la société selon la théorie de Shannon (Miège, 2005) : toute communication, aussi bien celle des biens et des messages que celle des femmes et des hommes, est considérée sur le même plan. Cette méthode va influencer fortement l'analyse des récits (découpage en trois niveaux – les fonctions, les actions et la narration), des messages visuels (analyses sémiologiques qui associent l'étude des signes à la signification) et de la documentation informatisée (pour la représentation des connaissances).

c) La systémique cybernéticienne d'Herbert Simon

Enfin, la filiation de la cybernétique combinée à la théorie économique des jeux (où intervient à nouveau Von Neumann) est assurée par la première systémique proposée par Herbert Simon (1980). Ce dernier est fasciné par le modèle considéré comme « *une idéalité, le plus souvent formalisée et mathématisée, synthétisant un système de relations entre des éléments dont l'identité et même la nature [sont interchangeables] sans que le modèle soit altéré* » (Dupuy, 1994, 18). Grâce aux mathématiques, le modèle est ainsi à la fois maîtrisable et possédant des valeurs explicative et prédictive puissantes. De là à ne s'intéresser qu'aux modèles au détriment des observations, Simon franchit le pas : « *connaître c'est produire un modèle du phénomène et effectuer sur lui des manipulations réglées [... et] logiques* » (Id., 21-22).

Simon définit les sciences de l'information comme l'étude des propriétés et des caractéristiques de l'information (facteurs de flux, moyens de traitement et représentations). Il présente l'informatique comme la prothèse indispensable de l'homme pour décider, à savoir filtrer et traiter l'information surabondante puis simuler et planifier l'action qui doit suivre. Il édicte les principes correspondants : comprendre la manière dont les décisions sont prises dans l'organisation, soulever les questions auxquelles l'information va répondre et adopter une approche arborescente et modulaire des problèmes. Dans ce cadre, « *l'information organise le modèle [...] : très vite s'est imposée la conception qui centrait l'étude de la communication humaine essentiellement sur les messages et en particulier les messages à caractère informatif, portés par les médias et sur les effets quasi thaumaturgiques produits sur les auditoires [...]* » (Aguilera, 2006, 116-117).

5.2. CRITIQUE DE L'APPROCHE MODELISATRICE : « LES SYSTEMIQUES » FRANÇAISES

Ces principes sont critiqués par la seconde systémique (Morin, 1990), représentée en France par deux courants : d'un côté dans la filiation plutôt sciences humaines, à la suite de l'école de Palo Alto, et que l'on retrouve en SIC (Mucchielli, 1998 & 2004), de l'autre côté, la filiation plutôt ingénieur (Le Moigne, 1973 & 1993). L'absence de dialogue entre les deux filiations persiste depuis les conférences de Macy alors que leurs positions sont assez proches. Toutes deux critiquent en effet le découpage trop

rigide des organisations, tel que le propose Herbert Simon, pour prendre en considération leurs aspects géostratégiques et socioculturels en adoptant une vision de surplomb.

Les systémiciens proposent une définition du système qui tient compte de la complexité des liens entre ses éléments : un système est défini comme un ensemble d'éléments en interrelation borné par des frontières et qui dépendent des objectifs assignés au système (Morin, 1990). L'information est ici considérée comme un lubrifiant du système, c'est-à-dire susceptible de contrôler les relations entre les éléments. La systémique cherche ainsi à modéliser des « *ensembles composés d'éléments en interaction dynamique et poursuivant un but clairement identifié* » (Miège, 2005, 19). Parmi les éléments, se trouvent les humains, au départ machines à traiter de l'information au même titre que n'importe quel organisme.

Toutefois les systémiciens insistent sur la complexité inhérente aux systèmes et qui possède trois dimensions : la *récurtivité* (les effets peuvent créer leurs propres causes), la *hologramme* (le tout est dans la partie et vice et versa), la *dialogie* (il existe des points de vue antagonistes sur le monde et son organisation). Les deux premières dimensions sont généralement considérées avec force détails, notamment pour clarifier les notions de frontières et d'objectif du système. La troisième dimension oblige à prendre en considération l'humain, non plus comme une machine mais dans sa complexité intrinsèque. Elle reste pourtant l'objet de spéculation pour le courant ingénieur de la systémique et peu traitée pour le courant des sciences humaines.

En effet, l'école de Palo Alto avance que la communication est un phénomène intégré qui explique les comportements comme autant d'incorporations non consciente des codes culturels. Elle combine les apports de la cybernétique et la définition du système pour comprendre les règles métalinguistiques qui dirigent les comportements humains (Miège, 2005). C'est le début des thérapies systémiques où le patient n'est que le symptôme d'un environnement pathogène (principalement la famille). La systémique (de Palo Alto) érige ainsi « *la communication en cause de bien des maux, favorisant de la sorte l'application de critères normatifs. Des explications naturalistes en découlent [... et] ces démarches en viennent à produire une image très schématique, voire illusoire*

de la société des rapports sociaux. Elle postule l'existence d'un état idéal de la communication à partir duquel tout phénomène discordant est jugé anormal » (Olivesi, 2006b, 185).

En effet, la systémique reste prisonnière de son modèle logico-mathématique :

« Les réserves qu'on pourrait formuler à l'encontre de la pensée systémique portent sur l'importance accordée à la valeur stratégique exclusive de l'élément central qui sous-tend le processus de décision, à savoir l'information et à la méconnaissance de son statut non-discursif » (Gramaccia, 2001, 25)

Ainsi, « *la théorie de l'information, la cybernétique, la théorie générale des systèmes, le structuralisme, l'intelligence artificielle et même la biologie cellulaire ont été les composantes principales du contexte intellectuel de cette période et perdurent encore de nos jours avec une indubitable force.* » (Aguilera, 2006, 119)

5.3. ALTERNATIVE AU POSITIVISME ET A LA SYSTEMIQUE : APPROCHES INTERPRETATIVES

D'autres points de vue ne s'intéressent pas directement au quantifiable mais au sens des relations. Ils prennent au sérieux la troisième dimension de la complexité présentée plus haut, à savoir la *dialogie*. L'information n'est alors qu'un ensemble de signaux soumis à des interprétations qui renvoient à des connaissances préexistantes. J'ai fait le choix de cette approche interprétative dans le chapitre résultats et justifié ce positionnement dans le chapitre théories. En voici les fondements.

a) La logique formelle n'est pas la connaissance : une différence fondamentale

Si Von Neumann défend la méthode rationnelle, il ne la généralise pas à tous les échanges humains, subtilité qui ne sera pas mobilisée par les partisans de la cybernétique et, plus tard, de la systémique. Von Neumann se basait en effet sur la logique booléenne et la machine de Turing qui démontraient l'incomplétude de la science et de la technique (même si Turing lui-même n'en faisait pas état - Dupuy, 1994 ; Breton, 1987). Mais il perçoit les incohérences de penser la connaissance à partir de la logique formelle et cela grâce aux travaux des mathématiciens Kurt Gödel et Alfred Tarski. D'abord, la logique d'Aristote basée sur les syllogismes prend une

nouvelle dimension en 1931 à partir des recherches de Gödel³⁹. Ce dernier montre qu'à l'intérieur d'un système formel⁴⁰ on peut coder par des nombres entiers les séquences de formules (ce qui permet d'affirmer que le raisonnement est une forme de calcul) mais on ne peut pas prouver la valeur de vérité d'une formule (qui reste donc indécidable - *théorème d'incomplétude*). Cette découverte faisait suite au programme de Hilbert (1900) qui cherchait à « *asseoir les théories mathématiques sur une preuve de cohérence* » (Blanché & Dubucs, 1996, 364), c'est-à-dire à montrer qu'à l'intérieur d'un système formel, on ne pouvait démontrer à la fois un énoncé et sa négation. Gödel mobilise alors le concept sémantique de *complétude* qui n'est pas du même ordre que celui de cohérence de Hilbert et qui lui permet de formuler son second théorème : « *Si l'arithmétique formelle est non contradictoire, alors elle n'est pas complète [..., c'est-à-dire que] l'arithmétique n'est pas complètement démontrable* » (Laurière, 1987, 89). Ce qui repose la question du paradoxe du menteur posée au IV^{ème} siècle av. J.C. : « *Epiménide dit 'les crétois sont menteurs' or Epiménide est Crétois* » (*Id.*, 84). Cette proposition ne rentre pas dans le cadre du syllogisme. Mais en s'intéressant au sens, comme le fait Gödel, le paradoxe disparaît : Epiménide est Crétois donc ce qu'il dit est faux, c'est-à-dire qu'il existe un crétois qui n'est pas menteur (*Ibid*). Tarski énonce un théorème complémentaire en 1935 : « *Il existe des systèmes formels pour lesquels toute interprétation conduit à des énoncés à la fois vrais et non dérivables* » (Laurière, 1987, 90).

En d'autres termes, ce qui est vrai n'est pas toujours démontrable, ou encore, **la notion de vérité n'est pas formalisable**. Tarski et Gödel font intervenir les **interprétations**, ils s'intéressent au sens qu'ils différencient de la forme.

La machine de Turing montre la même nuance et cela n'a pas non plus fait l'objet de débats. La machine est constituée d'un ruban, d'un pointeur qui lit, écrit ou efface un symbole sur une case du ruban et d'un état interne. Cet état de la machine renvoie à

³⁹ Précédées, entre autres, des travaux de Leibniz, Frege, Peano, de l'algèbre de Boole et de la logique des propositions de Russel (Blanché & Dubucs, 1996 ; Haton & Al, 1991 ; Laurière, 1987).

⁴⁰ Un système formel « *est un ensemble de données purement abstrait, sans liens avec l'extérieur, qui décrit les règles de manipulation d'un ensemble de symboles traités de façon uniquement syntaxique, c'est-à-dire sans considération de sens* » (Laurière, 1987, p. 61)

une instruction comme par exemple : si la case est vide, arrêter, sinon écrire le symbole 1 et avancer de deux cases sur la droite puis passer à l'état X ; etc. Le nombre d'état est fini dans une machine de Turing (toutes les instructions sont décrites) mais le ruban pourrait être infini (toutes les instructions pourraient être exécutées). Alan Turing montre donc qu'on peut résoudre tous les problèmes descriptibles exhaustivement mais aussi qu'on ne peut pas déterminer de façon mécanique ce que la machine va produire (s'arrêter ou boucler). Ce second résultat confirme le théorème d'incomplétude de Gödel : *la vérité n'est pas dans la machine*.

Ces deux preuves fondamentales du fait que la connaissance n'est pas dans la machine sont apportées par les inventeurs mêmes des premières machines à base de logique formelle. Systémiciens, cybernéticiens, fonctionnalistes et structuralistes ne les ont pas prises en compte. Ces preuves ne sont en effet ni modélisables ni quantifiables.

b) *L'étude des usages : remise en cause du déterminisme*

En sciences humaines et sociales cette fois, l'étude des usages (Perriault, 1989 ; Certeau, 1990 ; Jouët, 1993 & 2000 ; Chambat, 1994 ; Saint Laurent, 1998 ; Andonova, 2004) a fait suite à celle de la réception de masse pour dépasser une posture déterministe (technique ou sociale) en s'intéressant à la construction des rapports entre technologie et société.

Michel de Certeau (1990), considéré comme un précurseur de la notion d'usage, s'intéresse aux opérations des pratiquants, c'est-à-dire à la façon dont les individus mobilisent leur environnement quotidien (et notamment les technologies) pour se créer en tant que sujet. Il parle de « *ruses silencieuses et subtiles* » (*Id.*, 58) que déploient les personnes pour contourner les messages imposés par les produits de consommation. Il s'agit bien d'« *invention du quotidien* » (*Ibid.*, XLI) avec « *ses mille manières de braconner* » (*Ibid.*, 26).

Ensuite, la sociologie des usages critique et dépasse les déterminismes techniques (la technique modèlerait les usages) ou sociaux (la société transformerait tout ce qui avait été prévu dans l'innovation technique) que supposent les théories fonctionnalistes et

structuralistes présentées plus haut. En effet, elle montre que les usages (les pratiques de communications médiatisées par exemple) ne répondent jamais aux prescriptions de la machine même si la rationalité inscrite dans cette dernière structure fortement les pratiques. De même, elle s'intéresse aux influences sociales et révèle les degrés de liberté des individus dans leur appropriation des techniques. Il y a bien un jeu, « *une interrelation de la technique et du social* » (Miège, 2005, 64).

c) *La sociologie de l'innovation : remise en cause du fonctionnalisme*

La sociologie de l'innovation, aussi appelée de la traduction ou des acteurs réseaux, participe de cette recherche de compréhension (Akrich, Callon & Latour, 2006⁴¹). Elle s'est développée en opposition au modèle diffusionniste proche du fonctionnalisme qui voudrait qu'une innovation (en l'occurrence les technologies de l'information et de la communication) se diffuse si elle est adaptée au système social. Les auteurs de la sociologie de l'innovation montre au contraire que la conception de l'objet technique n'est pas neutre et que la participation ou non des utilisateurs joue un rôle majeur. Ensuite, ils insistent sur l'importance des *controverses* autour de l'objet encore virtuel pour le faire évoluer vers le succès plutôt que vers l'échec (Latour, 1992). Les partisans de l'innovation ont alors pour principal travail de contrecarrer les arguments de leurs opposants pour rallier le plus grand nombre de personnes à la cause de l'innovation. On considère cette dernière comme un acteur, au nom duquel parlent les protagonistes (humains), et qui joue déjà un rôle dans le programme de sa vie, survie ou mort. Elle n'est pas un objet neutre, c'est un acteur non humain ou *actant*.

Le lien est très étroit entre les usages (qui prennent en considération les utilisateurs dans leur contexte social) et cette approche de l'innovation par la traduction. En effet, l'intervention d'utilisateurs sur l'innovation (ou la mobilisation des usages au niveau de l'innovation, ce qui est différent mais tout aussi pertinent) permet d'en comprendre la portée : par le *déplacement* (un objet est utilisé pour des usages légèrement différents

⁴¹ Cet ouvrage est une réédition d'articles. Voir aussi (Akrich, Callon & Latour, 1988 ; Latour, 1992 ; Latour & Woolgar, 1988 ; Callon, 1986 ; Latour, 1994).

de ce qui était prévu), *l'adaptation* (quelques modifications permettent un usage plus pertinent à une situation), *l'extension* (quelques fonctionnalités sont rajoutées) ou le *détournement* (l'objet sert à tout autre chose que ce qui est prévu). Ces formes d'interventions que décrit Madeleine Akrich (1998) sont une incitation à augmenter la coordination entre concepteurs et utilisateurs. Cette coordination se rencontre lors des certains développements du web 2.0 mais elle n'est pas encore très répandue dans le cadre des organisations. Elle suppose en effet l'entente entre plusieurs mondes qui se rencontrent avec difficulté, à savoir les sciences de l'ingénieur et les sciences humaines et sociales, comme nous venons de le voir. Les exceptions existent toutefois, notamment pour découvrir les objets intermédiaires (Vinck, 2000 ; Vinck, Rivera & Penz, 2004 ; Boujut & Jeantet, 2001 ; Jeantet, 1998).

d) L'action située et la cognition distribuée : remise en cause de la systémique

Les travaux de Lucy Suchman (1987) jouent aussi un rôle fondamental dans la critique de l'approche instrumentale. Cette auteure s'est opposée à Herbert Simon sur le modèle de la planification et de la programmation de l'information où l'action est supposée être résolue par le plan et ne servirait éventuellement qu'à le raffiner (Suchman, 1993 ; Vera & Simon, 1993a). Elle montre au contraire que l'action est située, inscrite dans des circonstances concrètes et particulières. Pour cela, elle s'empare de la sociologie interactionniste pour qui l'interaction est « *cette insaisissable évaluation d'un ensemble d'évidences* » (Goffman, 1988). Le plan n'est alors qu'une ressource pour l'action, il est un construit social fortement dépendant de l'histoire et de l'expérience des individus qui l'élaborent. Le but du plan est de préparer l'action pour mobiliser au mieux son savoir incorporé (Suchman, 1987 & 1990) mais il n'est pas forcément utilisé dans l'action elle-même. Le fait d'utiliser un plan comme prescription pour l'action permet donc autre chose, à ceux qui l'ont élaboré et modifié. Ces derniers peuvent ainsi contrôler ou justifier *a posteriori* des écarts en termes de moyens : retards, dépenses supplémentaires, etc. Cela sans relation immédiate aux actions. La grille des activités d'information mobilisée au chapitre résultats permet de rendre compte de ces écarts.

Dans le même esprit, le courant de la cognition distribuée (Hutchins, 1995 ; Norman, 1993 ; Conein & Jacopin, 1994 ; Conein, 1990) montre que le savoir est inscrit dans un ensemble de supports complémentaires et non pas seulement dans le cerveau humain. C'est un dispositif qui rend l'action possible au-delà de la seule volonté d'un décideur : ce sont des personnes qui se parlent, des objets que l'on manipule, des textes lus à haute voix, etc. Edwin Hutchins en donne une illustration exemplaire dans son article « *Comment le cockpit se souvient de ses vitesses* » (Hutchins, 1994) : pilote, copilote, outils visuels de navigation à bord, check-list lues tout haut, cartes annotées et commentées, etc. sont autant de supports cognitifs. C'est leur coordination qui rend compte du savoir en action pour le cockpit : « *Les pilotes sont constamment en train de lire et d'écrire, de reconstituer et de reconstruire le sens et l'organisation des représentations internes et externes des vitesses* » (Id., 469).

e) *Le slack organisationnel et le sensemaking : au-delà de l'action, la construction du sens*

Enfin, en allant encore plus loin dans la critique de la systémique de Simon, les observations de son coauteur (March & Simon, 1991), James G. March (1991) montrent avec finesse et force détails, ce que j'ai observé sur mes terrains et rappelé à plusieurs reprises (Vacher, 1997, 1998, 2001, 2004, 2007 ; Mayère & Vacher, 2005) :

- On collecte toujours plus d'informations qu'on n'en utilise ;
- Les informations sont utiles pour s'affirmer, pour persuader les autres mais pas toujours pour diminuer une incertitude collective ;
- L'information est aussi un symbole de compétence, une marque d'efficacité sociale ainsi qu'un signal de légitimité : « *Le contrôle de l'information et de ses sources rehausse la compétence perçue et inspire confiance [...] Quand il n'y a pas d'autre moyen fiable d'évaluer les connaissances d'un décideur, ce sont les aspects visibles de la collecte et du stockage de l'information qui sont employés comme mesure de la qualité des informations qu'il possède et utilise* » (Feldmann & March, 1991).
- Les buts de l'entreprise ne sont jamais clairs car les préférences des uns et des autres sont vagues, contradictoires et évolutives. L'information mobilisée permet parfois plus de construire des histoires cohérentes *a posteriori* que de décider.

- Les problèmes, les solutions et les actions ne se présentent que rarement de façon séquentielle : les décisions se développent d'elles-mêmes au fur et à mesure que les actions prennent sens pour les personnes. C'est le modèle du « *Garbage Can* » (Cohen, March & Olsen, 1991).
- Les managers ne sont pas des décideurs tout puissants ; leur rôle est plutôt d'aider les employés à donner du sens à leurs expériences.

Ces constats, en harmonie avec ceux de Lucy Suchmann, augurent du *sensemaking* (Weick, 1995 ; Weick & Roberts, 1993). Le *sensemaking*, ou création de sens, provient d'un chevauchement de savoirs (partage d'expériences, d'histoires) basé sur l'attention aux actions respectives et aux liens entre situations. Il favorise la performance et ce que Karl Weick et Karlene Roberts nomment l'intelligence collective qui a lieu grâce à une sorte « *d'illusion créatrice : le collectif se met à exister parce que les individus croient qu'il existe* » (Girin, 1995b, 251). A l'inverse, cette théorie montre que si l'attention des personnes est focalisée sur les situations locales et sur les seuls outils et règles, le collectif se délite ainsi que sa performance. La distraction engendrée par la spécialisation est ainsi un terrain favorable à l'amplification de petites erreurs qui se combinent pour provoquer des désastres (augmentation de l'incompréhension mutuelle sans que les intervenants ne s'en rendent compte).

f) *Le langage dans les organisations*

Dans le même sens et en relation avec l'ethnographie de la communication, j'ai insisté dans les chapitres précédents sur les apports de l'étude du langage dans les organisations. Rappelons ses principaux aspects. Le langage est une combinaison de langues, de situations, de cadres et de contextes : la langue permet de décoder le *composant littéral* (qui fait qu'un texte garde une littéralité à travers les siècles par exemple). Le lecteur apporte pourtant systématiquement sa pierre à l'œuvre ou au message qui n'est jamais exempt d'ambiguïté. Ensuite, un document et encore plus une parole sont liés à la *situation* d'énonciation, combinaison *d'indexicalité* (le mot change de sens selon la situation, comme « ici » ou « demain ») et d'instanciation référentielle (même phénomène de sens mouvant selon celui qui dit par exemple « je » ou « tu »). Les actes de parole par lesquels un interlocuteur réalise et s'approprie un

message dans une situation particulière d'échange ou de contrat ne sont donc pas dissociables des circonstances. Le *cadre* de l'interaction permet quant à lui de cerner les interprétations possibles et le *contexte* de tenter de se comprendre alors même que le message semble énigmatique pour un observateur extérieur : les protagonistes partagent des connaissances et le sujet de la conversation échappe aux autres (Girin, 1995a ; 2001).

Les agencements organisationnels s'inspirent de ces travaux sur le langage combinés à la théorie économique des contrats, à la cognition distribuée, aux théories de l'action organisée et à l'interactionnisme : seul un composite de ressources (humaines, matérielles et symboliques) reliées entre elles, est capable d'atteindre une certaine performance. De même, les travaux sur l'organisation vue comme un nœud de conversation, exposés au chapitre théories, insistent sur l'importance de la relation et du jeu d'interprétations qui en découle, aucune vérité ne pouvant se dégager objectivement. Seule peut être évoquée la pertinence mais la nuance est de taille : « *Ni l'existence des individus, ni même leur composition en réseaux par la transmission de messages, ne sont en soi des garanties de l'existence organisationnelle. Une organisation existe à partir du moment où il y a reconnaissance des engagements mutuels. Être organisé veut dire être en relation. C'est la relation qui est la matière de l'organisation* » (Gramaccia, 2001, 57 - citant Taylor, 1993a).

g) Synthèse : une approche interprétative et le tournant narrativo-culturel

Cette approche interprétative est le fruit de ces avancées épistémologiques. Elle tient compte de la puissance du langage dans les organisations et en particulier de l'écoute associée, elle part du principe que le sens ne peut se construire qu'*a posteriori* de l'action collective et que le savoir correspondant est distribué, elle s'intéresse à la co-production des techniques et du social, elle place l'information et la communication en complément pour interpréter et tenter de comprendre les phénomènes étudiés.

Elle ne propose donc pas une vision non discordante de la communication comme le fait la systémique. C'est d'ailleurs un positionnement encore délicat étant donné le flou qui entoure la systémique : en référence à son histoire positiviste et aux explications naturalistes qu'elle a avancées, la systémique est incompatible avec une

posture interprétative (Olivesi, 2006 ; Borzeix & Fraenkel, 2001). Toutefois, l'approche dite systémique et constructiviste en SIC (Mucchielli, 1998 ; 2004) s'affranchit de l'histoire et de ses critiques pour préserver cet intitulé marquant l'importance des liens entre éléments hétérogènes des organisations. J'ai montré dans les chapitres précédents que le terme d'agencement permet de penser les liens d'une façon beaucoup plus précise et de telle sorte que cela évite les ambiguïtés. Les agencements mobilisent en effet des liens entre ressources mutuelles aux statuts bien spécifiques (entre le matériel, le symbolique et l'humain) et ils différencient précisément le composite, qui agit, du mandant, pour en étudier le type de relation. Il ne s'agit pas d'observer un tout grâce à une vision panoramique, mais de rentrer dans le détail de ces relations (au sein du composite et entre le mandant et le mandataire) pour en cerner les compétences et les performances.

L'approche interprétative permet également de d'insister sur le fait que l'analyse proposée dans ce mémoire se limite au contexte culturel français. Elle s'intéresse en effet à la façon dont les personnes justifient leurs pratiques pour les inscrire dans des contextes de sens qui dépendent des références auxquelles les personnes font appel pour justifier leurs actes (Chevrier, 2008 ; d'Iribarne, 2006 ; Giroux et Marroquin, 2005). Ces références sont des concepts qui jouent un rôle essentiel, comme par exemple celui d'équité pour les Américains ou celui de noblesse pour les Français. Non pas que l'équité soit sans importance en France, mais elle en a beaucoup moins que la noblesse d'agir pour une cause qui dépasse les intérêts personnels (d'Iribarne, 2006). Plus généralement, en Occident, la référence à l'objectivation du réel est d'une importance considérable (Mattelard, 2001 ; Miège, 2005), ce qui se manifeste notamment dans les exigences Qualité Totale ou dans les outils de type ERP (Fraenkel, 2001).

Par exemple, le cadrage communicationnel que j'ai proposé au chapitre résultats se justifie en rapport aux interprétations (et plus largement aux activités d'information) et dans le contexte de sens français des terrains mobilisés. C'est un choix qui correspond à la méthodologie inductive décrite au chapitre correspondant et qui est loin de

l'approche hypothético-déductive préconisée par les positivistes. Cela n'empêche pas de poser des hypothèses, notamment celle de l'influence culturelle.

Cette hypothèse découle d'un questionnement qui fut d'abord pratique : pourquoi certaines activités, en l'occurrence la manutention de l'information (Vacher, 1993 ; 1998a), restent-elles invisibles malgré leur irréductibilité, le temps considérable qui leur est consacré et l'intelligence, discrète ou pugnace selon les circonstances, avec lesquelles elles sont vécues ? J'ai alors supposé que dans d'autres sociétés, non occidentales, ces mêmes activités pouvaient avoir un statut plus élevé, c'est-à-dire visible (Vacher, 1997 ; 1998). Une seconde hypothèse, qui découle de la première, est que la culture a ceci de particulier de ne pas évoluer par actions volontaires mais sous l'effet du temps long, dont il est difficile de dégager les multiples influences (Vacher, 2007 ; voir également le dernier point de ce chapitre). Je suppose donc pour finir que nous pouvons seulement observer les changements de statut de ces activités, que notre seule prise sur le réel est celle de notre propre entendement avec toutes les limites qui s'imposent (Vacher, 2008a).

Ces hypothèses incitent à adopter une « *perspective d'analyse nomade* : [...] *Au lieu d'observer des sujets à partir d'un point de vue culturel unique et stable, nous pouvons observer à partir de perspectives multiples, en combinant des éléments de chacune d'entre elles* » (Brekhus, 2005⁴²).

5.4. LIEN ENTRE COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET STRATEGIE DES ORGANISATIONS

a) Tradition et management

Ces paradoxes à propos des sciences de l'information et de la communication se retrouvent dans les recherches sur les relations entre management et traditions françaises (d'Iribarne, 1989 ; 2006 ; Chevrier, 2008, d'Iribarne & Al., 1998). Ces travaux montrent à quel point... :

⁴² Wayne Brekhus s'intéresse également à ce phénomène de l'invisibilité sous l'angle du marquage social et propose un renversement de marquage pour voir ce qui d'habitude ne se voit pas. Il parle pour cela d'attention non civile.

« [...] l'opposition entre ce qu'on fait "en théorie" et ce qu'on fait "en pratique", entre les principes solennellement affichés et les arrangements qui y dérogent, l'habitude d'en prendre et d'en laisser quand il s'agit d'appliquer les règles, constituent des traits bien connus de la société française [...] C'est que la conception de la vie en société qui inspire l'univers des règles n'est pas celle qui régit les pratiques [contrairement au respect religieux des règles pour les Américains] » (d'Iribarne, 2006, 129).

En effet, en France la distinction entre ce qui est grand et *noble* et entre ce qui est bas et dégradant est fondamentale. Dans la première catégorie on trouvera le travail intellectuel, la prouesse technique et l'ingéniosité : « *Les ingénieurs français s'attaquent à la complexité par la débrouillardise et le bricolage imaginatif* » (Chevrier, 1998, 153). A l'inverse, ce qui est *vil* comprend toutes les questions d'intérêt personnel ainsi que la relation servile (opposée à rendre service qui est une action noble). Ainsi, les fonctions transversales, dont font partis les métiers de la communication ou de l'information, sont souvent mal considérées, ce qui incite ses professionnels à valoriser uniquement leurs tâches compliquées et techniques. Cette attitude, logique au regard du jugement social, ne fait qu'augmenter l'opacité du quotidien dont j'ai déjà amplement montré toute l'importance (Vacher, 2006 par exemple).

Le paradoxe disparaît quand on admet que « *dans ces conditions, il n'est pas pensable de codifier dans des textes ayant quelque portée normative les relations que l'on trouve dans la réalité entre supérieurs et subordonnés* » (d'Iribarne, 2006, 132). C'est alors à la découverte des subtilités de cette zone d'incertitude permanente que s'attelle la recherche en communication organisationnelle contemporaine⁴³ : elle en montre toute la richesse et les enjeux alors même qu'elle se base sur des modèles établis par ses prédécesseurs ayant valeur universelle. Mais est-ce possible ?

Souvent condamnés par les Français eux-mêmes, ces « *paradoxes d'apparence* » peuvent donc au contraire être une force. Attitude conciliatrice que l'on retrouve de plus en plus : Arlette Bouzon (2002, 154) par exemple, dans son travail sur la

⁴³ Bien au-delà de la seule relation de pouvoir mise en valeur par Michel Crozier (1963)

communication de crise, propose de ne pas prendre parti pour le point de vue cognitiviste ou interactionniste, chacun apportant sa pierre à la compréhension du fonctionnement des organisations : le premier utile dans la routine et le second éclairant le processus d'innovation. De même, Gino Gramaccia (2001, 263), valorisant les actes de langage dans l'activité de projet, n'en évacue pas pour autant la règle classique : il observe que les acteurs s'engagent plus sur des stratégies langagières qui s'actualisent en situation que sur des stratégies planifiées mais qu'ils continuent de raisonner par rapport à des fins. Christian Le Moëne précise également que « *l'enjeu central n'est pas de supprimer les modèles qui visent à automatiser ce qui peut être routinisé et simplifier les logiques d'action. Le contexte de communication consiste à [...] prendre en compte l'irruption perpétuelle de l'intelligence et des événements, compris comme éléments de discontinuité, de dissipation et de variation des formes antérieures* » (Le Moëne, 2006, 65).

La difficulté du compromis, lié à l'universalisme français explique la vigueur des débats mais la pratique quotidienne du compromis relativise la portée de ce débat : notre rôle d'enseignant chercheur est de rendre compte de ces paradoxes (Vacher, 2008d).

b) Les agencements organisationnels et communicationnels : entre gestion et SIC

En sciences de gestion, les approches sont diversifiées et croisent les sciences de l'information et de la communication. Par exemple, Herbert Simon et James G. March, tous deux mobilisés en SIC, sont également des auteurs en sciences économiques et de gestion. Le premier, prix Nobel d'économie, défend les sciences de l'information positivistes. James March, au contraire très critique, est considéré comme le théoricien du bricolage en organisation (Weil, 2000 ; March, 1991 ; 2000).

Actuellement, entre gestion et SIC, notamment en stratégie des organisations et en communication organisationnelle, un des points communs est l'approche narrative (Boudès, 2004 ; Abecassis-Moedas & Al., 2004 ; Giroux & Marroquin, 2005 ; Giroux, 2006) pour penser l'innovation à partir de la relation entre les contraintes et le potentiel de l'individu dans l'action collective.

Nous avons aussi vu ici à quel point les travaux en ethnographie des organisations sont particulièrement utiles pour penser la place des normes. J'ai fait référence, aux

chapitres synthèse et méthodologie, à Michel Berry, Claude Riveline et Jean-Claude Moisdon qui, inlassablement depuis les années 70, révèlent le poids de ces *technologies invisibles* que sont les outils de gestion. Ces derniers sont aussi nommé « *Les lunettes du prince* » (Riveline, 1986) pour signifier à quel point ils sont difficiles à repérer autant qu'ils orientent nos comportements (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997).

En se référant au Littré pour faire la différence entre *gérer* (porter) et *diriger* (orienter), ces auteurs posaient la question suivante : « *Dans quelle mesure les instruments mis en œuvre pour gérer les affaires (les expédier) permettent-ils de mieux les régir (les diriger, leur donner la direction à suivre) ?* » (Berry & Al., 1979, 66). Rappelons encore l'importance de considérer l'outil de gestion comme artefact communicationnel et informationnel car s'il est utilisé pour *juger* et *choisir*, il est aussi objet de *négociation* ou de *conflit* et se trouve au cœur des enjeux de coordination. Les outils de gestion servent ainsi à réguler l'action, à la cadrer sans pour autant réduire le *bricolage informationnel* (Vacher, 2004) ou le *slack organisationnel* (March, 1991 ; Mayère & Vacher, 2005). Ces débordements du cadre (bricolage et *slack*) n'impliquent pas que les outils de gestion soient inutiles ou qu'il faille les remplacer. Ils peuvent s'intégrer en participant de la *litote organisationnelle* (Vacher, 2004) telle que je l'ai présentée au chapitre résultats.

5.5. MISE EN CONTEXTE HISTORIQUE DE L'APPROCHE INTERPRETATIVE

Nous venons de voir l'importance du contexte culturel récent (depuis un demi-siècle environ) sur l'évolution des points de vue et des approches scientifiques. Concernant mes résultats où je montre que l'innovation organisationnelle est possible grâce à l'écoute flottante, il me semble important de revenir plus loin dans le temps pour tenter de comprendre dans quelle mesure cette écoute flottante est réalisable. Nous allons voir en effet à quel point elle remet en cause le poids accordé aux valeurs chiffrées en Occident et dont on situe généralement l'origine à la constitution de cité grecque.

Dans ces lectures sur l'histoire ancienne (2500 ans environ à nos jours), j'ai repéré *deux paradoxes* similaires à ceux que l'on trouve sur les terrains, entre discours et pratiques quotidiennes, entre tâches peu valorisées et enjeux de la ruse et du

bricolage, entre association de valeurs à des normes et contournements réguliers de ces normes.

D'abord, dans la cité grecque il y a une évolution du récit mythique vers l'argumentation, un discours cohérent et consistant (du *Muthos* au *Logos* de Platon). Les mathématiques et l'écriture en prose ont joué un rôle primordial dans le développement du logos : par la rigueur du langage et par l'usage possible de la trace historique permettant une réflexion critique (Vernant, 1996, 250) :

« Tout ce qui n'était pas du domaine de la masse, de l'état permanent des choses, tout ce qui, au contraire, était du domaine du flux, du magnétisme, tout cela a été rejeté par les Grecs du côté de l'irrationnel. Alors que les Chinois, eux, ont été capables, en s'intéressant à ces phénomènes, d'aller beaucoup plus loin dans divers secteurs » (p. 254 ; voir aussi Jullien, 1996).

La science se développera à partir de cette quête du principe d'ordre (Vernant, 1996, 256). Le développement de la rationalité est contemporaine de la démocratie de Solon (élu archonte en 594-593, l'un des sept sages d'Athènes) qui fait respecter la loi au détriment du bon vouloir du roi. Cette nouvelle conception du monde, linéaire et non plus cyclique, pose la question de l'origine (et symétriquement de la fin) : « *Comment notre univers a-t-il pu se former à partir du chaos ?* » (Dahan-Dalmenico & Peiffer, 1982, 39). De l'école ionienne fondée par Thalès vers 640 (av. J.C.) à l'apogée d'Athènes avec l'école des sophistes jusqu'à la guerre du Péloponnèse en 431, le principe de liberté est associé à la pensée abstraite, la joute oratoire est de règle dans un esprit de découverte :

« Les platoniciens préconisent l'usage exclusif du raisonnement déductif, [...] contrairement aux raisonnements par analogie ou par induction, qui n'offrent aucune certitude au niveau des conclusions, la déduction conduit à des résultats absolument certains si les prémisses sont correctes » (*Id.*, 49).

Aristote renforce le lien entre la science et la morale en affirmant que le plus heureux des hommes est le Sage qui atteint le Bien « *dans une activité de l'âme conformément à la vertu* » (Dumont, 1962, 98). La logique formelle ou syllogisme marque définitivement la distinction entre la parole au sens récit mythique (*Muthos*) et la

parole au sens discours bien fait (*Logos*). Celui qui raisonne bien sait conclure logiquement à partir de deux prémisses “bien posées”, la majeure et la mineure qui contiennent un terme commun qu’il s’agit d’éliminer. Par exemple : « *Tous les hommes sont mortels, Socrate est un homme, donc Socrate est mortel* »⁴⁴. C’est un principe d’ordre et de classification, à portée métaphysique et morale (Vernant, 1996, 252) : les prémisses sont correctes dans le cadre d’une croyance en une vérité absolue.

Il faut attendre le XVII^e siècle, et surtout le XVIII^e avec le mouvement philosophique des Lumières, pour dépouiller la science de son fondement moral. La méthode déductive reformulée par Descartes devient le modèle à utiliser dans toutes les disciplines scientifiques, à commencer par la mécanique : clarté du langage formel grâce à l’algèbre, méthode analytique (découpage en problèmes élémentaires, réductionnisme), ordre (procéder du plus simple au plus compliqué) et dénombrement (pour ne rien oublier) sont les quatre points donnant accès à la vérité (Dahan-Dalmenico & Peiffer, 1982 ; Dumas, 1991). Le terme de système fait son apparition dans l’Encyclopédie de Diderot pour lier la machine et le vivant : « *Le corps individuel est une immense horloge, le corps collectif, une machinerie dont l’organisation répond à une mécanique de même nature* » (Mattelard, 2001, 15). Les révolutionnaires français cherchent à penser de façon universelle l’égalité citoyenne grâce au concept de normalité emprunté à la géométrie (suppression des patois, imposition du systèmes décimal, régions découpées au cordeau considération l’histoire des lieux, etc.). L’industrialisation marque le succès d’une vision scientifique de l’organisation sociale : le gouvernement des hommes laisse place à l’administration des choses grâce aux progrès de la pensée technique (*Id.*, 21). Saint Simon, puis Auguste Comte, théorisent le lien entre l’industrie et la physiologie pour parler d’organisme-réseau qui suit les mêmes lois que la biologie.

Au XX^{ème} siècle, la croyance en une description mathématique et ordonnée du monde persiste (Dahan-Dalmenico & Peiffer, 1982, 38). Les disciplines scientifiques se multiplient et se spécialisent, elles se réfèrent au bien et au vrai, non plus, comme

⁴⁴ Syllogisme « attribué généralement à Aristote, mais dû en réalité à Guillaume d’Occam (1349) » (Laurière, 1987, 59)

pour le citoyen grec du temps des sophistes, pour débattre d'idées, ou comme Descartes l'entendait, pour décrire le monde que Dieu a créé, elle se fait pour régir à la fois le monde physique et l'activité humaine. Les TIC ne contredisent pas cette conception mais les usages des TIC la font vaciller.

Un projet de recensement complet des travaux intellectuels du monde entier (Europe, États-Unis) prend par exemple forme au début du XX^{ème} siècle et « *anticipe l'idée de réseau des réseaux* » (Mattelard, 2001, 31). Paul Otlet, à l'origine de ce projet, parle déjà de mondialisme et rêve de la bibliothèque universelle que chacun peut consulter de n'importe où grâce au télescope électrique et au livre téléphoné. Plus tard, le développement d'Internet se fait dans un cadre de la défense militaire américaine et s'appuie à la fois sur les innovations liées au téléphone (télécommunication point à point) et à la télévision (diffusion). Sur le plan technique, il s'agit bien d'une infrastructure mondiale qui fait converger les technologies (informatique, télécommunications et audiovisuel). Sur le plan économique, c'est l'ordre commercial qui s'impose au niveau mondial (monnaie électronique, accélération des échanges de capitaux). Sur le plan politique, il est dit que l'Internet peut « *jouer dans la dynamique de développement des forces sociales du changement* » (Breton & Proulx, 2002, 306). Toujours plus de transparence est recherchée pour atteindre un monde plus vertueux (virtuel) comme si ce qui se cache était mal. Les émissions de télé-réalité sont à cet égard significatives : tout se montre, tout se dit, l'intime ne serait plus que le reflet caduque d'un mal qui nous ronge depuis toujours (Pène, 2005 ; Melman, 2002).

Aux États-Unis, la société de l'information prend son nom en même temps qu'est repensée la répartition des rôles entre les secteurs privés et publics dans tous les domaines techniques (centralisation puis libéralisation). Face à la médiatisation se pose également la question de la régulation (Mattelard, 2001). En 1977, la Commission internationale d'étude des problèmes de la communication de l'UNESCO décide d'instaurer un nouvel ordre mondial de l'information et de la communication pour assurer « *plus de réciprocité dans les échanges d'information, moins de dépendance à l'égard des courants (dominants) de communication, moins de diffusion des messages du haut vers le bas, plus d'autosuffisance et d'identité culturelle (pour les divers gouvernements nationaux locaux), plus d'avantages pour l'humanité toute entière* »

(Breton & Proulx, 2002, 210). Mais ce projet ne se concrétise pas sous prétexte que les questions sont dites politiques (c'est le temps du triomphe de l'idéologie libérale). Les problèmes sont traités sur le plan purement technique (Mattelard, 2001). Pourtant, et on l'observe de plus en plus, « *les effets sociaux des progrès techniques posent des problèmes qui ne peuvent être résolus par les seules ressources techniques [...] Il est illusoire de penser que le pouvoir de disposer techniquement des choses suffise à supprimer l'irrationalité du désordre, de l'injustice et de la domination* » (Gramaccia, 2006, 24).

En 2000, au niveau sociétal, le discours évolue de l'information à la connaissance pour mettre l'accent sur le rôle central des systèmes éducatifs, de la santé, de la culture et de la recherche (Kiyindou, 2004 ; 2010). Il s'agit de grands principes sans contenu sur ce que cela signifie concrètement et sans référence à des usages, « *sauf à considérer que la mention explicite à la nécessité pour les enseignants de se convertir en utilisateurs d'Internet peut tenir lieu de politique* » (Mattelard, 2001, 88). L'éducation par exemple n'est plus une question politique et sociale de gouvernement mais l'objet que doit s'approprier l'individu flexible pour construire son employabilité (Saint-Laurent Kogan & Metzger, 2007). Les exhortations d'acquisitions de savoir ne changent rien aux mises en œuvre pratiques paradoxale : seuls les investissements technologiques sont soutenus (notamment les ordinateurs dans les écoles).

