



**HAL**  
open science

**Du local au global : agentivité et dynamiques  
représentationnelles d'organisation, le cas d'une  
entreprise internationale du secteur de l'aéronautique et  
du spatial**

Gaëlle Baudry

► **To cite this version:**

Gaëlle Baudry. Du local au global : agentivité et dynamiques représentationnelles d'organisation, le cas d'une entreprise internationale du secteur de l'aéronautique et du spatial. Sciences de l'information et de la communication. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2016. Français. NNT : 2016TOU20038 . tel-01717731

**HAL Id: tel-01717731**

**<https://theses.hal.science/tel-01717731>**

Submitted on 26 Feb 2018

**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.

Université Fédérale



Toulouse Midi-Pyrénées

# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :

Université Toulouse - Jean Jaurès

---

**Présentée et soutenue par :**

**Gaëlle BAUDRY**

**le** mercredi 22 juin 2016

**Titre :**

Du local au global : agentivité et dynamiques représentationnelles d'organisation. Le cas d'une entreprise internationale du secteur de l'aéronautique et du spatial.

---

**École doctorale et discipline ou spécialité :**

ED ALLPH@ : Sciences de l'information et de la communication

**Unité de recherche :**

Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (EA 827)

**Directeur/trice(s) de Thèse :**

Pierre MOLINIER (Directeur)

Laurent MORILLON (Co-encadrant)

**Jury :**

Valérie CARAYOL, Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication - Rapporteur

François COOREN, Professeur Titulaire en Communication - Rapporteur

Jean-Paul GIAVARINI, Directeur de l'Innovation à Sogecclair aerospace - Membre invité

Sylvie PARRINI-ALEMANNI, Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication  
HDR - Examineur

Pierre MOLINIER, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication

Laurent MORILLON, Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication



**Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales**  
**(LERASS – EA 827) – Équipe Grécom - Médiapolis**  
115D route de Narbonne  
BP 67701  
F-31077 TOULOUSE CEDEX 4



DU LOCAL AU GLOBAL : AGENTIVITÉ ET DYNAMIQUES REPRÉSENTATIONNELLES D'ORGANISATION.  
LE CAS D'UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE DU SECTEUR DE L'AÉRONAUTIQUE ET DU SPATIAL

**Résumé :** Cette thèse questionne les dynamiques représentationnelles d'organisation. Elle s'inscrit dans un contexte socio-économique tendu, où la tendance est au renouvellement des pratiques organisationnelles. La problématique d'images et la compréhension de leurs productions sont au cœur des réflexions stratégiques des entreprises. Adoptant une épistémologie de convention socioconstructiviste, nous abordons l'organisation comme une forme non stabilisée, constituée dans et à travers les communications (CCO). L'originalité de cette recherche tient principalement de l'attention portée à l'agentivité des éléments participant au phénomène. Nous investissons une entreprise internationale du secteur de l'aéronautique et du spatial. L'activité de ses mille deux cents salariés est majoritairement fondée sur des processus de productions collectives. Nous orientons notre questionnement sur ce public. Trente-sept entretiens semi-directifs sont menés, ainsi qu'une observation participante de leur vie quotidienne.

Les premières analyses de contenu thématique permettent d'élaborer un questionnaire quantitatif administré à l'ensemble des membres de l'entreprise, dont deux cent quatre-vingt-dix-sept nous sont retournés. La triangulation méthodologique permet d'articuler des approches macro et micro sociales des processus. Dix images de l'organisation sont identifiées. Il s'agit d'éclairer la constitution, puis la convergence de représentations sociales dans ces productions. La lecture agentive des communications permet d'identifier des agents, humains et non-humains, participant à ces dynamiques. Ainsi, cette recherche contribue notamment à enrichir les travaux sur le silence, et introduit les notions d'agentivité du sensible et des sentiments. Elle propose en outre une typologie de "figures" des dynamiques représentationnelles d'organisation. Enfin, cet éclairage du phénomène nous amène à discuter le concept de "réalité" organisationnelle.

**Mots-clés :** représentation, construction, organisation, agentivité, dynamique

FROM LOCAL TO GLOBAL : AGENCY AND REPRESENTATIONAL DYNAMICS OF ORGANIZATION.  
A CASE STUDY OF AN INTERNATIONAL AERONAUTICAL AND SPACE COMPANY

**Summary:** Through this thesis, we investigate the representational dynamics of organization. For companies, the tense socio-economical context entails renewals of organizational practices. Thus, they make their images, and even more make their way of production, a priority. With a socioconstructivist position, we approach the organization as an instable form, constituted in and through communication (CCO). More specifically, we consider the agency of participating elements to this phenomenon. We invest ourselves within an international aeronautical and space company. The activity of these twelve hundred employees is mainly based on the process of collective productions. We focus on this audience. Thirty-seven semi-structured interviews were conducted, as well as a participant observation of everyday life.

The first thematic content analysis allows to design a quantitative questionnaire administered to all company members. We collected the feedback from two hundred and ninety-seven employees. By methodological triangulation, we articulated macro and micro social approaches of these processes. We identified ten images of the organization. We aim to highlight the constitution, and the convergences of social representations in these productions. The agentive reading of these communications allows to recognize agents, human and non human, involved to these dynamics. In this way, this research contributes, in part, to enhance works concerning silence in communications. It introduces also the concepts of senses and sentimental agencies. Furthermore, it proposes a typology of "figures" regarding the representational dynamics of organization. Finally, this comprehension of the phenomenon leads us to discuss the concept of organizational "reality".

**Keywords:** representation, construction, organization, agency, dynamic

« *Caminante no hay camino,  
se hace camino al andar* »  
(Machado, 1917)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Machado, A. (1917). « Caminante no hay camino », Chant XXIX Proverbios y cantarès, *Campos de Castilla*. Sevilla : Renacimiento.

# REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à manifester ma gratitude à mon directeur de thèse Pierre Molinier et mon co-encadrant Laurent Morillon, pour avoir orienté ce travail par leurs apports scientifiques, et pour la disponibilité et l'écoute dont ils ont fait preuve.

Mes remerciements vont également aux membres du jury, pour avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail doctoral.

Cette recherche a été financée par l'entreprise Sogclair France, par la contractualisation d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). Je souhaite donc naturellement remercier son dirigeant Marc Darolles. Merci tout particulièrement aux porteurs du projet, Jean-Paul Giavarini, Directeur Technique et Patricia Sandré, Responsable de l'Innovation, pour leur soutien pendant ces trois années, et leur détermination dans la valorisation de cette recherche. Vous avez su m'offrir un cadre privilégié pour la réalisation de cette thèse.

Je remercie aussi les membres du Grecom pour m'avoir accueillie au sein de l'équipe de recherche. Les discussions stimulantes et la dynamique de groupe m'ont été précieuses, aussi bien d'un point de scientifique que pédagogique. Merci également aux équipes de recherche Organicom et actuellement Grecom-Mediapolis, qui m'ont intégrée dans leurs échanges.

J'aimerais également saluer le travail de l'Association des Doctorant(es) Toulousain(es) en Sciences de l'Information et de la Communication (ADT-SIC), pour l'organisation de séminaires qui m'ont été riches de partages d'expérience.

Un remerciement particulier va à Cathy Malassis, Responsable du Centre de Documentation et de Recherche en Sciences Humaines et Sociales, pour sa disponibilité et son efficacité dans les recherches bibliographiques.

J'adresse également mes remerciements à mes collègues de travail de la Direction Technique de Sogclair aerospace, qui m'ont accompagnée au quotidien, et ont vivement participé à mon intégration et à mon épanouissement dans l'entreprise : Kader, Paul, Fatah, Lydie, Serge, Antoine, Nicolas, Anne-Claire, Sandrine, Jean-Paul, Patricia, Magali, Franck, Emma et Marjorie. Je pense aussi aux autres membres de l'entreprise avec qui j'ai pu échanger pendant



les pauses, ainsi qu'à Franck, Germain, Charles-Antoine et Corinne, Pierrick, Jean-Brice et André.

Ensuite, je tiens à remercier les personnes ayant participé aux dispositifs méthodologiques mis en œuvre, notamment aux entretiens semi-directifs et au questionnaire quantitatif. Merci pour vos témoignages et votre implication, sans quoi cette recherche n'aurait pas été possible. La dimension internationale de Sogclair aerospace, aussi enrichissante soit-elle, a nécessité une maîtrise linguistique de haut niveau pour la conception des supports techniques. Ce travail aurait été beaucoup plus difficile sans les traductions ou vérifications bénévoles d'Erika, Pati, Mélanie, Laura et Emma.

Merci à mes amis, et notamment à Bertrand, Sarah (et Laura), Olivia (et Manu) et Flore pour tous ces moments personnels partagés, mais aussi pour votre soutien, vos conseils et vos relectures de la thèse.

Merci également à mes amis du judo pour les heures de défoulements et d'amusement pendant (et après les entraînements) : Chris, Mika, Flo, Marie, Sacha, Damien, Jules, Barbara, Lola, Paul, et tous les autres que je n'aurais pas nommés. Même si mes apparitions étaient plus rares ces derniers mois, vous m'êtes importants.

Mes pensées chaleureuses vont évidemment à ma famille, et plus particulièrement à mes parents, qui m'ont vraiment facilité la vie, encouragé et fait part de beaucoup de bienveillance. Je ne suis pas sûre d'avoir pu finaliser ce travail sans le soutien de mon amie, Erika, qui a été présente au quotidien, partageant les périodes de joie et de stress. Cela n'a pas été facile pour toi, et tu as tout de même fait preuve de patience (beaucoup), d'écoute, de détermination, et tu n'as jamais arrêté d'y croire. "*¡Me gustaria agradecer también a toda tu familia, para su benevolencia y su apoyo en la construcción de nuestro recortado. Que suerte de conocerlos!*".

Enfin, une pensée pour notre princesse Kaia qui, d'un regard, me permet chaque fois de relativiser.

# **SOMMAIRE**

**Remerciements**

**Sommaire**

**Introduction générale**

**PARTIE 1 Cycle paradigmatique de la recherche**

Chapitre 1 Des représentations sociales à la construction organisationnelle

Chapitre 2 Appréhender les représentations sociales par une approche communicationnelle des organisations

**PARTIE 2 Contexte du terrain de recherche**

Chapitre 1 Apports du contexte de recherche à la définition de la problématique

Chapitre 2 Méthodologie

**PARTIE 3 De la déconstruction d'images à l'émergence de dynamiques représentationnelles**

Chapitre 1 La dépendance

Chapitre 2 La matérialité

Chapitre 3 La spatialité

**PARTIE 4 Discussion sur la "réalité" organisationnelle par une approche agentic des représentations sociales**

Chapitre 1 Contribution aux avancées sur les formes agentives

Chapitre 2 Contribution à la "réalité organisationnelle" par les représentations sociales

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Table des figures**

**Table des tableaux**

**Table des annexes : cf. volume 2 de la thèse**

**Table des matières**

# INTRODUCTION GENERALE

La société dans laquelle nous vivons est une abstraction (Taylor, 1993), constituée d'une pluralité de "réalités"<sup>2</sup> en continuelle évolution (Luckmann, Berger, 1966), dont chacun possède ses définitions. C'est par ce postulat que nous initions notre travail doctoral en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC).

Instruments de construction et d'interprétation sociale, nous proposons une étude approfondie des représentations sociales (Durkheim, 1898 ; Jodelet, 1989 ; Moscovici, 1976). Nous souhaitons mettre en évidence la manière dont elles émergent et s'articulent, participant ainsi à la construction sociale : « *Décrire une représentation sociale (Moscovici, 1961, 1976) revient à décrire comment un objet – au sens large – est pensé par une communauté* » (Lahlou, 2003, p. 37). Introduire la notion de communauté nous amène à considérer plus précisément ce qui fait son existence, à savoir des individus constituant, partageant et transformant constamment leurs connaissances, en interaction avec autrui. Doué de capacités post réflexives (Piaget, 1937), chacun devient producteur de communications permettant la conception de son "réel" connaissable et subjectif (Jonnaert, 2002 ; Le Moigne, 2001), permis dans un ajustement quotidien entre ses identités personnelles et sociales (Luckmann, Berger, 1966 ; Mucchielli, 2007). Produit de représentations sociales (Molinier, 1996), l'éclairage de notre monde nous invite à porter un regard sur la mise en œuvre de ces processus (Bouzon, 2004).

Fort de cet intérêt, il convient de re-situer cette ambition à une échelle adaptée à une recherche doctorale, par ailleurs limitée dans le temps. Notre inscription en SIC et la richesse des travaux menés dans cette discipline nous offrent plusieurs possibilités pour appréhender cet objet social. Sensibilisée à l'approche de la communication organisationnelle, nous acceptons la vision d'une organisation instable, produite par les communications (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008 ; Bouzon, 2006 ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Delcambre, Taylor, 2011). Nous considérons la communication comme un élément organisant au caractère "allagmatique" (Carayol, 2004), c'est-à-dire avec une capacité à produire du changement :

*Il s'agit de considérer les pratiques de communication, non plus seulement comme des "transferts" d'un contenu informatif ou des*

---

<sup>2</sup> Nous usons de guillemets, car nous reviendrons plus précisément sur ce que nous entendons par la notion de "réalité" dans cette recherche.

"échanges", mais comme des moments possibles d'ordonnement de la structure d'interaction, qui peut se reconfigurer selon un certain répertoire propre à la situation sociale considérée, à chaque événement communicatif, en situation de symétrie ou d'asymétrie en relation d'ordre, degré ou d'échange. Les pratiques de communications apparaissent ainsi comme des processus de configuration et d'ordonnement, de mise en ordre des interactants (*Ibid.*, p. 165).

Les pratiques de communication étant définies comme « une instance d'actualisation des représentations » (Bouzon, 2004, p. 16), cette vision place dès lors notre objet d'étude au centre des dynamiques sociales.

La reconnaissance de capacités à la communication renvoie plus précisément aux éléments formant ces échanges. L'originalité de cette thèse tient alors à notre pratique de déconstruction des représentations sociales d'une organisation, par le regard que nous portons sur ces localités communicationnelles. En effet, ce mode d'appréhension fait l'objet de peu d'étude. Adoptant l'approche Constitutive de la Communication Organisationnelle (CCO), nous justifions ce choix par la volonté d'approfondir certaines perspectives de recherche introduites lors d'un mémoire de recherche en Master 2 (Baudry, 2012)<sup>3</sup>.

Nous nous étions intéressée à la manière dont se construisaient des pages Facebook d'une collectivité territoriale. Nous nous étions inspirée de travaux issus de l'école de Montréal sur la "réalité" organisationnelle, et notamment sur la théorie de la conversation-texte (Taylor, 1993), pour éclairer ce phénomène. Nous avons plus spécifiquement reconnu l'importance de conférer, à la fois aux individus et aux non humains (Callon, Latour, 2006), des capacités potentielles à agir sur et/ou à faire agir d'autres éléments (Cooren, 2010a, Cooren, Taylor, Van Every, 2006). Là encore, cette volonté de porter attention aux localités communicationnelles et à leurs dimensions hybrides pour tenter de saisir des dynamiques représentationnelles d'organisation n'a, à notre connaissance, pas encore été proposée.

Une autre spécificité de cette recherche réside dans sa modalité de mise en œuvre, influant sur la précision de notre problématique. Nous évoluons dans le cadre d'un partenariat de recherche public-privé (Audoux, Gillet, 2011), permis par la ratification d'une Convention Industrielle de

---

<sup>3</sup> Baudry, G. (2012). *L'agentivité des pages Facebook d'organisation dans les pratiques communicationnelles. Le cas des pages du conseil régional Midi-Pyrénées*. Mémoire de recherche de Master 2 en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction de Morillon, L., Université Paul Sabatier, Toulouse.

Formation par la Recherche (CIFRE). Pensée comme une réelle opportunité de mise en application de notre ambition scientifique, nous avons quelque peu ajusté notre sujet aux attentes des porteurs de projets entrepreneuriaux.

En effet, nous avons eu l'opportunité d'investir quotidiennement, et sur une durée de trois ans, une entreprise internationale du secteur de l'industrie aéronautique et spatiale. Comptant un peu plus de mille salariés répartis dans six pays, Sogecclair aerospace est cependant considérée comme de taille modeste dans son secteur. Évoluant dans un contexte socio-économique tendu, notamment lié au mouvement de "développement fournisseur", elle doit adapter son « *équipement organisationnel en réponse à de nouvelles prescriptions* » (Hemont, 2011, p. 191) des donneurs d'ordres. Celles-ci favorisent l'émergence de tensions entre la gestion des compétences humaines et l'optimisation de la qualité, des coûts, et des délais des projets à livrer.

Ce travail s'inscrit donc dans une tendance au renouvellement des pratiques organisationnelles (Cousserand, Blin, 2010) : différence culturelle, conflit de légitimité, distanciation salariale, etc. Afin de pallier à la complexité et à la pluralité des transformations induites, les préoccupations des dirigeants sont, entre autres, à la gestion, à la maîtrise et à la valorisation de l'image, ou plutôt des images, de l'organisation. Dès lors, les objectifs sont aussi bien « *de mobiliser, de motiver, d'informer et d'intégrer le personnel* » (Leclaire, 1995, p. 217), de faire adhérer aux valeurs, de développer un sentiment d'appartenance, d'améliorer la performance (Morillon, Bouzon, 2009), que « *d'être à la fois visibles, lisibles et crédibles* » (Heller, 2008, p. 117). Sans cet effort, ces phénomènes pourraient possiblement « *engendrer des dysfonctionnements dans l'entreprise sous forme d'incompréhensions, d'incohérences, ou de dispersions d'efforts* » (Bouzon, 2002a, p. 176).