A chaque nouvelle technologie est associé le discours politique de la démocratie : participative, active ou aliénée ? Mais la position est posée comme universelle : le nouvel ordre « *du réseau* » (Mattelard, 2001, 67) serait mondial, global, parfaitement conjugué avec le référent informationnel (*Id.*, 70). Face à cet universalisme, réagissent le romantisme et l'humanisme. L'un pour affirmer l'irréductibilité des cultures et leur égale dignité, l'autre pour affirmer avec Hannah Arendt que « *ce n'est pas l'humanité mais les hommes qui habitent la terre* » (*Id.*, 104) et rejeter ainsi l'universel identifié au totalitarisme.

Un trait récurrent de cette histoire repéré par de nombreux auteurs est le peu d'originalité des discours politiques d'accompagnement des nouvelles technologies,

comme si la société (de l'information) était frappée d'amnésie (Breton & Proulx, 2002 ; Mattelard, 2001).

Un autre trait remarquable se répète dans l'histoire : c'est à chaque risque de prise de pouvoir tyrannique que se déploie une technologie intellectuelle pour associer le vrai au bon. Contre Mycènes, contre le dogme catholique, contre les caprices de la vie de cour, contre le nazisme, des normes pour tous s'écrivent, se diffusent par l'imprimerie, se propagent par la science, se figent dans les TIC. **Le problème n'est donc pas en effet la quête de vertu mais l'universalisme des normes.** Car qui est concerné par ces soi-disant progrès ? En Grèce Antique, il ne s'agissait que des citoyens mâles ; durant la Renaissance, seuls bourgeois et nobles posaient les questions et y répondaient ; la Révolution (française) excluait les femmes ; les suites de la seconde guerre mondiale exclue les plus démunis.

Les valeurs des mondes civiques et de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991) n'ont pas disparu pour autant. La France se targue d'ailleurs d'une position particulière à leur égard (d'Iribarne, 2006). Toutefois, au-delà des discours généreux, les chiffres tombent, ils ne favorisent ni le saltimbanque, ni le précaire, ni le serviteur.

Dans l'organisation également, l'évolution de la prescription se fait au même rythme que celle de l'injonction d'autonomie et cela sous couvert d'évolution des TIC (Moatty, 1999 ; Delcambre, 2007) : de plus en plus d'écrits envahissent le quotidien de travail et le salarié est de plus en plus en contact avec l'extérieur sans la médiation de la hiérarchie. La technologie, maintenant ce qu'on nomme le Web2 ou les réseaux sociaux, est à nouveau la question-réponse-excuse universelle. Il n'est plus dit comment faire, prescription du taylorisme, mais qui le fait, ce qui implique un engagement de la personne (Moatty, 1998) et favorise l'isolement, la montée du stress et l'angoisse (Dejours, 1998).

Pourtant, et les cas que j'ai présentés au chapitre résultats le confirment, le potentiel de reconnaissance mutuelle de capacités, qui se manifeste par une écoute flottante, est important. Pour se déployer dans l'organisation, cette reconnaissance suppose de tirer parti de l'expérience quotidienne à plusieurs, de s'intéresser aux tâches

élémentaires et, pour les protagonistes reconnus légitimes à le faire, d'enrôler les résistants dans l'action collective par le jeu rusé du langage adapté à chacun (Akrich & Al., 2006). Quatre agencements sur six en révèlent le fonctionnement et aussi pourquoi cette capacité (stratégique et d'imputabilité) fait peur.

Elle est en effet d'un ordre mythique à travers les âges. Nommée *mètis* ou *Mètis*, selon qu'elle représente une qualité ou une déesse, cette capacité est bien connue des philosophes grecs. Tout en figeant l'équipement de la pensée dans la logique formelle, Platon et Aristote n'en restaient pas moins lucides :

« Dans leur analyse de [...] l'intelligence pratique, Platon et Aristote discernent deux qualités majeures qui, sans être totalement inédites, se combinent pour dessiner le modèle conceptuel le plus apte à prouver que la *mètis* procède obliquement, qu'elle va droit au but par le chemin le plus court, c'est-à-dire par le détour » (Détienne & Vernant, 1974, 295).

Les deux qualités sont la vivacité d'esprit et la recherche intellectuelle, mais « *une intelligence aiguë ne va pas sans visée, elle implique une aptitude à atteindre le but proposé [...] La justesse du coup d'œil est aussi importante que l'agilité de l'esprit* » (*Ibid.*). Ruse et raison se combinent alors harmonieusement, une lecture apparemment en contradiction avec celle des philosophes des Lumières puis des économistes du monde moderne. Dans les organisations contemporaines, cela se manifeste par exemple en prévoyant un moment à chaque réunion pour parler de manutention de l'information. C'est *a priori* un détour. Pourtant, ce temps est un précieux investissement pour faciliter la coordination. Le détour par des préoccupations d'apparence anodines est en effet le seul moyen pour que n'apparaissent pas des problèmes graves qui toucheraient toute l'organisation. C'est une forme d'assurance qualité, non certaine et non quantifiable mais réelle pour les protagonistes concernés :

« Rapidité et justesse de coup d'œil : en retenant ces deux concepts pour cerner le caractère spécifique de la *mètis*, Aristote et Platon choisissent d'insister sur la nature stochastique de l'intelligence pratique, et entreprennent ainsi de mettre en évidence l'aspect conjectural d'un mode de connaissance » (*Ibid.*, 298).

Qualité qui fait peur si elle n'est basée sur rien de concret. Serait-elle le produit du hasard ?

Dans la mythologie grecque, *Mètis* est aussi la première femme de Zeus et la mère d'Athéna qui aide Ulysse, lui-même doué de *mètis*. On perçoit chez ces deux personnages, Athéna et Ulysse, une qualité qui permet de mieux comprendre comment se déploient son intelligence rusée : « *L'habileté manuelle [...] cette connivence avec le réel qui assure son efficacité* » (*Ibid.*, 29). L'art de la construction comme celui de la navigation offre le support concret à l'imagination et incite toujours à une forme de bricolage. La *mètis* n'est donc par le fruit du hasard mais demande une patience presque illimitée et surtout l'art de la combinaison : « *Quand deux hommes marchent ensemble, si ce n'est l'un, c'est l'autre, à sa place, qui voit l'avantage à saisir. Seul, on peut voir aussi, mais la vue est plus courte et la mètis plus légère* » (*Ibid.*, 24). Jamais seule, la *mètis* doit parfois se déguiser, voire se transformer. Un autre exemple contemporain est celui d'un dirigeant qui ne peut pas dire au public l'ensemble des tours et détours nécessaire au fonctionnement quotidien de son organisation mais qui en partage le souci avec son équipe devenant ainsi complice.

Mètis est une puissance qui lie, encercle et jamais ne va droit, elle peut en effet faire peur : « *Sa parole a valeur hypothétique ou problématique ; [...] elle dit le futur, non comme ce qui est déjà fixé, mais comme malheur ou heurts possibles, en livrant son astucieux savoir pour le faire tourner au mieux plutôt qu'au pire* » (*Ibid.*, 105).

À l'opposée, une autre puissance divinatoire, *Thémis*, qui prit la succession de *Mètis* aux côtés de Zeus, est plus proche de la conception du monde que présentent la science et les discours politiques et technologiques : « *L'omniscience de Thémis a rapport en effet à un ordre conçu comme déjà instauré, définitivement fixé et établi* » (*Ibid.*), celui que l'on chercherait à maîtriser et que *Thémis* connaît : « *Son rôle est de marquer les interdits, les frontières à ne pas franchir, les préséances à respecter pour que chacun soit à jamais maintenu dans les limites de son domaine et de son rang* » (*Ibid.*). Ainsi se trouvent parfois enfermés les agencements les mieux conçus (intentions de mémoire collective ou de web collaboratif) et les moins adaptés aux situations qu'ils affrontent (ranger, fouiller, trier, saisir) pour ne produire qu'une assurance peu opérationnelle, de même que « *les Argonautes s'efforçaient de conjecturer les passes, pour sortir des basses eaux marécageuses où ils s'étaient*

fourvoyés, faute d'une mètis appropriée se trouvaient contraints d'errer tout le jour à l'aveuglette » (Ibid., 148).

On voit ici à quel point les approches interprétatives, l'écoute flottante et la litote organisationnelle, laissent place à l'indécidabilité, à l'incomplétude des outillages, à de grandes marges de manœuvre et à la nécessaire gratitude pour assurer l'action collective. Elles sont proches de la *mètis*. Sont-elles sacrilèges au regard d'une conception objective du monde qui n'a jamais été remise en cause par aucune technologie dans l'histoire mais seulement pas l'usage de ses inventions ? Je reviens sur cette question en conclusion et en proposant un programme de recherche permettant d'y répondre.

CONCLUSION GENERALE ET PROGRAMME DE RECHERCHE

Je reprends ici l'ensemble du mémoire pour conclure sur mes perspectives de recherche : mettre à l'épreuve critique et développer ces grilles d'analyse en accentuant l'approche interdisciplinaire grâce à un travail d'équipe ; insister sur la dimension culturelle et cerner de nouveaux objets comme par exemple le lien entre les évolutions des TIC, celles des contextes économiques et institutionnels et celles des formes de précarité qui en résultent.

CONCLUSION GENERALE

a) Artefacts communicationnels, bricolage et litote organisationnelle : des concepts clés

J'ai d'abord présenté comment et pourquoi, depuis le début de mes recherches, je m'intéresse à la manutention de l'information et au bricolage informationnel et communicationnel dans les organisations. Le terme de manutention renvoie à tout ce qui nécessite l'usage du corps, que ce soit des saisies informatiques, des tris manuels ou des recherches dans un placard. Le bricolage concerne tout ce qui n'est pas prévu et ne correspond pas aux règles, qu'elles soient automatisées dans des réseaux d'ordinateurs, inscrites dans des procédures ou simplement formulées par la hiérarchie.

Grâce à une oreille attentive, se dévoilent en effet les décalages entre les discours, valorisant les technologies d'information et de communication, et les paroles, parfois désabusées, qui les escortent : « *On n'y arrive pas ; j'ai l'impression de n'avoir rien fait de la journée ; comment peut-on répondre à telle injonction ou évaluation ? Etc.* ». J'ai alors insisté sur un aspect de l'action collective qui reste souvent obscur, celui de ses instruments de gestion : sont-ils de fidèles auxiliaires pour juger et prévoir, des forces de changements négociés ou encore facteurs de troubles ? La réponse est équivoque

et incite à les considérer comme autant d'artefacts communicationnels des organisations pour les étudier au même titre que les autres technologies.

J'ai alors montré que, discrets⁴⁵, manutention et bricolage possèdent un pouvoir paradoxal. Lorsqu'ils sont **reconnus**, ils agissent sans heurt comme le meilleur compromis entre **innovation** et **routine** dans les organisations concernées. La routine est à la fois l'ensemble des tâches de manutention exécutées au quotidien de façon presque automatique et la base de l'organisation (March, 2000). Elle nécessite souvent un bricolage de technologies trop rigides ou peu adaptées aux situations rencontrées par les protagonistes mais, à moins d'incidents, qui y prend garde ? Pour qu'il y ait innovation organisationnelle, il faut que se déploie une capacité de **reconnaissance mutuelle**. Cette dernière n'est pas une attention vigilante sur les faits et les énoncés respectifs mais seulement un intérêt sur l'énonciation, à savoir qui parle, comment et où. Elle se manifeste par une marque de gratitude quel que soit le niveau hiérarchique. Je l'ai nommée **écoute mutuelle et flottante des individus**, ce qui permet que manutention et bricolage soient acceptés comme incontournables. Ces derniers sont alors perçus comme autant d'indices de changements potentiels lorsque la *situation* n'est pas adaptée à la technologie à mettre en œuvre et qu'il faut revoir le *cadre*, voire le *contexte*. L'évolution du cadre s'effectue à travers une remise en cause des artefacts informationnels et communicationnels au premier rang desquels se trouvent les instruments de gestion. Ce peut être, par exemple, valoriser la place d'un technicien dans l'organigramme pour lui permettre une plus grande autonomie indispensable au déroulement de ses activités et l'inciter à rendre des comptes non plus seulement chiffrés mais également argumentés. Cela signifie aussi que sa hiérarchie favorise des rencontres moins contrôlées et plus informelles avec d'autres équipes lorsque la négociation est nécessaire. Le technicien se sent alors **estimé** dans son travail et plus à même de mettre en valeur tout ce qui est de l'ordre de la manutention et du bricolage au lieu de le cacher. Notons que le changement de cadre remet souvent en cause le contexte, en particulier culturel. Dans une entreprise marquée par la hiérarchie et le poids des préséances, par exemple, favoriser l'autonomie des collaborateurs à tous les

⁴⁵ Peu visibles et ne faisant pas de bruit, mais aussi propres aux technologies numériques à base de logique discrète (voir le chapitre épistémologie).

niveaux est source d'inquiétude. **L'estime mutuelle** est ainsi encore délicate à mettre en œuvre, elle retire une certaine tranquillité d'esprit que le contrôle chiffré semble fournir.

J'ai également montré que cette reconnaissance mutuelle n'est pas efficace en termes d'innovation si elle est déployée uniquement entre personnels subalternes. Sa force tient dans sa répartition équilibrée sur la ligne hiérarchique comme l'illustrent les terrains présentés dans le chapitre résultats. Le pouvoir discret de la manutention et du bricolage peut alors être une grande faiblesse qui provoque leur disparition pouvant parfois entraîner des faillites organisationnelles (voir par exemple Le Bis & Vacher, 2008). En effet, sous prétexte de rationalisation, tout peut être mis en œuvre pour réduire le *slack* organisationnel, informationnel et communicationnel (Mayère & Vacher, 2005) dont ils procèdent. Le *slack* est l'ensemble des marges de manœuvre nécessaires à la fluidité des interactions ainsi que le temps incompressible à l'interprétation des changements de cadre ou de contexte. Lorsque le *slack* est réduit à son minimum, c'est-à-dire lorsque manutention et bricolage sont niés ou cherchés à être éliminés, l'organisation perd sa marge de manœuvre et risque le blocage de situations clés du fonctionnement organisationnel. Il arrive alors que l'on reconnaisse l'influence de ce *slack* après disparition. Il s'agit d'une reconnaissance en creux. C'est par exemple le cas de la gestion documentaire de plus en plus informatisée mais qui nécessite pourtant toujours l'intervention d'experts ou au moins de médiateurs pour en favoriser l'usage. En effet, utilisateurs, informaticiens, documentalistes, systèmes Internet, bibliothèques, réunions, discussions dans les couloirs, classements papiers souvent individuels malgré les injonctions de mise en commun informatique, forment un ensemble considéré nécessaire par les protagonistes concernés. Si ces usages ne sont pas pris en considération par une hiérarchie non utilisatrice pour obliger à passer par l'unique filtre informatique, si les spécialistes, en l'occurrence documentalistes, disparaissent sous prétexte qu'Internet est suffisant, on observe, d'une part, une multiplication d'impressions papier *a priori* paradoxale mais justifiées par les usagers et, d'autre part, une multiplication de recherches documentaires similaires car les échanges de pratiques entre les personnes ont disparu. Ces effets ont un coût souvent visible *a posteriori* et, dans le meilleur des cas, mis en relation avec la réduction du

slack (Le Bis & Vacher, 2008). Manutention et bricolage ne disparaissent jamais mais coûtent alors plus cher que lorsqu'ils sont simplement reconnus comme incontournables pour être cadrés.

J'ai souhaité leur rendre leurs lettres de noblesse⁴⁶ en révélant à quel point, une fois reconnus, ils permettent la mise en œuvre d'une litote organisationnelle assurant les liens entre « *compter* » et « *(ra)conter* » dans les organisations, entre responsabilités opérationnelle et politique, entre choix au quotidien et décisions au niveau stratégique. Selon le cadrage communicationnel présenté au chapitre résultats, « *compter* » signifie à la fois « *fabriquer* », un produit ou un service, et « *rendre compte* » de cette fabrication. De même, « *(ra)conter* » combine le fait de « *socialiser* », en l'occurrence à travers des récits qui favorisent la relation au-delà de l'efficacité, et de « *rassurer* », sur la valeur des tâches de chacun, notamment grâce à l'intervention de tous les niveaux hiérarchiques. **La litote organisationnelle est une forme d'organisation consistant à mettre en place une technologie volontairement incomplète**, c'est-à-dire que l'on peut explicitement bricoler et qui est accompagnée de commentaires pour en faciliter la manipulation. Ces commentaires ne sont pas des modes d'emploi mais des écrits ou des paroles échangées au gré des réunions ou des discussions nécessaires à l'ajustement en situation, *action à plusieurs*, ou à l'*action commune*, cadrée par des artefacts⁴⁷. Par exemple, un programme informatique est commenté pour être facile à modifier et repris par toute autre personne ; un instrument de gestion comme un taux horaire est négocié en réunions selon des feuilles de temps remplies par chacun ; des procédures rédigées par un ingénieur sont discutées avec les opérationnels et revues à mesure des incohérences avec les actions ; une réunion formelle n'est opérationnelle qu'après un ordre du jour validé par ses participants ; etc. En revanche, un tableau de bord non prévu pour être bricolé même s'il l'est systématiquement, à la mesure des incohérences du travail demandé, est un exemple contraire à la litote organisationnelle. Il faut alors garder une trace manuscrite de la relation entre le travail saisi (pour montrer à la hiérarchie) et celui

⁴⁶ Discrète également, la noblesse ne s'affiche pas, elle se reconnaît (d'Iribarne, 1989).

⁴⁷ Voir le détail de vocabulaire au chapitre synthèse (l'action à plusieurs se situe dans l'interaction alors que l'action commune met en œuvre des instruments de régulation de l'action collective).

réellement *effectué* et restant à *faire* (pour rester opérationnel). Cette perte de temps coûteuse est du même ordre que le fait de remplir des fiches horaires sans lien avec le travail. Dans ces deux derniers exemples, les instruments de gestion sont en fait des *machines de gestion* auxquelles les protagonistes sentent qu'ils doivent s'adapter. L'organisation, anonyme, attend des *preuves*. Nous sommes alors dans une logique où montrer une action peut se faire indépendamment des faits. Se rencontrer pour assurer une coordination efficace est ainsi méprisé, dévalorisé, malgré son importance. En revanche, dans les cas où se met en place la litote organisationnelle, **faire et prouver, compter et raconter se combinent pour permettre une estime de l'individu au travail et une reconnaissance mutuelle de capacité facteur d'innovation**. En 2012, où se multiplient les contraintes chiffrées et les demandes d'évaluation individuelles, le risque est grand de négliger la litote indispensable à l'innovation et à la survie des organisations. Pourtant, nous l'avons vu, notamment avec les terrains présentés et leur généralisation, les faits se rebellent face à ses exigences chiffrées et les individus, à tout niveau hiérarchique, recherchent et favorisent cette reconnaissance mutuelle.

b) Un point de vue communicationnel exigeant

Ce point de vue communicationnel de l'action collective correspond bien au sens défini à la fin du chapitre théories, à savoir produire du sens à partir de faits de trivialités cadrés et mis en contexte. Il nécessite le détail des terrains pour faire émerger cette théorie de la litote organisationnelle qui répond à la violence d'une approche managériale soucieuse de productivité individuelle. Ma méthodologie, entre *Grounded Theory* et approche clinique, entre anthropologie de la communication et ethnographie des organisations, a permis de prendre au sérieux les activités quotidiennes pour appréhender les rôles sociaux, en l'occurrence ici comprendre comment et pourquoi les rôles articulent plus ou moins harmonieusement « *faire* » et « *prouver* », « *compter* » et « *raconter* ».

Cette combinaison méthodologique permet ainsi d'interpréter le matériau d'étude à partir de comparaisons, d'abord factuelles puis théoriques. Sur les terrains, on y perçoit les places, les désirs, les ambiguïtés et où se situent les nœuds de compétence et de transformation possible. Rien ne peut se décider *a priori*. On ne peut que

sélectionner des faits, petit à petit, modestement et lentement. C'est l'objet des grilles d'analyse que j'ai développées et combinées au cours de mes travaux pour les synthétiser et les mettre à l'épreuve ici. Ces grilles offrent un ordre : décoder (ce qui se dit), situer (comment et par qui cela est dit), cadrer (quels instruments de gestion, quels artefacts communicationnels et informationnels sont à l'œuvre) et mettre en contexte (quelles sont les influences des contraintes institutionnelles, rhétoriques et culturelles).

En occupant des postes clefs dans différents contextes professionnels, j'ai bénéficié de conditions optimales pour mener à bien une recherche de type clinique : à la fois dans l'action en train de se faire et dans la réflexion accompagnée par la bienveillance de mes pairs. Sur le terrain, d'abord par obligation des circonstances puis de façon systématique et raisonnée, j'ai relevé des *activités d'information*, c'est-à-dire écouté des *intentions*, participé à des *réalisations* et stimulé des *argumentations* autour de problèmes d'information, de communication et d'organisation exprimés souvent de façon assez vagues (mettre en place une plateforme collaborative ou une mémoire collective, rationaliser la gestion, savoir si une bibliothèque est indispensable, coordonner un déménagement, lier assurance qualité et réalisation de centrales nucléaires). Mes interlocuteurs considéraient ces problèmes comme stratégiques alors que la partie *réalisation* de ces activités d'information est le plus souvent prosaïque et relève de la manutention et du bricolage présentés plus haut. Or, **ces manutentions et bricolages ne sont pas l'apanage du personnel exécutant**. J'ai été présente à ces activités d'information avec des personnes de différents niveaux hiérarchiques. La réaction est la même : les gens s'expriment en rangeant, en classant, en triant. Ils se posent des questions sur leur travail du moment, sur leurs relations, sur leurs rôles, sur leur place, sur leur avenir, etc.

c) Des résultats qui posent de nouvelles questions

Le chapitre résultats présente une démarche d'analyse permettant de mettre en valeur le potentiel d'innovation organisationnelle selon trois axes : les activités d'information, le cadrage communicationnel et organisationnel, une mise en contexte culturel, rhétorique et institutionnel. J'ai mis à l'épreuve ces grilles d'analyse en

comparant les interprétations de six protagonistes dans quatre situations clés de six terrains. Ces interprétations sont synthétisées dans le tableau des activités d'information qui comparent les intentions exprimées avec les réalisations suivies d'argumentations plus ou moins cohérentes avec les intentions initiales. Ces activités d'information offrent alors la possibilité de faire un double cadrage, communicationnel et organisationnel. Le cadrage communicationnel consiste à mettre en évidence des rôles clés, plus ou moins tournés vers le comptable (faire ou montrer) ou le racontable (socialiser ou rassurer), l'action (faire et socialiser) ou la preuve (montrer et rassurer). Le cadrage organisationnel permet de dévoiler quels outils de gestion sont plus ou moins mobilisés, comment et par qui. Ce double cadrage montre que **l'action collective dépend de la façon dont chacun considère ce qu'il fait en relation avec les autres ressources** (humaines, symboliques et matérielles).

Une triple mise en contexte a ensuite rendu possible de comprendre (ou au moins de tenter de comprendre) la compatibilité ou non des points de vue des protagonistes sur les terrains : institutionnelle (position hiérarchique et poids de certains critères d'évaluation par rapport à d'autres), rhétorique (évolution potentielle des énonciations qui sont de véritables innovations dans le contexte culturel occidental) et culturelle (tenter de comprendre le poids des évidences pour envisager les possibilités de réalisation de ces innovations).

La comparaison des terrains montre que **les potentiels d'innovation sont inscrits dans la façon dont chacun s'attribue une capacité d'action dans l'agencement organisationnel**. Ce dernier est d'abord un composite de ressources, humaines, symboliques et matérielles dont la compétence réside dans les liens entre ses ressources. C'est ensuite une combinaison : (1) de mandant qui sous-traite à ce composite mandataire une certaine action, (2) de mandat qui cadre la relation de sous-traitance et (3) de rendez-vous pour assurer cette relation sur la durée. Il n'y a pas nécessairement d'objectifs communs entre mandant et mandataire, ni entre ressources humaines du composite pour former des enjeux cohérents qui permettent l'action collective. Au contraire, suivre ses propres objectifs est nécessaire pour une efficacité globale dans la mesure où une attention est portée à ceux des autres à

travers l'estime de l'action mutuelle. Les changements, voire les innovations, interviennent alors de façon logique pour les *individus* concernés.

Cette analyse comparative a permis de montrer que les différences de fonctionnement ne sont pas seulement dues aux progrès techniques, sociaux ou politiques (les terrains s'étalent sur vingt ans), ni à la taille des organisations, ni à leurs structures (les six terrains ont des tailles et des structures très différentes) mais à **la compatibilité ou non d'interprétations des normes institutionnelles en situation**. S'il y a compatibilité, cela signifie une approche structurellement cohérente de l'action collective par chacun de ses membres. Des objectifs différents ne contrarient pas *l'action à plusieurs* (dans l'interaction) et les outils de gestion sont reconnus dans leur nature de prescriptions, plus pratiquement de proscriptions réciproques pour assurer *l'action commune* (cadrée par ces instruments). La proscription est plus souple que la prescription dans la mesure où elle n'interdit qu'un petit nombre d'actes préjudiciables et offre une liberté sur le reste alors que la prescription oblige à assurer une série d'actions qui peuvent se contredire les unes les autres et devenir ainsi inapplicables.

Les contraintes institutionnelles ne sont alors pas considérées avec leur caractère moral acquis dans l'histoire et renforcé par une actualité frileuse qui raisonne uniquement sous forme de risque. Au contraire, on voit ici que les contraintes restent formelles (de pure forme) et sont réductibles à mesure que cette reconnaissance de capacités mutuelles les complète. En effet, **la compatibilité des interprétations n'a rien d'automatique. Elle dépend de l'estime mutuelle de l'individu dans l'action collective grâce à l'écoute flottante**, cette attention bienveillante portée sur qui parle et se manifestant par des signes de gratitude (sourires, remerciements, pauses, regards accompagnés de paroles simples, gratifications lorsque c'est possible, etc.). Seulement alors se déploient des innovations organisationnelles.

PROGRAMMES DE RECHERCHE

a) Dans quelle mesure l'innovation devient-elle effective ? Rappel historique

J'ai ainsi montré qu'une innovation organisationnelle est possible grâce à l'écoute flottante mais aussi, au chapitre épistémologie, ce que cela supposait de paradoxe dans notre société occidentale marquée par l'importance des valeurs chiffrées.

L'écoute flottante est en effet la marque du savoir "*recevoir*" dans les trois ordres du don mis en valeur par Marcel Mauss (donner, recevoir et rendre). Elle est, en Occident, ce qui permet l'*estime de soi*, la construction en tant qu'*individu* et le développement de *capacités stratégiques narratives*⁴⁸. Pourquoi mettre en avant ce contexte occidental ? N'y a-t-il pas universalité dans le besoin de reconnaissance ? Je n'ai pas proposé directement de réponse à cette question mais ai posé l'hypothèse que la manifestation de la reconnaissance est dépendante du contexte culturel et historique⁴⁹. Par exemple, remercier n'est pas un acte de gratitude valorisant pour tous. Il se peut au contraire que ce soit l'attitude à éviter si l'on veut garantir la relation avec autrui. Dire merci pour un cadeau offert est en effet pour les Maori de Nouvelle-Zélande du début du XXème siècle un signe de guerre ou du moins de coupure de relation. Cet exemple ne signifie pas qu'il faille comparer les terrains sur la question de la communication organisationnelle avec le fonctionnement des sociétés tribales du Pacifique Sud. Il montre seulement qu'un détour historique et culturel est nécessaire pour contextualiser mes résultats et mettre en évidence leurs limites. Pourquoi par exemple cette multiplication d'outils de gestion sous forme de tableaux de bord, d'indicateurs chiffrés, de formulaires, quels que soient les terrains étudiés ? J'ai supposé que, plus généralement, cette quête de rationalisation était surtout l'apanage des sociétés occidentales dont on situe le berceau dans la démocratie grecque. Rechercher des sources historiques est d'autant plus intéressante que l'on se pose la question de savoir si un potentiel d'innovation est réalisable. En effet, un contexte

⁴⁸ Voir les définitions du chapitre synthèse des travaux en référence notamment aux travaux d'Axel Honneth, de Fred Poché et de Paul Ricœur

⁴⁹ Voir également le dossier « exister au travail » dans la revue *Esprit* d'octobre 2011

culturel évolue très lentement, il s'agit donc simplement de savoir dans quelle mesure en tenir compte pour mieux contextualiser mes travaux.

Ces paradoxes historiques sont les mêmes que ceux des terrains mobilisés ici : entre la manutention souvent considérée comme vile et les puissants enjeux de la ruse et du bricolage, entre des normes aux valeurs fortes et les contournements quotidiens de ces mêmes normes. Rappelons succinctement ces points.

D'abord, dans la cité grecque, les mathématiques et l'écriture en prose ont permis le développement de la science selon un principe d'ordre. La démocratie a également joué un rôle important dans l'évolution de la rationalité pour respecter la loi. Le principe de liberté est alors associé à la pensée abstraite.

Le mouvement philosophique des Lumières et la révolution française accentuent le poids de la science dans tous les domaines, même artistiques, pour penser l'universalité de l'égalité citoyenne, le découpage des régions, la biologie sur le modèle industriel, etc. Au XX^{ème} siècle, les disciplines se réfèrent toujours au bien et au vrai et cela, pour régir l'activité humaine. Nous avons vu que les TIC ne contredisent pas cette conception du monde alors que les usages des TIC la remette en cause.

Plus récemment, l'ordre commercial et financier s'impose au niveau mondial, les discours politiques s'approprient les TIC pour rechercher transparence et vertu, renforcement de la régulation, amélioration du système éducatif, de santé et culturel, etc. Les questions sont encore traitées sur un plan technique sans lien avec les formes de vie sociale.

Les valeurs des mondes civiques et de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991) n'ont pas disparu même si, au-delà des discours généreux, les chiffres tombent et ne favorisent ni le saltimbanque, ni le précaire, ni le serviteur. Pourtant, les cas que j'ai présentés montrent que le potentiel de reconnaissance mutuelle de capacité existe. Ils montrent aussi que cette capacité peut faire peur.

J'ai alors fait référence à *mètis* ou *Mètis*, plus connue par ses qualités : « *Les ruses de l'intelligence* »⁵⁰ qui se manifestent par la combinaison de vivacité d'esprit et de

⁵⁰ Sous-titre de l'ouvrage de (Detienne & Vernant, 1974)

recherche intellectuelle, de ruse et de raison. Qualités qui correspondent à la litote organisationnelle. Elle peut faire peur dans la mesure où elle ne marque pas de frontière *a priori*, elle ne prédit pas de ce qu'il va se passer, elle permet seulement de s'adapter aux circonstances grâce à l'habileté manuelle et la connivence avec le réel (le poids de la manutention de l'information par exemple, qui ne disparaît pas malgré les vœux récurrents).

Ainsi approches interprétatives, écoute flottante et litote organisationnelle procèdent de cette *mètis* en contradiction avec un monde censé être objectif. Est-ce sacrilège ? Cette question, posée au chapitre épistémologie, mérite des éclaircissements et des éléments de réponse, notamment grâce à la présentation de nouveaux projets. En effet, peut-on dire que « *ce sont maintenant deux cultures qui s'opposent : une culture favorable aux lois de l'instrumentation économique et technique, et une culture émergente, plus critique, plus ouverte, plus anxieuse aussi, mais qui a maintenant l'avantage d'identifier l'adversaire [la rationalité instrumentale]* » (Gramaccia, 2006a, 210) ? Il me semble que c'est à l'articulation de la *mètis* et du logos, de la culture du chiffre et de celle de l'imagination, de la proscription et de la prescription, que la recherche évolue aujourd'hui. L'évolution des points de vue en SIC reste, pour une large part, encore influencée par les approches positivistes qui recherchent de certitudes. Le tournant narrativo-culturel offre une ouverture de plus en plus grande vers l'approche interprétative qui valorise de la puissance de l'écoute flottante. Mais cela reste un point de vue optimiste dans la mesure où proposer de valoriser la puissance de l'écoute flottante, c'est mettre l'accent sur le rapport à autrui, non seulement comme être rationnel mais aussi comme être de chair. Cela signifie prendre le risque du malentendu et d'affronter ses propres faiblesses face à la parole de l'autre. C'est pour nous, occidentaux du XXI^e siècle, une forme délicate de relation au monde : difficulté de théoriser et de mettre en œuvre ces relations malgré les faits quotidiens que l'on peut lire par exemple au cours de ce mémoire.

Ce travail d'investigation sur la relation entre l'approche culturelle, au sens historique et anthropologique, et la communication organisationnelle reste à développer, à creuser, ce que nous faisons au sein du groupe d'étude et de recherche SIC nommé Lilith et que je coordonne (Vacher & Al, 2011 ; Lilith, 2012).

b) Proposition : le groupe de travail Lilith sur la place de l'individu au travail

Ce groupe existe depuis 2007 et développe des approches interdisciplinaires pour aborder la question de la reconnaissance dans un contexte interculturel (Andonova & Vacher, 2010 ; Vacher & Andonova, 2011 ; Andonova, Vacher & Wilhelm, 2011 ; Lilith, 2012). Il a initialement posé la question de la place du sujet dans les organisations. Ce programme, jugé trop vaste au bout de deux années, nous a permis d'affiner notre vocabulaire et d'orienter nos travaux vers *L'étude de la visibilité – Invisibilité de L'Individu au Travail à travers l'Histoire* (d'où l'acronyme *Lilith*). Un ouvrage collectif (à sept auteurs) est en cours de finalisation pour offrir au plus grand nombre une lecture simplifiée (mais non simplificatrice) d'un choix de théories en sciences sociales à partir d'anecdotes de la vie quotidienne (un chapitre est consacré aux organisations), notamment sur l'usage des technologies (*Lilith*, à paraître).

Lilith est un groupe semi-ouvert et qui fonctionne sous forme de rencontres tous les deux mois où sont partagés nos travaux respectifs ou communs : lectures d'ouvrages, rédaction d'articles, présentation de recherche en cours, invitation d'auteurs, partage d'expériences de terrains. Deux à trois fois par an, nous organisons un séminaire public faisant état de l'avancement de nos questionnements. Les thèmes des deux années à venir mettent l'accent sur l'importance de la relation entre technique, communication et culture liées au travail. Notre point de vue est résolument communicationnel tel que je l'ai développé dans les chapitres théories et épistémologie. Nous adoptons une approche interdisciplinaire et opérationnelle grâce à la présence d'une ethnologue, d'une historienne, d'un consultant en système d'information, de chercheurs en sciences de l'information et de la communication dont deux sont de formation initiale gestionnaire et sociologique. A chaque séminaire public, le groupe change de dimension avec l'ouverture à de nouveaux participants selon les modalités suivantes : être présent à chaque séance (sauf exception – les emplois du temps sont fixés en début d'année), travailler entre chaque séance sur des lectures – écritures choisies ensemble, mettre à disposition des autres membres de *Lilith* ses résultats.

Le groupe est ainsi un vivier d'échanges qui s'enrichit avec le temps. Nos discussions sont des mises en débats de sujets d'actualité complexes qui nous obligent à fouiller dans la littérature autant qu'à développer de nouveaux terrains. Les propositions qui

suivent feront par exemple l'objet d'une ou plusieurs séances où les membres du groupe commentent et critiquent un texte que j'aurais préparé à l'avance. Et chacun fait de même avec ses propres recherches.

c) *Mise à l'épreuve critique des propositions de généralisation et des grilles d'analyse*

Pour rendre effective l'innovation à base de routine une proposition émerge à partir des résultats, celle de **penser l'action ensemble (l'action collective au niveau stratégique et gouvernemental) sous forme de quelques proscriptions plutôt que de multiplier les prescriptions qui, trop nombreuses, ne peuvent être que contournées et perdent alors toute valeur.**

Rappelons que la distinction entre proscription et prescription tient à l'énonciation : la proscription est une loi énoncée par l'interdit alors que la prescription est une norme de droit énoncée de façon positive en relation aux devoirs. Nous avons vu que l'interdiction a ceci d'intéressant par rapport à une énumération de droits et de devoirs : elle est à la fois un cadre structurant pour se préserver de l'arbitraire de l'autre et une incitation à inventer les actions positives. Les terrains présentés montrent par exemple que les quatre cas innovants sont tenus par une interdiction, celle de voir disparaître l'essentiel de leur travail. La litote organisationnelle, par la combinaison des TIC, des outils de gestion, des réunions plus ou moins formelles, est mise en place pour laisser de grandes marges de manœuvre aux ajustements, aux interprétations et aux bricolages.

En ce sens, l'interdit laisse des marges de manœuvre aux *individus*. Cela suppose que le mandant de l'agencement ne se contente pas de résultats chiffrés pour juger de la bonne marche de son mandat (il ne s'agit pas ici forcément d'entreprises mais de réseaux, voire de gouvernements). Les récits ne sont pas non plus suffisants, en partie à cause de leur réputation manipulatoire. En revanche, le croisement des chiffres et des histoires tenu par une litote organisationnelle, peut être un juste compromis.

La question reste ouverte dans la mesure où il importe d'approfondir ce concept de proscription en relation avec les travaux en anthropologie et ceux qui traitent de la reconnaissance. J'ai mobilisé en effet ces derniers selon trois acceptions qui restent à compléter :

- *normative*, d'après Axel Honneth qui définit les trois sphères (intime, groupe et société) de la « bonne » reconnaissance que sont la confiance en soi, l'estime de soi et le respect de soi,
- *pragmatique*, selon Fred Poché qui présente trois formes de reconnaissance selon la relation aux autres, aux règles et au sacré (ce qui renvoie à nouveau à l'anthropologie). L'auteur montre ainsi comment se constituent la personne, l'individu et le sujet.
- *herméneutique (philosophique)*, d'après Paul Ricœur qui montre comment la reconnaissance se manifeste (sous forme de gratitude en référence au don de Mauss) selon le déploiement ou non des quatre capacités humaines : pragmatique (savoir dire), technique (savoir faire), stratégique (savoir raconter) et d'imputabilité (savoir être comptable de ses actes).

Ensuite, j'ai présenté, déployé et argumenté les trois grilles d'analyse que sont (1) les activités d'information, (2) le cadrage communicationnel et organisationnel et (3) la mise en contexte. La comparaison des six terrains grâce à ces grilles n'est pas une validation mais seulement une démonstration qui a fait émerger ces nouvelles questions autour de la « prescription – proscription ». En effet, sans la reprise complète des terrains pour décoder une sélection de ressources représentatives, je n'aurais pas mis en évidence ce qui apparaît central dans les facteurs d'innovation organisationnelle. Il fallait réécrire l'ensemble des situations avec cette précision de vocabulaire (ne pas confondre décodage, situation, cadre et contexte par exemple), retrouver les propos des *personnes* dans *l'action à plusieurs* pour les interpréter de telle sorte qu'apparaissent les *individus* dans *l'action commune* (même nuance de vocabulaire indispensable) et enfin, seulement, envisager les changements potentiels grâce aux contextualisations.

Dans mes travaux⁵¹, on voit une évolution importante sur la façon dont je mobilise les agencements organisationnels et dont je construis et transforme la grille de cadrage communicationnel pour aboutir à celle que je présente ici. Par exemple, en ce qui concerne les agencements organisationnels, je ne mobilisais au départ que l'aspect com-

⁵¹ Voir le document comprenant une sélection d'articles

posite des ressources humaines, symboliques et matérielles. On voit ici en revanche toute l'importance du cadrage par la combinaison du mandant (qui dit), du mandataire composite (qui fait) et des rendez-vous (qui encadrent la relation). En effet, certains protagonistes mandants voient la relation « mandant – mandataire » comme une simple délégation et se désintéressent alors de l'action du mandataire pour ne demander que des comptes rendus chiffrés. Or nous avons vu que l'ensemble des agencements se trouvent en fait être des coproductions, c'est-à-dire des relations complexes entre mandants et mandataires qui obligent les premiers à intervenir, ou au moins à se préoccuper de l'action des seconds. Les rendez-vous ne peuvent donc jamais être uniquement chiffrés mais nécessitent le dialogue et l'écoute. Quant à la grille du cadrage communicationnel, je différenciais initialement « faire » et « prouver » sans les associer à aucun rôle dans la mesure où je généralisais sans partir des propos des protagonistes. En écoutant en détail ces propos, j'ai depuis rajouté les concepts de « compter » et « raconter » pour marquer l'opposition, autant que la complémentarité, entre l'ordre rationnel des normes édictées et les pratiques quotidiennes qui mettent en valeur l'imagination et les partages d'histoires entre protagonistes pour fabriquer l'action collective.

Le concept d'activités d'information a également évolué. Je parlais uniquement de combiner « intentions – réalisations – justifications/argumentations » pour étudier les terrains alors que l'activité d'information est beaucoup plus précise pour marquer la combinaison de ce qui se fait (ou est fait), de ce qui peut être fait (potentiels) et de ce qui aurait pu être fait (alternatives).

Est-ce pour autant stable ? Ce travail ne doit-il pas être remis en cause ? Il est toujours complexe pour un chercheur de critiquer la base de ses propres résultats. Si le cadrage communicationnel a profité de commentaires en équipes (notamment dans le cadre du réseau Langages & Travail puis du groupe Lilith) et des remarques lors de différents colloques, l'ensemble des grilles, mobilisé ici pour la première fois, reste ouvert à la critique. Je souhaite organiser cette dernière de façon collaborative avec un laboratoire de recherche et une équipe existants, en encadrant de nouvelles recherches.

Je pense notamment à l'axe « Communication, Organisation et Société » (COS) du laboratoire de recherche de Bordeaux « Médiation, Information, Communication, Art »

(MICA) auquel je suis associée et qui a pour programme la question de précarité contemporaine.

d) TIC, genre, précarité et travail : nouvelles solidarités ?

Mes résultats posent au moins trois autres questions à traiter de façon complémentaire : celle des différences hommes – femmes au travail, celle de la place des TIC dans le cadre des organisations et celle des nouvelles formes de précarité organisationnelle. Je mets en effet l'accent sur l'importance des tâches ancillaires qui accompagnent les TIC et qui sont historiquement laissées aux femmes. Qu'est-ce que le travail – hors travail, domicile – lieu professionnel, concepts de plus en plus complexes à mobiliser au vu de l'évolution des modes de fonctionnement des organisations ? Par ailleurs, mes travaux sur l'usage des TIC dans les organisations (Benghozi & Vacher, 1997 ; Gourc, Vacher & Pingaud, 2001 ; Urso & Vacher, 2003 & 2004 ; Vacher, 2002, 2003 & 2004) ont joué un rôle important pour développer les grilles présentées ici.

Ces deux approches de la communication des organisations, le genre au travail et l'usage des TIC, sont en lien avec la précarité (voir le parcours historique précédent) et en particulier dans le cadre des organisations contemporaines. Les nouveaux terrains que j'étudie, associations espagnoles en réseaux avec des organismes français, (Andonova, Vacher & Wilhelm, 2011 ; Vacher, Andonova, Wilhelm, 2012) montrent déjà plusieurs points communs entre ces trois questions :

- Par exemple, les outils numériques en réseaux (ou Web 2.0) sont d'abord ignorés par manque de moyen ou de compétences. Ils peuvent ensuite être mobilisés dans leurs versions les plus récentes dès que l'opportunité se présente (un bénévole particulièrement compétent, un don, un chercheur motivé, etc.). Cette forme de mobilisation des technologies est-elle caractéristique de ce type d'organisation ? On retrouve un souci équivalent dans d'autres organisations qui combinent associations, entreprises, organismes publics et qui sont au service de la personne⁵². Dans les deux cas, la question du réseau se pose avec les

⁵² Voir notamment (Meyer, 2000)

nécessaires et difficiles coordinations que cela suppose. Est-ce pour autant qu'il y a appropriation des TIC ?

- Ensuite, y valorise-t-on plus les tâches de manutention facteur d'innovation ? La question reste ouverte étant donné le contexte social où le personnel, précaire (la loi espagnole est très souple à ce propos), est multi-employeurs et rémunéré de plus en plus à l'heure et non de façon régulière. Ce contexte rappelle celui de Taylor lorsqu'il proposait de payer les ouvriers aux pièces⁵³ pour les motiver dans leur travail. De plus, on trouve beaucoup plus de femmes (salariées ou bénévoles) dans ce type d'organisations que dans les entreprises. Y a-t-il alors des formes de reconnaissances différentes ?
- Une question est encore soulevée par cette comparaison « entreprises – associations - réseaux » sur le thème de la combinaison « TIC – précarité – nouvelles solidarités » : Ne crée-t-on pas des associations parce qu'elles sont plus souples que les entreprises pérennes ? Cette question ne concerne pas *a priori* les associations dont c'est la vocation (à but non lucratif) : associations culturelles, de voisinage, familiales, politiques, de maintien de l'écologie, etc. Mais alors, pourquoi cette vocation ?

Plus généralement et en phase avec le programme 2012-2016 du groupe COS du MICA, je souhaite orienter mes recherche vers la question suivante : « *Quels rôles ces outils numériques jouent-ils par rapport à la question de la précarité dans la continuité du lien entre routine et innovation ?* ». De nombreux travaux de recherche ont montré l'importante sensibilité des collectifs au changement des modes de commandement et au développement des outils de gestion. Ces nouveaux terrains et apports théoriques permettent de traiter de cette question dans la continuité et l'amplification de mes résultats. En effet, les formes « micro » des activités ont pris, dans l'univers des projets, une importance stratégique replaçant l'individu au centre d'une sphère de responsabilité et provoquant des formes diverses de délitement social. Ce délitement ne serait-il pas compensé au moyen de pratiques numériques de détournement de

⁵³ Le changement vers une contractualisation du travail a eu lieu dans les années 60 mais l'expression est restée : « On n'est pas aux pièces ». Voir aussi (Taylor, 1911 ; centlivre & Journé, 1996)

l'outil de gestion ? Les réseaux sociaux, par exemple, joueraient-ils ce rôle transgressif ? Permettent-ils une nouvelle forme de solidarité ? On pense par exemple à une forme de précarité souhaitée, voire sublimée, à travers l'œuvre artistique que l'on retrouve en numérique pour être détournée, pillée ou remobilisée. Ces formes de précarité ne vont pas à l'encontre des désirs des créateurs, les œuvres sont publiques et les auteurs y découvrent ainsi une nouvelle forme de renouvellement grâce à l'intervention des tiers. Ces derniers échangent alors avec les premiers créant ainsi une nouvelle forme de solidarité. On retrouve ici l'importance de bien discerner la nuance entre la culture comme instance de répétition de l'histoire et la culture comme moyen d'innovation. La précarité peut donc être entendue dans ses deux acceptions : subie ou voulue. Les individus concernés peuvent être les mêmes sur des situations différentes et dans des cadres multiples ; les conséquences sont sans commune mesure, entre souffrance et transgression, délitement et solidarité. Notre société contemporaine nous offre le moyen de voir et de revoir nos lunettes « culturelles » pour approfondir la richesse de ce concept de précarité en lien avec ceux de routine (répétition) et d'innovation (libération).

ANNEXES

LES MATRICES D'ÉVÉNEMENTS : ANALYSE DES TERRAINS

INTRODUCTION

Ces annexes sont le résumé d'événements sélectionnés sur chaque terrain pour en faire l'analyse telle que je l'ai présentée au chapitre résultats. Ce que j'entends ici par terrain résulte d'une double approche analytique : à la fois rendre compte, sous la forme narrative, des événements multiples auxquels j'ai participé en qualité de témoin-acteur et restituer les traces sociales (documents, objets, documents, etc.) qui ont jalonné ces parcours de vie professionnelle. Ces séquences narratives, pour peu qu'elles soient organisées correctement, ont pour intérêt de rendre compte des structures explicatives susceptibles de justifier la cohérence et l'autonomie des ces faits, ou encore de ces matériaux ou de ces data. Mais plus précisément encore, mon objectif est de révéler la force structurante de schèmes organisateurs qui expliquent l'autonomie des faits. D'où, par exemple, l'intérêt explicatif d'un schème causal comme fabriquer -> montrer -> socialiser -> rassurer, ce que je propose d'appeler des matrices d'événements (Berthelot, 2001).

CHAPITRE 1 - PRESENTATION

1.1. CAS SIBOAL : DEMENAGER DANS LES DELAIS

Siboal est un groupe d'entreprises de travaux public constitué de cinq *divisions* et d'environ 20.000 personnes. Les sièges de ces divisions (soit environ 3.000 personnes) déménagent vers des nouveaux locaux construits à cet effet dans un site nommé *Le Parc*. Ce transfert s'inscrit dans un contexte de restructuration qui touche également les autres entreprises du secteur. Pour Siboyal, regrouper les divisions est censé réduire les coûts et favoriser la coordination des services. Le déménagement-emménagement s'échelonne sur 4 mois à partir de février 1988, au rythme de la construction des locaux.

En septembre 1987, je (*Rosevita*) suis embauchée par le directeur du *Service du Parc*, Monsieur *Derviche*, pour développer un logiciel d'aide au déménagement capable de recenser qui déménage, quand, d'où et vers où dans le but de mettre ces collectes à

disposition des intervenants (constructeurs, accueils, services informatique et généraux - téléphonie, cloisons, câblages, aménagements, signalétique, sécurité, etc.). Je dois également faire en sorte que les services ad-hoc des divisions alimentent le logiciel. Mais ces dernières sont autonomes et réticentes aux interventions du service du Parc qui est, lui, directement rattaché à la *présidence* du groupe. L'expérience que je décris plus loin avec *Sitaud*, chef des services généraux de la division travaux publics (TP), en est un exemple.

Le service du Parc a été créé quatre ans avant mon arrivée pour assurer ce transfert. On y trouve notamment le responsable des mobiliers et *Marie*, sa secrétaire, ainsi que *Durand* chargé de la mise en place du système de gestion technique et administrative centralisée, *GTEC* (pointages, sécurité, paiement au restaurant, etc.). Le logiciel que je développe dans l'urgence se nomme *GDEM* pour le positionner dans la famille de *GTEC*.

Sur les plans organisationnel et communicationnel, tous les services sont habitués aux projets, aux urgences et aux aléas ce qui n'empêche pas une structure hiérarchique formelle que ne voile pas la revendication systématique d'autonomie des services. *GDEM* et *GTEC* sont représentatifs de cette double contrainte, l'organisation projet d'une part où l'important est l'adaptation aux circonstances et l'organisation hiérarchique d'autre part. En effet, *GDEM* est modulaire, incomplet et modifiable. Les utilisateurs peuvent intervenir grâce aux nombreux commentaires qui jalonnent le programme. A l'inverse *GTEC* est censé être exhaustif et durer longtemps. Seuls les fournisseurs peuvent y faire des modifications après de longues et coûteuses procédures.

Sur le plan technique, en 1987, Internet n'existe pas, les micro-ordinateurs en sont à leurs débuts et le service informatique est rattaché à la finance. *GDEM* est développé sur micro-ordinateur mais doit récupérer les données de la paie enregistrées dans les ordinateurs centraux. Je rencontre dès mon arrivée tous les membres du service du Parc, les personnes du service du personnel et informatique et, à sa demande, *Marc*, responsable des pré-câblages. Il s'agit de relier téléphonie et informatique sur les mêmes câbles pour les gérer à partir des mêmes centraux. Pour cela une série de

boîtiers de raccordement sont installés dans les faux plafonds des bâtiments avant d'être connectés aux bureaux dont les cloisons sont mobiles.

Ainsi, déménager dans les délais est à la fois vital et soumis à de nombreux aléas, ce qui nécessite collaboration mais peut être source de conflits selon le degré de compatibilité des enjeux des uns et des autres qui peuvent être : montrer son savoir faire, offrir le meilleur service, réduire les coûts, assurer la coordination, etc.

1.2. CAS CIMILECH : CONSTRUIRE UNE MEMOIRE COLLECTIVE

Cimilech est un service d'une dizaine de consultants ingénieurs au sein d'un groupe industriel qui développe des technologies de pointe pour le militaire et doit se positionner sur le marché civil. *Cimilech* effectue des études pour trouver les marchés, réduire les coûts de conception et adapter les réalisations correspondantes. Ses *clients*, les entreprises du groupe, sont donc captifs mais peu nombreux.

Je suis présente six mois en 1992 pour mettre en place ce que l'on nomme alors une mémoire collective. La demande, formulée par son directeur *Jacques* et relayée par son associé *Philippe*, est floue. Je passe beaucoup de temps à travailler avec chacun pour comprendre son métier et je mène une enquête sur la collecte et l'utilisation des *documents* pour chaque affaire traitée. Je range également des *cartons* avec les uns et les autres et mon expérience d'informaticienne me sert pour développer un prototype de gestion de mémoire collective que je nomme *Mary Pop's*.

Résultat de mon enquête, une étude nécessite de nombreux documents dont environ 75% se trouve déjà chez *Cimilech* ou le client, 20% doit être acheté sous forme d'études et seulement 5% proviennent de banques de données. Sur une durée moyenne de quatre mois, les deux tiers sont passés à collecter et trier des documents. Le reste correspond au travail avec le client et à la mise en forme de l'étude (Vacher, 1993).

Le principe de la mémoire collective a pour objectif affiché de faciliter le travail des consultants et de réduire les coûts (temps de collecte et de tri documentaire). Mais les consultants seniors, notamment *Jacques* et *Philippe* mais aussi *Pascale*, souhaitent quitter le groupe pour rejoindre une grande société de conseil. La concurrence y sera

intense et les consultants ont intérêt à développer des produits génériques spécifiques comme cette mémoire collective. Les autres personnes ne sont pas concernés. *Louis* par exemple, consultant junior embauché depuis peu, cherche surtout à s'intégrer à l'équipe. *Valérie*, secrétaire, restera dans le groupe ainsi que les autres consultants.

Le contexte ressemble à celui de Siboal même si les métiers diffèrent et que la technologie a évolué : restructuration, nécessité de faire des économies, travail en projet dans un cadre hiérarchique formel. Les *services administratifs* réclament des rapports d'activités formels, ce qui marque la rigidité du cadre institutionnel dans lequel s'insère le service. A l'inverse, la possibilité de développer des logiciels comme *Mary Pop's* est le signe d'une marge de manœuvre importante dans la gestion interne du service. La multiplication des documents de travail conservés presque toujours au niveau individuel alors que l'usage est censé être collectif est une indication sur le métier très concurrentiel de consultant.

En résumé, construire une mémoire collective ne signifie pas forcément la même chose pour chacun selon ses enjeux : partager avec ses collègues, s'intégrer dans l'équipe, montrer ses compétences à ses clients, préparer le futur hors du groupe, voire se fabriquer un carnet d'adresse, etc.

1.3. CAS SQR : LIER ASSURANCE QUALITE ET GESTION DE L'INFORMATION

Le SQR est une unité EDF de 400 personnes chargées de la surveillance sur site et en *usine* du respect des normes Assurance Qualité rédigées par le service étude dont fait partie *Georges*. Les contrôleurs SQR interviennent à différents moments, conception, réalisation, exploitation, des centrales nucléaires pour surveiller les contrôles qualité opérés soit par les contrôleurs en *usines* sous-traitantes comme c'est le cas d'*Olivier*, soit par les opérateurs EDF.

J'interviens au SQR entre 1993 et 1995 avec Jacques Girin, alors directeur de mon laboratoire. Il n'y a pas de demande précise mais un besoin plus ou moins clairement exprimé par *Gérard*, le directeur du SQR, d'améliorer les relations entre gestion de l'information et qualité de réalisation des centrales nucléaires. En effet, la documentation doit toujours être en phase avec la réalisation. Un nouveau système de

gestion est en début d'exploitation, le *PTR* ou poste contrôle. Il est censé contenir toute la documentation de travail du contrôleur, dont les normes, les *plans d'action* et les comptes rendus d'action, appelés *CRA*. IL est installé sur micro-ordinateurs en réseaux mais il est géré de façon centrale.

Pour enquêter auprès des contrôleurs comme *Alfred, Raoul* (également chef d'un secteur) et Olivier, je propose d'aider à la mise en route du courrier électronique. Pour être présente au cours de décisions stratégiques, je propose d'être secrétaire de réunions au siège. Cependant, notre binôme est indispensable pour travailler en confiance avec nos interlocuteurs : *Gérard*, également membre de *l'Etat-Major EDF*, s'adresse à Jacques et les contrôleurs à moi.

A cette époque, il est question de privatisation de certains services EDF. Cette restructuration potentielle s'inscrit dans le contexte très particulier de l'organisation bureaucratique française chargée du nucléaire. Théoriquement, une centrale est construite pour durer quarante ans et sa conception prend environ dix ans. Les centres d'étude EDF conçoivent les systèmes génériques et sous-traitent la conception du matériel à des constructeurs. Ceux-ci sous-traitent la fabrication et ainsi de suite jusqu'à quatre ou cinq niveaux. Le montage des fabrications en centrale est supervisé et testé par une équipe double : les techniciens des centres d'aménagement EDF et le constructeur. En fin de réalisation, les ingénieurs et techniciens de la centrale sont responsables de l'exploitation de cette dernière. Au cours de la vie d'une centrale, de nombreux arrêts ont lieu pour des essais, des modifications ou des améliorations. La correspondance « document – réalisation » est donc censée être parfaite. C'est la raison de ce projet PTR, au moins pour les documents SQR. Mais il est important de noter que le terme de qualité signifie à la fois sécurité de fonctionnement et disponibilité des moyens. Si un projet ou un document est IPS (Important Pour la Sécurité), il est prioritaire. Il se trouve que le PTR n'est pas IPS. Pourtant, le SQR fait lui-même l'objet de surveillance de la part des *Autorités de Sûreté* qui représentent les pouvoirs publics et ont des exigences fortes en matière de traçabilité, l'objectif affiché du PTR.

En somme, lier gestion de l'information et qualité de réalisation des centrales nucléaires apparaît comme évident mais est soumis à des divergences d'interprétation

selon les positions les enjeux de chacun : rendre compte, surveiller, garder de bonnes relations avec les usines, avoir du matériel de qualité, se préparer à la privatisation, etc. Est-ce compatible ?

1.4. CAS PIVERT : ASSURER A LA FOIS INTENDANCE ET STRATEGIE

Pivert est une entreprise de conception paysagère d'une dizaine de personnes. Chaque étude consiste à trouver une relation harmonieuse entre l'histoire du lieu, son contexte social et politique, les aménagements existants et les possibilités paysagères. Il est également nécessaire de fournir aux *clients* les moyens d'assurer la maintenance paysagère dans la mesure où les concepteurs n'en sont responsables qu'une année.

J'interviens chez Pivert à la même époque qu'au SQR, de 1993 à 1995, et également à raison de deux jours par semaine. La demande de *Jean*, gérant, est simple mais vague : il s'agit d'intégrer les questions d'intendance dans les considérations stratégiques.

Je travaille alors avec chacun sur un certain nombre de problèmes qu'il se pose : la gestionnaire, *Anne*, pour le suivi clientèle, deux paysagistes, *Claude* et *Laurent*, sur le classement des documents *fournisseurs*, un autre pour les archivages des affaires (sur informatique, papiers A4 à A1, photos), une stagiaire pour tenir à jour un *cahier des présences* (qui est où), *Jean* pour maintenir les réunions hebdomadaire de suivi des délais en mettant en place un outil de gestion du temps, etc. Je participe à quelques études, dont une avec *Claudine*.

J'apprends petit à petit les raisons de la demande de *jean*. Pivert ne cherche pas à grandir, le chiffre d'affaires n'est pour eux qu'un indicateur de survie au contraire de leur bien-être qui est primordial (équilibre famille-travail, plaisir du métier, équipe soudée, autonomie). La modestie de Pivert se retrouve dans la simplicité de son outillage : un agenda collectif (le *cahier des présences*) aux vertus irremplaçables et dont la puissance tient au crayon accroché par un élastique ; un ensemble de *catalogues fournisseurs* utiles à donner des idées autant qu'à chiffrer les affaires et dont l'ordre est très relatif ; un *taux horaire* dont l'évolution est suivie avec rigueur et pourrait servir de base de négociation ; quelques micro-ordinateurs. Mais le contexte économique est tendu : la crise des années 90 oblige à être très vigilant sur les tarifs et

les délais ainsi qu'à multiplier les concours, même les moins gratifiants. Ces contraintes obligerait chacun à assurer à la fois intendance et stratégie mais représentent aussi un risque de désagrégation de l'équipe. En effet, sur chaque affaire qui prend entre deux mois et six mois, à peine 2% du temps est consacré à la conception créative, ce que préfèrent tous les paysagistes. La prospection est une opération permanente, ce que tous détestent, et plus de la moitié du temps est consacré à des tâches impossibles à facturer (formation, gestion, prospection, organisation, consultation, etc.).

Ainsi, lier l'intendance (environ la moitié du temps) à la stratégie explicite les enjeux de chacun plus ou moins compatibles : reconnaître l'importance de cette intendance, améliorer l'efficacité du travail, permettre plus de coopération sur les études, avoir un meilleur chiffrage des affaires, pouvoir sous-traiter, etc.

1.5. CAS LABO : STATUER SUR LE ROLE ET LA PLACE DE LA BIBLIOTHEQUE

Faut-il conserver la bibliothèque, en modifier l'accès, la moderniser, comment ? Telle est la question que me pose le directeur de Labo, *Prosper*, en 2003.

Labo est un laboratoire de recherche en Sciences Sociales d'une cinquantaine de chercheurs dont la bibliothèque existe depuis les années soixante. Il est associé depuis peu à *l'université* qui possède elle-même une bibliothèque dont le fond est sur Sudoc (support informatique de documentation universitaire). Les portails Internet en sciences sociales font également leur apparition.

J'interviens une année avec deux collègues spécialistes de la documentation. Nous assurons des entretiens sur le lieu de travail des chercheurs et à partir de leurs préoccupations. Je participe aux séminaires de recherche, j'aide la bibliothécaire et la remplace quelques fois, j'encadre, avec l'aide de mes collègues, le travail d'un stagiaire qui met la bibliothèque sous assurance qualité, je passe du temps avec la documentaliste *Océane* et nous mettons en place un *conseil de labo* qui se réunit tous les deux mois avec des représentants de Labo, dont *José*, jeune chercheur, *Prosper* (également chercheur), *Alice* (secrétaire générale), *Océane* et *Arthur* (informaticien).

Ces dispositifs nous ont permis de comprendre l'importance du travail de terrain, d'Internet et des échanges sous de multiples formes (partages d'articles, séminaires, discussions dans les couloirs ou à la bibliothèque, lectures des publications respectives, etc.). Les chercheurs se déplacent à la bibliothèque (réputée la plus riche de la région) pour trouver (et pas seulement pour discuter) l'ouvrage qu'ils n'ont pas obtenu par leurs réseaux ou sur Internet (encore assez mal maîtrisé). En cas d'échec, ils demandent à acheter le livre, ils ne vont pas sur SUDOC ou à l'université. Ils restent encore réticents à saisir leur bibliographie sur le logiciel de gestion documentaire proposé par Océane, *GDOC*. Les *locaux* jouent donc un rôle important car les chercheurs viennent au Labo surtout pour rencontrer leurs collègues. *GDOC* est l'outil sur lequel tous projettent leurs fantasmes de classement bibliographique, même s'ils refusent individuellement de s'en servir, en affirmant que cela faciliterait les liens avec l'université.

Comme tout laboratoire de recherche, Labo est soumis à trois contraintes : celle de ses *tutelles* qui demandent des indicateurs de prestige (*publications*, innovations, expertises, formations), celle des pairs qui assurent la réputation et celle des moyens de subsistance complémentaires aux tutelles (Callon, 2003). Historiquement organisé par thématiques de recherche avec des équipes stables dirigées par des chercheurs expérimentés, Labo est de plus en plus confronté à la diversité des recherches, à l'intégration de nombreux enseignants chercheurs due au rapprochement avec l'université, à la multiplication de contrats dus aux baisses de budgets alloués par les tutelles et aux exigences d'augmentation des publications, notamment en anglais. L'équilibre entre publication, formation, expertise, innovation, économie et vulgarisation est donc de plus en plus précaire.

Pour résumer, le rôle de la bibliothèque est lié au travail du chercheur mais les enjeux de chacun ne sont pas forcément les mêmes : automatiser, sous-traiter, discuter, trouver l'ouvrage, faire le lien entre la politique du laboratoire et la documentation, négocier avec les tutelles, etc.

1.6. CAS PLACO : ADAPTER UNE PLATEFORME WEB AUX EXIGENCES DES CLIENTS

Placo est un projet de *Labinfo*, laboratoire informatique, qui consiste à adapter un logiciel de gestion de contenu, *GCO*, pour le compte d'un réseau de recherche en sciences humaines (*Réso*). *Labinfo* et *Réso* dépendent de la même tutelle mais sont situés à environ 800 kms de distance. Les *locaux* jouent donc un rôle important dans ce projet. Placo est le résultat d'un accord non contractualisé entre *Otto*, directeur de *Réso*, et *Gonthier*, directeur de *Labinfo* et instigateur de *GCO*. *Gonthier* a nommé le projet Placo pour l'inscrire dans la famille des plateformes de travail collaboratif.

Je suis nommée chef de projet par *Gonthier* au même titre que mes collègues chercheurs sur des projets similaires. Il faut tenir un budget fixé à l'avance pour deux ans. Au départ, je travaille avec l'informaticien qui a développé *GCO* mais qui démissionne peu après. Il a eu le temps de former *Eustache*, gérant d'une SSII sous-traitante. *Eustache*, contrairement à *Gonthier*, préconise le développement en logiciels libres de droit. Petit à petit, *Arold*, autre informaticien de *Labinfo*, se met sur le projet. Côté client, *Otto* est quotidiennement aidé de *Mathilde*, secrétaire passionnée par les outils Internet. Je dois aussi faire une étude sur le fonctionnement de *Réso* pour publier sur le thème du travail collaboratif à distance.

Réso et *Labinfo* sont soumis aux mêmes contraintes que *Labo* avec toutefois une nuance de taille : ils sont historiquement beaucoup plus soumis à l'obligation d'assurer des formations et des contrats. *Labinfo* est moins contraint de publier mais les obligations sont aussi en train d'évoluer fortement. Toutefois, la direction de *Labinfo* hésite à faire peser cette contrainte sur les chercheurs de peur que ces derniers privilégient les publications à l'économique. En effet, *Labinfo* a des besoins en ressources financières plus importants qu'un autre laboratoire car il a des dettes dues à une histoire mouvementée. Il est pris dans un dilemme : augmenter ses prestations mais réduire ses publications au risque de perdre en notoriété ou augmenter ses publications au risque de perdre ses moyens de subsistance indispensables pour compléter les financements des tutelles.

Placo est un projet intéressant à analyser dans ce contexte : il semble en effet avoir une valeur scientifique (étude du réseau), il mobilise les compétences du laboratoire

(produit conçu par Gonthier) et il apparaît comme rémunérateur. Mais le budget dérape, les retards s'accumulent et l'étude scientifique s'avère impossible.

GCO représente l'idéal de partage documentaire pour les uns (Otto) et de partage des connaissances pour les autres (Gonthier). Sa technologie sophistiquée concentre les énergies mais son déploiement met petit à petit à jour des contraintes organisationnelles, notamment à travers le *suivi de projet* qui est censé remplacer le contrat.

En somme, Placo voile puis montre les enjeux des uns et des autres qui évoluent avec le temps ou s'avouent au fur et à mesure : un travail de recherche sur la gestion des connaissances ou la compréhension du travail à distance, un moyen de faire du chiffre d'affaires, une prestation de service, un moyen de se montrer utile, etc.

CHAPITRE 2 - SITUATION DES AGENCEMENTS DE RESSOURCES

Pour chaque cas, j'ai choisi quatre moments particulièrement significatifs qui précisent les enjeux présentés au chapitre précédent. Ces moments sont des intrigues, c'est-à-dire combinant des événements embarrassants. Je résume ces intrigues dans autant de tableaux d'activités d'information (intentions exprimées, réalisations, argumentations) et de schémas de compétence qu'il y a d'agencements (ou de cas), à savoir six. Il s'agit du premier niveau d'analyse, le repérage ou la situation, à partir duquel les cadrages organisationnel et communicationnel pourront être faits.

2.1. SIBOAL : L'AGENCEMENT DEMENAGEMENT

a) Saisies à la division TP ou « comment garder la face »

Les services généraux des divisions doivent renseigner GDEM (le logiciel d'aide au déménagement). Ce travail supplémentaire leur est imposé par la direction générale et ils ne supportent pas ce qu'ils considèrent comme de l'ingérence. Malgré les efforts de sensibilisation faits auprès des divisions par Derviche, Sitaud (le chef des services

généraux de la division TP - travaux publics), refuse d'accueillir Rosevita lorsqu'elle vient présenter GDEM. Derviche joue alors sur un double registre, autoritaire et sens des responsabilités, pour l'obliger à accepter GDEM. Ce n'est pas facile pour autant. Rosevita reste cantonnée au fond d'un couloir, seulement aidée par deux intérimaires qui ne connaissent pas l'entreprise. La saisie est presque impossible.

Deux événements viennent alors bousculer la situation : d'abord, Marc, responsable des câblages du Parc et apprécié des services généraux pour ses compétences techniques, se joint à Rosevita pour faire la promotion de GDEM. Comme Derviche, il insiste sur le rôle d'interface entre services que peut jouer le logiciel. Il en fait la démonstration grâce à la saisie des boîtiers de raccordement. Ces derniers sont des petites boîtes installées dans les faux plafonds des couloirs et reliées au central téléphonique. Un boîtier raccordé à un bureau assure ainsi la correspondance entre un numéro de téléphone programmé en central et la personne installée dans un bureau. Plus tard, dans un moment de stress, Sitaud réclame un cigare. Rosevita lui en propose un. Heureux hasard, c'est exactement la marque qu'il fume. Il annonce ainsi publiquement et la tête haute l'intérêt de travailler ensemble alors que son attitude d'obstruction revendiquée devenait intenable. Chacun garde ainsi la face.

b) Collage des fiches dans les bureaux ou « comment enrôler du personnel »

En janvier, Rosevita visite les nouveaux locaux en cours d'aménagement avec Derviche. Au détour d'un couloir, elle croise un ouvrier en train de tirer un câble à partir d'un boîtier de raccordement vers un bureau. Le fil pend en attendant la pose du mobilier. Comment choisit-il quel boîtier tirer ? « Au plus près » répond l'ouvrier. C'est à peu près la façon dont les services généraux effectuent leurs choix, mais sur plan. Or, la densité des boîtiers de raccordement est telle que les choix sur plan et en réel ont une chance sur deux de coïncider. Cela signifie que toutes les autres saisies sur GDEM risquent d'être fausses : une personne dans un bureau pourrait par exemple se retrouver avec le numéro de téléphone programmé pour le bureau d'à côté mais inscrit sur sa carte de visite. Rosevita propose alors au chef de chantier de coller dans chaque bureau des affiches indiquant le numéro de boîtier de raccordement correspondant (grâce aux saisies des divisions). Avec Marie, elles sillonnent le chantier

avec un rouleau de scotch et leurs affiches imprimées à partir de GDEM. Elles en profitent pour mettre à jour les modifications, c'est-à-dire après chaque passage dans les divisions. Un cauchemar pour le chef de Marie (responsable des aménagements) et pour Durand (responsable de la gestion technique) mais c'est le prix la souplesse promise aux divisions. Derviche accepte que Rosevita s'installe sur le chantier pour être au plus près des opérations alors que seul le bâtiment logistique est prêt à accueillir du personnel.

c) Ressaisie dans GTEC ou « bricoler pour préserver la crédibilité »

Durand a toujours affirmé que GTEC (le logiciel de gestion technique qui doit contenir les données du Parc à l'issue du transfert), est censé récupérer automatiquement ce qui a été saisi dans GDEM. C'est d'ailleurs ainsi que Derviche a fait la promotion de ces logiciels auprès des directeurs de division. Or, Rosevita apprend par le sous-traitant chargé du développement de GTEC que ce dernier n'est pas prévu pour importer des données. La situation est inattendue et inadmissible, Derviche ne peut pas changer de stratégie vis-à-vis des autres directeurs. Il prend alors rapidement la décision d'embaucher deux intérimaires pour ressaisir dans GTEC ce qui est imprimé de GDEM. Personne au service du Parc ne dévoile la manœuvre à quelqu'un d'autre. Il s'agit de garder la confiance des divisions dans l'informatique.

d) Accueil du premier jour ou « l'urgence favorise la coopération »

Le samedi précédant le premier emménagement, presque toutes les équipes de chantier et du Parc sont présentes. Avec Marc et quelques ouvriers, Rosevita teste les téléphones de chaque bureau pour vérifier la correspondance 'nom - téléphone - bureau' (le boîtier est-il raccordé au bureau dont l'occupant a tel numéro ?). Pour cela, il faut décrocher la ligne, noter sur le poste le numéro communiqué par la personne restée au central et cocher sur la liste imprimée de GDEM. Au bout d'une heure et seulement trois erreurs, l'équipe de test entame le rez-de-chaussée du bâtiment des directeurs. Dans un bureau, aucune ligne n'arrive au mobilier, les câbles n'ont pas été tirés. Rosevita vérifie le local suivant, même problème. Aucun mobilier de l'étage n'est

connecté. Le responsable des câblages sur le chantier annonce alors qu'il n'a aucun ouvrier avant lundi pour faire les branchements manquants.

Pendant ce temps, une autre catastrophe est en train de se produire : les programmeurs du central téléphonique ont décidé de faire grève, excédés d'avoir à corriger les multiples erreurs de leurs collègues parisiens. Peu de numéros de téléphone ont déjà été rentrés, l'ambiance est tendue. Derviche fait intervenir le Président pour débloquer la situation. Au bout de quatre heures de négociation, les programmeurs reprennent le travail. Ils sont présents le dimanche, comme tout le service du Parc, les Services Généraux et le service Informatique.

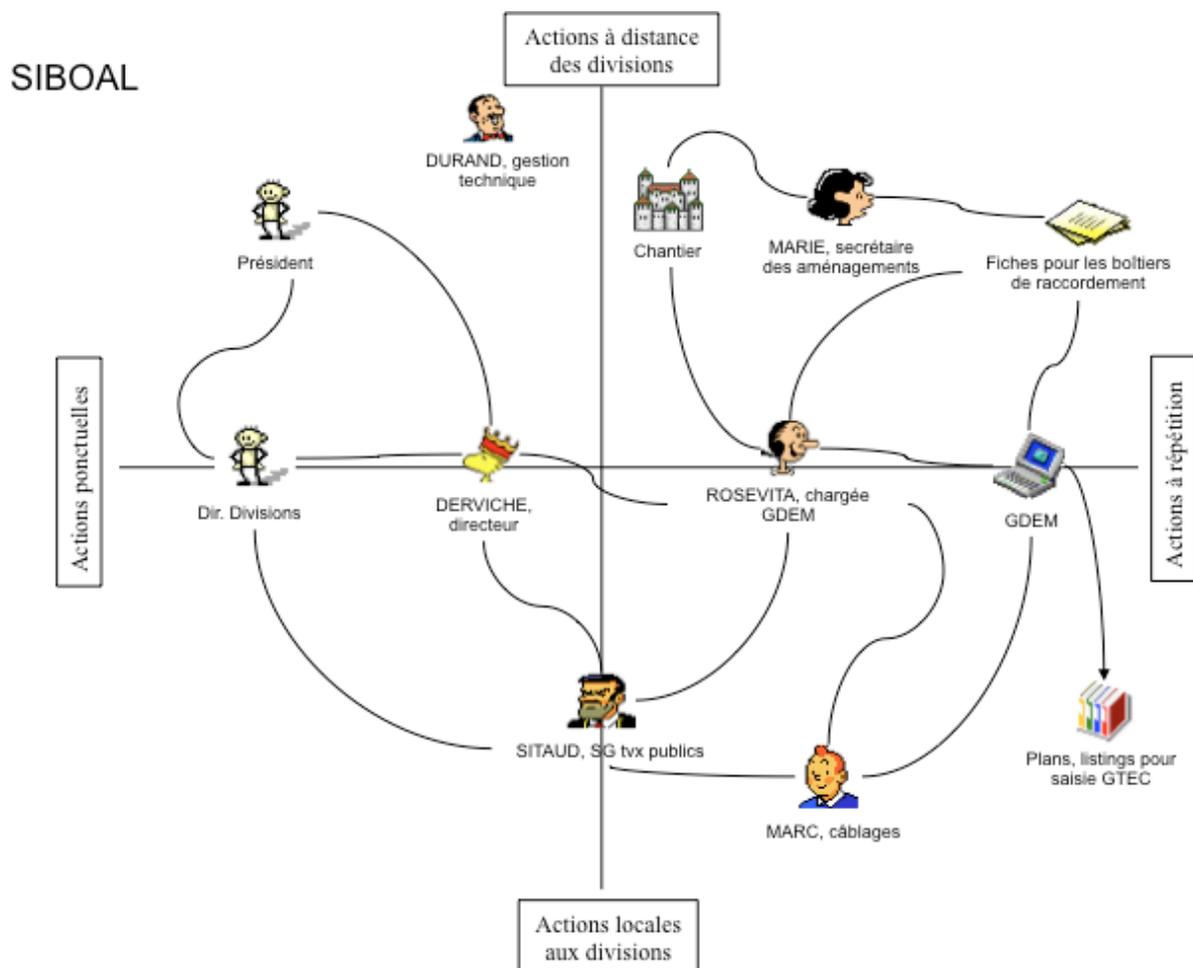
Le lundi matin, il reste à opérer de toute urgence les derniers branchements, pendant que les personnes concernées sont accueillies et assistent à la présentation du parc. Il n'est pas question de leur faire visiter leurs bureaux avant que tout soit rentré dans l'ordre. A 14h, presque tout fonctionne, seuls dix bureaux restent sans téléphone.

e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation Sibool

		<i>Intentions</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Justifications</i>
<i>Situations : (1) Saisies en divisions, (2) Collages des fiches sur chantier, (3) Ressaisies dans GTEC, (4) Accueil final</i>				
Derviche	1 2 3 4	Saisir GDEM est impératif GDEM doit servir à tous GDEM c'est comme GTEC Aucun retard n'est possible	Rappelle ses obligations à Sitaud Laisse Rosevita s'installer sur le chantier Fait faire une double saisie en cachette Fait intervenir le président	Aucune exception n'est acceptable Surperviser l'exploitation de GDEM Le déménagement est basé sur GDEM Aux grands maux, les grands moyens
Situa	1	Se défendre de l'ingérence des services centraux	Refuse GDEM puis intègre la saisie et coopère (grâce à un échange de bons services)	Intérêt des plans et de GDEM, interlocuteurs qualifiés : échanges utiles
Durand	2 3	Faire fonctionner GTEC GDEM doit alimenter GTEC	Se plaint des modifications sur GDEM Fait se rencontrer Rosevita et son sous-traitant GTEC	GDEM n'est qu'un gadget Le problème d'incompatibilité GDEM-GTEC est accessoire
Marie	2	Aller sur le chantier et faire avancer les implantations	Colle les affiches sur le chantier avec Rosevita ; assure le relais avec son chef	Etre assistante c'est assurer le quotidien. Le chef est pris par les décisions
Marc	1 4	GDEM est un moyen pour saisir les boîtiers de raccord. Vérifier les conformités	Participe à la saisie de GDEM en divisions, expliquer les câblages (à Sitaud) Pointe les câblages, aide aux solutions	La coordination entre services est vitale, les opérations sont complexes Rien n'est parfait, il faut prévoir
Rosévita	1 2 3 4	Vérifier GDEM, coordonner Coordonner sur chantier Vérifier les liens entre outils Faire un dernier point	Tente de convaincre / ruse Parle avec les ouvriers, colle des affiches Prévient Derviche, imprime pour resaisir Pointe, parle aux chefs chantier, tempore	Participer ne peut pas être forcé GDEM doit servir au chantier GDEM doit tenir ses promesses Ne pas décevoir les attentes de tous

Ce tableau dévoile comment Rosevita s'est approprié le discours de Derviche pour le traduire au niveau des opérateurs. Un discours cohérent et une grande attention pour les activités les plus prosaïques. Marc, pourtant d'un autre service, semble partager ces vues et laisse croire qu'il est du service du Parc. Il vient ainsi renforcer l'intégration du logiciel d'aide au déménagement GDEM grâce à sa légitimité technique. Le fait que Marie soit une secrétaire ne semble pas gêner son insertion sur le chantier (travail que devrait effectuer son chef). Durand en revanche semble négliger les imprévus de son système de gestion technique centralisé GTEC pour en laisser la gestion à son sous-traitant et à Rosevita. Sitaud trouve une astuce pour garder la face alors qu'il a changé d'avis sur obligation de Derviche après avoir refusé de saisir GDEM. Grâce au cigare offert par Rosevita et qu'il accepte avec le sourire, il montre que ce revirement dépend entièrement de sa volonté : l'ennemi (GDEM et Rosevita) se transforme en complice.

f) Agencement déménagement : liens importants entre ressources humaines



Ce schéma montre qu'il y a toujours une personne qui assure la traduction d'un niveau à l'autre : Derviche, le directeur du parc, entre les décisions au sommet et les saisies ; les directeurs de division, entre les décisions pour le groupe et les ajustements dans chaque division ; le chef des services généraux (Sitaud), entre les saisies pour le Parc et sa division ; Rosevita entre les saisies et les exploitations sur le chantier. En revanche, Durand, responsable de la gestion technique (GTEC) est déconnecté des préoccupations du déménagement. La place de Marie à un niveau plutôt stratégique est bien mise en évidence alors qu'elle est secrétaire. On voit aussi l'importance du rôle de Marc chargé des câblages : non convié au départ du logiciel de gestion de déménagement GDEM, il joue un rôle central, notamment de liaison avec les divisions.

2.2. CIMILECH : L'AGENCEMENT MEMOIRE COLLECTIVE

a) Louis et Philippe ou « le dialogue de sourds »

Louis vient d'être embauché. Philippe est chargé de l'intégrer à l'équipe. Il lui propose la mission suivante : « Notre client actuel est spécialiste en équipements informatiques pour les environnements militaires. Il doit se repositionner sur le marché des applications civiles. Avec Jacques, nous avons déjà une bonne idée des compétences internes du client et des difficultés pour les adapter au nouveau contexte. Il faudrait que tu nous trouves du détail sur les applications informatiques civiles, c'est-à-dire plusieurs exemples pour compléter l'étude ».

Louis est un expert dans les technologies des micro-ondes. Il connaît peu l'informatique et ne sait pas comment l'aborder sous l'aspect commercial. Il ne participe pas aux réunions d'orientation de l'équipe et, pour l'étude qui le concerne, il n'a pratiquement aucune des données déjà recensées par Jacques et Philippe. Il s'enferme à la bibliothèque avec quelques livres, il essaie de lire les revues spécialisées sur les tendances de l'électronique mais il comprend un mot sur deux.

Philippe lui conseille, sans ménagement et devant tous ses collègues, de consulter plutôt les documents de l'étude ZX23 qu'il a conservés dans deux cartons. Louis devrait y trouver des explications sur les thèmes à aborder et des chiffrages qu'il suffit de

mettre à jour. Philippe prépare même un tableau où il ne reste qu'à remplir les données chiffrées. Louis se trompe encore. Il ne réussit pas à faire le lien entre les technologies informatiques et les produits présents ou futurs sur le marché. Il remplit le tableau de Philippe sans conviction et avec beaucoup d'erreurs.

b) Histoire de Pascale ou « l'étrange coopération »

Intriguée par ce triste épisode, Rosevita consulte les documents fournis par Philippe à Louis. Elle pense avoir un avantage sur Louis grâce à sa formation en informatique mais le problème n'est pas de l'ordre du savoir technique. Dans les cartons, elle trouve de tout, en grande quantité et sans ordre : articles, sommaires de revues, études d'autres cabinets de conseil, correspondances avec les clients, brouillons illisibles, schémas, annotations de Jacques, documentation en provenance du client (parfois sans date), etc. Rien ne permet de juger de la pertinence d'un article par rapport à l'autre, rien n'indique par où il faut commencer. Pascale, observant à l'improviste sa perplexité, lui suggère de feuilleter un précieux document de synthèse, vieux certes, mais très clair. A partir de là seulement, Rosevita réussit à dérouler le fil et à trier les dossiers pour l'étude.

c) Enquête chiffrée ou « l'obligation de trier »

Rosevita établit un questionnaire pour connaître les sources des données pour chaque étude et le temps que prend la recherche, l'exploration et l'exploitation de ces données. Après avoir trouvé l'idée du questionnaire excellente, personne n'a le temps de le remplir. Rosevita prend donc rendez-vous avec chacun pour le remplir en tête à tête et découvre que la moitié des documents resservent d'une étude à l'autre. A la demande explicite de tous, notamment de Philippe qui précise « qu'il faut mettre en commun les documents utiles à tous », elle développe un prototype d'application pour recenser ces documents une fois triés. Cet outil, appelé Mary Pop's, pourrait servir de mémoire collective si chacun participe à sa mise à jour.