Ayant pour but de « *faire exister les firmes dans les imaginaires collectifs, en contexte de concurrence et d'irruption des environnements sociétaux dans les logiques managériales* » (Le Moëne, 2008, p. 140), la problématique d'images est donc placée au cœur des réflexions stratégiques des entreprises. Comprendre leurs productions revient alors à s'intéresser aux représentations sociales des individus, et à leurs articulations entre elles (Molinier, 1996). Ainsi, l'étude de la complexité des processus de communication participant aux dynamiques représentationnelles de l'organisation apparaît comme un axe de recherche pouvant répondre aux préoccupations des porteurs de projets : « *la communication est devenue une composante essentielle du travail (...) et [que] la qualité des interactions est désormais centrale pour*

*améliorer la performance des organisations* » (Zarifian, 1999, p. 106).

Cette tendance au renouvellement organisationnel s'étend, entre autres, à Sogclair aerospace. Notre questionnement principal se centre plus particulièrement sur ses salariés présents à l'international. Bénéficiant en l'entreprise d'un double statut de doctorante et de salariée en communication, nous avons investi leur vie quotidienne. Il s'agit de mener une étude dans un environnement social en continuelle construction, construction à laquelle nous participons aussi dans le cadre d'une recherche impliquée. La réflexivité partagée sur nos pratiques nous semble être un angle de travail enrichissant. Dans une démarche compréhensive, nous avons souhaité mettre en tension les approches micro et macrosociales des communications (Grosjean, Bonneville, 2008). L'objectif est ainsi d'appréhender des dynamiques représentationnelles de l'organisation, en éclairant ce jeu incessant de construction et de déconstruction des processus participant à ce phénomène.

La méthode mise en œuvre est fondée sur une triangulation méthodologique (Apostolidis, 2003) de techniques qualitatives et quantitatives. Après une exploration du terrain de recherche d'environ six mois, nous avons réalisé une observation participante d'un peu plus de deux années (Roussiau, Bonardi, 2001 ; Roy, 2006), mené trente-sept entretiens semi-directifs (Blanchet, Gotam, 2010 ; Louvel, Bozonnet, 2011), et administré un questionnaire à l'ensemble des salariés de l'entreprise (de Singly, 2012). Nous avons analysé les données à partir d'une lecture de l'agentivité, soit une identification des interactants et de leurs capacités d'action.

### **Architecture de la thèse**

Notre thèse comprend quatre parties, dont chacune comporte des chapitres, eux-mêmes divisés en sections. Tout au long de ce document, nous usons du nous de politesse genré dans notre style d'écriture. Nous tenons à faire remarquer l'intégration d'un CD-Rom au document, correspondant au deuxième volume de cette thèse. Il contient exclusivement les annexes, non imprimées en raison d'un volume de pages trop important.

Nous débutons par une présentation du cycle paradigmatique de la recherche. Dans le premier chapitre, nous définissons notre objet d'étude, et justifions l'adoption d'une approche socioanthropologique des représentations sociales (Jodelet, 1989, 2003 ; Laplantine, 1986). Nous exposons les enjeux d'un positionnement en épistémologie de convention socioconstructiviste (Luckmann, Berger, 1966). Dans le second chapitre, nous décrivons les

orientations induites par l'inscription de notre travail en communication organisationnelle, et plus précisément dans l'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren, Khun, *et al.*, 2011 ; Cooren, Robichaud, 2011 ; Taylor, Van Every, 2000). Nous nous attardons plus particulièrement sur les potentialités offertes par la reconnaissance d'une organisation émergeant dans l'interrelation entre les modalités conversationnelles et textuelles (Taylor, 1993). Mettant en évidence la place et le rôle d'une diversité d'éléments en interaction, nous nous intéressons un peu plus aux textes, en tant que médiateurs (Cooren, 2004, 2010a) des échanges. Nous approfondissons ensuite notre intérêt sur les potentielles capacités d'action des agents (Cooren, 2010a ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006), qu'ils soient humains ou non humains, pouvant participer à la structuration de représentations sociales de l'organisation.

Une fois le socle théorique défini, la deuxième partie contextualise notre terrain de recherche. Dans un premier chapitre, nous expliquons la manière dont l'originalité de notre recherche doctorale, qui est d'être impliquée via un partenariat public et privé, nous a permis d'ajuster la problématique. Nous revenons sur les modalités de travail négociées, permettant la réalisation d'une recherche impliquée. Puis, nous décrivons l'organisation Sogclair aerospace, et nous positionnons dans cet environnement. Un retour sur les six premiers mois d'intégration à l'entreprise nous amène alors à exposer les articulations ayant lieu entre notre thématique scientifique privilégiée et les attentes des porteurs du projet en matière de communication. Nous justifions le choix de nous centrer sur les salariés dans leur ensemble, et l'intérêt de questionner les communications, aussi bien d'un point de vue microsocial que macrosocial. Le second chapitre concerne la méthodologie. Nous définissons les enjeux et les modalités de mises en œuvre des trois techniques d'enquête adoptées. Présentées par ordre de convocation, nous clarifions notre observation participante, ainsi que l'analyse de contenu thématique des données consignées dans un journal de bord. Nous poursuivons avec des entretiens semi-directifs menés auprès de salariés et dirigeants de l'organisation. Analysées thématiquement, ces informations nous servent de base à la conception d'un questionnaire quantitatif. Administré à l'ensemble des membres de Sogclair aerospace à l'international, il nous permet de mettre en tension les premières représentations sociales émergentes, à visée plutôt individuelle, avec d'autres, collectives et plus ou moins partagées.

Dans la troisième partie, nous abordons les dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace par une pratique de déconstruction des dix images d'organisation que nous avons identifiées. Nous les avons classées dans trois chapitres, en fonction des thématiques majeures

distinguées. Nous retraçons les échanges et les éléments repérés comme participant à ce phénomène. Notre regard oscille donc constamment entre différentes situations, leurs mises en tension favorisant l'émergence de représentations sociales de l'organisation. Le premier chapitre renvoie au contexte de dépendance économique et sociale, transversale à l'ensemble de ces processus. Nous sommes plus spécifiquement amenée à faire référence aux concepts de l'agentivité du silence (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015) et de la ventriloquie (Cooren, 2010a, 2010b, 2013) dans l'élaboration des représentations. Le deuxième chapitre renvoie à la matérialité, ou plus justement à la dimension sociomatérielle des interactions. Nous mettons l'accent sur des échanges rendant compte de capacités d'action d'une diversité de textes issue de pratiques sensibles. Le troisième chapitre présente la ligne directrice de la spatialité, qu'elle soit géographique ou organisationnelle. Nous mettons notamment en évidence la place et le rôle d'éléments symboliques de la culture d'entreprise (Radulica Montserrat, 2008), et portons une attention particulière à la dimension affective reconnue chez certains agents.

La quatrième et dernière partie est une discussion scientifique de ces résultats. Dans le premier chapitre, nous éclairons les prolongements possiblement apportés aux travaux déjà menés sur l'agentivité. Nous proposons une typologie indicative d'agents communicationnels identifiés dans les dynamiques représentationnelles. Nous tentons ensuite d'enrichir, certes modestement, les réflexions sur les capacités d'action du silence, en prenant du recul sur nos résultats. Puis, nous élargissons notre propos sur les textes dans leurs natures générales (Cooren, 2004), et mettons en tension le rapport du corps à l'espace dans les interactions entre individus et objets. En prenant appui sur des situations rencontrées dans notre étude de cas, nous proposons de considérer plus particulièrement les textes par une approche sensorielle. Enfin, nous revenons sur la dimension affective repérée dans les processus de construction de certaines représentations sociales, et interrogeons ce qui semblerait relever d'une agentivité des sentiments. Dans le second chapitre, nous tentons de contribuer à la définition de la forme abstraite qu'est la "réalité" organisationnelle. Nous mettons en évidence quatre "formes constructives" de dynamiques représentationnelles identifiées par ce travail. Une réflexion émerge alors sur nos difficultés d'objectivisation de Sogclair aerospace, illustrée par un retour sur les éléments symboliques de la culture d'entreprise. Cette discussion nous permet de questionner ce qui fait, finalement, l'organisation pour ses salariés, nous amenant à repenser ce que nous entendons par les notions de "réalités" sociales subjective et objective.



# **PARTIE 1**

## **CYCLE PARADIGMATIQUE DE LA RECHERCHE**

---

## Introduction

L'objectif de la première partie est de présenter le cycle paradigmatique de cette recherche doctorale, s'inscrivant en SIC. Réalisée à partir d'une revue de littérature scientifique, nous proposons d'éclairer la manière dont nous abordons notre objet d'étude, à savoir les représentations sociales. Nous affinons progressivement notre pensée scientifique, au travers de deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous nous intéressons au thème des représentations sociales en prenant appui sur certains des travaux déjà existants (Abric, 2005 ; Bouzon, 2002b ; Durkheim, 1898 ; Jodelet, 1989 ; Molinier, 1996 ; Moscovici, 1976). Ce panorama synthétique nous permet de présenter différentes manières d'appréhender ce concept. En suivant, nous définissons les fondements du constructivisme (Le Moigne, 2001, 2006 ; Morin, 1986 ; Mucchielli, Guivarch, 1998), et précisons notre posture en épistémologie de convention socioconstructiviste (Luckmann, Berger, 1966). Nous revenons sur ses caractéristiques et ses implications dans notre posture de chercheur. Nous expliquons ses influences dans la façon dont nous construisons notre objet d'étude. Partant alors du principe que c'est par la structure sociale que se produisent les phénomènes sociaux, nous convenons d'une approche constructive, progressive et évolutive de la connaissance sur un objet social. De plus, nous entendons l'organisation comme une « *abstraction* » (Taylor, 1993, en ligne), ou encore une forme organisationnelle en continuelle construction. Nous revenons sur la place et le rôle des caractéristiques personnelles et du poids des structures sociales dans ce phénomène, et nous attachons à comprendre la manière dont se définit la "réalité" organisationnelle. Ceci nous permet de clarifier ce que nous entendons par les notions de "réalité", d'identité et d'images. Dans cette perspective, nous précisons au fur et à mesure de notre approche des représentations sociales et les enjeux d'une telle étude, aussi bien d'un point de vue de scientifique que de praticien.

Dans le deuxième chapitre, nous mettons en évidence l'approche constitutive de la communication organisationnelle, que nous adoptons dans ce travail. Nous détaillons ce mode de pensée issu de l'École de Montréal, pour laquelle « *l'organisation existe bel et bien dans la communication* » (Cooren, Kuhn, *et al.*, 2011, p. 1151, notre traduction). Pour ce faire, nous prenons appui sur les travaux de divers auteurs engagés dans cette démarche (Cooren, 2010c ; Grosjean, Bonneville, 2011 ; Putnam, Nicoreta, McPhee, 2009 ; Taylor, Van Every, 2000), et

précisons le lien existant entre le caractère performatif des communications (Cordelier, Gramaccia, 2012) et l'instabilité des organisations (Carayol, 2004). Enfin, nous exposons les théories de la conversation-texte (Taylor, 1993) et celle de l'agentivité (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Cooren, 2004, 2010a), sur lesquelles nous élaborons notre angle étude. En effet, nous acceptons la vision d'une construction organisationnelle permise par l'interrelation de conversations et de textes, des modalités constituantes et constituées par les communications. Ainsi, nous présentons l'organisation comme émergente d'une diversité d'interactions hybrides, lors desquelles des communications s'articulent entre des éléments aussi bien humains que non humains (Callon, Latour, 2006 ; Castor, Cooren, 2006). Redéfinis en agents, ceux-ci font alors preuve de capacités d'action à agir sur et/ou à faire agir d'autres éléments, participant de ce fait au renouvellement organisationnel incessant.

## **Chapitre 1 Des représentations sociales à la construction organisationnelle**

Dans ce premier chapitre, nous définissons notre objet de recherche, et les modalités d'appréhension du phénomène complexe que sont les représentations sociales. Nous revenons, dans une première section, sur les prémisses de ce concept et sur ses évolutions. Nous proposons de les décliner en trois approches : socioanthropologique, structurale et des principes organisateurs (Delouvé, 2013). Ce panorama ne se veut pas exhaustif. L'ambition est plutôt dans la mise en évidence de différentes possibilités de regard scientifique à adopter. Nous sommes donc consciente de l'aspect quelque peu réducteur de cette présentation, nous permettant principalement de situer la façon dont nous aborderons cette thématique dans notre thèse. Dans une seconde section, nous définissons les caractéristiques et les enjeux d'un positionnement en épistémologie de convention socioconstructiviste (Luckmann, Berger, 1966).

### **1.1 Le concept de représentations sociales : définitions conceptuelles et modalités d'appréhension**

Les réflexions sur les représentations sociales émergent en Sciences Humaines et Sociales (SHS) dès le 18<sup>ème</sup> siècle (Durkheim, 1898). Depuis ce temps, une diversité de travaux a permis de définir, redéfinir, enrichir et confronter aux terrains, les avancées progressives sur le sujet. Nous nous appuyons plus précisément sur certains d'entre eux pour préciser les contours de notre objet d'étude.

#### 1.1.1 Les prémisses des représentations sociales

Le sociologue Durkheim (1898) peut être considéré comme un précurseur dans ce domaine. Il définit les représentations sociales comme des phénomènes participant au développement de la "réalité" sociale, en permettant aux individus de vivre ensemble : « *la vie collective comme la vie mentale de l'individu est faite de représentations* » (Durkheim, 1898, p. 273). Il opère une distinction entre les représentations collectives et individuelles. Les premières sont socialement construites, partagées par les membres de la société et durables : « *ce que les représentations collectives traduisent, c'est la façon dont le groupe se pense dans ses rapports avec les objets qui l'affecte* » (Durkheim, 1895, dans Cohen-Scali, Molinier, 2008, en ligne). Les secondes sont propres à l'individu, socialement déterminées par les premières, et disparaissent avec la mort de son détenteur. C'est donc par les représentations collectives que l'individu construit son

rapport au monde. Durkheim (1898) introduit ainsi leur caractère dynamique, par une capacité à entrer plus ou moins en contact entre elles :

*[...] pour en admettre la réalité, il n'est pas du tout nécessaire d'imaginer que les représentations sont des choses en soi ; il suffit d'accorder qu'elles ne sont pas des néants, qu'elles sont des phénomènes, mais réels, doués de propriétés spécifiques et qui se comportent de façons différentes les uns avec les autres, suivant qu'ils aient, ou non, des propriétés communes (Ibid., p. 286).*

Cependant, cette conception laisse peu de place à la liberté humaine individuelle, limitée par le poids des structures sociales. Les travaux de Durkheim inspirent, entre autres, des auteurs en psychologie sociale.

Nous pensons notamment au travail de Moscovici (1972, 1976). Reconsidérant la vision durkheimienne, il reconsidère l'emprise de la société sur la construction individuelle, ses deux éléments étant aussi bien capables de s'influencer mutuellement. Il préconise donc de parler de représentations sociales au lieu de représentations individuelles et collectives. Renvoyant à un « *système de valeurs, notions et pratiques relatives à des objets, aspects ou dimensions du milieu social* » (Moscovici, 1976, p. 72), elles ont pour fonction de structurer les cadres de vie individuels et groupaux, tout en étant un instrument d'orientation des actions : « *nous ne les considérons pas [les représentations sociales] comme des "opinions sur" un thème ou des "images de", mais comme des "théories", des "sciences collectives" sui generis, destinées à l'interprétation et au façonnement du réel* » (Ibid., p. 48). Il met notamment en évidence le caractère produisant des représentations, dont le produit est une image de l'objet social considéré :

*[...] si la première [l'image] est seulement un instrument d'interprétation du milieu social, un schéma figuratif qui plie les notions sur un système de valeurs existantes, étant donc uniquement un produit, la représentation est une action par laquelle nous re-présentons, donc un processus (Ibid., p. 148).*

Dans cette perspective, la représentation sociale transforme « *l'inconnu en ce qui est familier* » (Boggi-Cavallo, Iannaccone, 1993, en ligne), à partir des processus d'ancrage et d'objectivisation (Moscovici, 1976). Le premier renvoie à la considération de la nouveauté par la ressemblance. L'individu va prendre appui sur des catégories cognitives préétablies, et tenter de classer et nommer ce nouvel élément de savoir. Malgré les différences existantes, le rapprochement vers des connaissances actuelles lui permet de créer le lien avec la "réalité" sociale. Cette étape est complétée par le processus d'objectivisation, visant la caractérisation

par la différence. En ne tenant pas compte des informations ne relevant pas directement de l'élément nouveau, l'individu tente de « *réduire la complexité de l'environnement social* » (Pianelli, Abric, Saad, 2010, p. 245). De ces processus émerge finalement un noyau figuratif, concrétisant "ce système de valeurs, de notions et de pratiques" de façon iconique. Cette image recense alors ce qui fait sens pour cet objet, pour un groupe social déterminé.

Dans ce cadre, nous proposons de présenter les trois approches classiquement reconnues en SHS (Delouvé, 2013), à savoir la socioanthropologique (Bouzon, 2002b ; Jodelet, 1984, 1989), la structurale (Abric, 1994, 2003 ; Flament, 1994), et celle des principes organisateurs (Clémence, Doise, Lorenzi-Cioldi, 1992). Cette distinction peut paraître réductrice quant à l'intérêt scientifique porté sur ce sujet dans différentes disciplines. Elle nous semble cependant favoriser la description, certes synthétique, de ce concept, tout en nous permettant d'explicitier notre positionnement.

### 1.1.2 L'approche socioanthropologique

Ainsi, ces premières avancées conceptuelles sont suivies de mises en application sur des terrains divers : les représentations sociales de la culture chez les ouvriers (Kaës, 1968), de la maladie (Laplantine, 1986), ou encore de la maladie mentale (Herzlitch, 1969 ; Jodelet, 2003). Par son travail, cette dernière est amenée à préciser la théorie de Moscovici. Jodelet (1984, 1989, 2003) distingue donc le savoir naïf, de sens commun, du savoir scientifique, non applicable aux représentations sociales :

*Le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués. Plus largement, il désigne une forme de pensée sociale (Jodelet, 1984, p. 367).*

Dans cette approche socioanthropologique, l'intérêt est porté sur l'objet des représentations sociales. Celles-ci sont donc plus particulièrement un moyen d'appréhension d'un objet de la "réalité" sociale. C'est par exemple l'approche utilisée par Laplantine (1986), dans son étude des représentations de la maladie chez les individus en général. Pour cela, il met œuvre un dispositif exhaustif de recueil de données, collectant entre autres des archives historiques, des archives grand public, des textes scientifiques et des témoignages de médecins et de malades. Il réussit à mettre en relation l'homme, en tant qu'"*anthrôpos*", avec les spécificités individuelles et groupales des membres de son corpus. Il place alors « *la représentation sociale au carrefour des expériences individuelles et des normes sociales d'approche du réel* » (Roussiau, Bonardi,

2001, p. 65). Par cette approche, nous sommes invitée à nous intéresser de plus près aux identités des individus, et à leurs évolutions dans les échanges de la vie quotidienne.

En cela, les représentations sociales renvoient à « *l'action de rendre sensible quelque chose au moyen d'une figure, d'un symbole, d'un signe* »<sup>4</sup>, d'où leur comparaison à des « *grilles de lecture et de décodage de la réalité* » (Abric, 1989, p. 202). Ainsi, l'appréhension d'une représentation sociale nécessite de conférer une importance particulière au contexte et aux communications ayant lieu entre les individus, favorisant sa constitution :

*Les représentations sociales sont des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal. En tant que telles, elles présentent des caractères spécifiques au plan de l'organisation des contenus, des opérations mentales et de la logique. Le marquage social des contenus ou des processus de représentation est à référer aux conditions et aux contextes dans lesquels émergent les représentations, aux communications par lesquelles elles circulent, aux fonctions qu'elles servent dans l'interaction avec le monde et les autres (Jodelet, 1984, pp. 367-368).*

Ces prolongements mettent en lumière le caractère socialement générant et généré des représentations sociales, en tant que phénomène dynamique prenant part au "réel" en participant à la construction de la connaissance sur un objet : elles « *sont abordées à la fois comme le produit et le processus d'une activité d'appropriation de la réalité extérieure à la pensée et d'élaboration psychologique et sociale de cette réalité* » (Dantier, 2007, en ligne). Dans ce cadre, les travaux scientifiques tendent à s'intéresser aussi bien à leurs contenus, qu'à la manière dont elles émergent dans la "réalité" sociale. Ces définitions mettent finalement en évidence la pluridisciplinarité de ce concept. La sociologie éclaire le fonctionnement des groupes sociaux, alors que la psychologie sociale appréhende l'individu en tant qu'acteur (*Ibid.*).

Enfin, Jodelet a décrit les représentations sociales comme organisées par et organisant les interactions sociales entre les individus. Cette dimension rend compte de l'intérêt des SIC dans une telle étude. D'une part, les représentations sociales favorisent les communications, en renvoyant à « *des modes spécifiques de connaissance du réel, permettant aux individus d'agir et de communiquer et permettant aux groupes de réguler leurs interactions réciproques* » (Molinier, 1996, p. 11). D'autre part, elles sont construites par les communications :

---

<sup>4</sup> Dictionnaire de français Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/repr%C3%A9sentation/68483>, dernière consultation le 10 janvier 2016.

[...] *la communication intervient en permanence dans un espace de connaissances et de pratiques déjà structuré propre à chacun. Elle n'est pas seulement un acte ponctuel de transmission d'un message, mais une instance d'actualisation des représentations faisant intervenir des significations élaborées antérieurement* (Bouzon, 2004, p. 16).

Par des jeux quotidiens d'échanges entre des acteurs de l'organisation, ces « *activités de reproduction* », ces « *reconstructions* » de "réalités", ces « *constructions mentales* » (Bouzon, 2002b, p. 97) permettent à l'individu de donner du sens à la situation et plus largement à l'organisation, en participant *in fine* à sa construction : « *il fait des hypothèses, recherche des significations, transforme les objets, corrige les déséquilibres de son univers de vie, et jusqu'à un certain point, le constitue* » (Moscovici, 1972, p. 59).

### 1.1.3 L'approche structurale des représentations

Dans cette approche, l'intérêt n'est pas dans l'objet des représentations sociales, mais dans l'étude de leurs structures, et des liens entre elles. Elles sont vues comme « *un ensemble organisé de cognitions relatives à un objet, partagées par les membres d'une population homogène par rapport à cet objet* » (Flament, 1994, p. 47). Les questionnements s'orientent principalement sur leurs fonctionnements, et sur leurs processus de transformations, comme le montrent par exemple Lo Monaco et Guimelli (2008) dans leur travail sur les représentations sociales et les pratiques de consommation du vin. Dans un groupe social étudié, les représentations ont donc un rôle prescriptif, définissant les modalités d'acceptation et d'intolérance aux comportements et aux pratiques à adopter (Abric, 1994).

L'objectif est alors d'étudier de plus près les sous-ensembles composant une représentation, soit son noyau central et son système périphérique. Le premier est constitué des éléments dits fonctionnels et normatifs, qui sont en rapport direct avec la représentation : « *un élément central a, comme propriété, d'être plus caractéristique de l'objet que n'importe quel autre élément de la représentation* » (Abric, 2003a, p. 66). Il possède une fonction génératrice de signification à la représentation, et organisatrice des liens entre les éléments. Il s'agit de son lieu de stabilisation. Le second renferme des éléments périphériques de la représentation qui ne sont pas nécessaires à sa définition, mais qui peuvent être considérés comme annexes. Ceux-ci vont évoluer au fil des interactions entre l'individu et autrui, dans la vie quotidienne. L'émergence de ces éléments va potentiellement préciser une information sur la représentation, facilitant sa lecture contextuelle sans pour autant la déstabiliser : « *c'est grâce à lui que la représentation peut s'intégrer dans la réalité du moment* » (Amy, Piolat, 2007, p. 75). Cette approche vise



donc l'objectivisation d'une représentation sociale.

#### 1.1.4 L'approche des principes organisateurs

Cette autre approche s'inscrit dans une volonté de dépassement des limites de la précédente. Ainsi, l'intérêt à porter au noyau central ne serait qu'une partie du processus visant à appréhender les représentations sociales, qu'un « *moment qui découle d'une formation d'un savoir concret et quotidien et qui, en retour, transforme ce savoir "naïf" en une nouvelle "réalité"* » (Clémence, Doise, Lorenzi-Cioldi, 1992, p. 21). Critiquant l'étude de représentations chaque fois communément partagées, l'approche par les principes organisateurs propose de considérer aussi bien ce qui fait convergence, que ce qui fait divergence, dans le phénomène. En effet, l'identification de points communs dans une structure représentationnelle n'est pas forcément synonyme de connaissances socialement partagées :

*Partager des points communs de référence n'implique pas un consensus, alors qu'un débat implique des connaissances partagées. Le positionnement social découle de l'ancrage des connaissances partagées dans différents groupes. Ces groupes ne sont pas seulement différents parce qu'ils n'ont pas accès à la même information, mais aussi parce que leurs membres partagent des expériences et des croyances spécifiques* (Clémence, 2001, p. 87, notre traduction).

Cette vision fait plus particulièrement écho à la dynamique de processus d'ancrage et d'objectivisation (Moscovici, 1976), permettant l'organisation d'une représentation sociale.

Finalement, Molinier (1996) propose de réunir ces approches, en partant du principe que « *dans un groupe social, la représentation d'un objet correspond à un ensemble d'informations, d'opinions et de croyances relatives à cet objet* » (*Ibid.*, p. 13). Il énonce les cinq conditions indispensables pour qu'existe une représentation sociale : l'objet, le groupe social, un enjeu, la dynamique sociale et l'orthodoxie. La première condition recoupe avec la pensée de Jodelet, pour qui « *il n'y a pas de représentation sans objet* » (Jodelet, 1989, p. 36). En effet, la caractéristique principale de l'objet social tient du fait qu'il est l'objet des représentations, et donc qu'il «  *motive l'interaction sociale entre plusieurs protagonistes placés dans une situation donnée* » (Molinier, 1996, p. 162). La deuxième condition renvoie à l'existence d'un groupe social, en tant que regroupement d'individus en situation d'interaction par rapport à cet objet. En troisième condition, ce groupe social doit poursuivre des enjeux d'identité et de cohésion sociale, les poussant à interagir avec l'objet de représentation. Celui-ci doit alors être utile au groupe, dans l'environnement qu'il partage, mettant en évidence la quatrième condition de

dynamique sociale. Enfin, il précise la nécessité d'une absence de système orthodoxe, par lequel les activités individuelles et groupales seraient contrôlées et régulées par une autorité. Pour lui, la représentation sociale d'un objet revient à élaborer une sorte de "théorie de l'environnement social" (*Ibid.*) qui, par sa nature partagée avec un groupe social défini, paraîtra « *évidente* », « *irréfutable* », ou encore vu comme « *le reflet du réel* » (*Ibid.*, p. 20).

Organisées et organisantes, les représentations sociales peuvent ainsi être définies comme « *une forme de pensée sociale donnant lieu à des connaissances particulières et ayant pour fonction d'orienter les conduites en même temps que d'assurer la communication entre individus* » (Roussieu, Bonardi, 2001, p. 17). En menant cette recherche sous un angle socioanthropologique, nous avons pour ambition d'aborder à la fois leurs objets, et leurs processus de communication. Dès lors, nous proposons d'exposer les potentialités d'un positionnement constructiviste dans leurs appréhensions.

## **1.2 Un positionnement socioconstructiviste**

Dans cette deuxième section, nous revenons sur les fondements du paradigme constructiviste (Le Moigne, 2001 ; Morin, 1986 ; Mucchielli, Guivarch, 1998). Pour ce faire, nous détaillons ses principes spécifiques, à savoir les hypothèses phénoménologique et téléologique, et les principes méthodologiques transversaux de récursivité de la connaissance et de conception de la complexité. Nous insistons sur le caractère imparfait de cette synthèse, visant à structurer cette recherche. Nous situons progressivement notre objet d'étude, et éclairons ensuite les ambitions d'un positionnement plus précisément établi en épistémologie de convention socioconstructiviste (Le Moigne, 2001 ; Luckmann, Berger, 1966).

### **1.2.1 Le constructivisme : de la construction du sens des représentations sociales**

Toute recherche établie dans une posture constructiviste renvoie à un « *projet de connaissance* » (Le Moigne, 2001, p. 119). L'ambition réside dans la compréhension d'un phénomène de construction et d'évolution du sens, en interaction. Cette pensée s'inspire, entre autres, de la réflexion de Vico sur le lien entre connaissance et "réalité" :

*Comme la vérité de Dieu est ce que Dieu connaît en le créant et en l'assemblant, la vérité humaine est ce que l'homme connaît en le construisant, en le formant par ses actions. Ainsi, la science [scientia] est la connaissance [cognitio] des origines, des manières dont les choses sont faites* (Von Glazersfeld, 1988, p. 30).

Le constructivisme reprend ainsi le principe interactionniste systémique (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson, 1972) de relations entre les acteurs d'un système, et la notion de cadrage d'une situation de communication. Cependant, en plus de s'intéresser à la forme, ou "gestalt", il amène le chercheur à poursuivre une « *quête de la genèse du sens* » (Mucchielli, Guivarch, 1998, p. 52) des échanges. Le questionnement majeur concerne donc les processus menant à la construction d'un sens collectivement partagé.

#### 1.2.1.1 Les qualités de la convention constructiviste

Le constructivisme se fonde sur deux axiomes gnoséologiques : le téléologique et le phénoménologique. Le premier est également appelé projectivisme, afin de l'opposer à la pensée déterministe relative à l'universalité des phénomènes. Elle postule que les connaissances ne peuvent pas être définies comme exactes et uniques pour tous les individus, mais que les finalités qui leur sont données sont plutôt plausibles. Tout sujet possède ses propres finalités, ses recherches et sa "réalité" : « *on ne peut pas séparer la connaissance construite des finalités attachées à l'action de connaître* » (Mucchielli, 2006, p. 29). Le "réel" connaissable est donc « "construit" par le sujet connaissant qui fait projet de la connaître et, ce faisant, assume l'hypothèse que le monde est intelligible ou représentable par quelques projets possibles » (Le Moigne, 2001, p. 135). Cette vision renvoie directement au concept de représentations sociales d'un objet qui, par leurs processus organisant et organisés, permettent à chaque individu de construire sa connaissance, et de fait son rapport au monde : « *toutes les significations échangées entre les acteurs d'une communication sont le fruit de processus de construction auxquels participent les acteurs* » (Mucchielli, Guivarch, 1998, p. 53).

La seconde, l'hypothèse phénoménologique par opposition à l'ontologique, met en avant la dimension subjective et construite du "réel". Celui-ci est « *appréhendable "par soi, par l'action du sujet" qui l'expérimente consciemment, "subjectivement"* » (Le Moigne, 2001, p. 133). Dès lors, il conviendrait plutôt de parler de "réalités" connaissables au pluriel, subjectives et évolutives, car rejetant la possibilité d'un "réel" unique et fixe : « *Pour le constructivisme, le réel connaissable est un réel phénoménologique, celui que le sujet expérimente et nous ne pouvons en aucun cas concevoir un monde indépendant de notre expérience* » (Mucchielli, Noy, 2005, p. 32). Ainsi, le positionnement constructiviste consiste à « *inventer, construire, concevoir et créer une connaissance projective, une représentation des phénomènes : créer du sens, concevoir de l'intelligible, en référence à un projet* » (Le Moigne, 2001, p. 140).

Ces hypothèses se recoupent plus précisément avec trois postulats constructivistes. Premièrement, l'irréversibilité de la cognition insiste sur la temporalité des construits, sur la continuelle production et évolution des connaissances. Deuxièmement, et s'inspirant d'une des "pensées" de Blaise Pascal sur le monde, elle éclaire l'inséparabilité du réel connaissable, et donc des interactions entre sujet et objet : « *toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates* » (Pascal, 1669, dans Verneaux, 1962, p. 47). La construction continuelle de la connaissance est réalisée par un jeu d'interactions entre le sujet observant et l'objet observé : « *toute connaissance acquise sur la connaissance devient un moyen de connaissance éclairant la connaissance qui a permis de l'acquérir* » (Morin, 1986, p. 232). Faisant écho au principe de la récursivité de l'intelligence, ce postulat s'inspire des avancées en psychologie du développement, caractérisant le rôle des interactions dans le développement du savoir chez l'individu :

[...] *l'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même* (Piaget, 1937, p. 311).

Troisièmement, la récursivité de la cognition introduit les capacités postréflexives des acteurs participant à la construction de connaissances nouvelles. Par ce processus, ils modifient une partie de leurs "réalités" sociales : « *en changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît* » (Dobzhansky, 1961-1966, dans Le Moigne, 2006, p. 85). Les individus deviennent les producteurs des communications : « *les connaissances sont construites par le sujet lui-même à travers les expériences qu'il vit dans son environnement, au départ de ce qu'il y a déjà vécu et à travers les interactions avec les autres* » (Jonnaert, 2002, p. 66). Ces interactions sont à appréhender dans leurs complexités, liées à divers processus dont ceux de contextualisation, de positionnement et de structuration des relations, et de construction des normes.

Dans une perspective constructiviste, nous considérons donc la connaissance comme :

[...] *construite, inachevée, plausible, convenante et contingente, orientée par des finalités, dépendante des actions et des expériences faites par les sujets connaissant, structurée par le processus de connaissance tout en le structurant aussi et forgée dans et à travers l'interaction du sujet connaissant avec le monde* (Mucchielli, Noy, 2005, p. 27).