Mais à nouveau, personne n'a de temps pour trier et ranger. Rosevita s'attelle donc seule à explorer ce que chacun laisse à sa disposition : deux ou trois grosses boîtes où s'entassent des documents chez Philippe, quelques feuilles éparses chez Jacques, des

chemises de couleur par thème chez Pascale, des dossiers suspendus en perpétuelle réorganisation chez Louis, etc. Rosevita prend à nouveau rendez-vous avec les consultants pour valider ses premiers tris : Philippe part en rendez-vous clientèle au milieu du classement du premier carton, assurant que Rosevita s'en sortira très bien toute seule. Pascale profite de l'occasion pour trier, jeter, annoter :

« Ah, mon article fétiche ! Je garde. Bon ça d'accord, je jette. Celui-ci ? Dans le dossier rouge. Il faut au maximum trois mots clés par document : un générique et un ou deux spécifiques à l'étude. Je garde aussi le nom de la personne à la source de ce document en cas de mise à jour et j'indique l'étude où je l'ai utilisé, c'est mnémotechnique, ça me permet de me souvenir du contenu ».

Jacques ouvre son agenda pour que Rosevita mette de l'ordre dans ses adresses avec l'aide de Valérie, sa secrétaire. Louis profite des réflexions de Pascale pour adopter sa méthode.

d) Réactions à Mary Pop's : une solution « déconnectée »

Rosevita finit le développement de Mary Pop's. Il s'agit de deux bases reliées l'une à l'autre : les documents et usages d'un côté, les contacts de l'autre. Par exemple, une fois saisies les personnes à l'origine d'un document, il est possible d'accéder à leur fiche qui précise leurs pôles d'intérêt, leurs domaines d'expertise et leurs coordonnées. À l'issue des tris documentaires, Pascale et Louis ont saisi en moins de deux heures les indications à conserver sur Mary Pop's. Pascale précise que l'accès au logiciel est un premier niveau donnant une vue d'ensemble d'un domaine ou d'une étude. Pour en comprendre le détail, il faut de toute manière rencontrer le consultant responsable de l'étude. Rosevita forme Valérie qui aidera Philippe à saisir ses données, ce dernier affirmant que ce n'est pas son travail. Jacques, séduit par les possibilités de l'outil, tente de convaincre Valérie d'y saisir l'ensemble de son carnet d'adresses et annonce aux consultants qu'ils ne recevront leur prime de fin d'étude qu'après la saisie dans Mary Pop's.

Philippe est déçu : ni l'analyse, ni Mary Pop's ne proposent la méthode pour un rangement automatique ou une sous-traitance de la collecte documentaire. Au

contraire, un tel développement tenant compte des pratiques des consultants, met en évidence la part de manutention inhérente à tout travail intellectuel.

e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation Cimilech

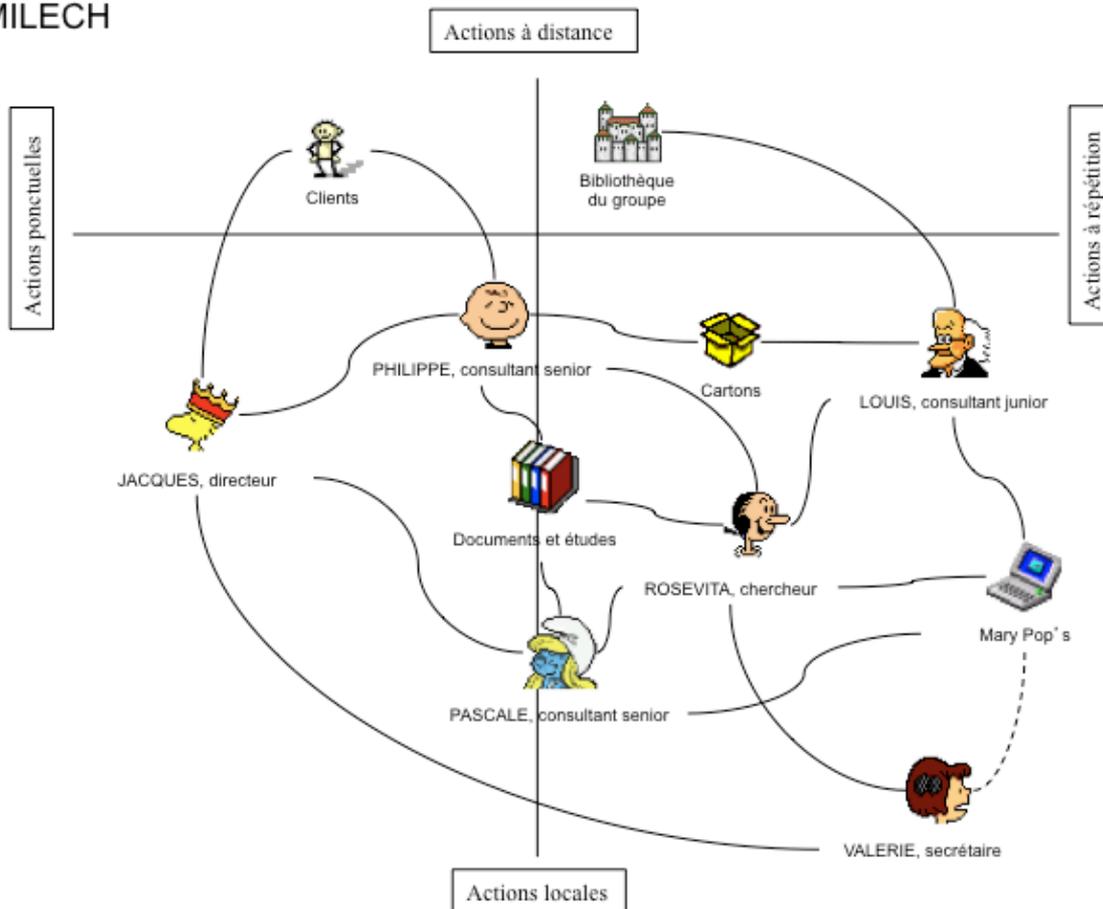
		Intentions	Réalisations	Justifications
Situations : (1) Louis et Philippe, (2) Pascale : coopération, (3) Enquête chiffrée et tris, (4) Réactions à Mary pop				
Ja cq ue	3 4	Tous doivent s'impliquer Il faut un outil quitte à détourner Mary Pop's	Fait trier ses adresses par Valérie, Rosevita Exige la saisie grâce à son autorité (promesse d'une prime)	Il suffit d'adapter Mary Pop's Il ne faut pas rester sur un échec (serait le troisième du genre)
V al é	3 4	Rester en retrait N'obéir qu'à Jacques	Classe les adresses de Jacques Ecoute Rosevita, saisit des fiches	Eviter de trier les documents de tous Aller au bout de l'essai, reste perplexe
Pa sc al	2 3 4	A priori aucune Ranger et se souvenir Passer à l'action enfin	Aide Rosevita à trouver l'article clé Trie ses documents et commente Saisit ses documents avec enthousiasme	Coopérer est vital (surtout au début) Revoir le déroulement de l'étude Aider à démarrer une nouvelle étude
Ph ili p pe	1 3 4	Sous-traiter la recherche documentaire Jeter 80% des documents Sous-traiter le tri et la saisie	Se moque de Louis, lui fournit des articles sans explication et un tableau à remplir Ne participe pas au tri de ses cartons Dit que l'outil ne répond pas à ce qu'il veut	Louis a besoin de se rassurer, il fait tout ce qu'il ne faut pas faire Ce n'est pas au consultant de ranger Ce n'est pas au consultant de saisir
Lo ui s	1 3 4	Retrouver ses repères Devenir autonome Avoir enfin un outil collectif	Lit des livres, saisit les chiffres de Philippe Trie selon les principes de Pascale Saisit documents et mots clés rapidement	Besoin de s'intégrer, garder son poste Très utile pour tout le monde Faire vivre Mary Pop's pour tous
R os ev ita	1 2 3 4	Comprendre ce qu'il s'est passé entre Louis et Philippe Quels docs peuvent resservir Dépasser l'excuse technique Observer	Lit dans le désordre sans comprendre puis fait les liens entre articles grâce à Pascale Trie les documents avec les consultants Utilise l'outil avec Pascale, Louis, Valérie A mis en place l'outil et regarde	Faire le travail est le seul moyen d'écouter les motivations de chacun De même pour les motivations de partage documentaire. Écouter les éventuels enjeux collectifs

Ce tableau montre à quel point Jacques semble ne rien espérer de ce qu'il a demandé. Il se contredit en permanence en ne s'intéressant jamais à Mary Pop's tout en justifiant son usage de façon explicitement déconnectée (saisir ses adresses personnelles alors que l'objet est de partager des dossiers de travail). Philippe est beaucoup plus cohérent puisqu'il continue à dire qu'il faut sous-traiter toutes les tâches qui l'encombrent (saisies, tris, rangements) malgré les faits qui ne cessent de le contredire. Pascale est moins facile à suivre : elle n'exprime pas d'intention d'aider quiconque mais justifie l'aide qu'elle offre à Rosevita par la nécessité de partager ses connaissances (en référence à ses débuts dans le métier). Mais ce n'est pas Louis qu'elle aide. Quant à ce dernier, il tente de retrouver des repères connus en allant à la bibliothèque, rassurante mais peu utile ici.

Ce cas est intéressant par les contradictions qu'il dévoile et les motivations difficiles à exprimer : une demande de mémoire collective qui semble à l'opposé du fonctionnement du service et une quête de reconnaissance associée à un souhait de pouvoir. Valérie semble la plus lucide même si elle laisse croire un moment à la possibilité de partage entre consultants.

f) Agencement mémoire (collective) : peu de liens entre personnes, logiciel déconnecté

CIMILECH



L'agencement mémoire collective porte mal son nom : en fait de collectif, on remarque surtout des personnes travaillant de façon isolée pour se rencontrer très ponctuellement avec le directeur et les clients ou, plus régulièrement, à travers les études et les documents correspondants. Philippe et Louis n'échangent par exemple que des cartons en dehors de quelques instructions. Seule, Rosevita, stagiaire, rencontre les uns et les autres. Valérie pourrait saisir des données sur le logiciel si Philippe lui fournissait de la matière, ce qu'il rechigne à faire. Le logiciel de « mémoire

collective », ironiquement nommé Mary Pop's, se retrouve ainsi déconnecté des activités de Cimilech malgré les quelques efforts d'intégration de Pascale.

2.3. SQR : L'AGENCEMENT DE SURVEILLANCE

a) Rédaction du plan d'action ou « difficultés à concilier preuve et action »

Le plan d'action est le document officiel de déclenchement des opérations de surveillance du matériel nucléaire fabriqué dans l'usine d'Olivier. Alfred (contrôleur SQR) est censé rédiger le plan d'action sur le PTR (poste contrôle ou logiciel de suivi de la surveillance qualité) à partir de la fiche contrat créée par les services de relation clientèle. Cette fiche renvoie à une cascade de documents : elle liste les fabrications à surveiller et renvoie au plan type de surveillance en indiquant la périodicité d'intervention. Le plan type de surveillance, établi par le service étude où travaille Georges, renvoie au guide de surveillance qui liste les opérations à effectuer. Le guide renvoie au code pour les conditions techniques (tous ces documents sont censés se trouver sur le PTR).

En pratique, Alfred utilise les documents du fournisseur (Plan Qualité et planning de réalisation), plus synthétiques et surtout disponibles plus rapidement que ceux de sa hiérarchie. Il rédige alors un plan d'action manuscrit, qu'il saisit parfois sur son micro-ordinateur, où il note tous les éléments qui lui serviront à générer le plan d'action officiel sur le PTR. Rosevita a plusieurs fois observé la scène (non seulement auprès d'Alfred mais d'autres de ses collègues) et l'a comparée avec ce qui est écrit dans les procédures et ce que lui ont dit Georges et Gérard (le directeur).

b) Rédaction du CRA ou « respect des normes et qualité de réalisation »

A l'issue de sa surveillance, Alfred doit rendre compte à sa hiérarchie (en l'occurrence Gérard) et aux Autorités de Sûreté (donc, même indirectement, au public), de la qualité du contrôle effectué. Plus exactement, du respect des normes d'Assurance Qualité.

Durant son inspection, il a noté tous les documents utilisés par Olivier et tous les renvois aux plans qualité, guides, normes, etc. Il doit vérifier leurs indices de validité et leurs conformités avec les normes internes au SQR. Comment procède-t-il ? Il consulte un peu le PTR, fouille dans ses dossiers, téléphone à Georges en cas de doute, se déplace dans les services administratifs du fournisseur, discute avec Olivier, note des chiffres, des références, des signes cabalistiques, etc. Finalement, la journée est bientôt terminée, il s'installe devant un ordinateur, tapote au clavier pour faire apparaître le contrat désiré, s'inquiète de la lenteur du PTR, fait défiler plusieurs écrans pour arriver à une page vierge : le CRA. Il saisit trois lignes, parfois quatre, avec les chiffres, les références et les signes cabalistiques. Rosevita observe, perplexe.

A l'issue de la rédaction du CRA, Alfred a souvent deux alternatives : clore définitivement le CRA ou lui associer une fiche d'observation. Cette dernière doit recenser les non respects aux normes, même si Alfred, Georges et Raoul (chef de secteur) considèrent souvent que ces écarts sont anodins. Il arrive alors qu'Alfred décide ne pas rédiger de fiche d'observation malgré un ou deux points non respectés. Olivier lui a en effet promis de modifier ses documents de travail, ce qu'Alfred note sur son plan manuscrit. S'il décide de rédiger la fiche, celle-ci entame un long circuit dans les services études et clients, elle bloque d'autant la fabrication, ce qui perturbe la relation entre le SQR et son sous-traitant. Mais les fiches d'observation sont aussi comptabilisées par la hiérarchie qui juge ainsi du travail du contrôleur. Que faire ?

c) Corrections des CRA avant clôture ou « zèle des chefs de secteur »

Rosevita a parfois observé (mais pas systématiquement) que Raoul et ses collègues chefs de secteur relisent les CRA de l'équipe de contrôleurs qu'ils supervisent. Lorsque Raoul s'attelle à la tâche en présence de Rosevita, cette dernière s'aperçoit que sa perplexité est partagée : dans l'ensemble, les CRA sont illisibles. Les chiffres font rarement l'objet de renvois explicites aux documents à consulter, les réserves éventuelles faites sur le déroulement des opérations ne sont pas clairement justifiées, etc. Or Raoul connaît bien les particularités du sous-traitant surveillé, il est capable de « lire entre les lignes » du CRA mais cela ne suffit pas. L'explication orale d'Alfred est toujours nécessaire. De même à chaque intervention des Autorités de Sûreté,

l'exploitation de ces comptes rendus est impossible sans les commentaires du contrôleur qui est intervenu en atelier, à moins que Raoul ait été vigilant et ait demandé à Alfred de revoir sa copie pour la rendre lisible. Travail qui n'est dans aucune fiche de poste, les chefs de secteurs n'étant pas considérés comme des responsables d'équipe mais comme des contrôleurs ayant une charge administrative de supervision (gestion des absences, etc.).

d) Comités de suivi ou « laisser une marge de manœuvre à l'opérationnel »

Lisant le rapport de Rosevita sur les problèmes concernant les fiches d'observation, Gérard est furieux, il écrit dans la marge : « Les jeunes sont beaucoup plus rigoureux maintenant et le PTR a encore des problèmes de démarrage. Cela va se régler mais c'est inadmissible ». Toutefois, il comprend le dilemme d'Alfred et propose, en réunion, que Georges et ses collègues ingénieurs d'étude passent quelques semaines par an en atelier avec les contrôleurs pour mieux comprendre le travail de ces derniers et, soit simplifier les procédures, soit les aider à respecter les exigences Qualité. Cela signifie faire la part des choses entre ce qui est important pour la disponibilité et ce qui est important pour la sécurité (les deux mots de la Qualité dont personne n'a tout à fait la clé).

Le zèle des chefs de secteur lié au manque de reconnaissance de leur fonction est également mentionné dans le rapport de Rosevita. Le problème est discuté et Gérard officialise ce poste de chefs de secteurs et leur permet de se réunir, selon leurs volontés et sans la supervision hiérarchique, pour résoudre les problèmes d'organisation à leurs niveaux. C'est-à-dire qu'il prend acte des limites du contrôle.

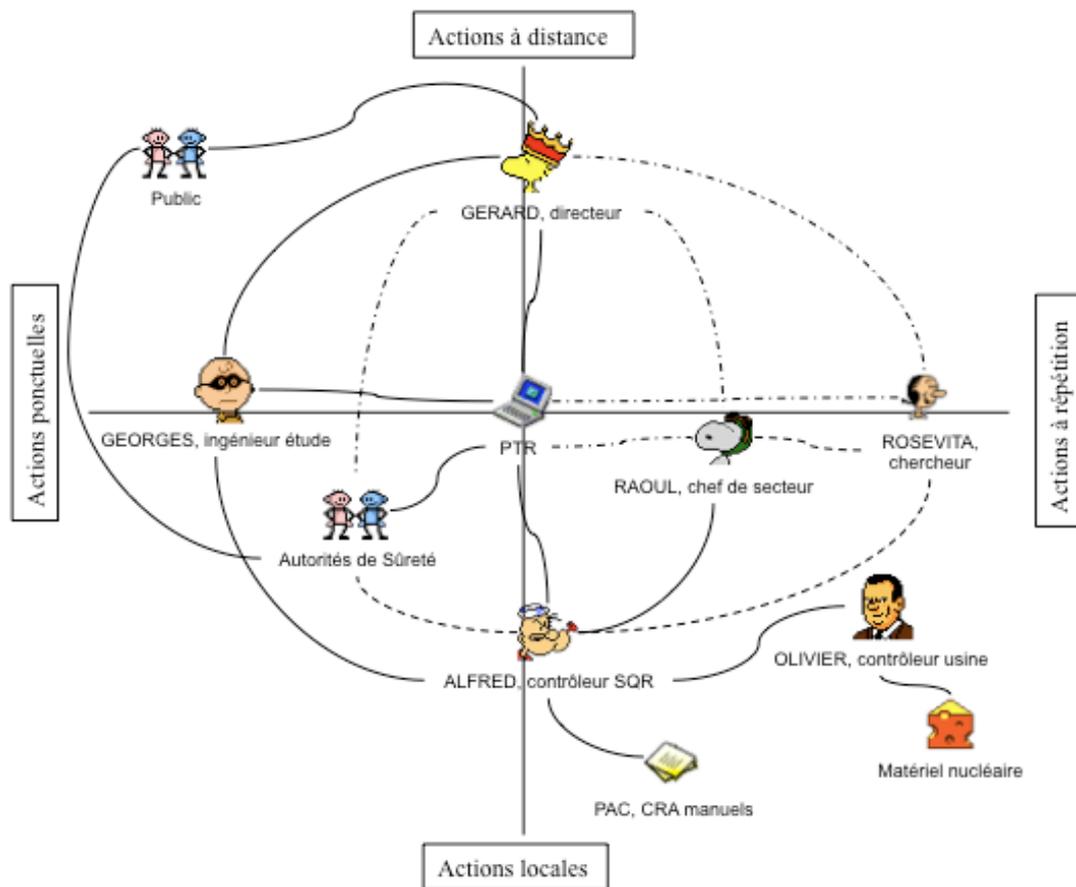
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation SQR

		Intentions	Réalisations	Justifications
Situations : (1) Rédaction plan d'action, (2) Rédaction CRA et observation, (3) Corrections CRA, (4) Comité de suivi				
Gérard	4	Cerner le problème PTR, avoir les CRA sur PTR, mobiliser les chercheurs	Rappelle le rôle de la sécurité, considère le problème PTR (lit, écoute) puis change l'organisation des « Raoul » et « Georges »	La sécurité ne se discute pas mais les procédures peuvent évoluer et tenir compte de la responsabilité locale
Georges	2 4	Faire appliquer les normes Avoir tous les documents sur PTR, régler les exceptions	Tout doit tenir dans le PTR, sauf exceptions Parle des difficultés informatiques et du manque de formation des contrôleurs	Certaines normes sont trop complexes Les problèmes du PTR sont une excuse, il faut plus de rigueur
Raoul	3	Vérifier les saisies qui servent sur le long terme	Relit les CRA, les fait corriger pour être lisibles et compréhensibles par la hiérarchie	Une question de valeur (service public) et de répartition des compétences
Olivier	1 2	Ne pas retarder fabrication Coopérer avec Alfred et garder sa confiance	Fournit commandes fournisseurs à Alfred Fournit les documents Qualité à Alfred, promet de faire les corrections nécessaires	Ce n'est que la surveillance du contrôle La surveillance est obligatoire et le mieux est de travailler de conserve
Alfred	1 2 3	Avoir un plan d'action utile Clôre la surveillance et ne pas retarder la fabrication Satisfaire la hiérarchie	Rédige un plan manuscrit (déclenchement) Vérifie les documents, note les détails à la main et saisit quelques chiffres sur PTR Corrige les CRA à la demande de Raoul	Le suivi sur PTR arrive trop tard Personne ne lit les CRA, les saisir sert juste à montrer que le contrôle a été fait Raoul a peut-être raison...
Rosévita	1 2 3 4	Comprendre la surveillance Comprendre le rôle du PTR Savoir à qui est destiné CRA Voir si l'organisation peut évoluer et comment	Ecoute Alfred et Olivier, pose des questions Tente de comprendre ce qu'écrit Alfred Ecoute et observe Raoul, rédige son rapport Croise les récits de Gérard, Alfred, Raoul ; les confronte à leurs propres contradictions	Voir les écarts « travail réel / prescrit » Un CRA pourrait être lisible par tous Le problème CRA n'est pas technique Le CRA incarne le problème de communication organisationnelle à creuser

Avec ce tableau de synthèse, on peut voir comment le SQR est un terrain qui réagit à l'intervention des chercheurs. Gérard lit les rapports, s'interroge et modifie son organisation (voir le détail en annexe), ce qui est lourd de conséquence : offrir l'autonomie aux chefs de secteurs (les « Raoul ») et obliger les ingénieurs d'étude (les « Georges ») à se rapprocher du travail en atelier n'est pas anodin dans une institution où le concept de facteur humain (supposé cause de défaillance) est central. Accepter l'incomplétude du PTR semble indispensable mais n'est pas garanti sur la durée. Georges est, à l'instar de Philippe (Cimilech), cohérent dans ses contradictions : il n'écoute pas mais accepte la décision de son directeur. Le cas du zèle de Raoul ressemble à celui de Pascale (Cimilech) avec des justifications de valeurs : d'un côté l'invocation de celle du service public et de l'autre celle du nécessaire partage dans un métier féroce. Avec ses plans et CR manuscrits, Alfred bricole le système informatique comme Derviche (Siboal) et n'en est pas moins fier. La différence entre les deux personnes est la conscience des conséquences stratégiques (Derviche sait ne prendre aucun risque sur l'avenir de l'entreprise). Grâce aux conseils de Raoul, Alfred accepte donc d'être plus vigilant sur PTR et moins soumis aux contraintes immédiates d'Olivier.

f) Agencement de surveillance : aucun lien entre les décideurs et la matière

SQR



La complexité du schéma (avant le changement organisationnel opéré par Gérard) est due à l'absence de lien systématique entre ressources humaines et matérielles d'une action à l'autre. Seul le logiciel de gestion documentaire centralisé, nommé poste contrôle ou PTR, est censé relier la surveillance en atelier, les négociations de contrat avec les clients et la rédaction des normes et procédures. Hors observation de l'activité de Raoul, le fait que les comptes rendus de contrôle soient inexploitable n'est visible que de façon épisodique par les Autorités de Sûreté. La complexité des normes et procédures est telle que les seules relations entre le matériel et la direction passent par un système totalement formalisé. Personne ne comprend ce qui y est inscrit mais tout le monde croit que les spécialistes ou les responsables comprennent. Ce qui oriente les décisions de Gérard pour rajouter de la médiation humaine (des lecteurs comme Raoul et des relations plus régulières d'Olivier avec les contrôleurs auprès du matériel).

2.4. PIVERT : L'AGENCEMENT D'INTENDANCE STRATEGIQUE

a) *Gestion du temps ou « comment parler des choses qui fâchent »*

Les études prennent souvent du retard et le chiffre d'affaires diminue dangereusement. Il faut revoir le taux horaire, identique pour tous les paysagistes, en fonction des objectifs de marge nette. Il s'agit en fait de trouver un compromis entre deux types d'efforts à fournir : commercial pour augmenter le chiffre d'affaires et économique pour diminuer les charges. Les architectes paysagistes n'aiment aucun des deux efforts.

Rosevita leur demande de remplir tous les jours une feuille d'heures décomposées par affaire et commentées (préciser les activités). Chaque semaine, Anne en fait une synthèse pour comparer avec les budgets prévus et les échéances. Le remplissage détaillé des feuilles de temps permet de discuter en réunion des raisons des dépassements de temps alloué à chaque affaire et d'affiner les résolutions (relation avec le client, figulage trop important, découpage des tâches en interne, etc.). Les arguments sont précis (temps de rédaction, courrier, prospection, téléphone, rendez-vous, classement, etc.) et peuvent être comparés sur plusieurs affaires mettant ainsi en évidence de façon claire les problèmes plutôt liés à l'organisation interne ou dépendante du client, voire du type de client. Jean, Claudine et Laurent remplissent les feuilles de temps scrupuleusement (moins de cinq minutes par jour) mais pas Claude. Au bout d'un an toutefois, essayant de chiffrer une affaire qui ressemble à une précédente, Claude trouve que ces feuilles lui auraient rendu un grand service. Il s'attelle alors à leurs remplissages.

L'efficacité sur le long terme du taux horaire est sujette à une seule contrainte : que ce critère soit l'objet de discussions régulières, à la fois pour cadrer les affaires courantes et aussi pour revoir les hypothèses lorsqu'elles ne sont plus cohérentes.

b) Réunions hebdomadaires ou « oser parler de l’anodin quotidien »

Jean tient à ce que chacun exprime en public ses petits soucis de tous les jours. Rosevita propose d’instaurer le rituel de la préparation par une personne, chacune à son tour, d’un thème qui lui tient à cœur.

Les thèmes abordés touchent tous les domaines : par exemple Claudine souhaite que le jardin de l’agence soit plus agréable à traverser, l’image de l’agence étant en jeu ; Anne explique pourquoi elle n’aime pas la plaquette publicitaire et rappelle le fonctionnement de la gestion des achats de fournitures ; Claude expose ses difficultés à trier les photos pour l’argumentaire, Jean rappelle les urgences du moment comme la prospection vers un marché de particuliers ou l’élargissement de la zone de prospection des collectivités locales mais aussi l’organisation des dossiers archivés ; Laurent propose de s’investir sur les problèmes informatiques ; tous disent qu’il faut partager la gestion des diapositives, des disques, des revues, des adresses, des cartes de vœux, etc.

Certains sujets sont préparés à plusieurs ou débattus dans les couloirs avant d’être exposés en dix minutes à la réunion. Les commentaires sur les affaires en cours prennent ensuite quinze minutes et les échanges informels sont évacués dans les cinq minutes. Total, une demi-heure de réunion au pas de course suivi généralement par un déjeuner en commun. Chacun à son tour rédige le compte rendu.

c) Suivi des présences ou « l’art du stylo à disposition »

Entre les emplois du temps personnalisés et les rendez-vous prévus ou impromptus, on sait rarement où sont les gens. Rosevita conçoit avec Jean un “cahier des présences” : chaque case correspond à une personne et un jour de la semaine. En réunion, chacun note ses disponibilités et rendez-vous. La place restante sert à noter les messages au fur et à mesure qu’ils arrivent ainsi que les modifications incessantes. Le cahier évolue, une case pour les propositions d’ordre du jour de la réunion est rajoutée, mais la structure reste la même et surtout le truc du stylo : il est amusant de voir à quelle vitesse les stylos disparaissent et sont systématiquement introuvables au moment où il faut noter le message d’un client pressé. Aussi, dès que Rosevita en attrape un qui n’appartient à personne, elle l’accroche provisoirement au cahier avec deux élastiques

et du sparadrap, espérant trouver un moyen plus professionnel par la suite. Mais pendant deux ans, les élastiques tiennent. Le cahier vit, bien que sa gestion ne soit sous la responsabilité de personne. C'est un des rares documents auquel tout le monde fait attention.

d) Opération catalogues ou « imaginer compliqué pour faire simple »

Les catalogues fournisseurs sont une petite partie de la documentation Pivert et leur gestion représente une faible part des préoccupations au même titre que chacune des autres activités similaires (gestion des prospects, des emplois du temps, de l'archivage des dossiers, des plans et photos de chantier, des revues de paysage, de la banque de prix, de la facturation, etc.). En revanche, prises globalement, l'ensemble de ces activités représente en moyenne la moitié du temps passé à l'agence.

L'épisode suivant, extrait de (Vacher, 1996) résume le problème : Claude travaille sur un projet, esquisses étalées sur le bureau, brouillons de chiffrage éparpillés, photos du site accrochées aux murs, anciens dossiers d'affaires ouverts sur les dessertes du bureau, ordinateur allumé prêt à recevoir les grandes lignes de la conception. Il a établi une liste sommaire du matériel à agencer : éclairage, bancs, poubelles, signalisation, grilles d'arbres, accessoires, caniveau, tuyaux d'assainissement, etc. Il a besoin de consulter les catalogues fournisseurs pour y puiser de nouvelles idées et les prix nécessaires au chiffrage du projet. Il investit donc la salle de réunion dans laquelle se trouvent les catalogues fournisseurs : il consulte rapidement les fiches en carton qui listent les différentes activités des fournisseurs. Pas à jour depuis quatre ans. Il sort alors les boîtes de catalogues. Rien n'est à sa place. Il exhume l'énorme tas de catalogues amoncelés hors des boîtes au fil des années. Il s'installe sur la grande table de réunion et entreprend de feuilleter, prendre des notes, rejeter au loin (par terre) les vieux catalogues, remet les revues, visiblement hors sujet, en vrac dans le placard, fait des petits tas avec les revues intéressantes qu'il emporte à son bureau pour téléphoner aux fournisseurs en leur demandant d'envoyer des catalogues avec les tarifs à jour.

Avant d'arriver à destination, il est souvent appelé au téléphone par un client ou un chef de chantier. Il se débarrasse de ses petits tas sur le premier bureau venu, discute

avec son interlocuteur, court chercher le dossier correspondant, vérifie quelques points avec Claudine ou Jean et propose de rappeler. Jean est sur une autre affaire, passionnante. Claude oublie le problème du chef de chantier qui avait déjà relégué ses catalogues aux oubliettes, et réfléchit avec Jean. Tous les deux accrochent au mur les plans et les photos de la région, étalent sur une grande table de travail d'autres plans, des livres anciens et des esquisses. Anne est à côté. Elle profite de la présence de ses deux collègues pour les inciter à rappeler quelques clients qui tardent à payer. Par la même occasion elle leur rappelle qu'ils doivent rendre leurs feuilles de gestion du temps pour préparer la réunion du lendemain. Finalement, Claude retourne à son bureau. Il cherche les catalogues qu'il a cru avoir rapportés. Il s'énerve. Ce n'est pas le moment de perdre du temps. Quand il les retrouve sur la desserte de la photocopieuse, il est trop tard pour appeler les fournisseurs.

Laurent propose d'informatiser tout cela. Avec Rosevita, il réfléchit à la structure d'une base de données pour gérer les catalogues fournisseurs. La solution technique n'est pas simple car la codification des spécialités des fournisseurs est délicate à prendre en compte. Informatiser nécessite aussi de classer les catalogues par ordre alphabétique après avoir saisi les mots clés adéquats dans la base de données. Laurent et Rosevita développent le programme et les écrans de saisie. Mais avant de saisir, il faut trier ce qui est à garder, à jeter, à mettre à jour et indiquer pour chaque catalogue la liste des spécialités, etc. Avec une stagiaire et l'aide de Claude qui connaît le contenu des catalogues, Rosevita commence un travail de fourmi. Laurent jette un œil de temps en temps.

Enfin, Rosevita et Laurent commencent à saisir dans la base de données : au bout d'une semaine, ils désespèrent d'en finir, surtout Rosevita. Laurent trouve en effet toujours l'occasion de vaquer à d'autres occupations. Si toutes les données avaient été saisies, il aurait été possible d'imprimer une liste correspondant aux activités recherchées et d'effectuer des mailings auprès des fournisseurs pour recevoir les derniers catalogues à jour. En revanche, il aurait fallu consulter l'ordinateur avant d'accéder aux catalogues recherchés. Le problème de les ranger après usage et de remplacer les anciens par les nouveaux n'aurait pas été résolu pour autant.

Chacun s'accorde alors (en réunion hebdomadaire) sur le fait que le seul moyen de garder de l'ordre dans le placard est d'en simplifier l'accès et de passer les quelques minutes nécessaires à remettre en place ce qui est sorti. Claude est le principal intéressé. Il devient le « gendarme » du placard, c'est-à-dire le plus souvent de ses propres désordres, ce qui l'amuse beaucoup dans la mesure où malgré sa volonté de se dégager de ces basses besognes, il les sait incontournables. Pour l'aider, Rosevita rédige une liste des thèmes et colle les étiquettes sur les boîtes. A mettre à jour.

Pourquoi ne pas avoir, plus simplement encore, jeté les catalogues ? Quinze ans plus tard (2009), les fournisseurs ont tous leurs catalogues sur Internet mais les paysagistes continuent à feuilleter des catalogues papiers...

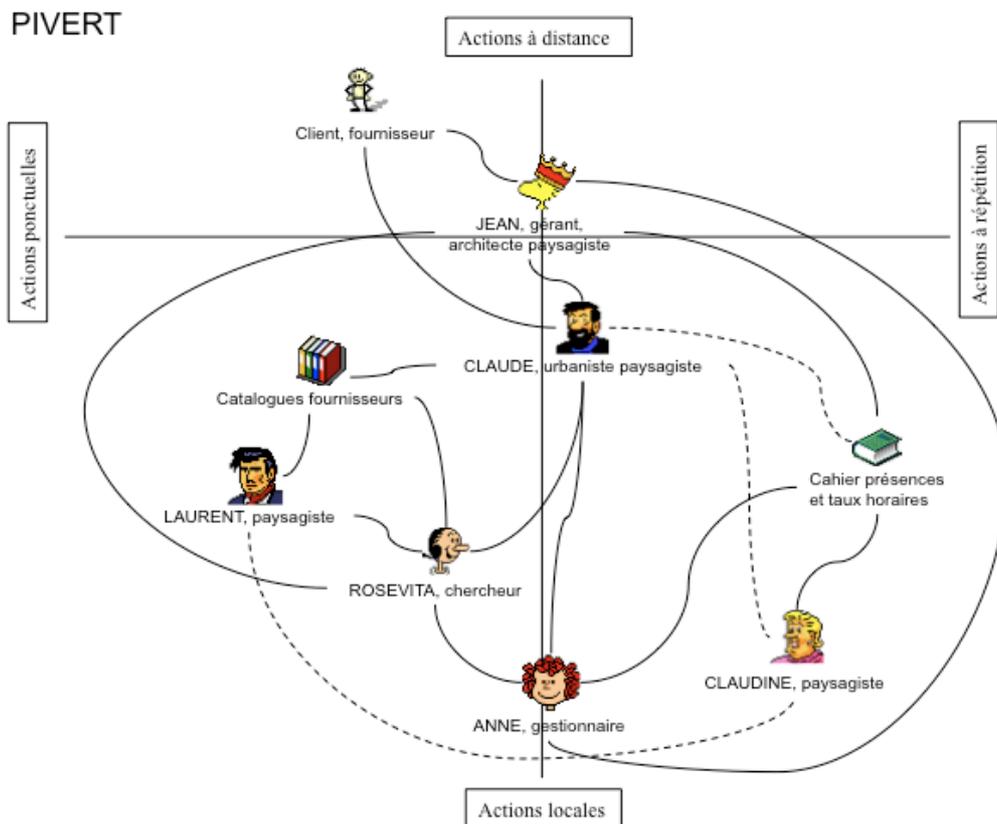
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation Pivert

		Intentions	Réalisations	Justifications
<i>Situations : (1) Gestion du temps, (2) Réunions hebdomadaires, (3) Suivi des présences, (4) Gestion des catalogues</i>				
Jean	1	Ecouter les valeurs de tous	Anime les réunions et arbitre si nécessaire	Le taux horaire sert à négocier, il évolue
	2	Parler des petites choses	Recadre les discussions sur la stratégie	L'avenir de Pivert dépend de chacun
	3	Ne pas courir après chacun	Met à jour le cahier et note les messages	Ne pas perdre de temps
	4	Il faudrait un peu d'ordre	Sollicite Claude pour concevoir une affaire	Est complémentaire avec Claude
Claude	1	Une valeur globale suffit	Refuse de remplir les feuilles puis le fait	C'est très pratique finalement
	2	Mieux gérer la photothèque	Relie les dossiers et les relations clientèles	Aider à la prospection sans en faire...
	3	Ne pas courir après chacun	Met à jour le cahier et note les messages	Ne pas perdre de temps
	4	Chiffrer les affaires vite, se concentrer sur la conception	Fouille dans les catalogues, les perd, parle avec Jean, accepte de ranger	Ranger les catalogues et les garder en ordre est possible et utile
Laurent	1	S'intégrer	Saisit les horaires avec de nombreux détails	Montrer son utilité
	2	Motiver sur l'informatique	Présente coûts et avantages informatiques	La conception est encore trop manuelle
	3	Ne pas courir après chacun	Met à jour le cahier et note les messages	Ne pas perdre de temps
	4	Utiliser l'informatique	Analyse le problème sous l'angle technique	La saisie suivra et facilitera l'ordre
Claudia	1	Montrer tout le travail fait	Remplit et détaille sur les relations clients	Le retard est surtout dû au client
	2	Se concentrer sur les jardins	Insiste sur l'importance de l'image de Pivert	Les affaires doivent être figolées
	3	Ne pas courir après chacun	Met à jour le cahier et note les messages	Ne pas perdre de temps
Anne	1	Réajuster le taux horaire	Synthétise les feuilles pour le suivi d'affaire	Les chiffres cadrent les paysagistes
	2	Parler des soucis de gestion	Resitue la gestion par rapport aux affaires	Sensibiliser à la gestion
	3	Ne pas courir après chacun	Met à jour le cahier et note les messages	Ne pas perdre de temps
	4	Ne plus s'en occuper	Raconte l'historique à Rosevita	L'intervention d'un tiers peut être utile
Rosevita	1	Savoir où passe le temps	Met en place les horaires, explique la saisie	Comparer les arguments sur la durée
	2	Comprendre les contraintes	Ecoute les arguments, note et rediscute	Creuser la relation intendance-stratégie
	3	Participer aux tâches	Accroche un stylo au cahier des présences	Voir comment les personnes réagissent
	4	Voir et écouter, participer	Observe, aide (TIC, rangement, etc)	L'expérience était utile

Ce tableau montre par exemple que la simple astuce du crayon accroché au cahier des présences semble ravir l'ensemble des protagonistes (« Enfin, on ne lui court plus

après ! »). Ce fait est visible parce qu'il résout un problème latent jamais pris au sérieux auparavant mais surtout parce que Rosevita en fait un des sujets de la réunion hebdomadaire. Sujet anodin mais gênant, il devient intéressant en liaison avec la préoccupation centrale de gagner du temps et donc de maîtriser le taux horaires, les facturations et la rentabilité de l'entreprise. Les autres situations sont des épreuves de réalité que chacun semble mettre à profit pour faire évoluer son propre comportement vis-à-vis des autres sans remettre en cause le collectif. Claude semble à la fois le plus inconséquent dans ses premières réalisations par rapport aux intentions mais il se plie rapidement à la force des faits (les situations des catalogues et de la gestion du temps par exemple). Anne est tenace et semble écoutée. Laurent a du mal à trouver ses marques et il s'obstine dans ses décisions, ce qui est perturbant mais peut être stimulant pour le long terme de Pivert.

f) Agencement d'intendance stratégique : relations intenses à tous les niveaux



Le schéma montre l'absence de spécialiste des tâches d'intendance (les tentatives de sous-traitances de saisie par Laurent ou Claude sont restées vaines faute de moyen). Les questions correspondantes sont donc toujours résolues par les responsables

d'affaires et en lien avec la stratégie de l'entreprise, toujours négociée. Cela permet de rester à des niveaux d'outillages simples et modulaires, révisables et critiquables (en l'occurrence la litote organisationnelle présentée plus haut et qui sera précisée dans le point « mise en contexte » de ce chapitre). Deux personnes restent toutefois en retrait, Claudine qui voudrait être mieux valorisée dans sa spécialité et Laurent qui a encore ses preuves à faire et souhaiterait valoriser ses compétences informatiques.

2.5. LABO : L'AGENCEMENT DOCUMENTAIRE

a) Se documenter sur projet ou « l'ambiguïté de l'organisation collective »

Le chercheur consomme et produit des publications (articles, ouvrages scientifiques, cahiers de recherche, actes de colloques, séminaires, rapports de recherche, etc.). Il recueille également des données de terrain : entretiens, statistiques, rapports professionnels, documents marketing, observations, plans de travail, etc.

Les recherches sont historiquement thématiques avec un responsable nommé pour plusieurs années. En dehors des séminaires thèses, les thèmes vivent assez mal car les projets se multiplient et croisent les thèmes. Océane a déjà participé au démarrage de deux recherches, l'une thématique avec Prosper et l'autre sur un projet menée par une chargée de recherche, mais a abandonné, faute de temps. Elle avait commencé à constituer des dossiers documentaires correspondants mais a préféré se consacrer à GDOC qu'elle estime plus utile à tous. En vain, l'outillage ne prend pas, il ne correspond pas au rythme de travail de chacun. José par exemple (et quelques autres jeunes chercheurs) se débrouille avec les banques de données en ligne dont il croise les résultats avec ceux issus des moteurs de recherche Internet. Prosper, et la majorité de ses collègues, attend plus d'une collaboration avec une documentaliste et il n'est pas satisfait : « *Océane envoie régulièrement les sommaires et des adresses à consulter mais ce n'est jamais le bon moment, il faudrait l'info sur un site, organisé par sujet... J'aimerais être au courant des nouveautés dans mon domaine* ».

b) *Océane et son bureau ou « rapprocher documentation et recherche »*

La bibliothèque du Labo a une longue histoire qui débute en 1969 et a laissé des traces dans les esprits. La première bibliothécaire instaure une gestion drastique au point de rendre presque impossible l'accès aux livres. De plus, elle refuse de gérer la littérature grise (rapports, documents intermédiaires, etc.). La standardiste s'en occupe avec succès et les chercheurs se constituent leurs propres stocks d'ouvrages. La bibliothécaire démissionne et la standardiste la remplace. Les chercheurs racontent :

« Elle [la standardiste] était radieuse, compétente, participait aux séminaires, conseillait les doctorants sur les ouvrages... Au début c'était génial : les règles de consultation ont sauté, on pouvait faire ce qu'on voulait. Il y avait même une clé chez le directeur pour les personnes de confiance en dehors des heures d'ouvertures. Mais petit à petit tout le monde a eu une copie de la clé et la bibliothèque a commencé à se vider... On a compris qu'il fallait un peu de rigueur dans la gestion des consultations et des emprunts ».