Ces processus complexes, conçus par les interactions sociales ayant lieu en contexte, entre

différents individus, permettent la constitution des "réalités" sociales. Pour ces acteurs, la dimension phénoménologique apparaît donc prégnante dans la construction du sens : ils « *ne se confrontent pas à une réalité pré-constituée mais la produisent par la mise en œuvre de leurs représentations* » (Danic, 2006, p. 30). Dans la première section, nous avons défini les représentations sociales comme des « *phénomènes complexes toujours activés et agissant dans la vie sociale* » (Jodelet, 1989, p. 52), composées, entre autres, de cognitions, de normes, de croyances, de valeurs et d'opinions. Nous comprenons alors l'intérêt d'un positionnement constructiviste dans notre étude. Celui-ci nous invite à rechercher le sens donné au "réel" par ces représentations. Par cette conception de la complexité sociale, nous tentons de concevoir ce qui relève du "comprendre ensemble". Par cet éclairage conceptuel et son inscription en épistémologies de convention constructiviste, nous rendons compte d'une certaine récurrence de convocation de la notion d'identité, dans sa participation aux dynamiques représentationnelles.

#### 1.2.1.2 L'interrelation entre représentations sociales et identités

La notion d'identité est transversale aux représentations sociales. Nous reconnaissons plus précisément ses formes personnelles et sociales. Cette décomposition de la conscience humaine fait référence à la proposition de division du "soi" (Mead, 1934). Selon cet auteur, il se partage en deux, entre le "je" et le "moi". Le premier se définit comme les spécificités propres à la composition de l'individu, tant dans ses personnalités mentales que corporelles. Le second renvoie à la représentation du groupe dans l'esprit, soit à un ensemble de caractéristiques sociales pertinentes qui définit l'individu, et assure son identification par autrui. Cette proposition de division du "soi" chez l'individu, alliée à la mise en tension de ces deux entités, permettent de tisser un lien entre « *identités individuelles et identités collectives [...], structures sociales et interaction, comportement symbolique et organisation sociale* » (Mauger, 1993, p. 142). Cette articulation peut être plus largement vue comme une coordination « *des identités multiples associées à la personne [...] ou au groupe* » (Lipiansky, 1992, p. 45).

Ainsi, nous comprenons que l'identité est une conception plurielle, émergente dans l'interaction sociale avec d'autres identités : « *les fondements de l'identité d'un acteur pour d'autres acteurs (ou pour lui-même) se trouvent dans les identités de ces autres acteurs (ou du premier acteur lui-même)* » (Mucchielli, 2007, p. 5). Or, et conformément à notre approche socioanthropologique, nous envisageons les représentations sociales comme des :

[...] *systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, [qui] orientent et organisent les conduites et les communications sociales. De même interviennent-elles dans des processus aussi variés que la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel et collectif, la définition des identités personnelles et sociales, l'expression des groupes, et les transformations sociales* (Jodelet, 1989, p. 53).

Dans cette vision de la "réalité" sociale, nous acceptons l'existence d'une interrelation entre les représentations sociales et les identités sociales, « *la première s'élaborant dans un univers identitaire qui constitue l'unité du champ social du groupe, et la seconde se réaffirmant à travers les significations que la représentation donne à l'objet* » (Cohen-Scali, Molinier, 2008, en ligne). Nous pouvons résumer la manière dont nous allons appréhender ce phénomène dynamique comme suit :

*Étudier une représentation sociale, c'est finalement étudier à la fois ce que pensent tels individus de tel objet (le contenu), mais aussi la façon dont ils le pensent (quels sont les mécanismes psychologiques et sociaux qui rendent compte de ce contenu) et pourquoi ils le pensent (à quoi sert ce contenu dans l'univers cognitif et social des individus)* (Amy, Piolat, 2007, p. 167).

Dans cette recherche, nous portons donc notre regard sur les interactions mêlant local et global, individuel et collectif, produit et processus, et ce afin d'éclairer la manière dont les individus construisent leur vision du monde.

Nous convenons également que tout individu construit sa propre "réalité" subjective, interagissant dans un environnement social, c'est-à-dire partagé avec autrui. Ce processus de construction se réalise via des expériences menées présentement et en comparaison avec d'autres passées. Cette réflexion est permise par l'utilisation de capacités cognitives permettant de développer un jugement de valeur sur la progression des savoirs ou le recul constaté dans la définition du sens de l'objet défini. Ce constat nous amène à préciser notre positionnement, que nous inscrivons en épistémologie de convention socioconstructiviste (Le Moigne, 2001 ; Luckmann, Berger, 1966).

### 1.2.2 Le socioconstructivisme : entre multiplicités des représentations sociales et partage d'un même espace

Dans ce cadre, nous nous inspirons plus particulièrement des travaux de Luckmann et Berger (1966), considérant la société comme une production humaine et sociale : « *la société est une production humaine. La société est une réalité objective. L'homme est une production sociale* » (*Ibid.*, p. 87). Étudier une société ou un objet social revient alors à s'intéresser aux individus.

Issue notamment de la sociologie et de la phénoménologie, l'épistémologie de convention socioconstructiviste part donc du principe que c'est la structure sociale qui produit les phénomènes sociaux : « *les objets sociaux ne sont pas donnés "dans le monde" mais construits, négociés, reformés, adaptés et organisés par les êtres humains dans leur effort pour faire sens de ce qui se produit dans le monde* » (Sarbin, Kitsuse, 1994, p. 3, notre traduction). L'accent est porté sur l'activité sociale et son caractère organisateur des connaissances constitutives de la société. Le savoir est considéré comme un « *produit des pratiques sociales et des institutions* » (Godin, 2004, p. 254). Ces construits sociaux, temporaires et évolutifs, émergent d'interactions effectuées entre différents individus. Dans cette vision, les considérations du contexte historique et de l'"ici et maintenant" sont indispensables. Tout individu doit donc être en mesure d'adapter son identité personnelle à l'environnement social, afin d'intégrer une société quelle qu'elle soit.

Nous décrivons en suivant la place des dynamiques représentationnelles dans cette approche. Nous revenons plus précisément sur les interrelations entre les notions de représentations, d'identités, de "réalité" objective et subjective, et enfin d'images sociales.

#### 1.2.2.1 Des identités plurielles

Fort de ce positionnement, nous postulons l'existence de caractéristiques identitaires personnelles à chaque individu. L'identité sociale se constitue à partir de processus de socialisation primaire et secondaire. Il s'agit de « *l'installation consistante et étendue d'un individu à l'intérieur du monde objectif d'une société ou d'un secteur de celle-ci* » (Luckmann, Berger, 1966, p. 179). La phase de socialisation primaire s'effectue à l'enfance, cycle durant lequel le jeune crée son appartenance à la société. La seconde a lieu lors des périodes d'apprentissages postérieures. Pour chacune d'elles, deux étapes sont réalisées à partir des discours sociaux : la conservation et la transformation. Lors de ces étapes, les individus échangent via l'appareil, dit de conversation, qui « *maintient continuellement la réalité et, simultanément, il la modifie continuellement* » (*Ibid.*, p. 209). À partir de ces processus, des éléments sont renforcés lors de l'étape de conservation, et d'autres sont supprimés, complétés ou ajoutés lors de l'étape de transformation. La réalisation continue des processus de socialisation permet ainsi à l'individu de composer son identité progressivement et collectivement, à l'image de strates qui se déposent les unes sur les autres et évoluent avec le temps :

*Cette identité est toujours en transformation, puisque les contextes de référence de cette identité : contexte biologique, psychologique, temporel, matériel, économique, relationnel, normatif, culturel, politique..., qui fournissent les significations, sont chacun en évolution du fait même des interactions (Mucchielli, 2007, p. 12).*

De la sorte, la réalité "sociale" est comparable à un ensemble de significations que les acteurs s'en donnent, chacune distincte, car issue des construits identitaires de ces membres.

Par ailleurs, certaines actions peuvent devenir récurrentes sur le long terme. Favorisant l'ancrage de la connaissance chez les membres, ces « *typifications* » (Luckmann, Berger, 1966, p. 78) mettent en évidence la définition de rôles, ceux-ci étant issus d'ajustements entre des connaissances communes et personnelles. Tout en apportant une nouvelle dimension à leurs identités, les individus sont amenés à interagir, conformément aux rôles empruntés. Ils deviennent des médiateurs de la connaissance sociale, puis progressivement des conservateurs de l'existence institutionnelle. Par leurs actions habituelles, les individus sont redéfinis en une typologie d'acteurs participant à la construction de la société. En effet, cette transformation de la société est alors considérée comme acquise pour les futurs membres, qui l'appréhenderont comme un « *stock social de connaissances disponibles* » (*Ibid.*, p. 63). L'objectivisation requiert donc l'adoption d'une culture commune, fondée entre autres « *sur des croyances, valeurs et normes prévalant dans les groupes, sur des mythes et histoires, ainsi que sur des rites collectifs, tabous ou zone d'ombre* » (Radulica Montserrat, 2008, p. 108). En permettant à un individu de réaliser un retour réflexif sur une ou plusieurs de ses considérations sociétales antérieurement produites, le cours des interactions est suivi d'un renforcement ou d'un ajustement de sa vision, tout en agissant en partie sur l'environnement. Si les individus en interaction se représentent de la même manière la société, leur vision déjà partagée peut se renforcer. Cependant, si l'individu est dans l'impossibilité de faire adhérer la représentation sociale proposée par autrui à sa "réalité" subjective, une renégociation peut être nécessaire.

Ainsi, le processus d'institutionnalisation fait intégrer progressivement, dans les mémoires individuelles, des règles et des normes dès la période de socialisation. Il permet aux membres d'intégrer un même environnement social, en acceptant son socle de connaissances partagées. Par ailleurs, la réalisation de ces activités assure la pérennité de la société, en diffusant ses conditions pratiques et théoriques d'existence.



### 1.2.2.2 De l'articulation entre les "réalités" subjectives et "réalité" objective

L'épistémologie de convention socioconstructiviste nous amène donc à comprendre le lien existant entre les phénomènes de constructions identitaires et sociétales. Elle met également en évidence l'émergence de deux types de "réalités" : la subjective qui est propre à chacun, et l'objective qui est fondée sur des connaissances partagées.

La construction d'une "réalité" sociale est alors issue de leurs interrelations :

*Ce processus de construction génère un monde à la fois objectif et intériorisé: nous faisons nôtre le monde objectif que nous trouvons à notre naissance, les espaces, les objets, les institutions, les règles, le langage, etc., qui constituent autant d'éléments contraignants et structurants de nos actions. Simultanément, nous l'intériorisons sous la forme de perceptions, de connaissances, de représentations qui nous permettent d'agir. La réalité objectivée et la réalité subjectivée se génèrent l'une l'autre (Danic, 2006, p. 30).*

Nous précisons que le terme de "réalité" objective ne renvoie pas à une dimension ontologique, pensée qui serait contraire à l'hypothèse phénoménologique. Cependant, nous l'entendons au sens d'une "réalité" regroupant des individus acceptant un même socle de connaissances. De ce fait, ce "réel" partagé forme une même représentation sociale de la société, en tant qu'« *élaboration collective qui, d'une certaine manière, va définir un consensus au sein d'un groupe social* » (Molinier, 1996, p. 10). Les représentations sociales, portées par les individus, participent à deux niveaux : dans la redéfinition de leurs "réalités" subjectives, et dans le renforcement d'une "réalité" objective, leur conférant un socle de connaissances nécessaires à leur évolution dans la société, un environnement partagé. La représentation revient alors à « *une vision fonctionnelle sur le monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner du sens aux conduites, de comprendre la réalité par son propre système de références, par conséquent, de s'y adapter et de s'y trouver sa place* » (Mogos, 2009, p. 16).

Différents individus, possédant des subjectivités quotidiennes, sont donc à même d'investir un même espace sociétal, par leur acceptation d'une vision objectivée de celui-ci. L'individu évolue ainsi constamment dans une dialectique entre ses "réalités" subjectives et celle objective, et entre un ensemble de représentations sociales plus ou moins partagées : « *Cette réalité construite est le produit de représentations sociales mises en œuvre par les individus pour appréhender l'objet* » (Molinier, 1996, p. 150). Par ces processus, les individus participent à la production d'une diversité d'images de la société, transformant ou encore renforçant certaines

déjà existantes. Plus précisément, elles donnent une vision de l'organisation à un instant spécifique, toute image étant « *susceptible de se modifier si les représentations qui la sous-tendent se transforment sous l'impact de pratiques ou de normes sociales nouvelles* » (Laborde, Mahy, Soubiale, 2008, p. 8). "Schémas figuratifs" (Moscovici, 1976) permettant l'interprétation des représentations du monde social, elles peuvent aussi être réinvesties lors de nouvelles dynamiques représentationnelles. Dans ce contexte, l'identification des images d'un objet social semble être une voie d'accès pouvant favoriser la compréhension de ses représentations sociales.

Enfin, cette « *interdépendance continue entre l'identité et les représentations sociales* » (Cohen-Scali, Molinier, 2008, en ligne) met en évidence des processus réguliers de renouvellement de certains aspects des "réalités" subjectives des membres de la société. La volonté de compréhension du processus de construction de l'identité sociale, soit de la réadaptation continue à l'environnement, questionne plus particulièrement l'aspect communicationnel des échanges entre les individus et les groupes.

### **Conclusion de chapitre**

Dans ce premier chapitre, nous avons introduit le concept de représentations sociales et avons proposé de l'appréhender à partir d'un positionnement en épistémologie de convention socioconstructiviste. Dans une première section, nous avons présenté les contours du domaine de recherche dans lequel s'inscrivent ces formes de connaissances socialement élaborées. Nous sommes revenue sur les trois approches classiques (Delouvé, 2013) utilisées pour les appréhender. Nous retenons essentiellement la conception socioanthropologique (Jodelet, 1989, 2003 ; Laplantine, 1986), que nous adoptons pour mener ce travail.

Dans une seconde section, nous avons défini ce qu'implique une posture socioconstructiviste (Luckmann, Berger, 1966) dans l'élaboration de notre recherche. Nous avons alors expliqué le rôle des caractères organisés et organisant des représentations sociales, dans l'élaboration de la "réalité" sociale, ou plutôt des "réalités" subjectives de chaque individu, et de la "réalité" objective en tant que socle de connaissances communément partagées.

Dans le chapitre suivant, nous détaillons la dimension communicationnelle des représentations sociales, en l'appliquant au contexte d'organisation. Nous définissons les implications de l'inscription de notre travail dans le domaine de recherche qu'est la communication

organisationnelle, puis précisons l'intérêt que nous voyons dans l'adoption d'une approche CCO.

## **Chapitre 2 Appréhender les représentations sociales par une approche communicationnelle des organisations**

Inscrit dans une épistémologie de convention socioconstructiviste, notre travail sur les représentations sociales s'oriente plus particulièrement sur un cas d'entreprise, que nous détaillerons dans la deuxième partie de cette thèse. Ainsi, dans une première section, nous présentons le domaine de recherche de la communication organisationnelle, en prenant appui sur certains travaux sur le sujet (d'Almeida, Carayol, 2014 ; Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008 ; Bouzon, 2006 ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006). Nous retraçons succinctement son historique, et les potentialités qu'il offre dans la mise en œuvre de notre recherche en SIC. Ne se voulant pas exhaustive, cette synthèse a surtout pour mérite de situer le contour théorique de notre étude. Dans la seconde section, nous précisons l'adoption d'une approche constitutive de la communication organisationnelle et présentons les deux théories majeures que nous convoquons, à savoir celle de la dynamique de la conversation-texte (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993), et celle de l'"agency" (Cooren, 2010a, Cooren, Taylor, Van Every, 2006).

### **2.1 Un renouvellement communicationnel de la vision organisationnelle**

Le domaine de recherche de la communication organisationnelle prend un fort essor à partir de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Son développement interdisciplinaire (Caron, 2004) s'articule initialement autour d'apports issus de l'anthropologie, de la sociologie, de la psychologie, des sciences de l'administration, avant d'être convoquée en SIC. Le cadre communicationnel de l'époque s'inscrit dans un renouvellement des formes organisationnelles, avec notamment l'adoption de nouvelles logiques d'organisation du travail et la redéfinition des pratiques d'adaptations salariales (Gramaccia, 2008a). Avec l'amplification de la concurrence et une compétitivité mondialement accrue, les frontières spatio-temporelles des organisations sont en partie redessinées. La tendance est à la restructuration, à la réduction des coûts, à la délocalisation, à l'externalisation ou encore à l'internationalisation (Cordelier, Montagnac-Marie, 2008 ; Cousserand, Blin, 2010).

#### **2.1.1.1 L'émergence des problématiques en communication organisationnelle**

Les réflexions en communication organisationnelle émergent en Amérique du Nord, dans les années 1930. Reconnue sous le nom d'"*organizational communication*", la dynamique prend

notamment forme lors de la création d'un programme d'études qui lui est consacrée, à l'Université de Montréal au Québec (Delcambre, Taylor, 2011). Le professeur en psychologie et sociologie des organisations Weick (1979 ; Weick, Sutcliff, Obstfeld, 2005) présente un travail considéré comme essentiel dans la structuration de ce domaine. Il introduit la notion d'"organizing", pour insister sur la capacité organisante des processus de communication. Il les définit comme une grammaire, avec ses règles, ses variables et ses liens (Weick, 1979). Ils sont identifiables sous la forme de suites d'interactions, ayant lieu entre des acteurs qui "enact" (*Ibid.*). De ce fait, ils participent au phénomène de construction, et ne se contentent plus de réagir. En entrant en action dans l'environnement social, ils tentent de faire sens, par une articulation de processus de sélection et de rétention des informations visant à ajuster leurs identités personnelles et sociales. En questionnant la construction du sens par les communications, l'intérêt est porté sur les interactions entre les acteurs, les "sensemakers" (Weick, 1995) : « comment construisent-ils ce qu'ils construisent, pourquoi, et avec quels effets » (*Ibid.*, p. 7, notre traduction).

Poursuivant sur cette base, les travaux nord-américains donnent progressivement naissance au champ d'études en communication organisationnelle. Une approche s'intéressant à la dimension constitutive de la communication retient plus particulièrement notre attention. Elle mêle la matérialité, l'action et le discours (Delcambre, Taylor, 2011). Nous reviendrons sur ce point dans la deuxième section, afin de préciser un peu plus notre corps de concepts.

La communication organisationnelle apparaît en France dans les années 1970. Elle s'inscrit, entre autres, dans la pensée de Tarde (1893), pour qui la société se construit dans une dynamique croissante d'actions, issues initialement d'éléments à taille infime : « *les merveilles de l'organisation et de la vie ne naissent-elles pas d'une action pareille, d'élément vital à élément vital, sans doute d'atome à atome ?* » (*Ibid.*, p. 47). Cette citation met en évidence la difficulté d'un chercheur à définir une origine aux communications, et donc à questionner plus largement ce qui structure l'organisation. L'arrivée de cette thématique coïncide avec la période d'institutionnalisation de la discipline, en 1975 (Boure, 2002). L'ambition est alors aux études des nouvelles configurations socio-économiques (Grosjean, Bonneville, 2011). Mêlant des intentions scientifiques et praticiennes, il s'agit de s'intéresser à « *la question démocratique d'accès à l'information et à la décision et de la question économique marquée par l'intensification des logiques de marché* » (d'Almedia, Carayol, 2014, en ligne).

À l'échelle nationale, ce "glissement paradigmatique" est enrichi par une multiplication de travaux interrogeant les pratiques, les politiques et les stratégies de communication (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007). Le domaine de recherche peut être divisé en cinq "paradigmes", au sens de « *constructions coexistantes et situées, non achevées, empruntant à différents "espaces" théoriques pour se positionner et s'inscrivant ainsi dans une tradition* » (Delcambre, Taylor, 2011, pp. 27-28).

Le premier est celui des logiques sociales des phénomènes communicationnels et informationnels. La vision de la communication s'inspire des travaux en sociologie pragmatique (Boltansky, Thévenot, 1991), relatifs aux accords et aux conventions en entreprise. Elle est analysée en tant que forme de gestion et de management de l'entreprise. Les intérêts sont portés sur les problématiques de changement en entreprise ou encore sur les transformations des normes (Le Moëne, 2004).

Le deuxième "paradigme" est dit systémique, car fondé sur la théorie des systèmes de communications de Mucchielli (1999). Prenant appui sur la sociologie des organisations et la théorie de l'acteur stratégique (Crozier, Friedberg, 1977), ces systèmes sont définis comme « *un ensemble récurrent, régulier et repérable de formes d'échanges existant, dans une certaine temporalité, entre des acteurs participant d'un cadre d'action pertinent, ensemble qui entraîne les acteurs dans sa dynamique propre* » (Mucchielli, 2006, p. 20). Une distinction est opérée entre la communication managériale, issue des politiques stratégiques des membres de l'exécutif, et la médiation organisationnelle ayant lieu entre les acteurs de l'environnement systémique (Mucchielli, 1999).

Le troisième "paradigme" relève des comportements communicationnels en contexte d'activités de coopération et de coordination au travail. Il emprunte notamment à la psychosociologie pour comprendre des formes de communications spécifiques, sur la santé (Routier, d'Arripe, 2010), les risques (Aubry, 2005 ; Bouzon, 2001) ou encore l'innovation (Bouzon, 2002c).

Dans le quatrième "paradigme", sociotechnique, il s'agit principalement d'éclairer l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), des dispositifs d'information et des dispositifs industriels dans les interactions entre les acteurs des organisations. Une de ses caractéristiques est le lien effectué entre les avancées en sciences de gestion et l'étude des phénomènes de mutations organisationnelles (Hemont, 2011 ; Mayère, 2000).

Enfin, le cinquième "paradigme" est celui de l'analyse des communications en espace d'activités, dans la vie quotidienne. Les travaux se concentrent sur l'étude du langage dans les interactions menant aux productions collectives, notamment par des processus de régulation et de distribution. Une diversité de secteurs est investie, dont le milieu hospitalier (Basse, 2000 ; Carbone-Laurens, 2014) et celui du bâtiment public (Fauré, 2006).

Ces nombreux travaux questionnant des objets différents mettent en évidence le fort développement de la pensée scientifique, en matière de reconfiguration des formes organisationnelles. Fort de cet historique succinct, nous allons détailler les implications d'une approche communicationnelle dans une recherche, puis nous précisons les liens existants avec notre objet d'étude.

#### 2.1.1.2 Une approche communicationnelle des représentations sociales d'organisation

L'apport majeur de ce champ d'études est donc dans la redéfinition du couple communication et organisation. La première n'est plus considérée comme seulement contenue dans la seconde, mais comme l'organisant à partir de multiples interactions ayant lieu entre des parties prenantes de la situation :

*Ainsi, on est passé, dans ce champ, d'une perspective décrivant l'organisation comme une entité conçue par ses dirigeants et dans laquelle se produisent des actes de communication, à une vision tournée vers l'organisation telle que construite et vécue au quotidien dans les interactions entre tous ses membres (Giroux, 2006, p. 179).*

La communication peut être vue comme « *un processus complexe dans lequel la signification des messages n'est pas une donnée antérieure à l'interaction, mais une construction en situation culturellement marquée qui dépend du déroulement du processus lui-même, dans le temps et dans l'espace* » (Bouzon, 2010, p. 3). Cela revient à la considérer comme un processus organisant, qui produit et révèle les organisations, dans des dimensions spatio-temporelles marquées (Cooren, Kuhn, *et al.*, 2011). Possédant un rôle dynamique, elle est qualifiée de créatrice, transformatrice et de soutien des organisations (Putnam, Nicoreta, McPhee, 2009). Elle n'est plus contenue "dans" l'organisation, mais est structurante et constitutive de celle-ci. Les organisations sont alors constituées « *dans et à travers la communication humaine* » (Cooren, Khun, *et al.*, 2011, p. 1150, notre traduction). Elles sont « *constamment (re)produites, (ré)incarnées, et s'incarnent (à nouveau) dans des interactions locales* » (*Ibid.*, p. 1158, notre traduction). Pouvant être requalifiée de forme organisationnelle en continuelle construction,

chacune est « *créée et maintenue à travers l'interaction entre les individus* » (Andrade Scroferneker, 2004, p. 80), produisant, reproduisant ou encore coproduisant des systèmes sociaux (Cooren, Kuhn, *et al.*, 2011).

Ainsi, nous convenons que l'« *organisation existe bel et bien dans la communication* » (*Ibid.*, p. 1151, notre traduction). En acceptant cette vision, nous convenons de la nécessité d'une étude portée à la fois sur les organisations elles-mêmes, et sur la manière dont elles se construisent socialement et évoluent. Nous pouvons alors mettre en évidence la perspective allagmatique de la communication, au sens d'élément permettant le changement par des « *processus de transformation, d'actualisation et de modulation* » (Carayol, 2004, p. 16). De ce fait, l'organisation est à voir comme une forme dynamique et instable, qui « *ne constitue pas une donnée préexistante servant de cadre à des phénomènes sociaux et économiques, mais [qu'elle] constitue un ensemble socialement construit en permanence dans le cadre de dynamiques sociales* » (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008, p. 6). Elle n'est plus une entité fixe contenant des processus. Elle est une « *abstraction* » (Taylor, 1993, en ligne), impossible à « *voir, toucher, flairer, goûter, ou, d'une façon générale, percevoir par les sens* » (*Ibid.*, en ligne). Par ces redéfinitions, nous sommes à même de préciser les enjeux de la convocation d'une telle approche dans notre étude des représentations sociales d'une organisation.

L'intérêt majeur de mener ce type de recherche réside dans la compréhension du phénomène de construction et d'évolution de l'organisation, considérée comme une entité constituée par les communications : « *La lecture communicationnelle de l'organisation met l'accent sur la dimension organisée et organisante de la communication, qui "fait" l'organisation* » (d'Almeida, Carayol, 2014, en ligne).

Afin d'appréhender ce phénomène, la classification des Approches Communicationnelles des Organisations (ACO), dernier projet en date d'état des recherches dans ce domaine (Delcambre, Taylor, 2011), propose trois dimensions à possiblement considérer (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007).

La première se situe au niveau des localités des interactions. Il s'agit d'analyser les communications émergentes dans la vie quotidienne des individus, et la manière dont ces derniers donnent un sens à leurs échanges :

*L'objectif est d'analyser de quelles manières les échanges situés permettent de saisir le fonctionnement quotidien des collectifs de travail et la*



*construction de l'organisation en approfondissant les approches en termes de pouvoir et de régulations sociales propres aux sociologues et aux psychosociologues (Ibid., p. 11).*

Par cette approche, nous pouvons, entre autres, analyser la manière dont évoluent les individus dans un même espace. Nous sommes capable de rendre compte des processus de communication participant à l'élaboration de certaines de leurs représentations sociales de l'organisation, cette dernière référant à un "système artefactuel" au sens d'« *une construction de la réalité à un moment donné* » (de Ceglie, 2007, p. 197).

La deuxième propose de s'intéresser aux articulations existantes entre des processus localisés. Par une mise en relation recontextualisée, l'ambition est de dessiner les contours de la forme organisationnelle, émergeant à partir d'interactions individuelles et de règles institutionnalisant les pratiques sociales. Cette dimension est en lien direct avec notre volonté de comprendre le phénomène de dynamiques représentationnelles. En partant des localités pour accéder aux globalités communicationnelles, nous espérons mettre en lumière la manière dont se construit la "réalité" organisationnelle (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993).

La troisième dimension concerne plus spécifiquement les politiques de communication produites par les organisations. Considérant ces dernières comme des construits symboliques, elle renvoie à l'analyse des discours et des techniques, des processus économiques et des normes sociales, et de leurs participations dans le développement organisationnel.

*Une organisation ne se réduit pas à un objet, ni à un construit social émergeant de processus économiques et de régulations sociales : elle est également un construit symbolique. Elle est, pour partie, ce qu'elle dit être, et se constitue au travers de ses discours, des signaux qu'elle émet, des idées et idéologies qu'elle relaie et sur lesquelles elle s'appuie de manière plus ou moins explicite (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007, p. 12).*

Il s'agit ici de s'intéresser à la place et aux rôles des éléments managériaux dans les structurations et les circulations des discours sur l'entité sociale. Cet aspect apparaît également essentiel à notre travail, nous amenant à aborder les représentations par une mise en tension des construits sociaux et symboliques de celle-ci.

Ce cadre d'analyse tridimensionnelle nous semble alors opportun pour tenter de saisir les phénomènes de dynamiques représentationnelles d'organisation. Pour ce faire, nous avons pour projet de considérer les pratiques de communication telles des « *phénomènes labiles et à configurations mouvantes, capables d'engendrer non seulement des représentations ou des*

*actions, mais également d'autres phénomènes complexes* » (Carayol, 2004, p. 17).

En les identifiant et en les analysant, nous pensons être à même d'éclairer les processus d'élaboration et de transformation des représentations sociales d'individus et de groupes sociaux, et ainsi de mettre en lumière une partie de leurs "réalités" subjectives de l'organisation. Parmi ces représentations, certaines pourraient être communes à l'ensemble des membres (Luckmann, Berger, 1966), nous permettant d'accéder à la "réalité" objective, le socle de connaissances institutionnalisées. Par cet ensemble, nous souhaitons mettre en évidence la manière dont des dynamiques représentationnelles peuvent participer à l'interrelation entre organisation et communication, en tant que « *réalités émergentes formant un couple indissociable* » (Bouzon, 2002b, p. 15), celui de la "réalité" organisationnelle. Cette définition par ailleurs fait écho à la vision de Carayol (2004) :

*V. Carayol situe l'organisation à mi-chemin entre l'institution (solidifiée, pérennisant des valeurs qui structurent la production et la reproduction des principes d'action) et l'energeia, puissance vivante d'action et de création. Les organisations s'inscrivent dans cet entredeux, dans cette oscillation et cette instabilité où se campe de façon multiforme la place de la communication* (d'Almeida, 2014, p. 241).

C'est par l'étude communicationnelle des représentations sociales de celle-ci et de leurs articulations que cette recherche propose de mettre en lumière la construction organisationnelle. Ainsi, nous nous intéressons plus justement à ce qui fait l'organisation chez ses membres, celle-ci étant « *avant tout le groupe qui la constitue et qui la représente* » (Radulica Montserrat, 2008, p. 127).

Ce panorama, certes non exhaustif, des travaux initiés dans ce domaine permet d'avancer un point d'originalité de notre thèse. En effet, outre l'implication de Bouzon (2002a, 2002b) liant la thématique des représentations sociales avec celle des communications à risques, nous n'avons pas pris connaissance d'autres études en communication organisationnelle sur cet objet. Tout au moins, elles ne semblent pas proposer un regard sur leurs phénomènes d'élaboration et d'articulation en contexte d'organisation, qui serait mis en évidence par une pratique de déconstruction de celles-ci. En outre, nous souhaitons éclairer ce phénomène jusque dans ses localités. Par ce travail, nous espérons contribuer aux avancées scientifiques sur ce thème, et proposer de nouvelles pistes de recherche favorisant l'appréhension d'une organisation par les représentations sociales de ses membres.

Nous proposons ainsi de relativiser cette vision d'une organisation existante. Nous admettons plutôt la notion de forme organisationnelle, aux contours abstraits, et qui émerge continuellement par les communications qui la constituent. C'est pourquoi nous adoptons plus particulièrement l'approche dite constitutive de la communication organisationnelle pour mener notre étude, approche que nous présentons en suivant.

## **2.2 Les représentations sociales par l'approche constitutive de la communication organisationnelle**

Dans cette deuxième section, nous proposons d'explicitier les enjeux de l'approche CCO, utilisée dans notre travail. La définition de ce panorama synthétique nous permet ensuite d'exposer les deux théories majeures que nous convoquons dans ce travail.

Issue du courant de l'école de Montréal (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004 ; Taylor, 1993 ; Taylor, Van Every, 2000) dans les années 1990-2000, l'approche CCO insiste sur le principe de constitution, permettant d'appréhender des phénomènes dans l'objectif de « *comprendre et expliquer le monde dans lequel nous vivons, en particulier, ici, les organisations* » (Cooren, 2010c, p. 109). Un intérêt majeur est porté sur les localités, dans la mise en lumière de la dynamique de construction organisationnelle. Elle s'appuie également sur la sociologie de la traduction d'Akrich, Callon et Latour (2006) : « *La grammaire des réseaux est adaptée au suivi de ces mouvements. Cela ne veut pas dire que les distinctions entre macro et micro, entre local et global n'ont pas de sens, mais qu'elles sont construites et reconstruites, configurées et reconfigurées* » (Callon, 2006a, p. 37). Dans cette perspective, l'accent est porté sur la dimension sociotechnique des interactions, soit sur la participation des éléments humains et non humains, dans cette construction (Castor, Cooren, 2006 ; Latour, 1996, 2006, 2007). Cette vision constitutive met en évidence le caractère performatif de la communication (Cordelier, Gramaccia, 2012), par sa capacité à organiser et transformer continuellement les entités sociales. Adopter l'approche CCO nécessite donc d'être « *aussi inclusif que possible concernant ce que ou ce qui prend part à la constitution des processus organisationnels* » (Cooren, Khun, *et al.*, 2011, p. 1152, notre traduction).

La convoquer dans notre travail nous permet de préciser la décomposition des représentations sociales, en tenant compte des différentes formes élémentaires prenant part aux processus de communication. Nous appréhendons aussi la "réalité" organisationnelle, en questionnant à la fois la socialisation des individus, et celle des objets dans ce phénomène. En outre, nous n'avons

pas pris connaissance de travaux interrogeant les représentations sociales qui seraient menés dans cette approche. Par cette thèse, nous proposons ainsi d'introduire ce nouvel objet de recherche au courant de l'école de Montréal.

Partant du principe d'exo-endogénéité de l'ordre social (Cooren, 2010b), nous structurons plus particulièrement ce travail de recherche autour de deux théories nous paraissant pertinentes pour l'étude des dynamiques représentationnelles. Dans un premier temps, nous nous intéressons à la théorie de la conversation-texte (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993), et considérons que l'organisation émerge par ces deux modalités. Dans un second temps, nous définissons le concept d'"agency" (Cooren, 2010a ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006), reconnaissant des capacités potentielles d'action aux éléments engagés socialement.

### 2.2.1 De la participation organisationnelle des conversations et des textes

Afin de comprendre plus en détail la manière dont les communications produisent la forme organisationnelle, ou du moins favorisent l'émergence de ses représentations sociales, nous proposons une explication par la dynamique de la conversation et du texte, développée par Taylor (1993).