L'informatisation démarre en 1990. En 1997, la standardiste-bibliothécaire tombe gravement malade. Intérimaires et thésards de bonne volonté se succèdent pour tenter de garder une bibliothèque propre mais fin 1998, Alice rédige un rapport au constat dramatique : la cotation des ouvrages reste un mystère pour tous, l'enregistrement informatique a été impossible durant deux ans car personne n'en connaît le fonctionnement (plusieurs centaines de documents ne sont ni cotés ni enregistrés) et les rayonnages existants sont pleins (les revues sont mélangées, les livres ne sont plus rangés). Certaines revues sont reçues en double, sont-elles payées deux fois ? Les prêts de courte durée le sont depuis trois ans, des périodiques sont perdus, des emprunteurs ont disparus, des CD-ROM sont présents mais non utilisés, etc.

Océane, diplômée du supérieur, est embauchée en 2000. Alice lui promet qu'une fois la bibliothèque remise en ordre elle pourra se consacrer à la documentation (Internet, par projet, avec les chercheurs, etc.). Océane range et met en place un système de consultation informatique auquel ont fini par s'habituer les chercheurs. Elle tente maintenant de suivre les préoccupations des uns et des autres à travers leurs demandes d'achat et quelques rencontres mais elle se sent submergée : « *La*

population est très éclatée, ils ont l'air plus au courant que moi de l'actualité... Ils voudraient une information ciblée, individuelle. Ils sont spécialisés et ils travaillent en commun sur des contrats et sur des champs nouveaux. Entre eux ils se passent pas mal d'info... A moi ils font des demandes ponctuelles de recherche sur sites car ils n'ont pas le temps ». Les difficultés de connexion informatique dues au rapprochement avec l'université n'arrangent rien. Les contenus proposés par l'université ne correspondent pas non plus aux choix qu'aurait fait *Océane*. Elle ne se sent pas à la hauteur mais ne veut pas continuer à s'occuper de la bibliothèque.

Le comité de pilotage lui propose de transférer son bureau à l'étage des chercheurs pour faciliter la collaboration sur la documentation par projet et une bibliothécaire est embauchée pour trois ans pour garder ouverte la bibliothèque. C'est en effet un lieu encore très investi qui offre une relation presque sensuelle aux publications malgré son air vieillot. Prosper commente : « *On peut feuilleter, photocopier ou emprunter. Feuilleter permet de suivre plus largement le contexte de la discipline, vous ne lisez pas forcément, vous vous baladez dans les rayons* ». Ou encore José : « *Ca me chagrinerait qu'il n'y ait plus de bibliothèque ici, j'ai un attachement à l'objet. Le fond est riche surtout pour les trucs anciens. Je trouve dans 75% des cas... Si c'est pas là, c'est pas dans la région* ». Mais chacun la rêve à sa façon : « *L'accueil de la bibliothèque n'est pas très chaleureux, la porte n'est pas toujours ouverte, la lumière y est faible, la consultation des livres n'est pas immédiate (il faut descendre au magasin)* ».

Océane change de bureau mais elle le garde fermé. Alice s'inquiète de son isolement : « *Etre au service de quelque chose de noble, je trouve ça bien : les chercheurs sont seuls, c'est un travail difficile, il faut les soutenir sur tout ce qu'on peut (l'administratif des contrats, des missions, des réservations, l'accueil d'invités, la documentation, etc.). J'aimerais qu'on soit fier de ce qu'on fait* ». Elle ne souhaite toutefois pas intervenir sur le fonctionnement de la documentation rappelant qu'*Océane* est cadre et responsable.

c) Bouclage d'un article ou « les affres de la dernière ligne droite »

Si une majorité de documents « *arrivent tout seuls* », retrouver dans ses dossiers la référence exacte d'un article sans auteur et sans date, relève de l'exploit comme le commente Prosper : « *Quand je cherche par auteur, je suis bien embêté... ça marche*

pas, je fouille dans tous les dossiers quand je cherche un article... Je range aussi par contrat et quand je range par thème et par contrat, alors là je cherche... Je range aussi par publication rédigée par moi, du coup je ne sais plus où sont mes papiers... Je retrouve pas toujours ». Tous les chercheurs conservent en effet leurs documents papiers : annotés, feuilletés, manipulés, *stabylotés*, les papiers sont précieux. Peu ont perçu les avantages d'un travail de saisie sur GDOC pour une recherche ultérieure et un classement documentaire. José fait partie des exceptions : *« Je fais des dossiers par thème... Je retrouve l'article à lire quand j'écris... Je saisis mes références sur le logiciel et trie mes articles par ordre alphabétique, je le fais depuis le début de ma recherche, ça permet un classement alphabétique... En plus avec GDOC, on peut télécharger à partir des banques de données ».* Océane avait en effet proposé GDOC pour la mise en forme bibliographique. Or la saisie paraît compliquée et longue pour la plupart des chercheurs qui affirment que *« Word ça suffit pour les références ».* Les pratiques de gestion documentaire ressemblent donc plutôt à celles de Prosper. De plus, GDOC n'est pas consultable à distance alors que beaucoup de chercheurs travaillent chez eux et viennent au bureau seulement pour rencontrer les collègues.

d) Discussion au café ou « confrontation informatique - documentation »

En dehors des salles de réunion et des bureaux des chercheurs, à part la bibliothèque qui a besoin d'un coup de jeune, un lieu est régulièrement investi par tous : la salle café. On y commente les derniers sujets du jour et en présence de Rosevita, chacun en profite pour parler devant les autres de ce qui le préoccupe en matière d'informatique ou de documentation. Arthur est virulent : *« Depuis cinq ans, on a une ligne spécialisée sur l'université, les gens peuvent faire leurs recherches directement. C'est l'avenir qu'ils soient autonomes dans leurs recherches documentaires : le débit est bon, les outils de recherche sont bons, les gens devraient s'y mettre. La fonction de documentaliste devrait disparaître à terme. C'est comme le secrétariat. Qu'est-ce qui fait la qualité d'une recherche ? Bien connaître son domaine, ça c'est le chercheur ; avoir accès au bon lieu, la technique donnera les bons lieux d'un seul coup avec les moteurs ».*

Océane se tait. Prosper grommelle : « *Le réseau est quand même souvent en panne et une demi-journée sans connexion, juste au moment d'une requête importante, c'est inadmissible. Et tout de même, l'aide d'un spécialiste documentaire est vraiment très utile pour nous !* ». Océane avoue alors doucement qu'elle ne maîtrise pas les choix de l'université. Arthur confirme que les pannes sont bizarres mais que tout cela rentrera dans l'ordre sous peu.

Tous les deux mois, le comité de pilotage se réunit. Rosevita propose d'instaurer un conseil documentaire qui permettrait de faire le lien entre les projets de recherche (moyen terme), les besoins d'investissement documentaire (long terme) et les requêtes ponctuelles (court terme). Le conseil se réunirait une fois par mois, une heure, avec un ordre du jour préparé par un chargé de mission qui changerait tous les mois et serait aidé par deux thésards qui feraient le tour des bureaux des chercheurs pour affiner l'ordre du jour. Prosper, qui a déjà réfléchi au problème et commence à remettre en cause l'organisation thématique du laboratoire, rajoute : « *Cette organisation, aux réunions courtes et fréquentes avec une composition tournante, nous incite à aller un peu plus loin dans l'engagement de chacun à s'investir sur les fonctions transversales* ».

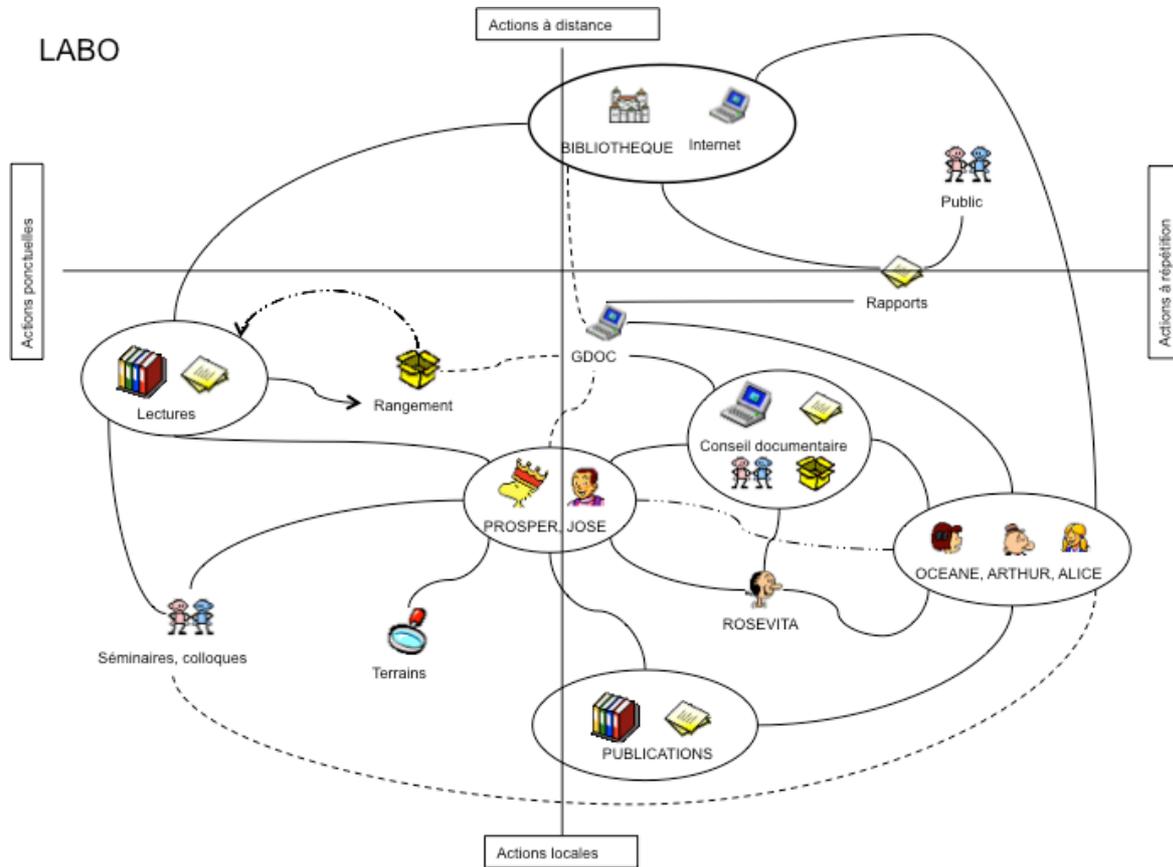
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation de Labo

		Intentions	Réalisations	Justifications
Situations : (1) Recherche documentaire, (2) Bureau pour Océane, (3) Bouclage d'un article, (4) Comité suivi & café				
Prosper	1	Cerner la place de la biblio. Rapprocher doc et recherche	Intègre en vain Océane, va à la bibliothèque Raconte l'histoire, parle et motive Océane	Une documentaliste doit aider chacun Il faut valoriser la documentation
	2	Trouver une référence	Maudit son classement, fait du copier/coller	Le temps manque toujours
	3	Cadrer les propos et les engagements mutuels	Contredit Arthur, laisse la parole à Océane ; mobilise le conseil pour le management	Chacun a une histoire au Labo dont il faut tenir compte (écouter et agir)
	4			
Alice	2	Ne pas se charger de la doc	Raconte en détail, responsabilise Océane	Océane est cadre, doit se débrouiller
	4	En connaître un minimum sur la documentation pour aider	Vient au conseil documentaire et stimuler les partages entre doc et chercheurs	Les métiers de service (la doc et les SG) sont un support indispensable
Océane	1	Aider tous les chercheurs	Mise en place de GDOC, en vain	Impossible d'aider chacun un par un
	2	Se concentrer pour chercher des sites pour tous	Informatise la bibliothèque, diffuse, gère les achats, ferme son bureau	Les chercheurs sont autonomes en documentation, ils sont trop exigeants
	3	Faciliter la bibliographie	Propose GDOC, est déçue du peu de succès	Les chercheurs ne sont pas autonomes
	4	Pas d'intention <i>a priori</i>	Ecoute résignée et dit son impuissance	L'informatique est aussi un problème
José	1	Multiplier les outils de doc	Navigue sur Internet, va à la bibliothèque	Chaque support offre des avantages
	2	Travailler avec Océane	Explique le besoin de rigueur doc	La recherche doc est un vrai métier
	3	Trouver une référence	Classe, saisit sur GDOC, télécharge Internet	Une question d'habitude
Arthur	4	Faire savoir à tous qu'il faut plutôt mettre les efforts sur la technique	Argumente la supériorité des TIC sur les documentalistes pour aider les chercheurs qui peuvent ainsi trouver leurs références.	Les chercheurs ont besoin d'outils, le reste ils savent faire. Documentaliste et secrétaire, c'est pareil
Rosevita	1	Comprendre le travail de tous	Interroge en situation, écoute, observe, fait	La doc. est aussi un travail du chercheur
	2	Situer l'historique de la bib	écoute, observe, suggère (bureau d'Océane)	Les problèmes sont aussi d'organisation
	3	Comparer les pratiques	Interroge chacun sur sa façon de faire	Les services doc sont personnalisables
	4	Saisir les capacités d'écoute	Propose de formaliser les échanges	Le travail doc. peut se partager ici

A partir de ce tableau, on voit qu'Arthur est un peu comme Philippe (Cimilech) et Laurent (Pivert) : il ne change pas de ligne d'argumentation (il faut automatiser) quelles que soient les contradictions avec les faits. Océane reste en retrait sans assumer ses responsabilités que rappellent à plusieurs reprises Alice. C'est donc Prosper, José et les autres chercheurs qui prennent en main les évolutions de la relation entre documentation, bibliothèque et recherche. Ils acceptent de prendre en considération les questions documentaires au niveau des projets et de s'en servir d'arguments pour négocier avec les tutelles ou les clients. Cela signifie changer l'organisation pour mettre en place une responsabilité « tournante ». Cette proposition de Rosevita s'inscrit dans le cadre d'une démarche clinique où le fait de perturber le terrain permet de mieux en comprendre le fonctionnement. Toutefois, la conclusion de Prosper est aussi séduisante que celle du SQR mais il n'est pas certain qu'elle tienne la durée étant donné les efforts à fournir (réajustements permanents)

de responsabilités, ce qui n'est ni reposant, ni habituel, ni inscrit dans les tâches des chercheurs).

f) Agencement documentaire : hésitations et séparation des tâches



On voit ici que la rencontre entre les deux mondes de la recherche et de la documentation est encore hésitante malgré (ou à cause) de sa grande proximité : le chercheur lit, écoute et parle avec ses collègues, observe, écrit (les traits pleins arrivant au chercheur ou en partant). En revanche il range mal (le pointillé de retour vers « lectures » indique la difficulté à retrouver ce qui a été rangé), ne saisit qu'exceptionnellement ses références dans le logiciel de gestion documentaire *GDOC* et échange parfois avec la documentaliste, la secrétaire générale et l'informaticien. Ces derniers utilisent donc les écrits papier des chercheurs pour alimenter les bases de données à destination du public. Paradoxe encore, c'est à la documentaliste de décider des investissements en bibliothèque ou pour Internet alors même qu'elle n'est pas au courant des recherches. Le conseil documentaire est ainsi mis en place pour échanger

régulièrement sur les contraintes des uns et des autres, organiser les débats et éviter les affrontements au café comme cela arrive alors. Bref, remplir les pointillés.

2.6. PLACO : L'AGENCEMENT WEB COLLABORATIF

a) Gestion thématique des documents

Otto (directeur de Réso) a négocié le principe et le budget de Placo avec Gonthier (directeur de Labinfo). Il précise ses souhaits le jour de sa formation dans les locaux de Labinfo. Il demande que les documents déposés sur GCO (l'outil de gestion de contenu) soient gérés comme Réso, c'est-à-dire par thème. Or, GCO est organisé de façon hiérarchique (les accès dépendent du statut des personnes). Gonthier argumente ce fait en exposant les dangers d'une gestion thématique où tout le monde peut accéder aux documents des autres. De plus, personne au sein de Labinfo n'est capable de modifier GCO. En effet, l'informaticien qui a développé GCO à la demande de Gonthier a quitté Labinfo sans laisser de dossier de programmation. Eustache (sous-traitant occasionnel de Labinfo sur GCO) propose d'utiliser une application de dépôt documentaire organisée par thème et libre de droit. Seuls les développements spécifiques sont facturés. Un compromis est trouvé : les documents de travail de Réso seront déposés sur l'application d'Eustache et les documents validés par les chefs de projet seront déposés sur GCO. Cette solution est facturée par Eustache, ce qui n'était pas prévu au budget initial. Rosevita inscrit ces modalités dans un suivi de projet mis en place pour tenter de remédier au manque de contrat.

b) Accès au public

Mathilde (secrétaire de Réso) est rapidement opérationnelle sur GCO et elle le configure pour que les membres de Réso puissent y saisir leurs données. A la demande d'Otto, elle s'étonne (par téléphone) auprès de Rosevita qu'il n'y ait pas de séparation entre les données ouvertes au public et celles qui doivent rester entre les membres du réseau. Rosevita se renseigne auprès de Gonthier qui répond, agacé, que Placo est une plateforme de travail collaboratif et non un site Internet. Otto intervient (par téléphone) : « Une telle séparation tient de l'évidence ! Aucune discussion n'est

envisageable ! ». Rosevita se retourne à nouveau vers Eustache qui propose une solution, (à nouveau) facturée (et notée au suivi de projet).

c) Simplification de l'édition

Mathilde doit saisir de nombreuses pages de présentation et pouvoir les modifier à tout moment mais GCO ne possède pas d'éditeur de texte. Pour saisir des pages de présentation, il faut connaître HTML. Gonthier, à qui Rosevita expose le problème, répond à nouveau que ce n'est pas un site Internet. Mathilde apprend très rapidement HTML et trouve même le travail amusant. Otto, en revanche, n'est pas du tout satisfait et se met à nouveau en colère, toujours par téléphone mais auprès de Gonthier cette fois. Arold, qui commence à connaître GCO, installe un éditeur.

d) Amélioration de l'ergonomie

Les premières saisies de documents sur GCO suscitent de nombreux mécontentements de la part des utilisateurs finaux, les membres de Réso. En effet, pour qu'un document soit géré par GCO, il faut faire quatre manipulations, chacune à partir d'un menu différent : déposer le document sur GCO, saisir une fiche détaillée correspondant au document et à l'utilisateur, relier la fiche au document, relier la fiche à l'utilisateur. Otto, exaspéré par la multiplication des difficultés sur Placo, provoque une réunion plénière dans les locaux de Réso. Gonthier rejette la responsabilité sur Rosevita et Arold. Ces derniers argumentent : la première en s'appuyant sur le suivi de projet pour en rappeler toutes les étapes et le second en insistant sur les contraintes techniques. Un nouveau développement est finalement négocié dont s'occupent ensemble Arold et Eustache.

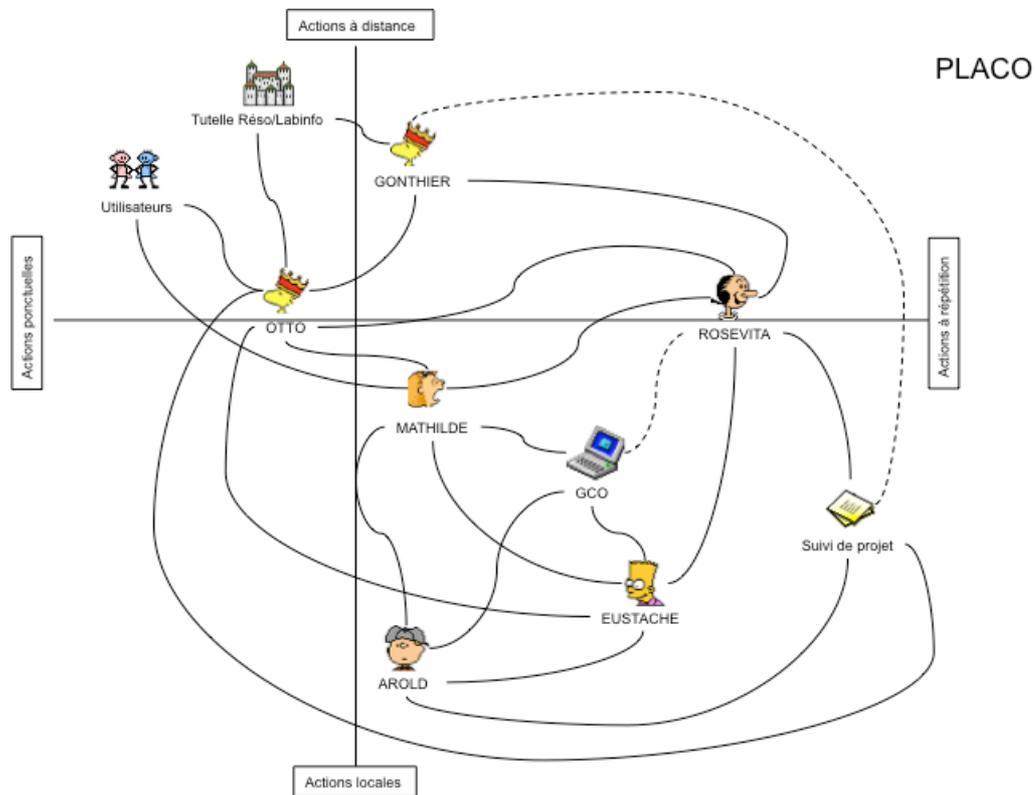
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation de Placo

		Intentions	Réalisations	Justifications
Situations : (1) Gestion thématique GCO, (2) Accès public, (3) Simplification édition, (4) Amélioration d'ergonomie				
G o n t h i e r	1	Montrer que GCO favorise l'intelligence collective	Argumente (GCO est indispensable), accepte une application complémentaire	Otto se rendra compte lui-même que GCO favorise l'intelligence collective
	2	Garder les principes de GCO	Refuse l'accès public puis accepte	Ce n'est pas un site, Otto se trompe
	3	Limiter les coûts	GCO n'est pas un site, oblige Arold à entrer	Si Arold s'implique, les coûts baissent
	4	Trouver une solution et des fautifs, se désengager	Nie les problèmes à son niveau et renvoie la responsabilité sur Rosevita et Arold	Le détail n'est pas l'affaire du directeur, l'équipe n'est pas autonome
A r o l d	3	Ne pas trop s'impliquer sur Placo malgré l'obligation	Apprend HTML à Mathilde puis propose un éditeur de texte pour la saisie dans GCO	Montrer sa bonne volonté, utiliser l'éditeur pour d'autres applications
	4	Faire le plus possible avec peu de temps et de moyens	Rappelle les conditions techniques difficiles de GCO, exprime sa motivation actuelle	La technique du projet est finalement intéressante, c'est compliqué à souhait
E u s t a c h e	1	Satisfaire ses clients, passer GCO en logiciel libre	Propose une application alternative pour gérer les documents par thème	Il faut avancer doucement, commencer par avoir un outil qui fonctionne
	2	Montrer son savoir faire	Propose un développement, facture	Se faire respecter, avoir un bon contact
	4	Conserver son métier, tenter encore de rendre GCO libre	Reste en retrait, s'associe à Arold pour le nouveau développement, facture	Le libre est la solution (GCO a trop peu d'utilisateurs, Placo n'est pas viable)
O t t o	1	Avoir un outil de partage	Argumente et exige la gestion par thème	Cette contrainte de travail est classique
	2	Montrer l'avancée du réseau	Exige l'accès public	C'est une option évidente
	3	Avoir un produit qui tourne	Exige l'éditeur avec colère puis apprécie	Il faut contrôler de près le projet
	4	Finir au plus vite	Exige, écoute, négocie, s'appuie sur le suivi	Le contrat était flou, il faut faire avec
M a t h i l d e	2	Faire ce que dit Otto, apprendre GCO et Internet	Saisit les documents préparés par Otto et remarque l'absence d'accès public	Otto dit qu'il faut deux accès : un restreint et un public
	3	Appliquer un savoir acquis et en apprendre de nouveaux	Ecrit en HTML sur GCO et passe sur l'éditeur quand il est disponible	S'adapter (l'ambiance est difficile mais le projet est intéressant)
R o s e v i t a	1	S'impliquer au minimum	Rédige le suivi de projet en détail	La situation est complexe, il faut noter
	2	Que client sache s'en sortir	Traduit les contraintes, relie Eustache	Concilier si possible ou abandonner
	3	Trouver des solutions	Discute, négocie, etc.	Personne ne veut abandonner le projet
	4	Satisfaire le client	Fait un suivi administratif et tatillon	GCO est trop compliqué,

Ce tableau montre que Placo souffre d'une lacune courante : vendre une solution sans avoir précisé le problème. Le fait que Réso et Labinfo dépendent de la même tutelle laisse supposer que Otto est conscient des risques qu'il prend et que Gonthier tente de soigner son client - collègue. Or, chacun sous-traite de son côté, au moins au début du projet. Otto finit par s'impliquer et par déplacer dans ses locaux les discussions concernant GCO. L'attitude de Gonthier est la même que celle de Philippe (Cimilech) ou Durand (Siboal) en ne changeant pas d'attitude malgré la constance avec laquelle les faits le contredisent. Rosevita est entre Valérie (Cimilech) qui ne veut pas d'ennui tout en s'impliquant, Alice (Labo) qui doit superviser un travail sans avoir les compétences et Raoul (SQR) qui assure la traduction entre différents niveaux hiérarchiques. Les autres (Mathilde, Arold, Eustache) s'accommodent des aléas du

projet : ils agissent de façon assez cohérente avec leurs intentions, ils sont plutôt stables dans leurs justifications et ils font évoluer leurs intentions vers une sorte de résignation.

f) Agencement web (collaboratif) : peu de collaboration entre interlocuteurs



L'agencement porte un nom à son image : quelque chose devrait collaborer, automatiquement, mais tout le monde ne semble pas concerné. Gonthier, directeur de Labinfo qui est maître d'œuvre, et Otto, directeur du commanditaire Réso, négocient entre eux et avec Eustache, directeur de la société de service sous-traitante. À défaut de contrat entre Labinfo et Réso, le suivi de projet cadre la relation et permet de décider des travaux à demander à Eustache ou à Arold, informaticien de Labinfo, mais Gonthier ne s'en sert pas. Otto a une position que l'on voit centrale, il agit comme s'il était le coordinateur du projet (à la place de Gonthier). En pratique, le logiciel de contenus internet GCO avance grâce à Eustache, Arold et Mathilde (secrétaire d'Otto). Les ajustements entre tous les acteurs sont importants à l'exception de Gonthier avec qui les relations sont unilatérales et hiérarchiques (ou commerciales). Les principaux problèmes apparaissent sur les « pointillés » qui représentent des liens déficients :

rédaction et lecture du suivi de projet, ajustements et suivis techniques de GCO. Ce dernier problème de participation est compensé par les ajustements et la lecture du suivi de projet par Arold et Otto.

CHAPITRE 3 - CADRAGE DES INTERPRETATIONS

Ce point est le détail de la synthèse rédigée dans le corps du mémoire au chapitre résultats. Il donne les éléments au cas par cas sur les deux cadrages, communicationnel et organisationnel, tels que définis dans le corps du mémoire.

3.1. SIBOAL : COHERENCE DE POINTS DE VUE

a) *Cadrage communicationnel de l'agencement déménagement*

Pour *Derviche*, l'agencement déménagement, avec ses nombreux liens et nœuds, est extrêmement stimulant. Derviche est un des plus fervents traducteurs des enjeux des uns et des autres ainsi que des contraintes techniques à prendre en compte. C'est pour lui le composite au complet qui aide au déménagement (*fabriquer*), affiche sa progression (*montrer*) et fait le lien avec les enjeux connexes et le reste du personnel (*socialiser*). En revanche, rien n'indique qu'il le considère comme rassurant. Il le présente comme tel à ses collègues directeurs de division (quand il cache par exemple la manipulation de la double saisie) mais il ne semble pas lui-même très rassuré. En effet, à partir des premiers emménagements, Rosevita imprime tous les soirs un paquet d'une cinquantaine de lettres d'accueil que Derviche signe personnellement avec soulagement. C'est le signe de l'avancée concrète des opérations. Mais Derviche ne respire vraiment qu'à l'issue du déménagement complet. Il ne montrera ses doutes que longtemps plus tard⁵⁴. Vis-à-vis de ses pairs, il joue ainsi un rôle d'*intégréateur* alors qu'il laisse entrevoir à ses proches collègues celui de *stratège inquiet*.

⁵⁴ J'apprendrai en effet à quel point il était inquiet seulement quelques années plus tard après une rencontre informelle en 2003.

Pour *Sitaud*, l'agencement se réduit d'abord à son service, GDEM représentant pour lui une ingérence du service du Parc qui *perturbe* son travail. Il prend ensuite en considération les aides que lui apportent Rosevita et Marc (*socialiser*) pour organiser le déménagement de sa division (*fabriquer*), ce qu'il ne réussirait pas seul. Adoptant d'abord la politique de *l'autruche*, Sitaud joue ensuite un rôle que l'on peut qualifier d'*hyperactif*.

Durand ne s'intéresse qu'à GTEC, répétant à qui veut l'entendre que c'est le seul outil important (se *rassure*). Il reste toujours en retrait mettant toutefois Rosevita en relation avec son sous-traitant (*socialiser*). Il est *déconnecté* de l'agencement, comme le montrait déjà le schéma de l'agencement déménagement. C'est un rôle qui paraît étonnant puisque Durand fait partie depuis longtemps du service du Parc dont une partie de la mission est de gérer le projet déménagement.

Marie s'implique fortement dans l'agencement (*fabriquer*) même si ce n'est pas son rôle *a priori* mais celui de son chef qu'elle tente d'intégrer en lui racontant ce que fait l'agencement (*socialiser*). Elle a un rôle comme Sitaud, plutôt de type *hyperactif*.

Marc enrôle le service du Parc (*socialiser*) dans son souci d'assurer les connexions des boîtiers de raccordement. De ce fait, il mobilise GDEM, ce qui lui permet de s'intégrer aux efforts collectifs (*fabriquer*) de collectes de données pour le déménagement, voire d'améliorer les relations entre le service du Parc et les services généraux par sa maîtrise des problèmes techniques (*rassure*). Il joue un rôle *entreprenant*. Au fur et à mesure du projet, il *montre* de plus en plus sa proximité avec les préoccupations du Parc et joue ainsi un rôle d'*intégreur*.

Rosevita obéit au départ à Derviche puis, à mesure des rencontres et des problèmes, prend de plus en plus d'autonomie, en accord avec ce dernier. Elle prend en considération l'ensemble des ressources de l'agencement avec plus ou moins de bonheur pour assurer leur articulation (GTEC reste problématique ainsi que l'accueil en divisions). Elle joue sur les quatre registres (*fabriquer, montrer, socialiser, rassurer*) mais uniquement à son niveau de décisions opérationnelles. Elle permet aux protagonistes de réagir lorsque c'est nécessaire (exemple du « cigare » pour Sitaud, de son installation sur le site ou de l'information sur l'incompatibilité de GTEC pour Derviche). Elle joue un rôle d'*intégreur* au moins au niveau tactique.

<i>Qui</i>	<i>Fabriquer / Détruire</i>	<i>Montrer / Cacher</i>	<i>Socialiser / Isoler</i>	<i>Rassurer / Perturber</i>	<i>Synthèse : Rôles types</i>
Derviche	F	M	S	P et R	Intégrateur / Strat. inquiet
Sitaud	Rien puis F		Rien puis S	P puis rien	Autruche puis hyperactif
Durand			S	R	Déconnecté
Marie	F		S		Hyperactif
Marc	F	Rien puis M	S	R	Entreprenant puis intégrat.
Rosevita	F	M	S	R	Intégrateur

Synthèse du cadrage communicationnel de Sibool : faire, compter et plus ou moins raconter

b) Cadrage organisationnel de l'agencement Sibool

Dans l'agencement Sibool les ajustements sont nombreux et les réunions régulières, systématiquement traduites par une personne d'une unité à l'autre. Il n'y a aucune ambiguïté sur le mandant et les points de vue concernant le mandat évoluent tous vers le problème initial qui consiste à déménager toutes les divisions dans les délais. Derviche et Marc rajoutent explicitement la contrainte stratégique de faire savoir aux clients, le premier que Sibool maîtrise ses constructions et ses délais, le second que Sibool est à la pointe de la technique.

GDEM permet les liens entre protagonistes pour les actions à répétition, c'est un point de rendez-vous important : il comprend tous les petits papiers et transferts de fichiers ainsi que les saisies pour prévoir les installations, anticiper les problèmes de personnels, vérifier les installations en cours, etc. Au départ pourtant, chacun ne s'intéressait qu'au morceau de GDEM qui le concernait : par exemple les services généraux (Sitaud) sur la partie division ou Marc sur les branchements. Mais petit à petit tout le monde intègre les préoccupations connexes (cloisonnement pour Marc, ce qui lui permet d'intervenir sur les branchements ou branchements pour Sitaud, ce qui lui permet d'avoir toutes les informations sur son personnel).

Rosevita et Derviche apprennent au cours des événements à modifier les frontières de l'agencement : les branchements n'étaient pas prévus au départ mais viennent faciliter la manœuvre pour alimenter les données du personnel et des cloisons ; GTEC devait se débrouiller avec GDEM mais il faut qu'on lui rajoute des petits papiers (double saisie) pour pouvoir exister. En dehors de Durand, chacun voit la relation comme une

coproduction où le président peut se trouver à intervenir et doit de toute façon suivre l'avancée des emménagements. Les *rendez-vous effectifs* sont en phase avec la relation (sauf pour Durand).

Les enjeux peuvent être cohérents entre eux (importance du client ou du regard des collègues, intégration de contraintes techniques et organisationnelles, etc.) avec pourtant des objectifs initiaux différents pour chacun (cloisonner, câbler, répondre au téléphone, etc.). Les efforts conjugués de Derviche, Marc, Rosevita et GDEM permettent de rassembler le reste des ressources pour assurer cette cohérence d'ensemble. Le point suivant permet de mieux comprendre pourquoi cette combinaison fonctionne particulièrement bien et comment elle pourrait éventuellement défaillir.

3.2. CIMILECH : ACTIVITES DISPARATES ET MALENTENDUS

a) Cadrage communicationnel de l'agencement mémoire (collective)

Jacques initialise presque toutes les affaires et en donne les grandes orientations. Sa tentative d'utilisation de *Mary Pop's* comme fichier d'adresses peut être considérée comme une façon de *rassurer* ses collègues de l'intérêt d'une base de données à destination de la mémoire collective du service. Par la prime, il *montre* que ce travail d'intégration est indispensable même si, concrètement, il ne fait rien. L'importance du partage pour les autres est régulièrement discuté (*socialiser*). Il joue un rôle que l'on peut qualifier de *manipulateur* sur cet agencement.

Valérie tente de garder ses distances mais se trouve plusieurs fois dans l'obligation de participer à la saisie de *Mary Pop's* (*fabriquer*) avec l'aide de *Rosevita*. Elle a une conscience aiguë des limites du travail collectif de la part de ses collègues. Sur l'agencement, elle joue le rôle de la *fourmi*.

Pascale *montre* à quel point elle est soucieuse de cette question de mémoire collective (assiste *Rosevita* dans sa quête désespérée, explique l'intérêt d'une saisie pour la suite des études) et agit en conséquence (*fabrique*). Elle n'est en revanche pas du tout diplomate (aucune délicatesse ni rapprochement avec *Valérie* ou *Louis*) ni peut-être

légitime pour faciliter ou forcer l'intégration globale. Elle joue le rôle de l'acteur *sous-pression*.

Philippe est à la fois le principal promoteur d'une mémoire collective et le moins actif sur le sujet (*montrer* et surtout ne pas fabriquer). Il donne pour cela de multiples justifications : saisir n'est pas un travail de consultant mais il faut jeter 80% des documents collectés. Sa solution est de sous-traiter entièrement le tri documentaire (aux secrétaires ou aux nouveaux), il quitte les locaux en laissant ses documents dès que l'occasion se présente. Les limites pratiques ne l'intéressent pas, son avis est imperturbable. Il joue un rôle que l'on peut qualifier de celui du *paon* durant tout le processus de Mary Pop's.

Louis tente d'obéir à Philippe, n'ose pas parler aux autres consultants, il reste isolé. Ce métier qu'il ne connaît pas le *perturbe* et sur le cas précis de la mémoire collective, il saisit ce qu'il peut avec l'aide de ses livres qui le *rassurent* et de Mary Pop's qui lui donne quelques orientations (*fabriquer*). Tant que rien ne change dans l'organisation, il semble que l'agencement mémoire collective soit un révélateur d'un rôle *fébrile* plus général.

Rosevita tente de répondre de façon concrète à une demande qui lui paraît très vague. Elle met chacun au travail de tri et de saisie et s'y attelle elle-même (*fabriquer et socialiser*). Elle fait la promotion (*montre*) d'un outil simple qui tient compte des contraintes de travail (sur documents) et des locaux (où chacun peut échanger dans les couloirs). Elle n'est pas rassurée sur l'issue du processus. Elle peut seulement jouer un rôle de *stratège inquiet*.

Qui	Fabriquer / Détruire	Montrer / Cacher	Socialiser / Isoler	Rassurer / Perturber	Synthèse : Rôles types
Jacques		M	S	R	Manipulateur
Valérie	F				Fourmi
Pascale	F	M			Sous-pression
Philippe		M			Paon
Louis	F			P, R	Fébrile
Rosevita	F	M	S		Stratège inquiet

Synthèse du cadrage communicationnel de Cimilech : rôles peu impliqués et divergences d'interprétation

b) Cadrage organisationnel de l'agencement Cimilech

Dans l'agencement mémoire (collective), il y a un malentendu sur le mandat et son mandant, ce qui rend parfois contradictoire les types de relation perçus et les rendez-vous correspondants.

Tout d'abord, Jacques et Philippe s'estiment l'un comme l'autre à l'origine de la demande de mémoire collective au nom de Cimilech. Valérie identifie également Philippe comme mandant. Les autres protagonistes gardent anonyme le mandant derrière l'entité Cimilech.

Ensuite, Valérie voit le mandat et sa performance à peu près comme Jacques et Philippe mais en confus et complexe. Jacques et Philippe, qui se considèrent comme les mandants, feraient volontiers une confiance aveugle aux autres pour l'exécution de ce qui leur semble évident, le développement du logiciel et son remplissage. Valérie est la secrétaire et elle a déjà expérimenté un projet équivalent où elle s'est retrouvée seule à faire des tris d'articles auxquels elle ne comprenait rien. Elle sent toute la confusion du mandat et la complexité de son exécution. L'étude de Rosevita sur le temps passé à explorer et exploiter les dossiers pour les affaires des consultants la conforte dans son idée : seuls les consultants peuvent trier eux-mêmes leurs dossiers à moins de remplir n'importe quoi dans Mary Pop's.

Pascale partage cet avis mais exclurait volontiers Valérie du circuit car elle la considère comme un parasite. C'est oublier les habitudes de Philippe de sous-traiter systématiquement ses tris et saisies. Pour les tris, il a cru trouver en Louis son sous-traitant idéal qu'il finit par considérer comme incompetent. Pour la saisie, ne reste que Valérie.

Louis n'est pas guidé, il garde ses habitudes précédentes, raison pour laquelle le mandat lui semble clair (tout le monde a intérêt à utiliser le logiciel selon lui) mais la tâche est complexe. Ce que révèle l'intervention de Pascale pour sauver Rosevita de la noyade documentaire dont a été victime Louis. Pour Pascale et Rosevita, la confusion du mandat tient en ce que chacun (sauf Valérie) semble trouver l'idée de la mémoire collective incontournable sans pour autant envisager les problèmes de coordination que cela suppose. Avec Louis, elles considèrent que la performance est non seulement

d'avoir un logiciel mais de s'en servir, ce qui est complexe car avant de saisir il faut trier puis classer selon un ordre qui n'est pas pré-défini.

Les protagonistes considérant que la relation est de type *coproduction* n'identifient pas de mandant explicite (sauf Valérie), ce qui peut augmenter la confusion. Ils n'ont pas non plus droit à la parole stratégique, ce que je reprends au point suivant. Jacques et Philippe font intervenir le client, ce qui leur permet peut-être de ne pas s'intéresser à la mémoire collective comme un logiciel à utiliser mais plutôt comme un outil à vendre. Chacun est ainsi cohérent avec lui-même entre sa vue des relations et ses rendez-vous effectifs mais entre les protagonistes, il y a peu de compatibilité : d'un côté vendre, de l'autre utiliser, sans lien entre ces deux enjeux.

3.3. SQR : DES EVOLUTIONS COMPLEXES

a) Cadrage communicationnel de l'agencement de surveillance

Avant l'intervention des chercheurs, Gérard considérait le PTR comme représentant la réalité (*montrer*) et jouant ainsi correctement son rôle d'*assurer* la qualité. Depuis, il stimule (*socialiser*) la rencontre entre les études (Georges) et les contrôleurs, ainsi qu'entre chefs de secteur. Ce rapprochement facilite les actions de Raoul qui propose indirectement d'associer Gérard à l'action (*fabriquer*) en lui permettant de comprendre les CRA. Ayant d'abord un rôle *hyper-rationaliste*, Gérard devient *stratège inquiet* (il n'est en effet plus *rassuré* car l'agencement devient complexe et confus).

Georges joue sur un double registre : à la fois jurant de la complétude du PTR (*montrer*) et remédiant au quotidien à son incomplétude en répondant aux questions d'Alfred (*fabriquer*). Il se justifie grâce au fameux argument « l'exception confirme la règle » (*rassurer*). Son rôle est un peu celui du *boiteux*. La proposition de Gérard de le faire aller plus souvent sur le terrain risque de *perturber* ses habitudes de travail mais peut aussi lui permettre d'assumer l'incomplétude du PTR. Il jouerait alors également un rôle de *stratège inquiet*.