Cette théorie s'inscrit dans une démarche de compréhension de la construction continue du sens. Elle part du principe que l'organisation existe dans l'interrelation de deux espaces : « *le monde conceptuel textuel des idées et des interprétations, et le monde pratique d'une conversation orientée vers l'objet tourné directement vers l'action* » (Cooren, Taylor, Van Every, 2006, p. 2). Plus précisément, l'organisation est permise dans la conversation. Lieu de manifestation des communications, elle renvoie à « *une activité langagière (discussions, rapport, mémos, réunions, outils...) par laquelle les individus interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions au niveau micro* » (Arnaud, 2007, p. 169). Une conversation s'incarne donc par toutes les formes de langage, utilisées par les individus, pour entrer en contact avec d'autres. Elle s'effectue aussi bien en face à face que via des médias (Goffman, 1974). En outre, ce sont les textes qui aident à reconnaître l'organisation. Par leur appartenance « *à la sphère du lisible et de l'interprétable* » (Taylor, 1993, en ligne), ils permettent de lui donner un sens.

Dans ce contexte, nous proposons d'éclairer la manière dont l'organisation se construit par les liens entre ces deux modalités. Cette dynamique se comprend notamment par le processus de

la transaction, défini comme « *à la fois le principe d'articulation de la conversation et du texte, ainsi que l'élément de base de leurs structurations respectives* » (*Ibid.*, en ligne). Dans une transaction, un agent appelé transigeant transfère un objet de valeur d'ordre matériel ou immatériel qu'il possède (un service, une information, une autorisation, un ordre, une promesse, etc.) à un bénéficiaire. Cette transaction a lieu dans une interaction, correspondant à « *la séquence de comportements verbaux et non verbaux par le truchement de laquelle la transaction doit être réalisée* » (*Ibid.*, en ligne). La réussite de l'échange de valeur entraîne la production d'une autre valeur. Ce phénomène nous amène à qualifier les communications en jeu comme un « *système de création et de transmission de valeurs* » (*Ibid.*, en ligne). Ainsi, une fois l'objet de valeur obtenu, le bénéficiaire peut à son tour devenir agent pour un autre, matérialisant la récursivité du système.

Nous pouvons dès lors reconnaître le caractère auto-organisateur de la conversation. De la sorte, toute "réalité" organisationnelle correspond à une "réalité" conversationnelle. Ce processus fait écho aux apports sur le rôle de l'"appareil de conversation" (Luckmann, Berger, 1966), dans la construction des "réalités" subjectives et de l'objective. De plus, ces communications ne sont possibles que par l'adoption d'un langage commun par les éléments prenant part à l'interaction, donnant le sens à la transaction. Par ce constat, nous mettons en avant les textes dans cette dynamique organisationnelle. Cependant, à ce stade de la construction, l'organisation n'est pas encore compréhensible par tous. Pour ce faire, ses membres doivent interrelier leurs "réalités" subjectives.

Cette étape est celle de la distanciation, mise en œuvre par la narrativisation. Il s'agit de mettre en scène l'interaction, afin de lui donner un cadre analysable par chacun. Ce principe de la « *traduction d'interaction en cognition* » (Taylor, 1993, en ligne) est réalisable, ici aussi, par l'utilisation d'un langage commun : les textes dans leurs natures générales (Cooren, 2004). En donnant la possibilité à l'organisation de « *pouvoir se détacher de ses circonstances particulières de création et de devenir un objet en soi* » (Taylor, 1993, en ligne), cette textualisation la fait exister et évoluer. En effet, les textes permettent aux individus de se distancier de l'organisation, et donc d'en parler et d'agir. Ces textes peuvent être réinvestis dans des conversations, formant une « *boucle d'auto-organisation* » (Taylor, Van Every, 2000, p. 210, notre traduction). De nouvelles transactions sont possibles, assurant la transmission d'autres objets de valeurs, vecteur d'évolution de l'organisation.

Cette dynamique met en évidence une certaine "communiacion" (Brassac, 2000) des individus par les textes dans le processus d'enchaînement conversationnel, et plus largement le caractère récursif, circulaire et évolutif de la conversation et du texte. En médiatisant l'action sociale (Brummans, 2006), ces derniers peuvent finalement être considérés comme les « *deux modalités clés de l'émergence d'une réalité organisationnelle* » (Cooren, 2010a, p. 10).

Cette approche constitutive de la communication organisationnelle, par la théorie de la conversation/texte, propose plus largement d'articuler les tensions entre « *le local et le global* », entre « *le singulier et le collectif* », entre « *le temps court et le temps long* », entre « *l'humain et la technique* » (Bernard, 2006, pp. 36-37). Pour notre étude, nous comprenons l'intérêt de repérer, dans les interactions hybrides, les communications permettant les transactions : « *Toute action est donc dès le départ hybride, métissée, à la fois matérialisée et socialisée par son enchâssement dans une transaction, ce qui constitue le fond même de la communication* » (Delcambre, Taylor, 2011, p. 17). En nous intéressant à la manière dont les individus rendent compréhensible cet ensemble, nous serons à même d'éclairer ce qui fait sens dans le phénomène d'élaboration de leurs représentations sociales d'une organisation.

### 2.2.2 Le concept d'agentivité

Traduit de l'anglo-saxon "agency", le concept de l'agentivité s'inscrit dans l'approche constitutive de la communication organisationnelle, proposée par le courant de l'école de Montréal. Prolongeant les apports de la théorie de la conversation-texte (Taylor, 1993), il se focalise sur la construction des organisations, et qualifie plus précisément la "réalité" organisationnelle d'« *un ensemble de figures qui s'animent par les conversations et les textes qui actualisent toute conversation, toute interaction* » (Cooren, 2010a, p. 10). En insistant sur la dimension hybride (Callon, Latour, 2006 ; Cooren, Castor, 2006) des interactions, cette théorie s'intéresse plus en détail à ce collectif dynamique et organisé en réseau sociotechnique, partie prenante des processus de communication et potentiellement doué de capacités d'action. Cette reconnaissance de la contribution active des éléments humains et non humains offre alors de nouvelles perspectives pour repenser la structuration des formes organisationnelles.

Concept utilisé dans plusieurs disciplines, dont les SIC (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Fauré, 2010 ; Morillon, 2009), la psychologie (Brassac, 2001) ou encore l'anthropologie (Duranti, 2006 ; Vapnarky, Monod Becquelin, de Fornel, 2013), l'étude de l'agentivité en SHS diffère en fonction des processus sur lesquels le chercheur va poser son regard : sur l'agent, sur

la relation agent-bénéficiaire, sur les réseaux ou encore sur l'ensemble organisationnel, sur les individus, ou plus largement sur les éléments possédant diverses formes. Dans ce travail, nous nous intéressons à cette thématique en contexte d'approche CCO. Nous comprenons donc, par agentivité, que « *toute chose qui vient modifier une situation donnée en y introduisant une différence devient un acteur* » (Latour, 2006, p. 103). Afin d'exposer les enjeux de cadre théorique, nous exposons les quatre principes sur lesquels repose ce concept.

#### 2.2.2.1 L'hétérogénéité des agents

Le premier met en évidence le caractère hétérogène des agents, et la dimension hybride des interactions : « *le monde est rempli d'organismes humains et non-humains* » (Cooren, Thompson, *et al.*, 2006, p. 539, notre traduction). Il énonce la capacité de tout type d'élément à participer activement à la construction organisationnelle, aux côtés des individus en présence dans la situation de communication. Ainsi, les spécificités du langage et de l'action (Putnam, Nicoreta, McPhee, 2009) précisent la définition de l'organisation, et transforment la "réalité" organisationnelle en un « *tissu de relations liant des entités hétérogènes* » (Callon, 2006b, p. 270). La prise de conscience de cette « *pléthore d'entités* » (Castor, Cooren, 2006, p. 575, notre traduction) constitutives nous amène aussi à potentiellement prendre en compte des éléments tels que des portes et des murs, des bureaux et des chaises, des machines et des outils, des formulaires, du papier et de l'encre, des agrafes et des tampons, etc. (Latour, 2007). Cette vision fait entre autres écho à l'approche du discours conversationnel proposant « *un espace de coproductions d'actions langagières et non langagières* » (Brassac, 2000, p. 226), par l'intégration des objets dans les échanges. De ce fait, une organisation se construit à partir de multiples interactions humaines, dont l'existence est possible à partir de la médiation réalisée par des entités non humaines. Leurs rôles peuvent être de contraindre et de rendre compréhensible les échanges, en les inscrivant dans des dimensions spatio-temporelles contextuelles (Brummans, 2006).

#### 2.2.2.2 Des capacités d'action

Le second principe met en avant les possibles capacités dites agentives de ces entités, soit des capacités à agir sur et/ou à faire agir : « *la capacité à faire une différence, c'est-à-dire de produire une sorte de changement/de transformation dans la chaîne des actions* » (Cooren, Thompson, *et al.*, 2006, p. 539, notre traduction). Ce concept part du principe qu'une situation de communication se construit au gré des capacités d'action des éléments engagés dans des

interactions. L'organisation se produit au fil d'une « *danse d'agentivité* » (*Ibid.*, p. 539, notre traduction). L'étude de l'articulation hybride entre les différentes formes d'action nous invite à détailler la construction d'une organisation, en tant qu'entité collective composée d'un plénum d'agentivité (Cooren, 2006). Parmi les formes non humaines potentiellement agissantes, nous portons l'accent sur les textes. Mis en évidence dans la théorie de la conversation-texte (Taylor, 1993), il peut s'agir de formes textuelles orales, écrites, gestuelles ou encore iconiques, à même de « *diffuser de l'information et des ordres* » (Cooren, 2004, p. 388, notre traduction). Leurs capacités agentives peuvent s'exprimer en agissant sur et/ou en faisant agir d'autres éléments, comme des individus, des médias ou encore des matériels. Un contrat d'embauche composé de textes écrits peut informer le nouveau salarié sur ses conditions de travail, et pourrait par exemple le pousser à respecter une décision de mutation. Des collégiens, leur chef d'établissement entrant dans la salle de classe, pourraient également reposer leurs stylos sur les tables et se lever pour renvoyer gestuellement la salutation à cette figure de l'autorité humaine. Ces textes, créés par des humains, vont donc potentiellement et contextuellement être en mesure d'agir, par leurs capacités à assujettir, à interpeler, à inscrire les individus dans des situations particulières (Cooren, 2010c). La convocation du concept d'agentivité permet ainsi au chercheur d'enrichir l'observation d'une situation, en ne se restreignant pas à l'étude des interactions entre individus, mais en posant également un regard sur le contenu même de ces communications en jeu.

### 2.2.2.3 De l'agencement des agentivités

Le troisième principe insiste sur la notion de chaîne d'agentivité, renforçant le caractère continuellement évolutif et collectif du processus de structuration : « *quand un acteur donné (humain ou non humain) fait une différence, soit quand il fait quelque chose, cette action peut toujours être affectée par ou attribuée à un autre acteur qui peut être identifié dans la chaîne d'action* » (Cooren, Thompson, *et al.*, 2006, p. 539, notre traduction). La vision d'une action à chaque fois partagée, autrement dit quand « *faire, c'est faire faire* » (Latour, 2007, p. 51), revient à lier des agents engagés dans un échange formant progressivement une chaîne. La construction hybride se réalise via un « *réseau d'associations* » (Castor, Cooren, 2006, p. 584, notre traduction) spatio-temporel, dans lequel les agents non humains possèdent un rôle de médiateurs entre les agents humains, tout en conservant de potentielles capacités d'action entre eux. Faisant partie intégrante de la chaîne d'agentivité, les textes « *participent à la chaîne de comportements, constituent et stabilisent les sentiers organisationnels* » (Cooren, 2004,



p. 388). L'origine première à l'action ne peut alors être précisée, le cadrage se définissant par des délimitations subjectives issues d'une « *réunion d'agentivités* » (Cooren, Thompson, *et al.*, 2006, p. 549, notre traduction).

#### 2.2.2.4 De l'utilisation à l'action

Après avoir insisté sur la place et le rôle actif des éléments non humains dans la construction d'une situation, le dernier principe tend à rééquilibrer la part humaine dans le phénomène :

*Il ne s'agit pas de dire que les humains et les non-humains s'équivalent dans l'absolu – ce qui serait absurde –, mais de reconnaître que leur mise en rapport contribue d'une manière unique et irremplaçable au déploiement et au fonctionnement des collectifs, que ceux-ci soient des groupes, des organisations ou des sociétés* (Cooren, Robichaud, 2011, p. 162).

Ce quatrième volet s'intéresse plus particulièrement à l'axe stratégique développé par des individus en interactions, et ce par l'intermédiaire d'agents non humains : l'identification d'un acteur dans une chaîne d'agentivité « *peut être une question de stratégie rhétorique dans la manière dont les humains représentent le monde* » (Cooren, Thompson, *et al.*, 2006, p. 540, notre traduction). En effet, pour participer aux processus de construction collective, certains agents non humains peuvent avoir besoin de « *notre participation, collaboration ou encore consentement* » (*Ibid.*, p. 537, notre traduction). Conscients de leurs potentiels agentifs, les individus peuvent par ailleurs les convoquer par intentions stratégiques, voire même les créer pour les engager en interaction, conformément à des objectifs poursuivis.

Ainsi, dans cette étude des représentations sociales d'organisation, nous convenons que dans toute communication, l'action est toujours construite, médiatisée, localisée, globalisée, déterminée, contrainte (Latour, 1996) par et entre les agents, formant un « *tissu de relations liant des entités hétérogènes* » (Callon, 2006b, p. 270). Ce concept d'hybridité favorise la prise en compte d'une exhaustivité de formes participant à la construction organisationnelle, et à l'émergence d'un ordre non plus uniquement social, mais sociotechnique (Akrich, Callon, Latour, 2006). Dans cette recherche, il nous paraît donc important de nous attarder sur tout élément que nous pourrions reconnaître comme engagé dans une communication.

### **Conclusion de chapitre**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons défini le domaine de recherche dans lequel nous situons cette thèse. Nous avons expliqué la redéfinition du couple communication et organisation, et la

manière dont cette vision s'accorde avec notre définition des représentations sociales.

Dans une première section, nous sommes revenue succinctement sur la structuration des recherches en communication organisationnelle (Delcambre, Taylor, 2011). Nous avons notamment montré les potentialités de mener notre étude en nous inspirant des trois dimensions proposées par les ACO (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007). Pour approcher les organisations, il convient donc de partir du local vers le global, tout en s'intéressant aux construits sociaux et symboliques, et en tenant compte de l'importance des dimensions spatio-temporelles des échanges.

Dans une seconde section, nous avons mis l'accent sur l'approche CCO, et notre conception d'une définition abstraite de la forme organisationnelle, émergeant (Cooren, Khun, *et al.*, 2011 ; Cooren, Robichaud, 2011 ; Taylor, Van Every, 2000) des communications. En conférant un accès au plus près des localités communicationnelles constitutives, son adoption nous permet alors de rendre compte de ses dynamiques représentationnelles.

Nous avons ensuite précisé les deux théories que nous convoquons dans ce travail. La dynamique de la conversation-texte (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993) nous a permis de décrire la manière dont se construit une organisation, dans l'interrelation entre ses deux modalités. Par la reconnaissance de l'hybridité des interactions, nous avons finalement introduit la théorie de l'"agency" (Cooren, 2010a ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006), reconnaissant de potentielles capacités d'action à agir sur et/ou à faire agir aux éléments prenant part aux échanges.

## Conclusion

Dans cette première partie, nous avons défini le cadrage conceptuel et théorique de notre recherche. Questionnant le phénomène de construction et d'évolution des représentations sociales des organisations, nous proposons d'approcher ce concept d'un point de vue socioanthropologique (Jodelet, 1989, 2003 ; Laplantine, 1986). Nous les considérons comme des formes de connaissances spécifiques, organisées par les communications, et organisant l'environnement social (Jodelet, 1984). Dans cette vision, éclairer leurs dynamiques nécessite d'investir la vie quotidienne des individus considérés, et d'analyser la manière dont ils participent à leurs structurations. Cette pratique nous permettra par la suite d'identifier la production d'images sociales, soit de "schémas figuratifs" (Moscovici, 1976) à un instant "t", utiles à l'interprétation de l'organisation.

Pour appréhender ces dynamiques représentationnelles, nous adoptons une posture épistémologique de convention socioconstructiviste (Luckmann, Berger, 1966). Nous convenons que ce sont les individus en interaction qui donnent un sens à l'organisation, et ce, notamment par l'utilisation de capacités d'irréversibilité et de récursivité de la cognition, et d'inséparabilité du réel connaissable (Jonnaert, 2002 ; Le Moigne, 2001, 2006). Nous acceptons également le fait que les processus sociaux effectués entre les acteurs contribuent progressivement à l'émergence de leurs "réalités" subjectives de l'organisation, et à leurs ajustements avec la "réalité" dite objective (Luckmann, Berger, 1966). Ce positionnement met en évidence l'intérêt de repérer les négociations existantes entre les identités personnelles et sociales. La recontextualisation de ces échanges favorise la reconnaissance de la "réalité" organisationnelle (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993), ou du moins de ce qui peut faire l'organisation pour ses membres.