Raoul fait du zèle : rien dans sa fiche de poste ni dans son statut ne l'oblige à relire les CRA de ses contrôleurs (*fabriquer* et *socialiser*). Il interprète son rôle d'encadrant

d'équipe comme animateur (motiver, stimuler) et traducteur des préoccupations de la direction. Il travaille pour cela avec ses homologues, de façon informelle et souvent acrobatique. En effet, la technologie ne permet pas encore les conversations téléphoniques à plus de trois et les distances entre les sites des uns et des autres est trop grande pour se déplacer sans autorisation formelle. Or, les réunions entre chefs de secteurs ne sont autorisées qu'à l'issue notre étude. Raoul fournit donc de gros efforts pour faire quelque chose qu'il n'est pas censé faire (ambiguïté *montrer/cacher*) mais qu'il estime indispensable et qu'il justifie en faisant référence aux valeurs de service public. Que se passerait-il si lui et ses collègues faisaient la grève du zèle, c'est-à-dire cessaient d'interpréter les valeurs de l'entreprise ? Son rôle d'*hyperactif*, qu'il tient avant que Gérard ne transforme l'organisation, est en effet très compliqué à conserver sur la durée sans soutien de la direction dans ce type d'entreprise bureaucratique. L'intervention de Gérard peut lui permettre de jouer le rôle d'*intégrateur* : son statut de chef de secteur reconnu peut en effet lui permettre de *montrer* ses actions (relecture) et de *rassurer* son équipe tout en étant lui-même rassuré sur la pertinence de son travail. C'est la seule personne dans la chaîne des CRA, PTR et autres plans d'action qui fasse explicitement un travail de traduction et d'interprétation en dehors des interventions épisodiques des Autorités de Sûreté.

Olivier est principalement tourné vers l'action coopérative (*fabriquer* et *socialiser*). Ses propres obligations de rendre compte n'apparaissent pas dans le déroulement de la surveillance programmée et il ne cherche pas directement à prendre en considération celles d'Alfred. Il a un rôle d'*hyperactif*.

Alfred navigue entre ses obligations de suivre les procédures et les urgences qui lui semblent imposées par la fabrication. Il détourne le PTR sous l'influence de son fournisseur et sans en comprendre tous les conséquences à long terme (*fabriquer*). Il considère ce qu'il remplit sur le PTR comme une obligation hiérarchique (*montrer*). Son rôle est *sous-pression*. Seule l'intervention de Raoul, surtout validée par la direction, peut le faire changer d'avis et lui permettre de mieux comprendre les raisons des saisies sur PTR (*socialiser*). Il est probable qu'il ne sera jamais tout à fait rassuré bien qu'il soit (ou parce qu'il est) aux premières loges du contrôle qualité. Ce qui lui donnerait un rôle de *stratège inquiet*.

Rosevita n'est pas directement sur l'action de surveillance, elle observe et interroge l'ensemble des personnes concernées (*socialise*). Elle rend compte de part et d'autre des points de vue qu'elle écoute et des actions qu'elle observe (*montre*). Accompagnée de son directeur de laboratoire, elle peut inciter à ce que les protagonistes, après avoir pris conscience des incohérences ou des décalages de points de vue, trouvent des solutions correspondantes (*rassure* sur la possibilité d'évoluer). Elle joue d'abord un rôle *déconnecté* puis de *manipulateur*.

<i>Qui</i>	<i>Fabriquer / Détruire</i>	<i>Montrer / Cacher</i>	<i>Socialiser / Isoler</i>	<i>Rassurer / Perturber</i>	<i>Synthèse : Rôles types</i>
Gérard	Rien puis F	M	Rien puis S	R puis P	Hyperratio. puis strat. inquisiteur
Georges	F	M	Rien puis S	R puis P	Boiteux puis stratège inquiet
Raoul	F	Rien puis M	S	Rien puis R	Hyperactif puis intégrateur
Olivier	F		S		Hyperactif
Alfred	F	M	Rien ou S		Sous-pression / strat. inquisiteur
Rosevita		M	S	Rien ou R	Déconnecté / manipulateur

Synthèse du cadrage communicationnel du SQR : un logique rationnelle mise à mal

b) Cadrage organisationnel de l'agencement SQR

Olivier tente de combiner les contraintes du contrôle qualité de sa fabrication avec les exigences du SQR. Il aide Alfred à rassembler les documents usine, il interagit beaucoup avec lui durant la surveillance et limite ainsi les traces éventuelles de défaillance (fiches d'observation).

Alfred ne voit pas comment faire autrement que de dupliquer le PTR sur des documents manuscrits pour tenir compte à la fois des contraintes de la fabrication et de la complexité des procédures SQR.

Pour Rosevita, la *coproduction* est nécessaire, y compris en intégrant les Autorités de Sûreté, notamment à travers la qualité des saisies sur le PTR et la conscience que prend l'Etat-Major de l'importance du travail de traduction des chefs de secteur.

Georges reste persuadé que les interactions autour du PTR sont exceptionnelles, la formation des contrôleurs devant améliorer la situation.

Raoul est le seul à être à la fois sur le terrain et à tenter de prendre en compte les exigences des Autorités de Sûreté en se référant à la valeur du service public. Pour lui,

les documents manuels sont des supports intermédiaires pour le contrôleur et ne sont gênants que s'ils remplacent le PTR.

Gérard est celui dont la perspective change le plus sur l'agencement : de simple (surveiller et saisir dans le PTR), il comprend que la performance est complexe (vérifier l'exploitation des saisies sur le long terme) ; de clair (saisir), il accepte de considérer que le mandat est confus (être responsable). Il concède donc que toutes les actions de surveillance ne peuvent pas faire l'objet de plan et de comptes rendus exhaustifs. Il souhaiterait pourtant que les documents manuels disparaissent.

Pour éviter le décalage entre l'action de surveillance et ses comptes rendus, il faudrait que les enjeux respectifs vis-à-vis du PTR soient partagés : prise en compte des difficultés du terrain par l'Etat-Major d'un côté, compréhension de la finalité du PTR par les contrôleurs de l'autre côté. Ce qui suppose un bouleversement important pour ce type d'organisation basée sur l'objectivité. Les changements préconisés par Gérard vont dans ce sens mais pas au point d'intégrer les « petits papiers » des contrôleurs dans l'agencement de surveillance.

3.4. PIVERT : ROLES COMPLEMENTAIRES

a) Cadrage communicationnel de l'agencement d'intendance stratégique

Jean a un rôle d'intégrateur en stimulant les réunions courtes et thématiques où chacun peut s'exprimer (*socialiser*), en étant très présent auprès des clients (*montrer*) et sur les affaires (*fabriquer*), en rassurant l'équipe sur l'importance de chacun. Mais il est le seul à aller en prospection, ce qui limite à terme son implication sur les affaires (ne plus fabriquer) et oriente son rôle vers *manipulateur*, ce qu'il souhaite éviter à tout prix. Pour cela, il tente de motiver *Claude* à aller également en clientèle.

Claude n'est pas à l'aise en contact client. Son domaine est la conception et le chiffrage (*fabriquer*). Il aimerait jouer avec *Jean* le rôle d'intégrateur mais son refus de faire la prospection (*montrer*) et, au départ, de compter ses heures (pour rassurer) lui ferait plutôt jouer le rôle d'entrepreneur, voire d'hyperactif. Il a en effet toujours besoin de

confronter ses idées avec Jean, de voir les questions des jardins avec Claudine ou d'être relancé du côté de la gestion (*socialiser*).

Laurent est jeune et aligne ses actions sur celles des autres (*fabriquer*), en particulier sur Claudine pour les jardins et sur Jean pour la stratégie de l'entreprise. Il cherche toutefois à mettre en avant son savoir-faire en matière informatique (*montrer*), encouragé pour cela par Jean et Claude, du moins dans un premier temps. Claude se désintéresse petit à petit de la question et Rosevita en montre l'utopie à court terme, ce qui *isole* Laurent sur cet aspect (qui se *rassure* en pensant qu'à l'avenir, il aura raison). Il est entre deux rôles, *fébrile* ou *boiteux*, selon que l'on considère son choix informatique comme un échec (montrer n'a pas été très probant) ou comme une possibilité pour l'avenir. Rien ne dit qu'il ne pourra pas également jouer un rôle d'*intégreur* une fois mieux *assuré* de ses compétences pour pouvoir les partager. Il peut aussi risquer de n'avoir qu'un rôle *déconnecté* si son intégration se passe mal (ne plus *fabriquer*).

Claudine est assez *isolée* des autres (se concentre sur ses jardins) tout en souhaitant leur signaler, ainsi qu'aux clients, la qualité et l'originalité de ses plantations (*fabriquer* et *montrer*). Elle se *rassure* de son retard perpétuel sur affaire en insistant sur le figlage et la faute du client. Son rôle est *boiteux* dans cette entreprise où les relations sociales semblent importantes.

Anne est le gardien des règles et des bonnes relations dans l'agence (une partie de *fabriquer* et *socialiser*) : les chiffres, les horaires, la gestion, passent par elle. Elle n'hésite pas à déranger les paysagistes dans leur travail de conception pour les rappeler à quelque dure réalité financière (*montrer*) tout en tenant compte de leur spécificité artistique (*rassurer*). Son rôle *intégreur* dépasse largement la partie gestion dont elle s'occupe. Situation probablement due aux ressources limitées, ce qui oblige chacun à s'occuper de manutention de l'information. Et sur toutes ces tâches, Anne fait figure de référence.

Rosevita vient soutenir le travail d'Anne, comprendre celui des autres (*fabriquer* et *socialiser*) et mettre l'accent sur quelques dysfonctionnements potentiels (exemple de l'informatisation) ou révéler (*montrer*) des points de divergence, notamment entre

Claude et Jean sur les relations clientèles. Rien dans ce rôle de *stratège inquiet* n'est fait pour rassurer les membres de Pivert ou se rassurer elle-même.

Qui	Fabriquer / Détruire	Montrer / Cacher	Socialiser / Isoler	Rassurer / Perturber	Synthèse : Rôles types
Jean	F ou rien	M	S	R	Intégrateur / Manipulateur
Claude	F		S	Rien puis R	Hyperactif puis entrepren.
Laurent	F (ou rien)	M (ou rien)	S (ou I)	R	Fébril/boiteux/décon./intég.
Claudine	F	M	I	R	Boiteux
Anne	F	M	S	R	Intégrateur
Rosevita	F	M	S		Stratège inquiet

Synthèse du cadrage communicationnel de Pivert : rôles tournés vers le « faire » et plutôt rassurants

b) Cadrage organisationnel de l'agencement Pivert

L'agencement d'intendance stratégique correspond au problème posé par Jean dès le départ. C'est une synthèse de la façon dont chacun semble concevoir la qualité des affaires (et généralement le suivi des délais) : avec estime mutuelle du travail des uns et des autres même s'il paraît sans importance. Stratégie et intendance sont des mots choisis pour marquer l'opposition entre ce qui est habituellement considéré comme ce qui mérite l'attention de la direction dans les entreprises occidentales (voir le point suivant) et ce qui n'est que considérations (bassement) matérielles censées suivre docilement la stratégie. Chez Pivert, l'attention porte sur l'ensemble avec une même estime pour les individus concernés. Cela se traduit par l'accord sur l'importance d'un calcul de taux horaire cohérent avec les efforts fournis (Claude est d'abord réticent puis il participe) et sur le rituel des réunions extrêmement structurées tout en laissant une large place à la discussion informelle. C'est le lieu et le moment de la vérification ou de la remise en cause de ce lien entre intendance et stratégie (suivi des affaires en cours et des montants engagés en relation avec l'état de l'agence - rangements, notamment des catalogues fournisseurs, plantations, cahier des présences, etc. - et qui ont un impact sur le salaire à court et à long terme).

Le rangement fait partie des « rendez-vous » en rendant visibles et accessibles les ressources de chacun (facilite la prospection, les chiffrages et les rendus). Tous s'accordent également sur le mandant (après hésitations pour Claude et Claudine) qui n'est autre que l'entreprise dans son ensemble, c'est-à-dire ici les protagonistes autour

d'un métier qu'ils partagent et des ressources qu'ils mobilisent. La *coproduction* est donc logique même si la réunion la reconstruit régulièrement et que tout le monde ne l'envisage pas de la même façon. Un parallèle peut être fait avec le cas Sibéal où les enjeux sont cohérents alors que les objectifs de chacun sont différents.

Une difficulté pourrait cependant venir de la complémentarité un peu trop forte entre les deux gérants. Leurs spécialités, Jean dans la prospection et Claude dans les chiffrages, pourraient s'exacerber au point de ne plus décider ensemble de ce qu'ils estiment bon pour l'agence (type d'affaires en cohérence avec le double enjeu rentabilité et respectabilité dont le contenu évolue avec les expériences). La position de Claudine est également source de conflits potentiels si elle reste à l'écart tout en affirmant le contraire. Celle de Laurent est moins problématique parce qu'il est nouveau et l'adaptation entre lui et Pivert semble se faire petit à petit.

3.5. LABO : FORTE PRESSION ET DESIR D'INTEGRATION

a) Cadrage communicationnel de l'agencement documentaire

Prosper représente les chercheurs les plus traditionnels : peu d'usage d'Internet, grande expérience et habitude du travail en équipe (*Fabriquer*). En tant que directeur, il a embauché *Océane* pour devenir la documentaliste du Labo et il attend qu'elle joue ce rôle : non seulement de gestion des ouvrages à la bibliothèque (elle est aidée pour cela) mais également de rédaction de dossiers documentaires pour les chercheurs. Il intègre donc *Océane* à des recherches en cours (*socialise*) et la défend, en particulier lors des attaques d'Arthur (*montre* et *rassure*). Il a un son rôle d'*intégreur* qui apparaît d'autant plus lors du changement d'organisation.

Alice a une position délicate : elle est le supérieur hiérarchique d'*Océane* mais elle estime que cette dernière doit être autonome (par son statut et par sa fonction). Elle joue sur la motivation et tente de faire l'intermédiaire avec les autres chercheurs (*socialise*) tout en refusant de s'impliquer dans le travail d'*Océane*. Elle ne réagit pas aux arguments d'Arthur et suit l'avis de *Prosper* pour *montrer* l'importance de la fonction documentaire auprès des autres chercheurs. Elle participe à ce

rapprochement en installant Océane dans un bureau près de ses utilisateurs. Elle a un rôle *écartelé*.

Océane ne se sent pas légitime et a l'impression qu'elle doit défendre sa place mais ne trouve pas les arguments (reste par exemple muette face à Arthur). Elle *s'isole*, même si elle accepte que son bureau soit auprès des chercheurs (il sera le seul bureau de l'étage systématiquement fermé). Elle semble pourtant toujours affairée : recherche d'outils (comme *GDOC*), de portails, de meilleurs prix, d'abonnements en ligne (*fabriquer*), le tout en oubliant de demander l'avis des chercheurs. Elle envoie beaucoup de messages électroniques plus ou moins pertinents, elle écrit des notes sur le fonctionnement de la bibliothèque, elle rédige quelques présentations d'ouvrages mais elle a du mal à rendre le tout cohérent (*montre* mais ne rassure pas). Elle a un rôle *sous-pression*.

José représente les jeunes chercheurs souvent sollicités par leurs directeurs sur les questions documentaires. Il est un des seuls en relation régulière avec Océane même s'il se débrouille bien avec les nouvelles technologies, en connaît les subtilités et sait attendre en cas de panne informatique (*socialiser* et *fabriquer*). Il maîtrise également les téléchargements depuis les banques de données sur le logiciel de gestion documentaire mais il estime que la fonction documentaire joue un rôle important et différent de celle de chercheur (monter des dossiers, faire de la veille thématique et sur les outils qui évoluent beaucoup, etc.). Encore jeune, il ne montre ses trouvailles que si on lui demande (notamment à Rosevita qui enquête) et ne rassure pas du tout les anciens. Il a un rôle *d'hyper-actif*. Il pourrait avoir un rôle *d'intégrateur* dans la nouvelle organisation s'il s'y investit à un niveau de décision (*montrer*), ce qui est probable, et s'il accepte de prendre en compte les arguments de ses collègues pour nuancer ses affirmations sur les TIC (*rassurer*).

Arthur a un comportement assez ambigu : il connaît bien le Labo et les (faibles) compétences informatiques des chercheurs traditionnels. Il a en effet mis en place le premier logiciel de gestion de la bibliothèque et les outils statistiques. Il croit sincèrement que les TIC sont suffisantes pour le travail documentaire du chercheur (*montre* et *rassure* en même temps). Mais, en dehors des discussions informelles avec les uns et les autres (*socialiser*), de son travail de statistique avec les chercheurs et des

considérations purement informatiques, il ne participe pas au travail documentaire. Ce que met en valeur l'intervention, bienveillante mais ferme, de Prosper. Sur l'agencement, il joue un rôle de *manipulateur*.

Rosevita intervient d'abord pour écouter ce que chacun dit de son travail et de son lien éventuel avec la bibliothèque et la documentation (*socialiser*). Elle anime les comités de pilotage qui permettent à chacun de valider ou de critiquer ce qu'elle présente comme résumé de ses enquêtes (*montrer*). Elle participe au travail de la documentaliste pour en comprendre les nuances et propose l'instance de rencontres régulières sur les questions documentaires en lien avec la stratégie du Labo (*fabriquer*). Rassure-t-elle ? La question reste ouverte car les avis divergent (Prosper, José et Alice en sont par exemple persuadés mais Océane et Arthur sont sceptiques). L'intégration de ses propositions dépendra de qui les met en œuvre et avec quelle légitimité. Elle joue donc un rôle, selon les cas, de *stratège inquiet* ou d'*intégrateur*.

Qui	Fabriquer / Détruire	Montrer / Cacher	Socialiser / Isoler	Rassurer / Perturber	Synthèse : Rôles types
Prosper	F	M	S	R	Intégrateur
Alice		M	S		Écartelé
Océane	F	M			Sous-pression
José	F	Potentiel M	S	Potentiel R	Hyperactif vers intégrateur
Arthur		M	S	R	manipulateur
Rosevita	F	M	S	R ou P	Stratège inquiet / intégrateur

Synthèse du cadrage communicationnel du Labo : des rôles variés pour concilier compter et raconter

b) Cadrage organisationnel de l'agencement Labo

Pour *Labo*, les chercheurs ont l'air d'accord pour estimer se trouver en *coproduction* et mettent en avant l'importance des séminaires pour faire le lien entre des recherches et des ressources documentaires potentielles. Ils regrettent toutefois de manquer de temps et parlent de se réorganiser par projets de recherche pour faciliter le rapprochement avec les questions documentaires. Alice et Océane considèrent en revanche *a priori* que la relation est de type expertise. Elles mobilisent surtout des « rendez-vous » formels (état de la bibliothèque, fonctionnement des logiciels, disponibilité des documents). Arthur considère, comme les chercheurs, que le travail

documentaire fait partie de leurs tâches mais il dit qu'elle est simple, ce qui nécessite simplement une vigilance ordinaire sur les outillages informatiques comme les banques de données.

Ce décalage de points de vue peut expliquer les malaises et les nombreux malentendus écoutés au cours de l'analyse. C'est peut-être aussi une des raisons pour laquelle la proposition de conseil documentaire est bien accueillie. Elle semble en effet correspondre à un manque non explicité mais perçu, à savoir rendre effectifs les rendez-vous de la coproduction grâce à des rencontres ritualisées et laissant des traces (comptes rendus comprenant les avancées sur les dossiers documentaires par projet, les arguments sur les achats d'ouvrages, d'abonnements d'accès aux banques de données Internet, etc.). Ce qui signifie considérer que le travail documentaire fait partie du travail du chercheur mais a besoin de coopération avec un spécialiste.

Comme pour Pivert, tous les protagonistes sont d'accord sur le mandant, à savoir le conseil de laboratoire (directeur, secrétaire général, documentaliste, informaticien, représentants des chercheurs). C'est donc un des acteurs clés de l'orientation du conseil documentaire. Cette condition de réussite de la coproduction est contraignante et peut poser des problèmes de mise en œuvre, ce que je précise au point suivant. Disons déjà que la position d'Océane est ambiguë : elle aurait tendance à se mettre à part des chercheurs (d'où sa vision d'une « expertise »). De même, Alice ne facilite pas l'intégration car elle ne souhaite pas s'impliquer sur les questions documentaires.

3.6. PLACO : DES DIVERGENCES D'INTERET FORTES

a) Cadrage communicationnel de l'agencement web (collaboratif)

Pour *Gonthier*, Placo est un moyen de *montrer* à sa hiérarchie qu'il fait de la recherche (sur le partage des connaissances). Il tente également de la *rassurer* sur la rentabilité du projet (si Arold et Rosevita s'impliquent). Mais il refuse de participer aux réunions de concertations sur le projet en dehors de son contact avec Otto (*isoler* et ne pas fabriquer). Gonthier reste dans un rôle *hyper-rationaliste* quelles que soient les évolutions du projet.

Arold refuse d'abord de s'impliquer disant qu'il a déjà beaucoup de travail et que GCO est un outil non documenté et non structuré. Il se met sur Placo par obligation et Gonthier le décharge d'une partie de son travail habituel sur ses collègues⁵⁵. Sa relative bonne volonté favorise ses relations avec Rosevita, Mathilde et Eustache (*socialiser*). Son intégration sur Placo, bien que lente, est opérationnelle et mesurable (*fabriquer*), ce qui *rassure* sa hiérarchie. Une fois rentré sur le projet son rôle est celui d'un *entrepreneur*.

Les relations d'*Eustache* avec Labinfo sont ambiguës puisqu'il facture ses travaux sur GCO qui appartient à Labinfo. Il *rassure* ce dernier en ayant des tarifs très raisonnables. Il participe même à des réunions gracieusement, aide Mathilde et Rosevita sur les questions techniques puis se coordonne sans difficulté avec *Arold* (*socialise*). Il développe sur commande (*fabrique*) sans perdre de vue son objectif de transformer GCO en logiciel libre et l'affiche avec ostentation (*montrer*). Il a un rôle d'*intégreur*, paradoxe avec sa position de sous-traitant.

Pour *Otto*, GCO est un outil qui doit permettre à Réso de déposer ses documents pour visualiser l'avancée respective des travaux et pour *montrer* les résultats à sa tutelle. Il a choisi Labinfo car Gonthier lui avait présenté GCO en ce sens (alors qu'en interne de Labinfo, Gonthier parle de partage de connaissances) et son équipe comme la spécialiste de ce type de projet. Enfin, appartenant à la même tutelle et répondant ainsi aux mêmes contraintes institutionnelles, *Otto* considérait maîtriser la relation, de loin. Les faits l'obligent pourtant à s'impliquer, notamment sur la rédaction avec Rosevita du suivi de projet et sur les parties rédactionnelles du site avec Mathilde et Eustache (*socialiser*), ce qui le rend agressif. Il subit son rôle *écartelé*.

Mathilde n'a pas d'avis particulier sur Placo, qui est un moyen comme un autre de faire son travail pour lequel elle s'implique fortement (*fabriquer*). Les nombreux dysfonctionnements *perturbent* souvent ce dernier, ce qui l'oblige à y consacrer plus de temps que prévu et ne la rassure pas sur l'issue du projet. Son enthousiasme face

⁵⁵ Opération qui pose de gros problèmes dans le reste de l'équipe déjà submergée et dont le travail est peu reconnu. Une plainte pour harcèlement moral sera d'ailleurs déposée contre la hiérarchie.

aux apprentissages techniques facilite ses relations avec les autres (*socialiser*). C'est un rôle d'*hyperactif* cohérent avec sa place.

Rosevita n'est d'accord ni avec Gonthier ni avec Otto sur GCO. D'une part, la structure de contrôle hiérarchique de GCO ne favorise pas la confiance nécessaire au partage de connaissance. D'autre part, les dysfonctionnements de GCO lui semblent trop importants pour aboutir à un dépôt documentaire performant. Par obligation, elle assure l'interface entre les intervenants, en particulier sous forme de suivi de projet (*montrer*) et d'implication forte sur l'organisation des réunions et la traduction des contraintes mutuelles (*socialiser*). Elle a un rôle comme celui d'Otto, *écartelé*.

Qui	Fabriquer / Détruire	Montrer / Cacher	Socialiser / Isoler	Rassurer / Perturber	Synthèse : Rôles types
Gonthier		M		R	Hyper-rationaliste
Arold	F		S	R	Entreprenant
Eustache	F	M	S	R	Intégrateur
Otto		M	S		Écartelé
Mathilde	F		S		Hyperactif
Rosevita		M	S		Écartelé

Synthèse du cadrage communicationnel de Placo : du lien social peu efficace

b) Cadrage organisationnel de l'agencement Placo

Dans le cas *Placo*, il y a fortes divergences concernant la performance de l'agencement, le mandant et le mandat.

Gonthier verrait volontiers deux agencements : d'une part, sa relation à Réso via Otto et d'autre part, sa relation aux autres. Le premier supposerait une relation de type *coproduction* avec des négociations régulières. Le second serait une *simple délégation* dont on peut suivre la performance grâce à des comptes rendus d'activités. Gonthier souhaite être présent sur le projet pour convaincre Otto et sa direction de sa vision recherche mais il ne veut pas s'impliquer sur ce qu'il appelle du détail sans importance.

Otto s'attendait également à une relation sur Placo de type *simple délégation* mais il apprend petit à petit à participer aux ajustements mutuels d'un côté et aux négociations avec Gonthier de l'autre. Il semble assumer la *coproduction* même si la colère ne le quitte pas.

Mathilde s'adapte au gré des évolutions qu'elle déclenche souvent puisqu'elle est en première ligne des opérations. Cela étant, elle considère que la finalité du projet ne pose pas particulièrement de problèmes. Les ajustements ne sont pour elle qu'une étape vers la programmation « correcte » et la saisie qui est le seul « rendez-vous » valable pour l'avancement du projet Placo.

Pour les autres, la *coproduction* s'impose car personne ne sait exactement ce que veulent les mandants. Le suivi de projet est une aide pour suivre les étapes du développement de GCO.

3.7. SYNTHÈSE DU CADRAGE ORGANISATIONNEL DES AGENCEMENTS

Qui	Mandant	Mandat (qu'est-ce qui est jugé ?)	Performance (que fait l'agence ?)
<i>Siboal : agencement déménagement</i>			
Derviche	Président	Tenir délais + faire savoir aux clients	Coordination des unités par ailleurs autonomes
Sitaud	Div→prés	Délais sa division → toutes divisions	Coordonner sa division → + coordonner avec le Parc
Durand	Président	Faire fonctionner GTEC	Résoudre tous problèmes techniques
Marie	Président	Cloisonner bureaux → tenir délais	Suivre commandes → coordonner autres problèmes
Marc	Président	Précâbler → tenir délais + vers clients	Résoudre technique → coordination avec Parc et unités
Rosevita	Der→prés	Tenir délais → + clients & câblages	Créer GDEM et saisies → coordonner les unités
<i>Cimilech : agencement mémoire (collective)</i>			
Jacques	Lui-même	Avoir un logiciel & le vendre	Création logiciel et remplissage par les consultants
Valérie	Philippe	Avoir un logiciel (utile ?)	Saisies, classements, tris (consultants, secrétaires)
Pascale	Cimilech	Utiliser logiciel de gestion doc.	Conception de Mary Pop, saisies après tris par tous
Philippe	Lui-même	Avoir un logiciel et le vendre	Comme Jacques mais saisies par les autres
Louis	Cimilech	Utiliser logiciel de gestion doc.	Tris, classements, saisies par chacun
Rosevita	Cimilech	Utiliser un logiciel de partage doc	Création du logiciel, saisie par les consultants
<i>SQR : agencement de surveillance</i>			
Gérard	AS/Public	PTR rempli → + comment. lisibles	Surveillance, saisies PTR → + autonomies secteurs
Georges	AS	PTR rempli	Surveillance, saisies PTR, ajustements ponctuels
Raoul	EM/Public	PTR rempli de façon lisible	Surveillance, saisies, doc manuels, ajustements
Olivier	Usine/EM	Suivi de plan fournisseur / normes	Surveillance, interaction, lien doc SQR - doc Usine
Alfred	Usine/AS	PTR rempli + fiches, fabricant ok	Surveillance, saisie, tris, doc manuels, interactions
Rosevita	AS/Public	PTR lisible + responsabilités locales	Surveillance, saisies, tris manuels, ajustements, réunions
<i>Pivert : agencement intendance stratégique</i>			
Jean	Pivert	Qualité, délais affaires, motivations	Enquête temps, partage responsabilités
Claude	Jean→Piv	Qualité, chiffrages et délais affaires	Reconnaissance compétences → + temps, resp.
Laurent	Pivert	Qualité et informatisation	Partage préoccupations, responsabilités
Claudin	Jean→Piv	Qualité des affaires, créativité	Enquête temps, formation clients, partage...
Anne	Pivert	Chiffrage, délais des affaires	Enquête temps, partage préoccupations, etc.
Rosevita	Pivert	Qualité, délai d'affaires sur la durée	Reco compé respect, partage préoc, respons, enquêtes
<i>Labo : agencement documentaire</i>			
Prosper	Conseil lab	Lier doc, bib. et recherche → + gestion	Enquête usage bib., lien GDOC-publi-bib, responsabiliser
Alice	Conseil lab	Entre gestion bib et lien doc, bib, rech.	Rapprocher doc recherche, accueil bib, responsabilités
Océane	Id.	Gestion bib, dossier documentaires	Lier GDOC - Internet - bibliothèque, service à tous
José	Id.	Lier doc, bib, internet et recherche	Enquête usage, lien GDOC-internet-publi. → + respons.
Arthur	Id.	Lier doc, bib, internet et recherche	Rapprocher labo de bib univ., lien GDOC-internet
Rosevita	Id.	Lier doc, bib, internet, reche et gestion	Enquête usage, responsabilité, lien GDOC-Pub.-Inter-bib
<i>Placo : cadrage de l'agencement web</i>			
Gonthier	Labi+Réso	Recherche à travers GCO + budget tenu	Adapter GCO pour Réso, étudier son utilisation
Arold	Labinfo	Modules GCO spécifiques à Réso	Développements génériques, spécifications pour Réso
Eustache	Labinfo	Modules spécifiques GCO et utilisés	Dévelop ; génériques, formations, aides ponctuelles
Otto	Réso	Un logiciel qui fonctionne, budget tenu	Adapter GCO, l'utiliser à formation, suivre spécification
Mathilde	Réso	Un logiciel qui fonctionne	Adapter GCO, saisie des spécifications, formations, aide
Rosevita	Labi+Réso	Un logiciel utilisé + tenir le budget	Dévelop. Génériques, spécifications, formations, aides

CHAPITRE 4 - MISES EN CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Qui	Statut	Rôle type	Valeurs invoquées	Poste occupé	Capacités déployées
<i>Agencement déménagement Sibool : enjeux = montrer son savoir faire, offrir le meilleur service, etc. ?</i>					
Dervich	Cadre sup	Intégrateur	Fiabilité, intérêt géné, renom	Directeur du Parc	Stratég, relation, imput.
Sitaud	Cadre	Hyperactif	Fiabilité, intérêt géné, renom	Chef SG division TP	Tech, relation → +imput.
Durand	Cadre	Déconnecté	Fiabilité, autorité	Responsable GTEC	Technique, relationnel
Marie	ETAM	Hyperactif	Fiabilité, intérêt général	Secrétaire cloisons	Relationnelle, technique
Marc	Cadre	Intégrateur	Fiabilité, intérêt géné, renom	Responsable	Tech, relat, strat, imput.
Rosevit	Cadre	Intégrateur	Fiabilité, intérêt géné, renom	Responsable GDEM	Relation, technik, stratég
<i>L'agencement mémoire Cimilech : enjeux = intégrer nouveaux, être performant, vendre une méthode, ... ?</i>					
Jacques	Cadre sup	Manipulateur	Intérêt géné, originalité, riche	Directeur Cimilech	Stratégique
Valérie	ETAM	Fourmi	Autorité, fiabilité	Secrétaire de	Technique
Pascale	Cadre	Sous-press.	Fiabilité, intérêt général	Consultant senior	Technique, relation
Philip	Cadre sup	Paon	Fiabilité, originalité, richesse	Consultant senior	?
Louis	Stag cadre	Fébrile	Intérêt géné, fiabilité, autorité	Consultant junior	Relationnelle, technique
Rosevit	Intérimaire	Strat.inquiet	Fiabilité, intérêt général	Stagiaire chercheur	Technique, relationnelle
<i>Agencement de surveillance SQR : enjeux = savoir mobiliser normes & informatique, relations sous-trait.,... ?</i>					
Gérard	Cadre sup	HR → strat.	Fiab, renom, autor, inté. géné	Directeur du SQR	Stratégique, imputabilité
George	Cadre sup	hyper-ratio	Fiab, autorité, int gén., reno	Responsable études	Technique, relationnelle
Raoul	ETAM	HA → Intégra	Fiabilité, intérêt géné, autorit	Contrô → Chef	Stratég, tech, rela, imput
Olivier	ETAM	Hyperactif	Autorité, fiabilité	Contrôleur qualité	Technique, relationnelle
Alfred	ETAM	SP → strat.	Autorité, fiabilité, inté. géné	Contrôleur SQR	Technique, relationnelle
Rosevit	Cadre ext.	Manipulateur	Fiabilité, intérêt géné, autorit	Chercheur	Relationnelle, imputabil.
<i>Agencement d'intendance stratégique Pivert : enjeux = être efficace, mieux coopérer, sous-traiter, ... ?</i>					
Jean	Gérant	Intégrateur	Origin, int géné, rich, renom	Archi-paysagiste	Strat, relat, imput, tech.
Claude	Gérant	HA → Entrepr	Fiab, richesse, originalité, IG	Archi-paysagiste	Tech, rela → imput.
Laurent	Stag. cadre	Fébrile	Inté géné, fiabilité, original.	Paysagiste	Technique, relationnelle
Claudin	Cadre	Boiteux	Originalité, fiabilité	Paysagiste	Technique
Anne	Cadre	Intégrateur	richesse, intérêt général	Administratrice	Relationnel, strat, imput
Rosevit	Cadre ext.	Strat.inquiet	Inté géné, fiabil, richesse	Chercheur	Strat, techn, relat.
<i>Agencement documentaire Labo : enjeux = intégrer la docum. à la politique, l'automatiser, la sous-traiter, etc. ?</i>					
Prosper	Cadre sup	Intégrateur	Inté géné, renom, fiabi, origi	Directeur,	Stratégique, imputabilité
Alice	Cadre	Écartelé	Inté géné, fiabilité	Secrétaire général	Relationnel
Océane	Cadre sup	Sous-pres.	Fiabilité	Documentaliste	Technique
José	Cadre sup	→ intégrateur	Fiab, inté géné, origi, renom	Enseignant	Techn, relati, imp → strat
Arthur	ETAM sup	Manipulateur	Fiabilité, renom	Informaticien	Technique
Rosevit	Cadre ext.	→ intégrateur	Inté géné, renom, fiabilité	Chercheur	Relationnel, stratégique
<i>Agencement Web Placo : enjeux = faire de la recherche, une prestation, rentrer des financements, ... ?</i>					
Gonchi	Cadre sup	hyper-ratio.	Orig, renom, autor, inté géné	Dir. Proj.,	?
Arold	ETAM sup	Entrepren.	Fiabilité, richesse, autorité	Informaticien	Techni, relat, imputabilit
Eustach	Gérant	Intégrateur	Originalité, fiabilité	Informaticien	Strat, tech, relat, imput.
Otto	Cadre sup	Écartelé	Fiabilité	Directeur,	Stratégique
Mathil	ETAM	Hyperactif	Fiabi, originalité, inté géné	Secrétaire	Technique, relationnelle
Rosevit	Cadre sup	Écartelée	Inté géné, fiabilité	Chef proj. ,	Relation, imput, stratégi.

Statut, rôles, valeurs, poste et capacités en miroir (ETAM = employé, technicien, agent maîtrise)

4.1. SIBOAL : SERVICE, LIEN SOCIAL ET IMAGE

Les postes des individus sont en phase avec les rôles. Les trois intégrateurs (Derviche, Marc, Rosevita) intègrent en effet leurs ressources clés respectives (GDEM, GTEC, cloisons, boîtiers de raccordements). Les autres protagonistes sont entraînés dans le mouvement : Sitaud et Marie deviennent même des hyperactifs qui pourraient d'ailleurs s'épuiser à la tâche.

C'est le problème des projets où une direction instaure une urgence qui, lorsqu'elle est acceptée comme légitime, enrôle les autres membres avec force. La difficulté est alors de savoir stopper le projet avant que les protagonistes ne s'épuisent. Les directeurs de division sont d'ailleurs eux aussi sous la pression de cette urgence. Ils laissent par exemple leurs services généraux (comme Sitaud) répondre aux sollicitations du Parc. Quant à Durand, le fait qu'il soit déconnecté de l'action est en phase avec son poste qui n'est pas directement impliqué par le déménagement (GTEC sera utile après).

Les capacités des uns et des autres sont également en phase avec les statuts : Derviche déploie l'art de raconter et de coordonner, ce qui est complétée par l'expertise technique de Marc et les capacités relationnelles de Rosevita pour faire accepter GDEM. Marie, qui prend la place de son chef ici, doit déployer plus de capacités relationnelles. Sitaud reste sur son domaine technique. La capacité d'imputabilité concerne ceux qui n'agissent pas entièrement en phase avec leur contexte institutionnel : Sitaud dans sa division en se rapprochant du Parc au risque de devoir ruser avec ses collaborateurs, Derviche vis-à-vis des autres directeurs et de son président ou Marc par rapport à son service technique.

Les valeurs invoquées sont également compatibles : l'appel à la réussite (fiabilité) s'inscrit dans une dimension plus vaste (la renommée de Siboal), favorisée par le contexte de recentrage de l'entreprise sur le marché européen. L'autorité n'est pas invoquée mais plutôt l'intérêt général, ce qui est en phase avec ce problème de restructuration censé toucher tout le monde (et que rappelle régulièrement le président).

GDEM et ses formes matérielles (papiers à coller sur les fenêtres, fiches à ressaisir sur GTEC, listes à pointer pour les vérifications de branchement, etc.) ainsi que les rendez-

vous réguliers qu'il suscite sont les outils de gestion du projet. Si Internet avait existé, il n'y aurait peut-être pas eu autant de rendez-vous en face à face (aide à la saisie, récupération des données sur les lieux de travail, correction ou modification du programme sur place) qui sont à chaque fois l'occasion de *causeries*, paroles non systématiquement orientées par l'efficacité des saisies. Les échanges informels au cours des rendez-vous sont aussi l'occasion de formaliser une pensée pour chacun des interlocuteurs. Par exemple, Sitaud et ses collègues ont des préoccupations que ne résout *a priori* pas GDEM. Ils en parlent car Rosevita et Marc sont là. Cette écoute *a priori* inutile associée à un savoir technique reconnu facilite la prise en compte des préoccupations de Sitaud dans GDEM. Sans histoires à se raconter mais dans l'unique but d'être efficace, ces préoccupations n'auraient peut-être pas été exprimées et donc pas intégrées à GDEM.

Ce cas révèle toute l'importance du lien entre compte et conte, au moins sur une durée limitée. Chacun reconnaît les capacités des autres avec leurs limites. Il est toutefois important de rappeler les risques de telles urgences, réelles ou provoquées, pour se coordonner, coopérer et avoir des enjeux structurellement cohérents (service, image, lien social). S'épuiser (voir notamment Carayol 2004 & 2005), . Enfin, si la valeur originalité n'est invoquée par personne, elle est présente. C'est en effet original dans les entreprises occidentales de focaliser l'attention de trois mille personnes sur le travail de dix hôtesse d'accueil (accent systématique mis par Derviche pour rassembler ses collaborateurs). Cette question est de l'ordre du contexte culturel développé au troisième point.

4.2. CIMILECH : UN PRODUIT OU UNE TRACE DE PRODUIT ?

Partons du décalage le plus flagrant, celui qui apparaît entre les valeurs et les rôles des deux cadres supérieurs, Jacques et Philippe. Jacques invoque d'abord l'intérêt général pour développer une mémoire collective (nécessité de l'implication de tous) et Philippe parle de fiabilité (il faut trier) mais aucun des deux ne participe à l'action. Philippe rejette d'ailleurs Mary Pop's sous prétexte que l'outil ne correspond pas au travail de consultant. Ensuite, en dehors de Valérie, les rôles sont difficiles à tenir sur la

durée, douloureux même. La valeur d'intérêt général est partagée et mise en œuvre au quotidien mais les efforts sont toujours freinés (moqueries vis-à-vis de Louis, isolement de Pascale lorsqu'elle saisit sur Mary Pop's, mises à l'épreuve de chaque proposition de Rosevita). Si Jacques et Philippe n'invoquaient ni l'intérêt général ni la fiabilité ou si leurs collaborateurs agissaient comme s'ils ne croyaient pas à leurs paroles, le projet Mary Pop's aurait sûrement été abandonné très vite ou n'aurait pas démarré. Il y aurait peut-être eu un outil développé à visée de clients potentiels mais sans tentative de le mettre en œuvre au sein de l'équipe. En effet, mettre en avant la sphère marchande (richesse), éventuellement l'originalité, et ne pas parler de l'intérêt de l'équipe aurait été beaucoup plus cohérent. Seule Valérie n'est pas dupe et n'agit qu'en référence à l'autorité (vis-à-vis de Jacques). Les autres semblent en porte-à-faux permanent.

En dehors de Philippe qui ne déploie aucune capacité et de Jacques qui ne s'impute pas ses actes (sur cet agencement), les capacités sont en phase avec les statuts et les postes. En revanche, les rencontres n'ont lieu qu'en face à face avec Rosevita qui n'est que stagiaire. Les capacités sont donc déployées en vain et ne font l'objet de reconnaissance mutuelle qu'entre personnes au statut subalterne. Or, dans ce type de métier, cette estime mutuelle n'a pas de valeur (perte de temps, non rémunératrice). Rappelons que les dirigeants (Philippe se considère comme tel et Jacques ne le contredit pas) estiment se trouver en simple délégation sur cet agencement mémoire collective, ce qui justifie le rôle qu'ils jouent mais reste incohérent avec l'intérêt général soulevé.