Questionner les représentations sociales d'une organisation renvoie donc à une pratique de déconstruction des processus de communication, favorisant leurs structurations et leurs actualisations (Bouzon, 2004). Pour rendre compte de cette double activité, il nous semble pertinent d'inscrire cette recherche dans le domaine de la communication organisationnelle. Nous postulons plus précisément que c'est "dans" et "à travers" les communications qu'une forme organisationnelle se produit et qu'elle se transforme (Putnam, Nicoreta, McPhee, 2009). Prenant appui sur les ACO (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007), nous nous inspirons des trois dimensions définies pour appréhender les dynamiques représentationnelles, nous permettant

d'alterner les niveaux de regard du phénomène. L'intérêt d'une telle étude est donc d'appréhender les communications en allant du local vers le global, tout en tenant compte des contextes spatio-temporels.

Définissant l'organisation comme une construction sociale, notre vision épistémologique met en évidence la place des interactions humaines en situation. Cependant, même si l'approche de Luckmann et Berger (1966) insiste sur la dialectique sujet-objet, l'analyse qu'elle propose se focalise principalement sur la compréhension des échanges ayant lieu entre les individus. Cette approche n'échappe pas à certaines critiques, faisant suite aux avancées proposées en SIC ces dernières années. Pour notre recherche, une certaine flexibilité dans le cadrage est de mise, par rapport au cadre conceptuel précédemment avancé. De plus, nous pensons toute ouverture potentiellement intéressante, le paradigme constructiviste étant en continuelle construction : « *le constructivisme se construit en s'exerçant* » (Le Moigne, 2001, p. 19). Le choix des modèles constructivistes n'exclut en aucun cas des possibles « *conjonctions* » et « *articulations* » (*Ibid.*, p. 19) avec d'autres inscrits dans ces mêmes épistémologies.

Dans cette perspective, nous avons pour ambition d'affiner notre compréhension des dynamiques représentationnelles d'organisation, en prenant plus largement en compte la dimension sociotechnique des processus. En effet, nous accordons une vive importance aux objets intégrés dans les communications (Akrich, Callon, Latour, 2006). Pour ce faire, nous mobilisons la théorie de la conversation-texte (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993), mettant en évidence l'interrelation entre ces deux modalités, dans l'émergence d'une forme organisationnelle compréhensible par tous. Nous porterons ainsi une attention particulière à l'hybridité des interactions, participant à l'élaboration des représentations sociales d'organisation. En outre, nous convenons de potentielles capacités d'action à agir sur et/ou à faire agir de cette diversité d'éléments, influençant la réalisation des échanges (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Cooren, 2010a ; Fauré, 2010 ; Morillon, 2009). Nous comprenons dès lors l'intérêt et notre volonté de considérer, dans les échanges, l'ensemble des agents identifiés comme menant à l'élaboration des représentations sociales d'une organisation, et ce quel que soit leur forme. De ce fait, une lecture de l'agentivité des communications repérées nous apparaît un angle d'étude original, pouvant enrichir, nous l'espérons, l'éclairage de ce phénomène.

Dans la deuxième partie, nous allons présenter le contexte de déroulement de cette thèse. Nous allons revenir sur les étapes de construction de notre projet, dont une partie s'est enrichie des premiers mois d'intégration à notre terrain de recherche. Cette interrelation nous permettra de définir des questions spécifiques de recherche, enrichissant notre problématique. Nous détaillerons ensuite la méthode utilisée pour y répondre.

## **PARTIE 2**

### **CONTEXTE DU TERRAIN DE RECHERCHE**

---

## Introduction

Dans le contexte actuel de crise socio-économique, l'élargissement de la compréhension aux situations de communication, et non seulement aux actions, favorise le développement de recherches *in situ* commanditées en SIC. Cette considération de l'« *intelligence communicationnelle pour les organisations* » (Bernard, 2006, p. 33) peut être un facteur de développement de leur environnement (Cotte, 2008). Ainsi, le chercheur réalise à la fois une recherche : appliquée via l'interrelation entre sujet et acteur de l'étude, impliquée par la subjectivité de chaque individu, imbriquée car le chercheur et l'acteur sont une même personne, et engagée dans une action pouvant aller jusqu'à devenir un « *engagement pour l'action* » (Mucchielli, 2012, p. 216). Le caractère unique de chaque étude induit donc un ajustement de l'intensité donnée à chacun de ces axes.

Poursuivant une démarche compréhensive, nous bénéficions d'un cadre original pour la réalisation de cette thèse, avec une présence régulière dans l'entreprise nous servant d'étude de cas. Nous partons d'un questionnement initial, celui des dynamiques représentationnelles d'une organisation. Notre travail s'organise à l'intersection entre une approche déductive par laquelle nous définissons en amont nos choix théoriques d'appréhension des représentations sociales, et une approche inductive en suivant, notre terrain de recherche se précisant lors des six premiers mois passés au sein de l'entreprise investie.

Dans le premier chapitre, nous proposons de mettre en tension le socle théorique énoncé avec une première pratique de communication d'entreprise. Nous définissons les caractéristiques d'un encadrement doctoral permis par un financement en CIFRE (Audoux, Gillet, 2011 ; Gillet, Tremblay, 2011). Nous présentons ensuite Sogclair aerospace, l'entreprise investie pendant ces trois années. Dans cette description, nous rendons plus particulièrement compte de l'articulation réalisée entre notre volonté d'appréhender des dynamiques représentationnelles de l'organisation, et les spécificités du cas étudié.

Dans le deuxième chapitre, nous détaillons la méthode menée dans cette recherche. Dans une première section, nous décrivons et analysons, de façon exploratoire, cette situation originale. La première compréhension de l'environnement social nous a amenée à ajuster progressivement des questions spécifiques de recherche. Une fois la problématique synthétiquement rappelée, nous avons alors adapté trois techniques de recueil et d'analyse, pour y répondre. Nous débutons donc par la présentation des enjeux et des modalités de mise en œuvre des techniques

qualitatives, favorisant une approche microsociale des communications. Nous avons en effet réalisé une observation participante (Gold, 1958 ; Roussiau, Bonardy, 2001 ; Soulé, 2007) de plus de deux années, et mené trente-sept entretiens semi-directifs (Louvel, Bozonnet, 2011 ; Ricœur, 1985) auprès de salariés et dirigeants de Sogclair aerospace, à l'international. Nous avons pris appui sur les premiers résultats issus des analyses de contenu thématique (Blanchet, Gotam, 2010) pour concevoir un questionnaire quantitatif (Grawitz, 2000 ; de Singly, 2012), administré à l'ensemble du personnel. L'analyse statistique des deux cent quatre-vingt-dix-sept retours permet d'approcher les communications de façon macrosociale.

Par cette triangulation méthodologique (Apostolidis, 2003), nous souhaitons reconnaître les processus de communication émergeant du local au global, favorisant la mise en évidence d'articulations entre les représentations sociales de l'organisation.



## **Chapitre 1 Apports du contexte de recherche à la définition de la problématique**

Dans ce premier chapitre, nous présentons l'étude de cas autour de laquelle nous orientons notre travail. Nous allons ainsi mettre en évidence un point original de cette recherche, à savoir la proximité quotidienne d'accès à un objet d'étude en continuelle évolution.

Engagée dans une thèse avec un financement par CIFRE (Audoux, Gillet, 2011 ; Gillet, Tremblay, 2011), nous avons investi Sogclair aerospace, une entreprise internationale du secteur de l'aéronautique et du spatial. Dans une première section, nous revenons sur l'ajustement opéré entre notre ambition d'étude des dynamiques représentationnelles d'une organisation, les attentes des porteurs du projet en industrie, et les caractéristiques de l'environnement social de l'entreprise. Nous décrivons ensuite cette dernière, et nous situons par rapport à elle.

Ainsi, nous sommes en mesure d'expliquer la manière dont nous avons construit notre projet scientifique. Nous nous sommes principalement appuyée sur nos premiers mois à Sogclair aerospace France. Engagée en tant que doctorante-salariée, nous avons mis en relation notre observation et notre pratique de communication d'entreprise (Perrin, 2005), dans l'objectif de préciser notre problématique.

### **1.1 Une étude de cas en contexte de recherche impliquée**

Nos travaux s'inscrivent dans une situation particulière de thèse financée par une CIFRE. Dans une première section, nous proposons donc de définir ce dispositif et la façon dont il participe à l'organisation de notre travail. Puis, nous exposons en détail le contexte de la recherche, à savoir Sogclair aerospace. Nous proposons de revenir sur son historique, afin de mieux décrire son actualité. Enfin, dans une seconde section, nous mettons en tension nos six mois d'intégration dans l'entreprise avec l'originalité de notre terrain. Cette pratique nous permet alors d'exposer différentes questions spécifiques de recherche. Nous concluons enfin par un rappel synthétique de notre problématique.

#### **1.1.1 L'originalité d'une recherche par le dispositif CIFRE**

L'environnement scientifique tend à s'articuler principalement entre des demandes de l'État pour résoudre des problèmes de société (Boure, 2002) et l'« *accroissement des contraintes dans la plupart des activités de recherche* » (Gillet, Tremblay, 2011, en ligne). Gérée par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) depuis 1981, la CIFRE

est un mode de financement de thèse fondé sur une relation tripartite entre un doctorant, une organisation et un laboratoire de recherche. Chaque année, le nombre de signatures de CIFRE croît : 1350 contrats en 2012 (période de négociation de notre convention) contre 800 en 2002<sup>5</sup> toutes disciplines confondues, soit une augmentation de plus de 60 % en dix ans. Même s'il s'agit d'une pratique minoritaire dans le champ des SHS, les CIFRE peuvent « *permettre un réel partenariat de recherche* » (*Ibid.*, en ligne). En 2012, 19 % des conventions sont signées dans ce domaine<sup>6</sup> avec des entreprises, des institutions, des associations ou encore des organisations non gouvernementales.

Cette contractualisation tripartite renvoie à plusieurs objectifs : favoriser le développement de la recherche partenariale publique/privée, contribuer au processus d'innovation des entreprises françaises, et favoriser l'emploi des docteurs en entreprises<sup>7</sup>. En partageant son temps entre les deux structures, ce processus favorise la participation du doctorant "cifré"<sup>8</sup> aux activités proposées par les entités organisationnelle et scientifique. Le travail se clôt par la production d'un rapport de thèse répondant à une mission de recherche stratégique participant au développement socio-économique de l'organisation. Le partenariat public-privé se démarque par sa caractéristique « *hybridante entre recherche et société* » (Audoux, Gillet, 2011), permettant *in fine* une reconnaissance à la fois académique et professionnelle du nouveau docteur en SIC : engagé professionnellement par un contrat à durée (in)déterminée, il peut justifier d'une double expérience sur le long terme, lui offrant diverses perspectives d'avenir.

Ainsi, la démarche d'élaboration d'un projet de recherche sous l'égide d'une CIFRE est notamment fondée sur la capacité à développer « *une relation de confiance entre des acteurs dispersés dans un environnement hétérogène* » (Gramaccia, 2008b, p. 56). Le processus de construction collective de cet engagement met en évidence la nécessité d'articuler des intérêts particuliers et communs entre chercheur et porteurs du projet en entreprise. Cette pratique favorise la constitution d'un environnement qui va préciser, en partie, la définition de la recherche. Ces négociations mettent en évidence l'originalité de chaque encadrement de thèse

---

<sup>5</sup> ANRT, (2012). *Présentation du dispositif CIFRE. 1981-2011. 30 ans d'appui à la formation doctorale*, p. 4, version électronique, <http://www.assises-esr.fr/var/assises/storage/original/application/a078c68163d9e21477594ffc2a556245.pdf>, dernière consultation le 4 avril 2013.

<sup>6</sup> Association Nationale de Recherche et de Technologie. (2013). « Les dispositifs Cifre. Dopez vos performances avec un doctorant », *document de référence de l'année 2013*, p. 18, version électronique, version électronique, [http://www.anrt.asso.fr/fr/espace\\_cifre/pdf/presentation-Dispositifs-CIFRE.pdf](http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/pdf/presentation-Dispositifs-CIFRE.pdf), dernière consultation le 6 mai 2014.

<sup>7</sup> *Journée de présentation de la CIFRE*, (27 novembre 2013). Maison de la recherche, Université de Toulouse Le Mirail, Toulouse, organisée par les écoles doctorales Allph@, Clesco, TESC.

<sup>8</sup> Verbatim utilisé par les intervenants : *Journée de présentation de la CIFRE*, (27 novembre 2013). Maison de la recherche, Université de Toulouse Le Mirail, Toulouse, organisée par les écoles doctorales Allph@, Clesco, TESC.

en CIFRE, induisant une adaptation contextuelle et une personnalisation du métier de doctorant-salarié. Pour notre part, nous avons bénéficié d'un contrat à durée déterminée avec Sogclair aerospace, de trente-sept heures par semaine sur trois ans, soit du 13 mai 2013 jusqu'au 12 mai 2016. Nous avons régulièrement investi les locaux de l'entreprise, sous la forme d'une alternance hebdomadaire. Nous étions présente trois jours par semaine en première année, deux jours et demi par semaine en deuxième année, et deux jours par semaine en troisième année. Nous avons intégré la direction technique, au titre de "chargée de recherche en communication". L'autre moitié du temps était essentiellement dédiée à notre participation aux activités de la vie scientifique.

Ainsi, la mise en œuvre de notre recherche s'organise autour des quatre temps définissant la méthodologie de terrain : « *la rencontre avec le décisionnaire (la demande), la mise en place de l'action et l'éclaircissement des objectifs de chacun (la négociation des objectifs), le rapport final* » (Parrini-Alemanno, 2005, en ligne), dans notre cas un livrable professionnel et une thèse scientifique. Elle s'inscrit donc dans une démarche compréhensive, où le sens se construit au fil des agencements de recherche (Vacher, 2008), permis par des allers-retours réguliers entre apports théoriques et investissement dans l'entreprise.

### 1.1.2 L'étude du cas de Sogclair aerospace

Sogclair aerospace est une organisation spécialisée en ingénierie dans le secteur de l'industrie aéronautique et spatiale. Sa structuration est issue d'une évolution progressive et complexe de sociétés antérieures. Afin de définir au mieux cette entreprise, nous débutons par la description de la constitution de sa maison-mère<sup>9</sup>, Sogclair. Nous sommes ensuite à même de présenter plus particulièrement Sogclair aerospace, une de ses filiales.

#### 1.1.2.1 Retour historique par le cadre du groupe Sogclair

Le groupe Sogclair est créé en 1986, dans l'objectif d'assurer « *des projets d'envergure d'études, de codéveloppement jusqu'à la livraison pour de grands comptes industriels et développe des solutions innovantes de simulation et de réalité virtuelle* »<sup>10</sup>. Présentant un

---

<sup>9</sup> Nous utilisons le terme de maison-mère en référence au vocabulaire utilisé couramment dans le code de travail (Radé, Dechristé, Gadrat, 2015).

<sup>10</sup> Rapport annuel 2014 du groupe Sogclair, p. 9, [http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGECLAIR\\_DDREF-2014.pdf](http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGECLAIR_DDREF-2014.pdf), dernière consultation le 20 février 2016. Il s'agit de l'édition la plus récente du rapport d'activité du groupe Sogclair qui est disponible au moment de notre étude.

chiffre d'affaires croissant sur les trois dernières années (104,75 M€ en 2013, 144,4 M€ en 2014 et 127,8 M€ en 2015<sup>11</sup>), il est positionné comme un spécialiste dans ses domaines et défini comme « *un acteur de référence sur les principaux segments de son offre* »<sup>12</sup>. Implanté sur un marché fortement concurrentiel, le groupe avance des avantages différenciateurs tels une quinzaine d'années d'expérience, une forte expertise dans les compétences proposées, des activités à l'international et une politique d'innovation dynamique en recherche et développement.

#### 1.1.2.1.1 De la documentation technique à l'ingénierie de "haute technologie"

Le groupe Sogclair est une construction *a posteriori*, dont l'origine sociétale provient de la création d'Éclair Interim en 1972. Celle-ci est issue d'une alliance familiale entre l'entreprise de dactylographie et de documentation technique de Madame Robardey et l'achat d'une entreprise de formation de conception assistée par ordinateur (CAO) par Monsieur Robardey, anciennement gestionnaire d'une laverie en libre-service. La société réalise conjointement ces trois activités. Son fonctionnement se fonde sur un réseau d'intérimaires, que la société se charge ensuite de repositionner dans les locaux de leurs clients. En 1978, sous le gouvernement de Valérie Giscard d'Estaing, la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant sur le statut des sociétés coopératives ouvrières de production<sup>13</sup> est adoptée. Elle impose, entre autres, à toutes les sociétés d'intérim de se déclarer en tant que telle ou de créer également une société dite de services. L'objectif est de regrouper, dans un même lieu, l'ensemble des salariés dispersés chez les donneurs d'ordres. Monsieur et Madame Robardey créent donc la société de services Éclair Services : les intérimaires deviennent des employés engagés en contrats à durée indéterminée. En 1979, une activité d'ingénierie mécanique démarre avec l'ouverture d'un bureau d'études et d'un atelier de fabrication sous le nom de Mécanique Éclair Services, dans le sud de Toulouse (cf. Figure 1). En 1981, Éclair Services déménage ses bureaux une première fois et récupère une partie de l'activité de la société Latécoère, réalisant de la fabrication de tôlerie et de l'assemblage. Elle s'installe définitivement à Blagnac sept ans plus tard, dans les locaux actuels.