Montrer une compétence (savoir faire de la mémoire collective) n'est pas compatible avec la mettre en œuvre en interne de Cimilech. Il y a ici incompatibilité structurelle d'enjeux. La question que soulève cet agencement est la suivante : les dirigeants croient-ils à ce qu'ils disent et pourquoi les autres membres continuent-ils à croire aux paroles de leurs supérieurs et à agir en fonction de l'intérêt général ? Pour tenter d'y répondre, il faudra à nouveau creuser le contexte culturel.

4.3. SQR : TRACE-TRANQUILLITE VERS SERVICE-LIENS-TRACE

L'autorité au SQR est une valeur aussi centrale que la fiabilité. Ce contexte institutionnel explique que le PTR ne soit *a priori* considéré que dans ses résultats formels (normes et procédures, plans et comptes rendus). S'il y a un problème, il est identifié comme technique ou d'utilisation. Le PTR reflète l'institution, il n'est pas remis en cause. L'évolution du rôle de Gérard et la façon d'appréhender le PTR est donc dans ce cas une sorte de révolution. Mais EDF (dont fait parti le SQR) est commanditaire de nombreuses recherches en sciences humaines et sociales. Le résultat obtenu s'inscrit dans cet ensemble de travaux : une orientation vers moins de contrôle et plus de confiance, ce qui implique une perte en tranquillité d'esprit et explique les fortes résistances. Sur l'agencement de surveillance, Gérard étudie d'ailleurs toutes les possibilités en détail avant de changer.

Le principal facteur d'évolution de ce changement de regard est dû à la position de Raoul. En dehors de lui (et de tous ses collègues), capacités et statuts sont cohérents avec les valeurs invoquées et le contexte institutionnel où la norme n'est pas remise en cause. Mais Raoul déploie des capacités stratégiques en tant que technicien (statut non décisionnaire) et justifie (imputabilité) ses relectures de CRA en référence à l'intérêt général, ce qui ne semble pas en phase avec ce contexte formel. Pourtant, tous ses collègues, sauf exception, le font et personne n'est étonné. Le fait a donc une importance primordiale. Il ne s'est pas dégagé immédiatement. Les résistances de Georges, cadre supérieur et le plus proche des Autorités de Sûreté, freinent la compréhension. Georges est plus cohérent dans son rôle, son poste, ses capacités et les valeurs invoquées avec le contexte institutionnel. Ensuite, les contrôleurs, à l'instar d'Alfred, sont plutôt sous-pression et font référence à l'autorité (saisie pour montrer à la direction ce qu'ils font) tout en déployant des capacités techniques et relationnelles avec leurs sous-traitants. Mais les difficultés du PTR ne sont pas seulement des dysfonctionnements techniques ni des problèmes de mauvaise utilisation. Le PTR est intrinsèquement inadapté à fournir le service qu'il est censé rendre, à savoir faire le lien entre la qualité et son assurance. Seul Raoul le manifeste en relisant les CRA de ses contrôleurs. Ceux-ci changent alors leurs pratiques et deviennent également stratégies inquiets.

Suite à notre premier rapport de recherche révélant ces contradictions (dangereuses), un dilemme s'est posé. La seule solution envisagée est d'assouplir l'organisation : Raoul est reconnu dans son poste de chef de secteur (titre qui apparaît alors dans l'organigramme) mais il reste ETAM. Georges est appelé à « descendre » en ateliers plus souvent mais il reste libre d'y déployer les capacités qu'il souhaite. Gérard fait ainsi preuve d'imputabilité pour l'organisation, au risque de se tromper : en effet, l'institution ne lui impose pas l'assouplissement organisationnel mais seulement l'assurance de la preuve. Il fait donc un choix que tous les dirigeants n'auraient pas forcément fait à sa place. L'évolution organisationnelle vers une cohérence d'enjeux (service et trace du service ne peuvent aller qu'avec liens sociaux) est donc précaire. Pire, elle ôte la tranquillité d'esprit qui caractérisait le PTR purement formel. Certes cette tranquillité d'esprit était fragile et Gérard n'était pas dupe. Dans ce type d'organisation, il est le seul à pouvoir modifier quoi que ce soit pour répartir les légitimités.

Ce cas, par le métier de l'entreprise et son caractère public, pose plus que les autres la question de *savoir ce qui rend urgente et incontournable une évolution vers la reconnaissance mutuelle*. Ce n'est pas l'institution mais un ensemble de situations dont le *récit* ne fait que mettre en valeur ce que chacun sait mais préfère ignorer tranquillement : bricolages, détournements de la norme, arrangements avec la règle, indispensables pour s'inscrire dans une valeur plus forte que celle de l'institution (cette référence à l'intérêt général dépasse le cadre de l'entreprise, elle fait appel au service public). Une intervention de chercheurs légitimes anoblit la tâche anodine qu'est la relecture du CRA. Le fait d'en parler en réunions nommées stratégiques est du même ordre que de s'intéresser à dix standardistes lors d'un déménagement stratégique de 3000 personnes (cas Sibéal). A nouveau, la référence culturelle a du sens : nous, chercheurs légitimes à parler, disons en public que les saisies (PTR ou autres) doivent être relues pour assurer le lien entre qualité et assurance qualité.

4.4. PIVERT : DU SERVICE RENTABLE DANS UNE EQUIPE SOUDEE

Ce qui tranche chez Pivert est l'invocation aux valeurs richesse, intérêt général et originalité en même temps, ce qui n'est pas simple à concilier. La valeur richesse est à la fois due à la conjoncture économique et aux efforts que l'équipe souhaite faire sur le long terme pour être plus rentable. Rien de plus. Les capacités déployées par Jean et Anne sont en phase avec leurs postes et statuts et justifient leurs rôles complémentaires par rapport à des valeurs plus ou moins fortes pour l'un ou l'autre : plutôt richesse pour Anne, garante de la trésorerie de l'entreprise, et plutôt originalité et renommée pour Jean, souvent en prospection à l'extérieur. Le fait de partager la valeur d'intérêt commun relativise le poids des autres valeurs. Le protagoniste le plus décalé semble Claude qui, en tant que gérant, devrait assumer son rôle vis-à-vis de l'extérieur (montrer). Toutefois, se positionnant en complément de Jean, il rassemble l'équipe sur les questions clés (fiabilité, originalité). Il change en effet de rôle en devenant entreprenant (hyperactif + rassurer), c'est-à-dire en déployant sa capacité d'imputabilité qu'il avait eu tendance à laisser de côté. Les autres protagonistes ont des rôles en phase avec leur poste et leur statut : Claudine, en tant qu'experte paysagiste, ne cherche pas à participer à toutes les questions de l'équipe, elle le fait au minimum et les autres l'acceptent. Laurent, en tant que débutant met en avant de façon assez logique ses capacités techniques et relationnelles en cherchant à apporter du service et à rassurer ses collègues. Devant l'équipe ainsi formée et capable d'évoluer en fonction des circonstances, Laurent semble s'orienter vers un rôle plus intégré. Rosevita ne fait que stimuler et renforcer les liens existants et déjà forts en les systématisant. Elle vient momentanément faciliter l'orientation marchande de l'entreprise. Il est probable que cette orientation, une fois stabilisée la façon d'obtenir et de modifier le taux horaires, disparaisse en tant que valeur.

Ce qui caractérise cette organisation par rapport aux autres est l'action volontaire, l'effort douloureux, vers le fait de chiffrer, de rendre des comptes. Ce n'est pas naturel. Le métier d'architecte paysagiste, artiste, où prime l'originalité, peut expliquer cela. On voit déjà que les membres de Pivert réussissent la prouesse de supposer que

l'intérêt général (socialiser) permet de rapprocher la créativité et un minimum de richesse (contrairement au Cas Cimilech).

4.5. LABO : SERVICES INTEGRES ET VALORISANTS

Si l'on compare deux à deux statuts et capacités, poste et rôle, Prosper est le plus cohérent. Les valeurs qu'il invoque pour l'agencement documentaire (intérêt général, renommée, fiabilité, originalité) mettent en avant l'enjeu d'intégrer la documentation dans la politique générale du laboratoire. Mais même s'il est directeur, ces valeurs ne sont pas forcément celle de l'agencement. Par exemple, Alice, qui seconde le directeur, ne déploie que des capacités relationnelles et se trouve éloignée des questions documentaires même si Océane est sa subalterne. Le statut plus élevé de cette dernière ainsi que la spécificité technique des métiers peut expliquer cet état de fait. C'est pourtant à Alice de trancher en cas de difficultés, ce qu'elle ne fait pas, mettant souvent Océane en défaut. Alice invoque l'intérêt général, le met en œuvre dans son métier mais pas sur l'agencement documentaire où elle est écartelée (montre et socialise mais ne fabrique pas ni ne rassure). Il faut que Prosper (ou José) intervienne. José a un rôle cohérent pour un enseignant chercheur appartenant à ce laboratoire où le travail en équipe est important. Il mobilise ses capacités techniques autant pour lui que pour faciliter le travail d'Océane, il soutient le directeur dans ses démarches d'intégration de la documentation dans la politique du laboratoire et a des arguments pour discuter avec Arthur. Ce dernier se situe sur le même registre purement technique qu'Océane mais dans un domaine plus facile à appréhender par les autres. En effet, l'informatique a historiquement fait ses preuves au Labo, ce qui n'est pas le cas de la documentation. Les discussions entre Océane et Arthur ont souvent lieu en public comme un véritable combat d'où Océane sort toujours perdante.

Les capacités des uns (Prosper, José et Rosevita) et des autres (Alice, Océane et Arthur) sont complémentaires et peuvent être compatibles pour assurer l'intégration de GDOC et de la bibliothèque avec le travail des chercheurs. Prosper valide la proposition de Rosevita sur le conseil documentaire, José assure le lien avec les autres chercheurs, Alice celui avec l'intendance générale et Arthur celui avec les problèmes

informatiques. L'intérêt général semble primer. La question est de savoir combien de temps. En effet, dans ce type d'institution, les critères d'évaluation individuelle se multiplient et se complexifient incitant à un retrait des uns et des autres par rapport aux préoccupations du collectif. Internet et les banques de données donnent l'impression que les chercheurs peuvent se débrouiller seuls sur les questions documentaires. Impression fautive comme le montre l'analyse de ce cas mais qui reste aussi séduisante que les propos d'Arthur et aussi inquiétante que les hésitations d'Océane. Les efforts de Prosper pour réorganiser le Labo dans le sens d'une reconnaissance mutuelle de capacité sont réels et ont des chances de porter leurs fruits mais ne pourront peut-être jamais se relâcher au risque de voir se déliter le collectif.

Comme l'agencement de surveillance (SQR), ce cas pose une question de changement organisationnel. Ici, GDOC combiné au conseil documentaire et à la bibliothèque prend tout son rôle d'outil de gestion autant que facteur de rencontres de compétences entre les protagonistes. Dans les deux cas également, le changement se fait sur la façon de prendre en considération les relations entre ressources de l'agencement, aucune n'est mise de côté. Il s'agit d'un réagencement pour *combiner les contraintes de compter (en rendre vis-à-vis des tutelles) et de raconter (travailler ensemble)*.

4.6. PLACO : UNE TRANQUILLITE D'ESPRIT COUTEUSE

Ce cas ressemble à Cimilech au regard du décalage entre les valeurs invoquées, les rôles et les capacités déployées selon les postes et les statuts. Il pourrait y avoir compatibilité pour Gonthier entre un rôle hyper-rationnel (montrer et rassurer) et la quête de renommée via l'originalité, avec l'enjeu de faire de la recherche grâce au déploiement d'un outil logiciel. Mais parler d'intérêt général et ne déployer aucune capacité particulière sur l'agencement en tant que directeur est incohérent. Seule l'autorité garde alors du sens. Cela concorde avec le fait que Gonthier considère la relation de type simple délégation, c'est-à-dire sans intervention de sa part. Les faits montrent qu'il s'agit d'une coproduction. L'autre dirigeant, Otto, réagit en conséquence et adapte son rôle à cette relation.

Mathilde et Rosevita sont les autres personnes à invoquer l'intérêt général. Pour Mathilde, c'est en phase avec son rôle pour fabriquer avec l'aide des uns et des autres. Elle est au centre des problèmes, à la fois de Labinfo pour paramétrer GCO et à la fois de Réso pour utiliser GCO. Rosevita est écartelée entre coordonner un collectif qui se dérobe et en montrer le fonctionnement effectif. Elle ne peut souvent que déployer des capacités relationnelles par manque de capacité technique et de légitimité.

Les combinaisons de « rôles – valeurs - postes – capacités » les plus cohérentes sont celles d'Arold et d'Eustache. Elles sont toutefois incompatibles avec leur statut, au moins en apparence : Eustache est extérieur à Labinfo et pourtant déploie des capacités stratégiques sur Placo. Il le justifie en disant qu'il s'agit de transformer GCO en logiciel libre. Sur l'agencement, il prend donc souvent la place de Gonthier et pourrait prendre celle de Rosevita en dehors des comptes rendus d'action formels. Arold est un technicien qui rechigne puis se lance sur le projet qui finit par le passionner en justifiant son attitude par le fait que Placo pourrait devenir rémunérateur. C'est à nouveau une partie du rôle que Gonthier devrait tenir. Puisque Otto est aussi intégrateur, Gonthier pourrait disparaître de l'agencement.

C'est le seul cas parmi les six où se pose la question du retrait d'un protagoniste (chez Cimilech, c'est Mary Pop's qu'il faut songer à éliminer). Ici, Gonthier, instigateur de Placo, se détache presque immédiatement du projet ou intervient en perturbateur. La disparition de Gonthier (sur l'agencement) peut transformer les enjeux alors incompatibles (faire de la recherche et offrir une prestation) pour ne plus devenir qu'une prestation à terminer au mieux et au plus vite.

Deux questions se posent alors : même si l'enjeu était cohérent (« prestation »), est-ce pour autant que les capacités mutuelles seraient reconnues ? Ici, elles ne le sont pas sauf entre protagonistes sans légitimité. La réponse est loin d'être évidente au vu des normes institutionnelles qui favorisent les comportements comme ceux de Gonthier et d'Otto pour qui seule l'autorité importe. Les contraintes sont pourtant très proches de celles de Labo mais ne sont pas traduites de la même façon : Prosper, directeur du Labo, tire parti d'un problème qui concerne tout le monde (la bibliothèque) pour que tous participent à la réflexion et à l'évolution de l'organisation. Otto comme Gonthier attendent seulement de l'obéissance de la part de leurs équipes.

La contrainte institutionnelle n'impose donc rien : elle peut être interprétée d'une façon ou de son contraire.

Le point commun de tous les cas (sauf peut-être de Pivert) est le fait que cette capacité de s'approprier et de traduire la contrainte institutionnelle n'est pas concédée à tous. Le statut est un élément incontournable mais renvoie à une question d'ordre culturel : a-t-il autant d'importance partout ? Ne l'ai-je pas mobilisé de façon évidente alors que j'aurais dû interroger cette évidence ? Cette question renvoie à nouveau au contexte culturel que je développe à la suite du contexte rhétorique qui permet d'envisager les évolutions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- Abecassis-Moedas Céline & al. (2004), « Savoirs d'interaction et recomposition des filières de conception », *Revue française de gestion* Vol.2 (no 149), p. 69-84.
- Aguilera (de) M. (2006), « Les modèles de la communication et leur objet d'étude », *Communication & Organisation* n°30, décembre, p. 111-125
- Akrich M. (1989), « La construction d'un système sociotechnique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », *Anthropologie et Société*, 13, 2, p. 31-54
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations. Premier et second épisode : L'art de l'intéressement et L'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et Comprendre*, juin et Septembre, p. 4-17 et p. 14-29
- Akrich M., Callon M., Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Les Presses Mines ParisTech, Paris , 304 p.
- Almeida (d') N. (2006), « Les organisations entre projets et récits », in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 145-158
- Almeida (d') N., Andonova Y. (2006), « La communication des organisations », in *Olivesi S. (dir.), Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaire de Grenoble, p. 129-143
- Andonova Y. (2004), *L'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques en milieu industriel. Contribution à une approche des usages des TIC.*, Thèse de Doctorat, Celsa, 26 novembre
- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley Publishing Company, (traduction française 2001)
- Austin J.-L. (1970), *Quand dire c'est faire*, Ed. Le Seuil, Paris
- Beauvois J.-L., Joule R.-V. (1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble
- Becker H. S. (1988), *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris, 379 p.

- Béguin-Verbrugge A. (2002), « Le traitement documentaire est-il une énonciation ? », *XIII^e Congrès national des sciences de l'information et de la communication*, Palais du Pharo, Marseille, 7-9 octobre, p. 329-335
- Belin O., Morillon L. (2008), « La recherche au risque de l'action : regards croisés », in Bouzon A. & Meyer V. (dir), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, L'Harmattan, Paris, p. 191-203
- Bennassar B. (2003), *L'homme espagnol*, Ed. Complexe, Hachette, Paris, 249 p.
- Benveniste E. (1966), *Problèmes de linguistique générale*, Gallimard, Paris (éd. 2006), 356 p.
- Bernard F. (2000), « Le lien communication en organisation », *Sciences de la Société n°50/51, La communication organisationnelle en débat*, Mai/octobre, p. 25-46
- Bernard F. (2006), « Les SIC, une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », in Bouzon (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 33-46
- Bernard F. (2008), « Recherche-action et communication d'action et d'utilité sociétales : le cas de la communication engageante et de l'environnement », in Bouzon A. & Meyer V. (dir), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, L'Harmattan, Paris, p. 145-155
- Bernard F., Joule R.-V. (2004), « Lien, sens et action : vers une communication engageante », *Communication et Organisation*, 1er semestre, p. 333-345
- Berry M. (1981), « Le point de vue et les méthodes de la recherche en gestion », *Annales des Mines*, Juillet-août, p. 19-30
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, Paris, 93 p.
- Berry M. (1984), « Logique de la connaissance et logique de l'action », *Université LAVAL de Québec*, 22 et 23 mars, 70 p.
- Berry M. (1994), « Le chercheur et son agenda », *Séminaire vie des affaires, École de Paris du Management*, 04-mars, p. 51-61

- Berry M. (2000), « Diriger des thèses de terrain », *Gérer et comprendre* n°62, Annales des Mines, décembre, p. 88-97
- Berry M., Matheu M. (1986), « Pratique et morale de l'irrévérence », *Revue Française de Gestion* n°58, juin-juillet-août, p. 40-58
- Berry M., Moisdon J.C., Riveline C. (1979), « Qu'est-ce que la recherche en gestion ? », *Informatique et Gestion*, n°108 et 109, sept. et oct., p. 66-73 et p. 76-79
- Berthelot J.-M. (2001), « Programmes, paradigmes, disciplines : pluralité et unité des sciences sociales », in Berthelot J.-M., *Epistémologie des sciences sociales*, PUF, Paris, p. 489-495.
- Blanché R., Dubucs J. (1996), *La logique et son histoire*, Armand Colin, Paris, (1ère ed. 1970), 396 p.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 843 p.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 483 p.
- Borzeix A. (1994), « Coordination de l'action au travail », in *le projet scientifique du GDR "Langage et travail"*
- Borzeix A. (1995), « La parole en sociologie du travail », in Boutet J. (dir), *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris, p. 225-245
- Borzeix A. & Al. (1995), *Dire et faire au travail*, n° spécial 65, Connexions
- Borzeix A. (1998), « Comment observer l'interprétation ? », in Borzeix A., Bouvier A., Pharo P. (dir.), *Sociologie et connaissance. Nouvelles approches cognitives*, éditions du CNRS, p. 1-14
- Borzeix A. (2001), « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage », in Borzeix A. & Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p. 55-88
- Borzeix A., Cochoy F. (2008), « Travail et théories de l'activité : vers des *workspace studies* ? », *Sociologie du travail*, p. 1-14

- Borzeix A., Fraenkel B. (dir.) (2001), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, éditions CNRS
- Boudès T. (2002), « Faut-il demander des contes au management stratégique ? La dimension narrative de la stratégie d'entreprise », *Actes de la 11e Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique, ESCP-EAP*, 5-7 juin, p. 1-24
- Boudès T. (2004), « La formulation de la stratégie d'entreprise comme mise en récit », *Management international, Vol. 8, n°2, HEC Montréal*, Hiver, p. 25-31
- Boudon R., Fillieule R. (2002), *Les méthodes en sociologie*, PUF, col. Que sais-je, (1ère éd. 1969), 125 p.
- Bougnoux D. (2001), *Introduction aux sciences de la communication*, Ed. La Découverte, col. Repère, Paris, 125 p.
- Bouillon J.-L. (2003), « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives », *X° Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest*, 28 juin-3 juillet, 17 p.
- Bouillon J.-L., Bourdin S., Loneux C. (2008), « De la communication d'entreprise aux Approches Communicationnelles des Organisations : penser communicationnellement les organisations », *Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité, XVIème congrès de la SFSIC*, Compiègne, 11-13 juin
- Boujut J.-F., Jeantet A. (2001), « Développement de processus coopératifs en conception de produits et évolution des outils de l'ingénieur », in Dumez H. (dir.), *Management de l'innovation, management de la connaissance*, L'Harmattan, Paris, p. 139-177
- Boure R. (2002), « Quelle histoire pour les sciences de l'information et de la communication ? », in Boure R. (ed.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*, Septentrion, Villeneuve d'Asq, p. 17-44

- Boussard V., Mercier D., Tripiet P. (2004), *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, CNRS Editions, 183 p.
- Boutet J. (1993), « Activité de langage et activité de travail », *Revue Futur Antérieur*, dossier web, Mis en ligne en mars, 6 p.
- Boutet J., Gardin B. (2001), « Une linguistique au travail », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p. 89-112
- Bouzon A. (2000), « Les représentations sociales dans l'entreprise : de la cohésion à la conformité », in Delcambre (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, p. 279-291
- Bouzon A. (2002), *Communiquer dans l'incertain : La communication dans les processus de conception innovante à "risques maîtrisés"*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paul Sabatier de Toulouse, 340 p.
- Bouzon A. (dir) (2006), *la communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, 292 p.
- Bouzon A., Meyer V. (dir.) (2008), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, L'Harmattan, Paris, 194 p.
- Brekhus W. (2005), « Une sociologie de l'invisibilité : réorienter notre regard », *Revue Réseaux n°129-130*, p. 245-272
- Breton P. (1987), *Histoire de l'informatique*, Éditions la Découverte, Paris, 239 p.
- Breton P., Proulx S. (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Ed. la Découverte, Paris, 390 p.
- Brown J. S., Duguid P. (1998), "Organizing Knowledge", *California Management Review*, Vol 40, n°3, spring, p. 90-111
- Bruner J. (2002), *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ?*, Editions Retz, Paris
- Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, n°36, p. 169-208

- Callon M. (2003), « Laboratoires, réseaux et collectifs de recherche ». In : P. Mustar et H. Penan (dir.). *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Économica, p. 693-722
- Carayol V. (2004), *Communication organisationnelle, une perspective allagmatique*, Édition l'Harmattan, Paris, 235 p.
- Carayol (2005), « Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles », *Revue Étude de communication*, n°28, p. 77-89
- Centlivre D., Journé B. (1996), « Taylor : observateur en quête d'utopie ? », *Gérer et Comprendre*, juin
- Certeau (de) M. (1990), *L'invention du quotidien 1. arts de faire*, folio essais, Ed. Gallimard, Paris, (1ère éd. 1980), 350 p.
- Chambat P. (1994), « Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques », *Technologies de l'information et société*, Vol. 6 (3), p. 249-269
- Charue F. (1991), *Apprentissage organisationnels et mutation industrielle. L'exemple de la robotisation des tôleries automobiles*, Thèse de doctorat de l'École polytechnique, 27 mai, 348 p.
- Chevrier S. (1998), « Le solide contre l'ingénieur : malentendus dans la gestion de projets franco-suisses », in d'Iribarne & Al., *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières*, Ed. du Seuil, Paris, p. 115-135
- Chevrier S. (2003a), *Le management des équipes interculturelles*, PUF, Collection Sciences sociales et sociétés, septembre, 216 p.
- Chevrier S. (2003b), *Le management interculturel*, Presses Universitaires de France, col. Que sais-je ?, 127 p.
- Chevrier S. (2008), *La gestion des équipes interculturelles : une approche interprétative*, Note de synthèse en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris Dauphine, Paris, 3 juillet, 227 p.
- Clot Y. (2005a), « Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », in Teulier R., Lorino Ph. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Éd. La Découverte, Paris, p. 187-199

- Clot Y. (2005b), « Pourquoi et comment s'occuper du développement en clinique de l'activité ? », *Symposium international "Artefacts et collectifs, action située et théorie de l'activité"*, Lyon, 4-6 juillet
- Clot Y. (dir) (2002), *Avec Vygotski*, La Dispute, Paris, 345 p.
- Cohen M., March J., Olsen J. (1991), « Le modèle du "garbage can" dans les anarchies organisées », in March (dir.), *Décisions et organisations, Les Éditions d'Organisation*, Paris, (première publication en 1972), p. 163-203
- Conein B. (1990), « Cognition située et coordination de l'action », *Réseaux n°43*, p. 99-110
- Conein B., Dodier N., Thévenot L. (dir.) (1993), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, Raisons pratiques n°4, Ed. de l'EHESS, Paris
- Conein B., Jacopin E. (1994), « Action située et cognition : le savoir en place », *Sociologie du travail n°4*, p. 475-500
- Cordelier B. (2008), « Adaptabilité des méthodes en recherche-action et positionnement épistémologique », in Bouzon A. & Meyer V. (dir), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, L'Harmattan, Paris, p. 77-88
- Courbière C. (2002), « Une approche communicationnelle de l'analyse documentaire », *Colloque MICS-LERASS, Recherches récentes en sciences de l'information, convergences et dynamiques*, 21-22 mars, p. 105-125
- Couzinet V. (2001), *Médiations hybrides : le documentaliste et le chercheur en Sciences de l'Information*, ADBS, Paris, 340 p.
- Couzinet V. (dir.) (2002), *Recherches récentes en sciences de l'information : convergences et dynamiques*, Editions ADBS
- CRG - Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique (1986), *Ethnographie des organisations - Pour une nouvelle approche des pratiques managériales*, Numéro spécial, Cahiers de la fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, printemps, 125 p.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 382 p.

- Dahan-Dalmedico A., Peiffer J. (1982), *Routes et dédales*, Études Vivantes, Paris, 284 p.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 217 p.
- Dejours C. (1995), « Analyse psycho-dynamique des situations de travail et sociologie du langage », in Boutet J. (dir), *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris, p. 181-224
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, Points Seuil, Paris, 225 p.
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Inra éditions, Paris, 82 p.
- Delcambre P. (1997), *Écriture et communications de travail*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille
- Delcambre P. (2007), « Un état des recherches sur les "communications organisationnelles" en France (2000-2007) : l'âge de la transmission ? », *Bulletin de liaison Org&Co, Groupe d'étude et de recherche sur les communications organisationnelles*, SFSIC, juin, p. 2-10
- Delcambre P. (dir.) (2000), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, 330 p.
- Demazière D., Dubar C. (2004), *Analyser les entretiens biographiques*, Presses Universitaires de Laval, (1ère éd. 1997)
- Descartes R. (1993), *Œuvres philosophiques / Descartes Tome 1 - 1618-1637*, Bordas, Poche, Paris
- Détienne M., Vernant J.-P. (1974), *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Champs Flammarion, Paris, 316 p.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Ed. Métailié, Paris, 384 p.
- Dumas Ph. (1991), *Information et action*, Essai, Université de Toulon, 21 décembre
- Dumez H., Jeunemaître A. (1995), « Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique », in Charue-Duboc F. (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, p. 25-49

- Dumont J.-P. (1962), *La philosophie antique*, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, (huitième édition), 126 p.
- Dupuy J.-P. (1994), *Science sociale et sciences cognitives : limite de la rationalité et nature du lien social*, Cours de l'École polytechnique au département Humanités et Sciences Sociales, 243 p.
- Engeström Y. (2008), « Quand le centre se dérobe : la notion de *knotworking* et ses promesses », *Sociologie du travail*, (Article in press), p. 1-28
- Favret-Saada J. (1977), *Les mots, la mort, les sorts*, Gallimard, Paris, 424 p.
- Feldmann M.S., March J.G. (1991), « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », in March J. (dir.), *Décisions et organisations*, Les Éd. d'Organisation, Paris, p. 255-275
- Flahaut F. (1978), *La parole intermédiaire*, (préface de R. Barthes), éd. du Seuil, Paris, 233 p.
- Floris B. (2000), « La gestion symbolique : entre ingénierie et manipulation », *Sciences de la Société n°50/51, La communication organisationnelle en débat*, mai/octobre, p. 173-195
- Floris B. (2006), « Parlons-nous d'organisation en "chair et en os" ? », in Bouzon A. (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 123-129
- Fraenkel B. (2001), « La résistible ascension de l'écrit au travail », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p. 113-142
- Gardère E. (2008), « Les figures de l'acteur chercheur. Postures alternatives en débat », in Bouzon A. & Meyer V. (dir), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, L'Harmattan, Paris, p. 37-54
- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall (1984: Cambridge Policy Press)

- Gherardi S., Nicolini D. (2001), "The sociological Foundations of Organizational Learning", In Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J., Nonaka I. (dir.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, New York, Oxford University Press, p. 35-60
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, Paris, 474 p.
- Giraud P.-N. (2001), *Le commerce des promesses. Petit traité sur la finance moderne*, éditions du Seuil, Paris, 371 p.
- Giraud P.-N. (2005), « Essai de prospective économique globale », *Revue Le Banquet*, n°22, Sept., 20 p.
- Giraud P.-N. (2009), *La mondialisation. Émergences et fragmentations*, Éditions Sciences Humaines, 352 p.
- Girin J. (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », in *Économies et Sociétés, Tome XII, n°10-11-12*, octobre-novembre, p. 1871-1889
- Girin J. (1989a), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journées d'étude sur La Recherche Action en action et en question, École Centrale, Paris*, 10 mars
- Girin J. (1989b), « Problèmes du langage dans les organisations », in Chanlat J.-F. (dir.), *Le fait humain dans les organisations : les dimensions oubliées*, Presses Universitaires de Laval, Québec
- Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.-C. (dir.), *Épistémologie et Sciences de Gestion*, ed. Économica, p. 140-182
- Girin J. (1994), « L'information n'existe pas », *AFCET*, janvier, 5 p.
- Girin J. (1995a), « Le langage et la compétence des agencements organisationnels », *Connexions, Éditions Erès*, n°65, p. 121-141
- Girin J. (1995b), « Les agencements organisationnels » in Charue-Duboc F. (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, p. 233-279

- Girin J. (2001), « La théorie des organisations et la question du langage », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p. 117-132
- Giroux N. (2002), « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », *Perspectives en Management stratégique*, Éditions Management et société, Paris, vol.8, p. 133-163
- Giroux N. (2006), « Le nouage des savoirs en organisation », in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 159-189
- Giroux N., Marroquin L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, vol 31/159, p. 15-44
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, Chicago, 271 p.
- Glowcsewski B. (1991), *Du rêve à la loi chez les aborigènes. Mythes, rites et organisation sociale en Australie*, PUF, Paris, 362 p.
- Goffman E. (1968), *Asile. Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, Les éditions de Minuit, Paris, 441 p.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Éditions de Minuit (1967 pour l'édition américaine), Paris, 230 p.
- Goffman E. (1974, 1991), *Les cadres de l'expérience*, traduit de l'anglais par I. Joseph, M. Dartevelle et P. Joseph, Éditions de Minuit, Paris, 573 p.
- Goffman E. (1988), « L'ordre de l'interaction », in Winkin Y. (dir.), *Les moments et leurs hommes*, Le Seuil/Minuit, p. 186-230
- Gramaccia G. (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, 287 p.
- Gramaccia G. (2006b), « Les SIC entre utopies et utilités. Prolégomènes par champs », in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 19-31

- Gramaccia G. (2006a), « Le numérique au risque du "sub politique" : la parole dans l'espace public », in Bouzon A. (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 193-215
- Gramaccia G. (2007), « Les actes de langage dans les organisations par projet », in Bonneville L., Grosjean S. (dir.), *Repenser la communication dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 51-86
- Gramaccia G., Gardère, E. (2006), « La communication cellulaire. Groupe, équipe, cellule : brève histoire de la communication dans les collectifs restreints », *Bulletin de liaison Org&Co, Groupe d'étude et de recherche sur les communications organisationnelles*, SFSIC, avril, p. 2-17
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Issue 3 (Nov.), p. 481-510
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Ed. De Boeck
- Groleau C., Cooren F. (1999), "A socio-semiotic approach to computerization: bridging the gap between ethnographers and systems analysts", *The Communication Review*, Vol. 3, n°1-2, p. 125-164
- Groleau C., Taylor J. R. (1996), "Towards a subject-oriented worldview of information", *Canadian Journal of Communication*, Vol 1, n°2, p. 243-265
- Grosjean M., Lacoste M. (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Presses Universitaires de France, Col. Le Travail Humain, Paris, 225 p.
- Grosjean S. (2007), « Mémoires organisationnelles en action : du sens en construction », In Bonneville L., Grosjean S. (dir.), *Repenser la communication dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 143-173
- Grosjean S., Bonneville L., Huët R. (2008), *Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, Colloque n°402 de l'ACFAS (association francophone du savoir), Ottawa, 13-14 mai
- Gumperz J. J., Hymes D. H. (1972), *Directions in sociolinguistics: the ethnography of communication*, Holt Rinehart and Winston, Inc., New York, Chicago

- Guyot B. (2000a), « Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations », *Sciences de la Société n°50/51, La communication organisationnelle en débat*, Mai/octobre, p. 129-148
- Guyot B. (2004), « Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations », *Sciences de la société n°63, Systèmes d'information organisationnels ?*, octobre, p. 11-26
- Guyot B. (2007), « Processus éditorial : faire passer un document d'un monde à l'autre », in Saint-Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L. (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses de l'École des Mines de Paris, p. 213-225
- Guyot B., Le Bis I., Moatty F., Rouart F., Vacher B. (2007) – ordre alphabétique des auteurs, « Le document au croisement de points de vue disciplinaires », in Saint-Laurent-Kogan A.-F. & Metzger J.-L. (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, p. 183-195
- Habermas J. (1981, 1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, traduit de l'allemand par J.-M. Ferry et J.-L. Schlegel, Fayard, Paris
- Hassanally P. & Al. (2002), « Le document numérique : entre réseaux, systèmes et dispositifs », in Leboeuf C. (dir.), *Pragmatiques de la communication instrumentée*, L'Harmattan, p. 111-158
- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David A., Hatchuel A. & Laufer R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, p. 7-43
- Hatchuel A. (2003), « La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? », in de Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris, p. 289-302
- Hatchuel A. (2005), « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », in Teulier R., Lorino Ph. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, Éd. La Découverte, p. 72-92
- Haton J.-P. & al (1991), *Le raisonnement en Intelligence Artificielle*, Paris, InterEditions, 480 p.

- Hatzeld J. (1995), *Histoire de la Grèce ancienne*, Petite Bibliothèque Payot, (première édition en 1926), 373 p.
- Heller T. (2008), « Du concept de Sujet et de son intérêt pour une approche critique de la communication des organisations », *texte soumis à critique du groupe de travail "Sujets & Organisations"*, (Spécialité Org&Co des SIC), mai, 23 p.
- Hofstadter D. (1985), *Gödel Escher Bach. Les Brins d'une Guirlande Éternelle*, InterÉditions, Paris, 883 p.
- Honneth A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Éd. du Cerf, Paris, 232 p.
- Honneth A. (2004), « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la "reconnaissance" », *Revue du Mauss n°23, De la reconnaissance, don, identité et estime de soi*, 1er semestre, p. 136-150
- Honneth A. (2005), « Invisibilité : sur l'épistémologie de la reconnaissance », *Réseaux n°129-130*, p. 41-57
- Honneth A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Éd. La Découverte, Paris, 349 p.
- Hugo Victor (1831), *Notre Dame de Paris*, Garnier Frères, Paris, 1976, (première édition en 1831), 621 p.
- Hutchins E. (1994), « Comment le cockpit se souvient de sa vitesse », *Sociologie du travail n°4*, Avril, p. 451-473
- Hutchins E. (1995), *Cognition in the wild*, MIT Press, Cambridge M.A.
- Iribarne (d') A. (2004), « Santé au travail et @entreprise : quand les transformations des normes de travail, d'emploi et de compétences, deviennent de nouvelles sources de maladies professionnelles », In Poltier H. & al, *Travail et fragilisation mentale*, Payot, Lausanne, 26 p.
- Iribarne (d') P., Henry A., Segal J.-P., Chevrier S., Globokar T. (1998), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Ed. du Seuil, Col. La couleur des idées, 355 p.

- Iribarne (d') Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris, 280 p.
- Iribarne (d') Ph. (2006), *L'étrangeté française*, éditions du Seuil, Paris, 290 p.
- Jeanneret Y. (1998), *L'Affaire Sokal ou la querelle des impostures*, Paris, PUF, Paris, 274 p.
- Jeanneret Y. (2000a), « La trivialité comme évidence et comme problème. A propos de la querelle des impostures », *Les enjeux de la communication*, mis en ligne le 17 janvier, date de la dernière visite : octobre 2008, 11 p.
- Jeanneret Y. (2000b), *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille, 134 p.
- Jeanneret Y. (2004), « Forme, pratique et pouvoir. Réflexion sur le cas de l'écriture », *Sciences de la société n°63, Systèmes d'information organisationnels ?*, Octobre, p. 41-55
- Jeantet Al. (1998), « Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du travail n°3/98*, p. 291-216
- Jeantet Au. (2003), « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail n°45*, p. 191-209
- Jouët J. (1993), « Pratiques de communication et figures de la médiation », *Revue Réseaux*, n°60, juillet - août, Paris, p. 99-119
- Jouët J. (2000), « Retour critique sur les usages », *Revue Réseaux*, vol 18/100 "Communiquer à l'ère des réseaux", Paris, p. 490-521
- Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 234 p.
- Kiyindou A. (2004), « Technologies de l'Information et de la Communication et partage des savoirs dans les sociétés rurales africaines », in Metzger J.-P. (dir), *Le partage des savoirs. Logiques, contraintes et crises*, L'Harmattan, Paris, p. 101-108
- Kiyindou A. (2010), *TIC et développement socio-économique*, Hermès Lavoisier, Paris, 216 p.

- Kiyindou A. (2011), « André-Jean Tudesq, une figure exceptionnelle de la pensée communicationnelle », *Les cahiers de la SFSIC n°6*, printemps, p. 12-14
- Kogan A.-F., Metzger J.-L. (2007), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses de l'École des Mines de Paris, 271 p.
- Kogan A.F., Durampart M. (2007), « Se former aux TIC : la grande débrouille », in Kogan A.-F., Metzger J.-L. (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses de l'École des Mines de Paris, p. 167-180
- Lacoste M. (1995), « Parole, action, situation », in Boutet J. (dir), *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris, p. 23-44
- Lacoste M. (1998), *La communication de travail. Une approche par l'action et le langage*, Document de synthèse en vue de l'habilitation à diriger des recherches, 26 janvier, 116 p.
- Lacoste M. (2000a), « Les objets et le travail en collectif », in Delcambre (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, p. 23-33
- Lacoste M. (2000b), « L'espace du langage. De l'accomplissement du travail à son organisation », *Sciences de la Société n°50/51, La communication organisationnelle en débat*, Mai/octobre, p. 197-214
- Lacoste M. (2001), « Peut-on travailler sans communiquer ? », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p. 21-54
- Latour B. (1992), *Aramis, ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris
- Latour B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'inter-objectivité », *Sociologie du travail n°4*, avril, p. 587-607
- Latour B., Woolgar S. (1988), *La vie de laboratoire*, Editions de la découverte, Paris
- Laurière J.-L. (1987), *Intelligence artificielle, résolution de problèmes par l'homme et la machine*, Éditions Eyrolles, 473 p.

- Le Bis I., Vacher B. (2006), « Les vertus stratégiques de la discrétion des services documentaires. Théories et illustrations », *Revue Documentaliste - Sciences de l'information*, n°3-4, octobre, p. 200-208
- Le Moëne C. (2006), « Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelle », in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 103-121
- Le Moigne J.-L. (1973), *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF, Paris, 237 p.
- Le Moigne Jean-Louis (1993), « L'apport de Herbert A. Simon aux sciences de la décision », *Sciences Humaines*, mai
- Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Editions Harper and Row, 346 p.
- Licoppe C. (2008), « Dans le carré de l'activité : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, (Article in press), p. 1-17
- Liu M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, Editions de l'Harmattan
- Livet P. (2004), « Compter sur le contexte et savoir en changer », *Ecole thématique du GDR TIC et Société : Cognition et TIC*, 6-11 septembre
- Livet P., Thévenot L. (1994), « Les catégories de l'action collective », in A. Orléan (dir.), *Analyse économique des convention*, PUF, Paris, p. 139-167
- Mandelbrot B. (1989), *Les objets fractals*, Nouvelle Bibliothèque Scientifique. Flammarion, Paris, (première éd. en 1975), 268 p.
- Manonni O. (1980), *Un commencement qui n'en finit pas*, Seuil, Paris, 190 p.
- March J.G. (1991), *Décisions et organisations*, Les éditions d'organisation, Paris
- March J.G. (2000), « Organisations prosaïques et leaders héroïques », *Gérer et comprendre*, (traduction de T. Weil), juin, p. 44-50

- March J.G., Simon H. (1965), *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Dunod, Paris (1958 pour l'édition américaine)
- Martinet A. C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, p. 31-45
- Martin-Juchat F. (2008a), *Le corps et les médias. La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 150 p.
- Martin-Juchat F. (2008b), « Penser le corps affectif comme un média dans une perspective d'anthropologie par la communication », *Revue Le corps n°4*, mars, p. 85-92
- Martin-Juchat F. (2009), « Le champ des recherches sur la communication des organisations : implicites de répartition entre disciplines et pays et enjeux scientifiques », *Colloque "Jeunes chercheurs et recherches récentes"*, Org&Co, Rennes, 11-12 juin, p. 85-92
- Maslow A. H. (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, Paris
- Matheu M. (1986), « La familiarité distante : quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, mars, p. 81-94
- Mattelart A. (2001), *Histoire de la société de l'information*, La découverte, Paris, 123 p.
- Maugeri S. (dir.) (2001), *Délit de gestion*, La dispute, Paris, 241 p.
- Mauss M. (2003), *Sociologie et anthropologie*, PUF (1ère éd. 1950), 482 p.
- Mayère A., Vacher B. (2005), « Le slack, la litote et le sacré », *Revue Française de Gestion, Dialogue avec James March, Convenances, émotions, litote, changement, folie*, Hors-Série, p. 65-88
- Méda D. (2007), *Le travail, Que sais-je ?*, PUF, 127 p.
- Melman C. (2002), *L'Homme sans gravité. Jouir à tout prix*, Denoël, Paris, 264 p.
- Metzger J.-P. (2002), « Les trois pôles de la science de l'information », *Colloque MICS-LERASS, Recherches récentes en sciences de l'information, convergences et dynamiques*, 21-22 mars, p. 17-28

- Metzger J.-P. (2006), « L'information-documentation », in *Olivesi S. (dir.), Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline, Presses Universitaire de Grenoble*, p. 43-62
- Meyer V. (2000), « La *sociotique* : enjeux et limites d'une *cyberintervention* sociale », Colloque multimédia et travail social, <http://media.social.free.fr/index.php3> , 29 & 20 nov.
- Meyer V. (2008), « La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations », *Études de communication* [En ligne], n°31, mis en ligne le 01 décembre 2010.
- Midler C. (1986), « Logique de la mode managériale », *Gérer et comprendre*, juin, p. 74-85
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris, 215 p.
- Miège B. (2000), « Les apports à la recherche des sciences de l'information et de la communication », *Revue Réseaux : Communiquer à l'ère des réseaux*, Vol. 18/100, p. 569-584
- Miège B. (2004), *L'information - communication, objet de connaissance*, de Boeck, Bruxelles, 256 p.
- Miège B. (2005), *La pensée communicationnelle*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 126 p.
- Mispelblom Beyer F. (2007), *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, Paris
- Moatty F. (2001), « La fonction prescriptive de l'écrit en entreprise », in Pène S., Borzeix A., Fraenke B. (dir.), *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne*, Paris, l'Harmattan, p. 131-148
- Moatty F. (1999), « Société de l'information, renouvellement des générations et précarités », *Centre d'Etudes et de l'Emploi, Noisy-le-Grand*, mars, 4 p.
- Moisdon J.-C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », in Teulier R., Lorino Ph. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, Éd. La Découverte, p. 239-250

- Moisdon J.-C. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Ed. Seli Arslan, Paris
- Moisdon J.-C., Tonneau D. (1983), « Gestion de la complexité : l'exemple des laboratoires de biochimie à l'Assistance publique de Paris », *Économies & Sociétés* n°3, p. 1501-1543
- Monjaret A. (2007a), *Penser le continuum travail et hors travail : comment, pourquoi et sous quelle forme ?*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Paris Descartes, Déc.
- Monjaret A. (2007b), « Sur le terrain de la surprise et de la curiosité en ethnologie », colloque international « Terrains et savoirs actuels de l'anthropologie », in Ridha Boukraa (dir.), *Cahiers du CERES*, n°1, Tunis, p. 121-147.
- Morel C. (1994), « Essai sur les solutions considérablement déconnectées », *Actes du Séminaire Contradiction et Dynamique des Organisations*, 24 novembre, p. 37-73
- Morel C. (2002), *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes.*, Ed. Gallimard
- Morgan G. (1996), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Sainte-Foy, Québec, (mise à jour en 2006)
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, ESF Editeur, 158 p.
- Mucchielli A. (1998), *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris, Armand Colin
- Mucchielli A. (2004), *La systémique des communications. Méthode de modélisation et techniques d'utilisation*, Document de référence pour la journée d'étude du CERIC, Montpellier, 13 octobre, 123 p.
- Norman D. A. (1993), « Les artefacts cognitifs », in B. Conein, N. Dodier et L. Thévenot, *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, Éditions de l'EHESS, Paris, p. 15-34
- Olivesi S. (2006a), « Les anthropologies de la communication », in Olivesi S. (dir.), *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaires de Grenoble, p. 181-195

- Olivesi S. (2006b), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaires de Grenoble, France, 286 p.
- Palermi R., Polity Y. (2002), « Dynamique de l'institutionnalisation sociale et cognitive des sciences de l'information », in Boure R. (ed.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, p. 95-123
- Pédauque R. T. (2006), *Document et modernité : document collectif réseau*, RTP CNRS 33, consulté le 7 juillet 2007, 26 p.
- Pène S., Borzeix A., Fraenkel B. (2001), *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, L'Harmattan, Paris, 246 p.
- Pène S. (2005), *Écriture, expression, économie : critique du paradigme « individu et organisation »*. *Société de disponibilité : la vie quotidienne des communautés artificielles*, synthèse des travaux et œuvre nouvelle en vue de l'habilitation à diriger des recherches, 14 déc., <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00132522/fr/>, 262 p.
- Perriault J. (1989), *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, L'Harmattan, Paris, 253 p.
- Peter C. (2008), « Enquêtes commerciales et communication organisationnelle : les difficultés de la recherche-action dans un domaine concurrentiel », in *La communication des organisations. Entre recherche et action*, Bouzon A. & Meyer V. (dir), Paris, Éd. l'Harmattan, p. 168-177
- Peyrelong M.-F. (2002), « Apports et implications de l'approche par le document », *XIII^e Congrès national des sciences de l'information et de la communication*, Palais du Pharo, Marseille, 7-9 octobre, p. 195-201
- Piñuel J.-L., Lozano C. (2006), *Ensayo General sobre la Comunicación*, Paidós/Papeles de Comunicación
- Piñuel J.-L. (2009), « La comunicación como objeto científico de estudio, como campo de análisis y como disciplina científica », *Universidad de Lima, Contratexto Digital*. N° 18, ISSN: 1993-4904

- Piñuel J.-L. (2010), « La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional », *Revista Icono 14*, Vol. 2, p. 125-152
- Pitt-Rivers J. (1983), *Anthropologie de l'Honneur. La mésaventure de Sichem*, Éd. le Sycomore, Paris (éd. anglaise 1977), 275 p.
- Poché F. (2004), *Une politique de la fragilité. Ethique, dignité et luttes sociales*, Ed. du Cerf, col. La nuit surveillée, 257 p.
- Polanyi K. (1983), *La Grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 420 p.
- Pommier G. (2004), *Comment les neurosciences démontrent la psychanalyse*, Flammarion, Paris, 433 p.
- Popper K. R. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Ed. Payot, Paris, 480 p.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, (3ème éd.), 348 p.
- Ricœur P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard folio essais, Paris, 431 p.
- Riveline C. (1986), « Les lunettes du prince », *Gérer et Comprendre*, juin, p. 5-15
- Roux A. (2004), « Système d'information et dispositif informationnel : quelle articulation ? », *Sciences de la société n°63, Systèmes d'information organisationnels ?*, octobre, p. 27-40
- Saint Laurent (de) A.-F. (1998), *Informatique en réseau et dynamique des usages*, Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université de Rennes 2, 15 déc., 294 p.
- Saint-Laurent-Kogan (de) A.-F. (2004), « Système technique et organisation : une question d'apprentissage. Petite revue de littérature », *Sciences de la société n°63, Systèmes d'information organisationnels ?*, octobre, p. 113-132
- Saul J. (1993), *Les bâtards de Voltaire. La dictature de la raison en Occident*, Éditions Payot & Rivages, Paris, 653 p.

- Ségrestin D., Darréon J.-L., Trompette P. (dir.) (2004), *Le mythe de l'organisation intégrée. Les progiciels de gestion*, Sciences de la société n°61, Presse Universitaire du Mirail, Toulouse, février, 214 p.
- Simon H. A. (1980), *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Économica, Paris (première édition américaine 1960), 159 p.
- Soulier E. (2003), *Technique de Storytelling pour le partage de connaissances dans les communautés de pratique*, Thèse de doctorat en informatique, Paris VI et UTT, 9 déc.
- Strauss A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et Interactionnisme*, L'Harmattan, Paris, 311 p.
- Suchman L. (1987), *Plans and situated actions*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
- Suchman L. (1990), « Plans d'action. Problèmes de représentation de la pratique en sciences cognitives », *Raisons Pratiques 1, Les formes de l'action*, p. 149-170
- Suchman L. (1993), "Response to Vera and Simon's situated action: a symbolic interpretation", *Cognitive Science Vol.17, Number 1*, January-March, p. 71-75
- Tardy C., Jeanneret Y. (2007), *L'écriture des médias informatisés : espaces de pratiques*, Hermes Science Publications, Coll. systèmes d'information et organisations
- Taylor F. W. (1911), *Principes d'organisation scientifiques des usines*, Dunod, Paris, 149 p.
- Taylor J. R. (1993a), « La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication & Organisation*, n°3
- Taylor J. R. (1993b), *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*, Abbex, Norwood, New Jersey
- Taylor J. R. (2000), "Is there a 'Canadian' Approach to the Study of Organizational Communication?", *Canadian Journal of Communication*, Vol 25, N°1, <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1147/1066>

- Terssac (de) G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in de Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris, p. 121-134
- Tétu J.-F. (2002), « Sur les origines littéraires des sciences de l'information et de la communication », in Boure R. (ed.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*, Septentrion, Villeneuve d'Asq, p. 71-93
- Tisseron S. (1999), « Nos objets quotidiens », *Hermès n°25*, p. 57-66
- Van Vuuren M., Cooren F. (2008), "My attitude made me do it: considering the agency of attitudes", *Colloque James Taylor: qu'est-ce qu'une organisation ? Matérialité, action et discours*, Université de Montréal, 21-22 mai
- Vera A. H., Simon H. A. (1993a), "Situated action: reply to reviewers", *Cognitive Science Vol.17, Number 1*, January-March, p. 77-86
- Vernant J.-P. (1962), *Les origines de la pensée grecque*, PUF, Paris, 133 p.
- Vernant J.-P. (1996), *Entre mythe et politique*, Ed. du Seuil, Paris, 635 p.
- Véron N. (2009), *Le grand dérèglement - Chroniques du capitalisme financier*, Editions Lignes de Repères
- Villette (M.), 1996a, « Phronésis, une alternative à la gestion comme science, et aux affaires comme pur opportunisme », *Gérer et Comprendre*, mars, p. 85-98
- Villette (M.), 1996b, *Le manager jetable. Récits du management réel*, La Découverte, "essais", Paris, 186 p.
- Vinck D. (2000), « Approches sociologiques de la cognition et prise en compte des objets intermédiaires », *Septième école d'été de l'ARCo, Bonas*, 10-21 juillet, 24 p.
- Vinck D., Rivera I., Penz B. (2004), « De bonnes raisons d'échouer dans un projet technique. La construction sociale de l'impact », *Sciences de la société n°61*, février, p. 123-138
- Weaver W. et Shannon C. (1975), *Théorie mathématique de la communication*, CELP, Paris (version américaine, 1948)

- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 229 p.
- Weick K.E., Roberts K.H. (1993), "Collective mind in organisations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, Vol 38 n°3, september, p. 357-381
- Weil T. (2000), *Invitation à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, Juillet
- Wiener N. (1954), *Cybernétique et société*, éditions UGE 10/18, Paris (1943 pour la version américaine)
- Winkin Y. (2001), *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, éditions du Seuil, Paris, (1ère éd. 1996), 321 p.
- Winnicott D. W. (1975), *Jeux et réalité*, Gallimard, Paris
- Zarifian Ph. (2006), « Travail, modulation et puissance d'action », in A. Bouzon (dir.), *la communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, p. 47-76

BIBLIOGRAPHIE PERSONNELLE CITEE (ORDRE CHRONOLOGIQUE)

- Vacher B. (1993), « l'information : du concept au carton ou le mystère de l'*homo informationus* », *Gérer & Comprendre*, décembre, p. 40-49
- Vacher B. (1997), *La gestion de l'information en entreprises. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, Ed. ADBS, Paris, juin, 231 p.
- Vacher B. (1997b), « L'information, un concept toxique. Comment les entreprises gèrent leur information ? », *Séminaire Vie des affaires, École de Paris*, 7 mars, 12 p.
- Vacher B., Saint-Laurent (de) A.-F., Kavassalis P., Reimen N. (1997), « TIC et Pannes : dynamique des trajectoires technico-organisationnelles », Colloque international de génie industriel, Albi, 3-5 septembre
- Benghozi P.-J., Vacher B. (1997), « Les entreprises face à l'écrit électronique », *colloque international "Penser les usages"*, Arcachon, 27-29 mai, p. 131-138
- Vacher B. (1998a), « Mythe et vie ordinaire de l'information », *Gérer & Comprendre*, juin, p. 29-38
- Vacher B. (1998b), « Les enjeux de la manutention de l'information », *Système d'Information et Management*, Ed. ESKA, vol 2, juin, p. 65-83
- Vacher B. (1998c), *A quoi sert l'information ?*, Rencontre débat autour de mon ouvrage « La gestion de l'information, enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés », organisée par les étudiants de l'Université de Paris 8, Librairie Tekhnê, Paris, 2 avril
- Vacher B. (2001), « Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité », in Pène S., Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, juin, L'Harmattan, Paris, p. 115-130
- Gourc D., Vacher B., Pingaud H. (2001), « Manager les risques en projets : de la prise de conscience à la mise en confiance », *Revue Communication & Organisation* n°20, 2ème trimestre, p. 60-76
- Vacher B. (2002), « Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME? », *Revue internationale PME*, vol. 15, nos 3-4, p. 37-61

- Vacher B. (2002b), « Ranger, classer, archiver... », Propos recueillis par Evelyne Jardin, *Sciences Humaines, Hors-série Qu'est-ce que transmettre ?*, Paris, mars-avril-mai, p. 54
- Vacher B. (2003), « Place des TIC dans la stratégie des PME », *8ème congrès de l'AIM*, 21-23 mai, Grenoble
- Urso D., Vacher B. (2003), « Le renouvellement des connaissances dans le secteur de l'outillage », *Colloque Partage des savoirs*, Lyon, 28 février et 1^{er} mars
- Vacher B. (2004), « Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ? » *Revue Science de la Société*, n°63, octobre, p. 133-150
- Vacher B. (2004b), « Tirer parti du bricolage des systèmes d'information : une approche pragmatique du management, un défi en matière de qualité », *Première université d'été du Management Informatique, organisée par la société Documental dirigée par C. Deshayes, Château d'Esclimont, Paris*, 6 & 7 juillet
- Urso D., Vacher B. (2004), « Un homme à tout savoir ? Les limites de l'approche par les connaissances. Le cas exemplaire de l'outillage de mise en forme », *Gérer et comprendre*, juin, p. 31-41
- Le Bis I., Vacher B. (2006), « Les vertus stratégique de la discrétion des services documentaires. Théories et illustrations », *Revue Documentaliste - Sciences de l'information*, n°3-4, octobre, p. 200-208
- Vacher B. (2006a), « L'invisible et structurante matérialité de l'information et de la communication organisationnelles : une grille de lecture », *Revue Communication et Organisation*, Numéro 30, décembre, p. 230-249
- Vacher B. (2006b), « Réflexions en SIC à partir de "une technologie invisible ?" de Michel Berry », *Bulletin Org&Co*, décembre
- Vacher B. (2007), « Oubli, étourderie, ruse et bricolage organisés : arrêt sur théories », In Bonneville L., Grosjean S. (dir.), *Repenser la communication dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 25-50

- Vacher B., Le Bis I., Hassanaly Parina (2007), « Rôles d'un agencement documentaire. L'activité documentaire et les TIC : un point de vue privilégié sur les relations au travail », In Kogan A.-F., Metger J.-L. (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses de l'école des Mines de Paris, p. 227-246
- Guyot B., Le Bis I., Moatty F., Rouard F., Vacher B. (2007 – ordre alphabétique d'auteurs), « Le document soumis à la question, au croisement de points de vue disciplinaires », In Kogan A.-F., Metger J.-L. (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses de l'école des Mines de Paris, p. 183-195
- Vacher B. (2008a), « L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action », in Bouzon A., Meyer V. (dir.), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, Paris, L'Harmattan, Paris, p. 19-35
- Vacher B. (2008b), « La communication organisationnelle en France : entre formalisme et débrouillardise. Une histoire de paradoxes à décrypter », In Rogojinaru A., Bouzon A. (dir.), *Tritonic, Fondements de la communication des organisations : tendances internationales*, Bucarest, p. 33-56
- Vacher B. (2008c), « Combiner science de l'information et de la communication et sciences de gestion pour étudier l'action collective », XVIème congrès de la SFSIC, *Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité*, Compiègne, 11-13 juin
- Vacher B. (2008d), « Une des responsabilités de l'enseignant chercheur en communication des organisations : Interagir, transmettre et ouvrir à la critique », *Interagir et transmettre, informer et communiquer : quelles valeurs, quelle valorisation ?*, Colloque international, Tunis, 17-19 avril, p. 159-168
- Vacher B. (2009), « *Articulation entre communication, information et organisation en SIC* », Les Enjeux de l'information et de la communication, mis en ligne le 29 octobre
- Andonova Y., Vacher B. (2009), « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Revue Communication et Organisation n°36*, décembre, p. 136-147
- Vacher B. (2010), « Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ? », *Revue Études de communication, N°34*, p. 127-142

Vacher B.& Al. (2010), "Debate sobre perspectivas teóricas en torno a la comunicación en las organizaciones, en España y en Francia", panel al *II Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación (AE-IC) « Comunicación y desarrollo en la era digital »*, Málaga, 3-5 de febrero

Vacher B., Andonova Y. (2011), « Reconnaissance dans les organisations. Précisions terminologiques », *Note de recherche, Revue Communication, Université de Laval* (mise en ligne en août : <http://www.revues.org/2083>)

Andonova Y., Vacher B., Wilhelm C., (2011), « Pratiques interculturelles et vivre ensemble. Analyse conjointe de trois organisations associatives », *Colloque Org&Co*, Nice, 31 mai-1^{er} juin

Vacher B., Kogan A.-F., Le Bis I., Andonova Y. (2011), « Lilith, la recherche en causant », *Les cahiers de la SFSIC*, juin, p. 48-52

Vacher B., Andonova Y., Wilhelm C. (2012), « Communication interculturelle et vivre ensemble : place des TIC dans les relations entre les associations locales et les institutions du pays d'origine », *IVème congrès de la société latine de la communication sociale*, Tenerife 4-7 dec. - table ronde n°30, pratiques sociales de la communication sur l'environnement dans la société du risque

Lilith (2012), « Lilith, bilan 2009-2011 », document de travail diffusé sur le site de la SFSIC (auteurs dans l'ordre alphabétique : Y. Andonova, I. le Bis, A.-F. Kogan, A. Monjaret, N. Ravalison, B. Vacher – coordination -, C. Wilhelm).

Lilith (à paraître), *Vive la technologie ?! Questionner notre liberté d'individu à travers les usages de la technologie*, dirigé par B. Vacher (autres auteurs dans l'ordre alphabétique : Y. Andonova, I. le Bis, A.-F. Kogan, A. Monjaret, N. Ravalison, C. Wilhelm) Presses des Mines, Paris

INDEX (MOTS CLES ET TERRAINS)

- abrévés..... 26, 67, 97
- actes de langage.....32, 105, 125, 239, 240
- action à plusieurs*....23, 48, 71, 92, 96, 99, 138, 142
- action collective*1, 5, 9, 10, 11, 16, 17, 21, 23, 24, 36, 40, 42, 44, 47, 48, 50, 58, 62, 66, 70, 72, 76, 77, 78, 79, 81, 92, 96, 97, 101, 121, 125, 132, 134, 135, 141, 142, 147, 241, 245, 250, 257
- action commune*23, 48, 71, 93, 96, 99, 100, 138, 142
- action ensemble* 23, 24, 72, 93, 96, 100, 147
- action située*118, 235
- activité d'information..... 71, 91, 98
- activités d'information.....91, 95, 122
- activités d'information....1, 5, 9, 12, 50, 53, 57, 86, 91, 97, 99, 140, 164
- agencement...10, 48, 55, 56, 57, 58, 60, 62, 64, 66, 67, 68, 71, 72, 76, 80, 85, 86, 89, 91, 95, 96, 100, 122, 164, 169, 173, 174, 179, 185, 192, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 207, 208, 210, 211, 213, 215, 216, 219, 220, 223, 224, 225, 257
- Agencement d'intendance184, 216
- Agencement de surveillance178, 216
- agencement déménagement.....168, 216
- Agencement documentaire191, 216
- Agencement mémoire..... 173
- Agencement web..... 195
- Agencements organisationnel et communicationnel1
- agencements organisationnels8, 48, 121, 125, 238
- alternatives de l'action*98
- anthropologie de la communication.... 5, 6, 79, 80, 82
- approche anthropologique80
- approche culturelle..... 145
- approche interprétative..... 12, 107, 121, 122, 145, 234
- approche narrative125, 239
- approches interprétatives23, 75, 77, 105, 114, 134, 145
- Approches modélisatrices 107
- argumentations*..... 50, 54, 86, 87, 88, 97, 140, 141, 164

artefact communicationnel.....26, 28, 126
 artefacts communicationnels... 7, 8, 12, 19, 91, 100, 136
 bricolage....8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 28, 38, 73, 76, 79, 92, 124, 125, 126, 127, 133, 135, 136, 137, 140, 144, 255, 256
 cadrage ... 30, 34, 35, 36, 43, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 67, 68, 97, 100, 122, 215
 Cadrage communicationnel 56, 196, 199, 202, 205, 208, 211
 Cadrage organisationnel... 198, 201, 204, 207, 210, 213, 215
 cadrages communicationnels 58
 cadre ... 9, 17, 22, 29, 30, 31, 34, 38, 41, 68, 79, 86, 100, 105, 109, 112, 118, 121, 126, 128, 129, 136, 147, 150, 158, 187, 190, 195, 216, 220, 221
 cadres d'interprétation..... 37
 capacité.....9, 16, 19, 38, 40, 48, 59, 63, 66, 68, 73, 94, 97, 132, 136, 217, 219, 222, 224, 225, 226
 capacités mutuelles..62, 63, 66, 73, 94, 95, 96, 142, 225
capacités stratégiques..... 143, 220, 225
Cimilech .. 13, 49, 51, 55, 58, 61, 64, 69, 74, 78, 84, 87, 157, 169, 174, 177, 190, 194, 199, 200, 201, 215, 216, 218, 219, 223, 224, 225
 clinique5, 9, 83, 84, 88, 139, 235
 communication des organisations.. 59, 84, 88, 150, 229, 230, 233, 235, 237, 242, 246, 249, 257
 communication organisationnelle..... 80, 105, 123, 124, 125, 143, 145, 229, 230, 233, 237, 239, 240, 241, 244, 245, 249, 253, 257
 complexité. 11, 58, 59, 62, 113, 114, 124, 178, 201, 204, 248
 compréhension 35, 36, 37, 91, 92, 94, 99, 107, 117, 125, 164, 205, 220
 comprendre.....6, 11, 16, 17, 26, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 42, 50, 62, 71, 80, 81, 86, 91, 92, 93, 100, 101, 102, 106, 112, 113, 117, 121, 133, 139, 141, 157, 162, 171, 172, 176, 177, 190, 199, 202, 203, 206, 210, 231, 245, 246, 247, 256
 Comprendre les énonciations62
 compter.....39, 56, 57, 95, 138, 205, 210, 224
 conter43, 138
 contexte.8, 9, 20, 24, 25, 28, 35, 36, 38, 55, 68, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 79, 86, 88, 93, 94, 97, 103, 114, 117, 121, 122, 125, 136, 139, 140, 141, 143, 146, 151, 155, 158, 159, 160, 163, 169, 187, 217, 218, 219, 220, 226, 245
 Contexte culturel.....72
 Contexte institutionnel.....63
 Contexte rhétorique66
contextes 37, 44, 50, 62, 71, 75, 93, 94, 100, 120, 122
 contrainte institutionnelle..... 30, 66, 226
 contraintes institutionnelles.... 10, 62, 94, 142, 212
 culture16, 21, 24, 26, 29, 35, 38, 72, 91, 92, 93, 94, 106, 109, 111, 123, 130, 145
 cybernétique..... 105, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114
 démarche clinique.....6, 80, 82, 83, 85, 86, 93, 190
 dispositif.....87, 95, 119, 250
 écouté.....33
 écoute flottante . 1, 11, 31, 33, 38, 39, 40, 71, 75, 76, 77, 78, 79, 126, 131, 142, 143, 145
 EDF..... 13, 49, 84, 158, 159, 220
 énonciation... 30, 31, 32, 33, 34, 37, 66, 86, 92, 98, 120, 147, 230
 estime .9, 10, 12, 43, 44, 56, 63, 71, 72, 73, 78, 92, 108, 109, 139, 142, 143, 148, 185, 203, 207, 208, 209, 219, 242
 ethnographie5, 11, 79, 80, 120, 125, 139

ethnographie des organisations	5, 11, 79, 125, 139
ethnométhodologie	33, 82
Fonctionnalisme	110
fonctionnalistes	106, 107, 111, 116
<i>Garbage Can</i>	120
gratitude	9, 10, 12, 39, 40, 41, 43, 44, 70, 71, 73, 95, 134, 142, 143, 148
grille d'analyse	8
grilles d'analyse	5, 11, 140
<i>grounded theory</i>	80, 81, 82, 83, 139, 239
innovation	5, 8, 11, 12, 25, 30, 62, 67, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 116, 117, 125, 126, 136, 137, 143, 147, 151, 162, 232, 234
innovations organisationnelles	142
innovations potentielles	78
instruments de gestion	6, 7, 28, 29, 75, 135, 139, 230
intelligence collective	7, 8, 17, 18, 95, 120, 194, 240
<i>intentions</i>	34, 36, 50, 54, 86, 87, 88, 97, 102, 133, 140, 141, 164, 184, 195
interprétation	6, 7, 8, 16, 20, 24, 34, 36, 37, 73, 79, 80, 86, 88, 92, 99, 115, 159, 200, 203, 231
interpréter	24, 34, 37, 55, 71, 91, 92, 121, 139, 203
justification	18, 23, 25, 231
justifications	25, 26, 49, 50, 76, 86, 87, 97, 98, 177, 195, 200
l'individu	45, 111, 130, 139, 142, 148, 151
la personne	33, 36, 45, 50, 131, 148, 150, 165, 166, 171
<i>Labo</i>	13, 49, 54, 55, 58, 61, 65, 70, 72, 74, 75, 76, 78, 84, 87, 161, 162, 163, 185, 186, 190, 194, 208, 209, 210, 215, 216, 223, 224, 225
langage dans les organisations	120, 121, 238, 239, 240, 247, 249, 255
le sujet	45, 121, 148, 200
légitimités	44, 63, 65, 92, 221
<i>litote organisationnelle</i>	8, 9, 12, 19, 20, 28, 47, 68, 73, 76, 78, 126, 138, 139, 145, 147, 185, 256
logos	127, 145
<i>machine de gestion</i>	27
<i>manutention</i>	6, 8, 11, 12, 15, 17, 18, 47, 54, 55, 68, 70, 75, 76, 79, 95, 123, 135, 136, 137, 140, 151, 172, 206, 255
<i>manutention de l'information</i>	6, 8, 11, 12, 15, 17, 18, 47, 54, 68, 70, 75, 76, 95, 123, 206, 255
<i>Métis</i>	22, 132, 133, 134, 144, 145, 236
noble	18, 75, 124, 187
nœud de conversation	121
norme	29, 30, 67, 96, 147, 220, 221
normes	16, 19, 29, 30, 44, 49, 62, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 98, 100, 101, 125, 127, 131, 142, 144, 158, 159, 174, 175, 177, 178, 215, 216, 220, 225, 242, 257
objectivation du réel	26, 122
outils de gestion	8, 11, 12, 16, 19, 26, 27, 28, 30, 38, 48, 64, 67, 72, 76, 78, 79, 91, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 102, 126, 141, 142, 143, 147, 151, 218, 247, 248
paradigme instrumental	93, 107
paradigme interprétatif	93, 107
<i>Pivert</i>	13, 49, 54, 55, 61, 65, 67, 68, 74, 75, 76, 78, 84, 87, 160, 179, 181, 183, 184, 190, 205, 207, 208, 211, 215, 216, 222, 226
<i>Placo</i>	13, 49, 54, 55, 61, 66, 69, 74, 75, 78, 84, 163, 164, 192, 193, 194, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 224, 225
point de vue communicationnel	7, 19, 91, 101, 102, 139
positionnement interdisciplinaire	105
potentiel d'innovation	16, 47, 58, 143
<i>potentiel de l'action</i>	71, 98

potentiels d'évolution 8, 31, 35, 62, 67, 71, 73, 100
 potentiels d'innovation.....5, 67
pragmatique 9, 11, 31, 40, 42, 43, 48, 105, 148, 256
 prescription10, 16, 23, 25, 70, 72, 118, 131, 145, 147
 prescriptions 10, 15, 22, 25, 26, 28, 73, 78, 117, 142, 147
 proscription..... 10, 16, 23, 145, 147
 proscriptions.....26, 73, 77, 78, 142, 147
 puissance de l'écoute.....40, 79, 145
réalisations..... 6, 13, 50, 54, 71, 86, 87, 88, 97, 140, 141, 157, 164, 184
 reconnaissance....5, 8, 9, 10, 12, 17, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 58, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 71, 73, 76, 94, 95, 96, 121, 131, 136, 137, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 173, 176, 219, 221, 224, 242, 250, 257
 reconnaissance mutuelle... 5, 8, 12, 65, 67, 69, 76, 131, 137, 144, 219, 221, 224
 rendre compte7, 16, 32, 37, 80, 82, 83, 88, 96, 97, 125, 155, 160, 174, 203
 routine 8, 30, 73, 92, 125, 136, 147, 151
 sciences de l'information-communication. 39, 125
 sciences de l'information et de la communication..... 5, 8, 12, 93, 123, 257
 sensemaking..... 119, 120
Siboal 13, 49, 51, 55, 61, 64, 67, 74, 76, 78, 84, 155, 158, 164, 177, 194, 196, 198, 208, 215, 216, 217, 221
 SIC...91, 93, 94, 95, 96, 97, 105, 106, 107, 112, 122, 125, 230, 239, 242, 256, 257
 situation.... 7, 19, 28, 33, 34, 37, 54, 70, 73, 80, 86, 88, 98, 99, 106, 118, 120, 125, 136, 142, 164, 165, 166, 167, 190, 194, 204, 244
slack organisationnel 19, 27, 119, 126, 137
 sociétés occidentales..... 9, 75, 143
 sociologie de l'innovation 117
 sociologie des usages 15, 116
 sociologie interactionniste 118
SQR.... 13, 49, 55, 61, 65, 66, 70, 72, 74, 76, 78, 84, 87, 158, 159, 160, 174, 175, 177, 185, 190, 194, 202, 204, 215, 216, 220, 224
 systémique...38, 107, 112, 113, 114, 118, 119, 121, 248
 tâches d'intendance 5, 184
 théorie de l'information..... 109, 110, 114
 traditions françaises..... 123
 trivialité 103, 243
 vil 75, 124

TABLE DES MATIERES

PUISSANCE DE L'ECOUTE FLOTTANTE DANS L'ACTION COLLECTIVE.....	1
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION GENERALE	5
<i>Préambule</i>	<i>5</i>
<i>Entre théorie et pratique : écoute dans l'action collective</i>	<i>5</i>
<i>Présentation du plan</i>	<i>11</i>
<i>Présentation des terrains mobilisés dans ce document.....</i>	<i>13</i>
CHAPITRE 1 - SYNTHESE DES TRAVAUX	15
<i>Introduction.....</i>	<i>15</i>
1.1. Manutention de l'information, bricolage et litote organisationnelle	17
a) Manutention de l'information	17
b) Bricolage informationnel, communicationnel et organisationnel	18
c) Arrangements avec les convenances : la litote organisationnelle	19
1.2. De travail et organisation à action collective	21
a) Travail d'articulation et organisation du travail	22
b) Action collective : prescription (proscription) réciproque, justification	23
c) Poids des outils de gestion : artefact communicationnel et informationnel	26
d) Norme, outil de gestion : jeux distincts	29
1.3. Écoute flottante des interprétations	31
a) Matérialité, force illocutoire et transformation.....	32
b) Effets de l'énonciation : mise en relation et rapports de places	33
c) Engagement, reconnaissance et dimensions sur lesquelles « jouer »	36
1.4. De vigilance à reconnaissance : de l'attention à l'écoute flottante.....	38
a) Puissance : domination ou reconnaissance de capacités par la gratitude ?	39
b) Approches institutionnelle et pragmatique de la reconnaissance	42
c) Synthèse : se sentir digne de témoigner de la gratitude.....	43
CHAPITRE 2 - NOUVEAUX RESULTATS	47
<i>Introduction.....</i>	<i>47</i>
2.1. Décodage de l'action collective : ressources des agencements.....	48
2.2. Repérage des activités d'information.....	50
a) Tableaux de synthèse.....	51
b) Comparaisons à partir des activités d'information.....	53
c) Synthèse des repérages de compétences d'agencements : une matière irrésistible ?.....	55

2.3. <i>Cadrages communicationnel et organisationnel</i>	56
a) Cadrage communicationnel: quelle est la performance de l'agencement ?	56
b) Synthèse des cadrages communicationnels des terrains (cf. détail en annexe).....	58
c) Cadrage organisationnel : quel est le mandement de l'agencement ?	58
d) Relations, rendez-vous et ressources selon mandat et performance perçus sur les terrains.....	61
e) Synthèse du cadrage organisationnel	62
2.4. <i>Comprendre les énonciations : potentiel d'innovation</i>	62
a) Contexte institutionnel : capacités et légitimités.....	63
b) Contexte rhétorique : recadrage selon les conventions d'énonciation	66
c) Synthèse des deux premiers contextes : potentiels d'évolution grâce à l'écoute mutuelle.....	71
d) Contexte culturel : coûts de l'innovation.....	72
CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE	79
<i>Introduction : observer l'interprétation par l'écoute flottante</i>	79
3.1. <i>Vers la démarche clinique</i>	80
a) Recherche action	80
b) Anthropologie de la communication	80
c) Grounded Theory	81
d) Démarche clinique	83
3.2. <i>Exigences d'une recherche clinique en communication des organisations</i>	84
a) Les exigences du terrain.....	84
b) Les exigences théoriques	85
c) Synthèse des exigences de l'agencement de recherche	86
3.3. <i>Une triple instance nécessaire à la démarche clinique</i>	86
a) Recueillir des données « chaudes » et « froides » : activités d'information.....	86
b) Groupe de suivi ou comité de pilotage terrain : premier cadrage.....	87
c) Groupe d'échange avec les pairs : second cadrage.....	88
CHAPITRE 4 - POSITIONNEMENT THEORIQUE	91
<i>Introduction</i>	91
4.1. <i>Cerner les concepts</i>	91
a) Interprétation – compréhension : à partir du concept de médiation	91
b) Information - communication.....	93
c) Culture traditionnelle – culture artistique	94
4.2. <i>Organisation et activités d'information : les agencements en SIC</i>	95
a) L'organisation comme agencement routinier et émergent de capacités	95
b) Les activités d'information et le cadrage	97
c) Agencement organisationnel et communicationnel des activités d'information	99
4.3. <i>Un point de vue communicationnel</i>	101
a) Travail d'articulation, représentations plurielles et communication	101

b) Approche communicationnelle ou point de vue communicationnel ?.....	102
CHAPITRE 5 - MISE EN PERSPECTIVE EPISTEMOLOGIQUE	105
<i>Introduction</i>	105
5.1. <i>Approches modélisatrices et instrumentales</i>	107
a) La cybernétique et les conférences de Macy.....	107
b) Fonctionnalisme et structuralisme : ordre positiviste de la théorie de l'information	110
c) La systémique cybernéticienne d'Herbert Simon	112
5.2. <i>Critique de l'approche modélisatrice : « Les systémiques » françaises</i>	112
5.3. <i>Alternative au positivisme et à la systémique : approches interprétatives</i>	114
a) La logique formelle n'est pas la connaissance : une différence fondamentale	114
b) L'étude des usages : remise en cause du déterminisme	116
c) La sociologie de l'innovation : remise en cause du fonctionnalisme	117
d) L'action située et la cognition distribuée : remise en cause de la systémique	118
e) Le slack organisationnel et le sensemaking : au-delà de l'action, la construction du sens	119
f) Le langage dans les organisations.....	120
g) Synthèse : une approche interprétative et le tournant narrativo-culturel	121
5.4. <i>Lien entre communication organisationnelle et stratégie des organisations</i>	123
a) Tradition et management	123
b) Les agencements organisationnels et communicationnels : entre gestion et SIC.....	125
5.5. <i>Mise en contexte historique de l'approche interprétative</i>	126
CONCLUSION GENERALE ET PROGRAMME DE RECHERCHE	135
<i>Conclusion générale</i>	135
a) Artefacts communicationnels, bricolage et litote organisationnelle : des concepts clés	135
b) Un point de vue communicationnel exigeant.....	139
c) Des résultats qui posent de nouvelles questions	140
<i>Programmes de recherche</i>	143
a) Dans quelle mesure l'innovation devient-elle effective ? Rappel historique.....	143
b) Proposition : le groupe de travail Lilith sur la place de l'individu au travail	146
c) Mise à l'épreuve critique des propositions de généralisation et des grilles d'analyse	147
d) TIC, genre, précarité et travail : nouvelles solidarités ?.....	150
ANNEXES	153
LES MATRICES D'EVENEMENTS : ANALYSE DES TERRAINS.....	153

INTRODUCTION	155
CHAPITRE 1 - PRESENTATION	155
1.1. <i>Cas Sibool : déménager dans les délais</i>	155
1.2. <i>Cas Cimilech : construire une mémoire collective</i>	157
1.3. <i>Cas SQR : lier assurance qualité et gestion de l'information</i>	158
1.4. <i>Cas Pivert : assurer à la fois intendance et stratégie</i>	160
1.5. <i>Cas Labo : statuer sur le rôle et la place de la bibliothèque</i>	161
1.6. <i>Cas Placo : adapter une plateforme web aux exigences des clients</i>	163
CHAPITRE 2 - SITUATION DES AGENCEMENTS DE RESSOURCES	164
2.1. <i>Sibool : l'agencement déménagement</i>	164
a) Saisies à la division TP ou « comment garder la face »	164
b) Collage des fiches dans les bureaux ou « comment enrôler du personnel ».....	165
c) Ressaisie dans GTEC ou « bricoler pour préserver la crédibilité »	166
d) Accueil du premier jour ou « l'urgence favorise la coopération ».....	166
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation Sibool	167
f) Agencement déménagement : liens importants entre ressources humaines.....	168
2.2. <i>Cimilech : l'agencement mémoire collective</i>	169
a) Louis et Philippe ou « le dialogue de sourds »	169
b) Histoire de Pascale ou « l'étrange coopération »	170
c) Enquête chiffrée ou « l'obligation de trier »	170
d) Réactions à Mary Pop's : une solution « déconnectée »	171
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation Cimilech	172
f) Agencement mémoire (collective) : peu de liens entre personnes, logiciel déconnecté .	173
2.3. <i>SQR : l'agencement de surveillance</i>	174
a) Rédaction du plan d'action ou « difficultés à concilier preuve et action »	174
b) Rédaction du CRA ou « respect des normes et qualité de réalisation »	174
c) Corrections des CRA avant clôture ou « zèle des chefs de secteur »	175
d) Comités de suivi ou « laisser une marge de manœuvre à l'opérationnel ».....	176
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation SQR	177
f) Agencement de surveillance : aucun lien entre les décideurs et la matière	178
2.4. <i>Pivert : l'agencement d'intendance stratégique</i>	179
a) Gestion du temps ou « comment parler des choses qui fâchent ».....	179
b) Réunions hebdomadaires ou « oser parler de l'anodin quotidien ».....	180
c) Suivi des présences ou « l'art du stylo à disposition »	180
d) Opération catalogues ou « imaginer compliqué pour faire simple »	181
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation Pivert	183
f) Agencement d'intendance stratégique : relations intenses à tous les niveaux.....	184

2.5. <i>Labo : l'agencement documentaire</i>	185
a) Se documenter sur projet ou « l'ambiguïté de l'organisation collective »	185
b) Océane et son bureau ou « rapprocher documentation et recherche »	186
c) Bouclage d'un article ou « les affres de la dernière ligne droite »	187
d) Discussion au café ou « confrontation informatique - documentation »	188
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation de Labo	190
f) Agencement documentaire : hésitations et séparation des tâches	191
2.6. <i>Placo : l'agencement web collaboratif</i>	192
a) Gestion thématique des documents	192
b) Accès au public	192
c) Simplification de l'édition	193
d) Amélioration de l'ergonomie	193
e) Synthèse des activités d'information pour chaque situation de Placo	194
f) Agencement web (collaboratif) : peu de collaboration entre interlocuteurs	195
CHAPITRE 3 - CADRAGE DES INTERPRETATIONS	196
3.1. <i>Siboal : Cohérence de points de vue</i>	196
a) Cadrage communicationnel de l'agencement déménagement	196
b) Cadrage organisationnel de l'agencement Siboyal	198
3.2. <i>Cimilech : activités disparates et malentendus</i>	199
a) Cadrage communicationnel de l'agencement mémoire (collective)	199
b) Cadrage organisationnel de l'agencement Cimilech	201
3.3. <i>SQR : des évolutions complexes</i>	202
a) Cadrage communicationnel de l'agencement de surveillance	202
b) Cadrage organisationnel de l'agencement SQR	204
3.4. <i>Pivert : Rôles complémentaires</i>	205
a) Cadrage communicationnel de l'agencement d'intendance stratégique	205
b) Cadrage organisationnel de l'agencement Pivert	207
3.5. <i>Labo : forte pression et désir d'intégration</i>	208
a) Cadrage communicationnel de l'agencement documentaire	208
b) Cadrage organisationnel de l'agencement Labo	210
3.6. <i>Placo : des divergences d'intérêt fortes</i>	211
a) Cadrage communicationnel de l'agencement web (collaboratif)	211
b) Cadrage organisationnel de l'agencement Placo	213

3.7. Synthèse du cadrage organisationnel des agencements.....	215
CHAPITRE 4 - MISES EN CONTEXTE INSTITUTIONNEL.....	216
4.1. Sibool : service, lien social et image	217
4.2. Cimilech : un produit ou une trace de produit ?	218
4.3. SQR : trace-tranquillité vers service-liens-trace.....	220
4.4. Pivert : du service rentable dans une équipe soudée.....	222
4.5. Labo : services intégrés et valorisants	223
4.6. Placo : une tranquillité d'esprit coûteuse	224
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	227
BIBLIOGRAPHIE GENERALE	229
BIBLIOGRAPHIE PERSONNELLE CITEE (ORDRE CHRONOLOGIQUE)	255
INDEX (MOTS CLES ET TERRAINS).....	259
TABLE DES MATIERES.....	263