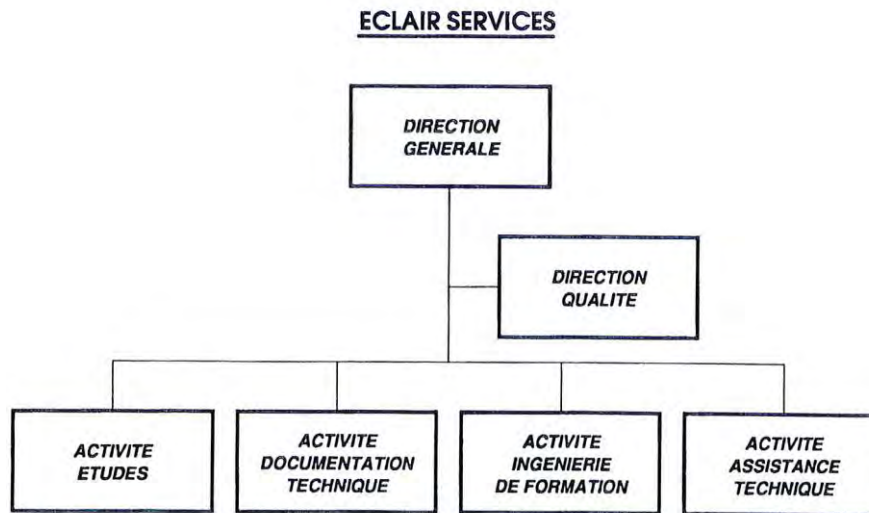
---

<sup>11</sup> Site internet du groupe Sogclair, <http://www.sogclair.com/fr/investisseurs/chiffres-cles>, dernière consultation le 24 mars 2016.

<sup>12</sup> Rapport annuel 2014 du groupe Sogclair, p. 11, [http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGCLAIR\\_DDREF-2014.pdf](http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGCLAIR_DDREF-2014.pdf), dernière consultation le 20 février 2016.

<sup>13</sup> Site gouvernemental Legifrance, [https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000000339242](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000339242), dernière consultation le 24 mars 2016.

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise Éclair Services en 1990<sup>14</sup>



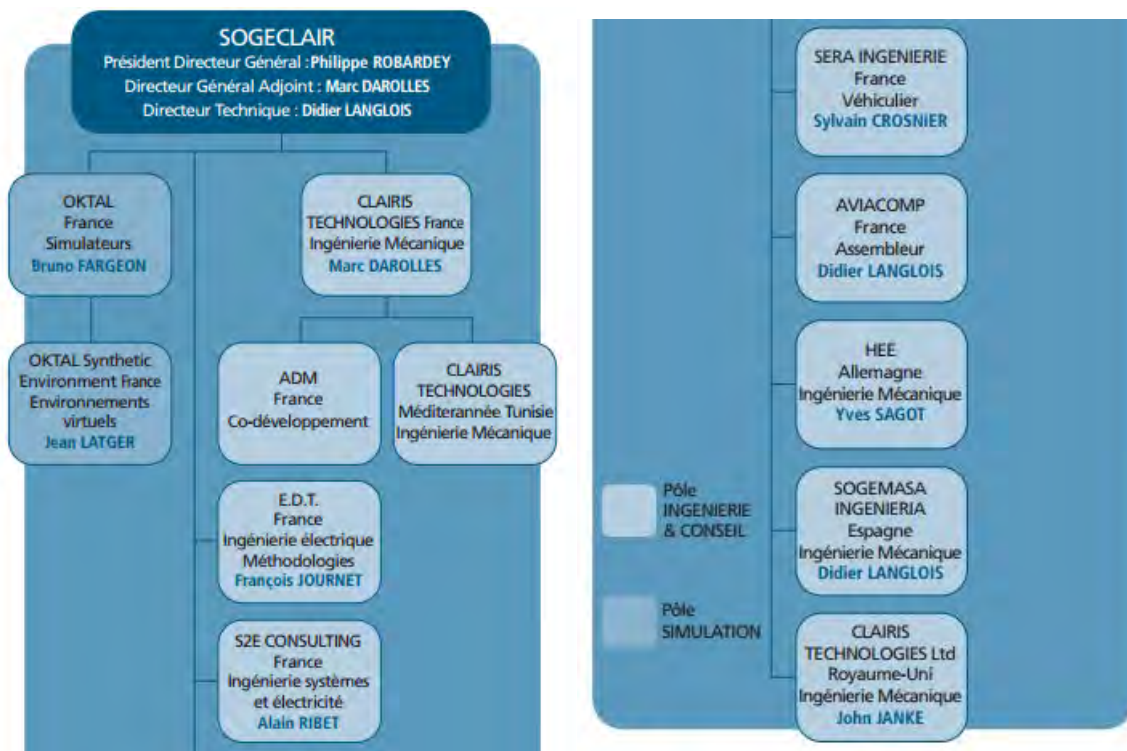
Ayant pour ambition de lier le développement de leurs activités avec la croissance économique apparente de certains marchés, le couple de dirigeants décide de regrouper les sociétés déjà existantes sous l'égide du groupe Sogclair en 1986. Trois ans plus tard, la diversification se poursuit avec l'acquisition du bureau d'études Parera, s'inscrivant dans l'ingénierie et le conseil en multimédia et information géographique. Cependant, lors de la crise économique mondiale de 1992, l'activité de documentation technique du groupe s'arrête et une partie du personnel est licenciée. Les dirigeants définissent alors une politique d'élargissement du portefeuille client et des outils travaillés. En 1994, Philippe Robardey prend la suite de ses parents et devient le directeur du groupe. Sa volonté est de renforcer les compétences déjà existantes et de se centrer sur des métiers de l'ingénierie. Afin de marquer ce renouvellement organisationnel, Éclair Services devient Clairis Technologies en 1995 et se compose de trois départements spécifiques : l'ingénierie mécanique, le support et la formation. Le groupe Sogclair est introduit à la bourse de Paris en 1998. Son expansion continue en 2000, avec les prises de contrôles de la société Oktal intervenant dans la simulation et la réalité virtuelle et de la société Tharsys spécialisée dans l'ingénierie électronique. Clairis Technologies se détache progressivement des activités de support et de formation, pour se positionner en tant que spécialiste dans le domaine de l'ingénierie mécanique en 2001. Un an plus tard, Sogclair accélère son internationalisation avec une implantation en Allemagne via une acquisition majoritaire dans la société High-End-Engineering. Une filiale est également ouverte en Espagne avec l'entreprise Masa, sous le nom

---

<sup>14</sup> Documentation interne, journal de communication interne d'Éclair Services, 1990, numéro 4, p. 2.

de Sogemasa. Enfin, la société ADM est créée en France avec l'entreprise Mecachrome. En 2003, Philippe Robardey est nommé Président Directeur Général (PDG) du groupe Sogclair. En 2005, une filiale est montée au Royaume-Uni, suivi un an plus tard de la création avec l'entreprise japonaise IGE-XAO de S2E Consulting, une société de conseil spécialisée dans l'ingénierie des systèmes et l'électricité. En 2007 est alors créée Sera Ingénierie, une société d'ingénierie de véhicules spéciaux. À sa suite est développée Aviacomp en coopération avec Mecahers, une société spécialisée dans la conception, la fabrication et l'assemblage de sous-ensembles composites complexes. Tharsys est, quant à elle, vendue. En 2009, une filiale est établie en Tunisie. La figure 2 propose donc un récapitulatif de la situation du groupe Sogclair pour cette même année.

Figure 2 : Organigramme du groupe Sogclair en 2009<sup>15</sup>



### 1.1.2.1.2 La structuration par divisions

En 2010, une nouvelle organisation des participations répartit les huit filiales du groupe dans trois divisions spécifiques (cf. Figure 3) : "Aerospace", "Véhiculier" et "Simulation".

<sup>15</sup> Rapport annuel 2009 du groupe Sogclair, p. 6, [http://sogclair.com/attachments/article/316/document\\_de\\_reference\\_2009.pdf](http://sogclair.com/attachments/article/316/document_de_reference_2009.pdf), dernière consultation le 20 février 2016.

La division "Aerospace" intervient en matière d'ingénierie pour réaliser des études sur des engins du secteur de l'aéronautique et du spatial. Possédant un spectre large de compétences dans ce domaine, elle traite aussi bien de l'architecture, de l'intégration, de la conception, de la simulation, du calcul, des tests et des qualifications. Elle compte mille cinquante-trois salariés, représente 89 % de l'activité du groupe et 101,04 M€ de son chiffre d'affaires<sup>16</sup>. Elle se compose des trois co-entreprises ADM, Aviacomp et S2E Consulting, et des entreprises réunies sous la marque Sogclair aerospace : anciennement Clairis Technologie, High-End-Engineering, Sogemas, et les filiales ouvertes au Royaume-Uni et en Tunisie. Par ce regroupement sous un même nom de l'ensemble de ses entités d'ingénierie, la direction a pour ambition de « *soutenir le développement de la compagnie à l'international en affirmant sa visibilité* »<sup>17</sup>. En 2011 se rajoute également la société CheckAero, implantée aux Pays-Bas. Enfin, en 2013 une entité canadienne de l'organisation Sogclair aerospace est ouverte, suivie de l'achat des entreprises québécoises MSB Ressources Globales et MSB Design l'année suivante. La division "Véhiculier" intervient en matière d'ingénierie pour la conception et la réalisation de véhicules spéciaux civils et militaires. Elle compte douze salariés, représente 2 % de l'activité du groupe et 2,29 M€ de son chiffre d'affaires<sup>18</sup>. Elle est uniquement composée de l'entreprise Sera Ingénierie. Quant à la division "Simulation", elle répond à des missions de simulation de produits industriels d'étude et d'entraînement appartenant aux secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, du ferroviaire et de la défense : véhicules de détection de mines, de transport de déchets nucléaires, etc. Cette division est partagée entre les entreprises Oktal et Oktal Synthetic Environnement, cumulant quatre-vingt-quinze salariés, 9,7 % de l'activité du groupe et 11,08 M€ de son chiffre d'affaires<sup>19</sup>.

---

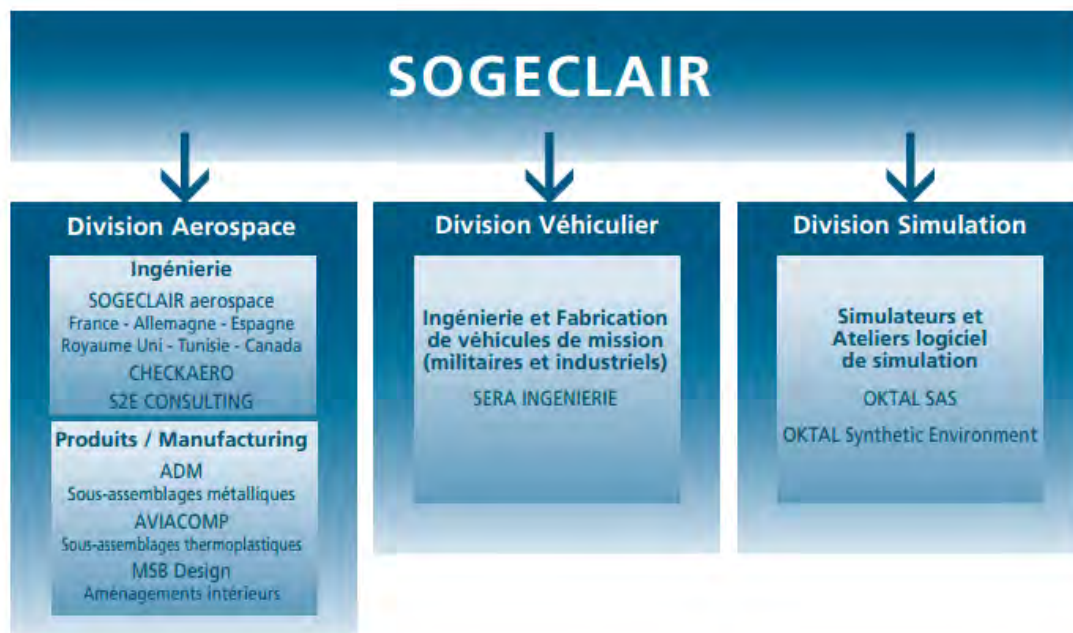
<sup>16</sup> Rapport annuel 2014 du groupe Sogclair, pp. 6, 61, 62, [http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGCLAIR\\_DDREF-2014.pdf](http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGCLAIR_DDREF-2014.pdf), dernière consultation le 20 février 2016.

<sup>17</sup> Interview de Philippe Robardey par Objectif News, « Philippe Robardey, Sogclair : Une marque Sogclair aerospace, élément-clé pour l'international », le 29 septembre 2010, <http://objectifnews.latribune.fr/node/1952>, dernière consultation le 18 septembre 2015.

<sup>18</sup> Rapport annuel 2014 du groupe Sogclair, pp. 6 et 62, [http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGCLAIR\\_DDREF-2014.pdf](http://www.sogclair.com/attachments/article/743/SOGCLAIR_DDREF-2014.pdf), dernière consultation le 20 février 2016.

<sup>19</sup> *Ibid.*, pp. 6 et 63.

Figure 3 : Organigramme du groupe Sogeclair en 2014<sup>20</sup>



Le groupe Sogeclair poursuit une politique de développement économique à l'international. Il travaille avec environ deux cents clients, dont Airbus Group, Arianespace, ATR, Bombardier, Cnes, Dassault, Peugeot Citroën Automobiles, Société de Transport de Montréal, etc.<sup>21</sup>. Son chiffre d'affaires à l'export s'élève à 32 %<sup>22</sup>. En outre, il se positionne dans un secteur fortement concurrentiel, face à Altran, Sogeti High Tech, Matra Segula, Thales Training Simulation, etc.<sup>23</sup>.

#### 1.1.2.2 L'organisation Sogeclair aerospace

Intégrée à la division "Aerospace", Sogeclair aerospace est un sous-traitant proposant des activités en conception, en calcul, en gestion de configuration et en support à la production. Issue de la volonté du groupe Sogeclair de regrouper sous la même marque les entités d'ingénierie du secteur aéronautique et spatial (hors co-entreprises), l'organisation Sogeclair aerospace regroupe environ neuf cent quatre-vingt-douze salariés<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 11.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 10.

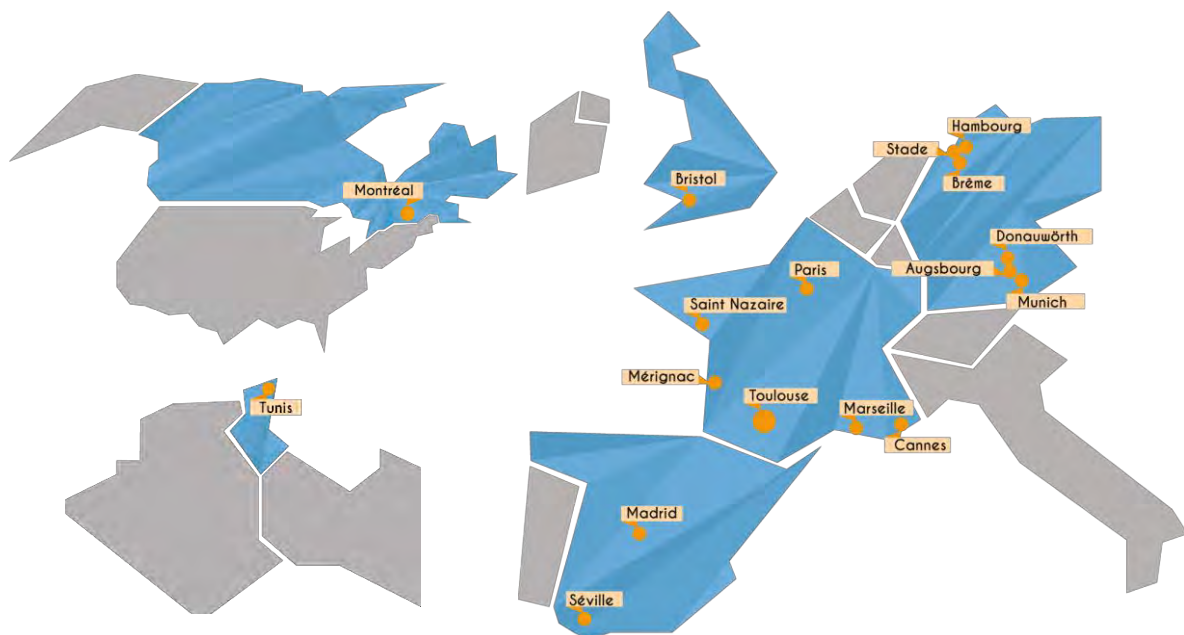
<sup>24</sup> *Ibid.*, pp. 61 et 62.



### 1.1.2.2.1 Une implantation internationale

Sogeclair aerospace est composée de six entités nationales, chacune implantée dans un pays différent (cf. Figure 4) : Sogeclair aerospace SAS (SGA-F) pour la France, Sogeclair aerospace GmbH (SGA-D) pour l'Allemagne, Sogeclair aerospace SA (SGA-E) pour l'Espagne, Sogeclair aerospace Ltd (SGA-UK) pour le Royaume-Uni, Sogeclair aerospace SARL (SGA-T) pour la Tunisie et Sogeclair aerospace Inc (SGA-C) pour le Canada. Cette dernière comprend également l'entreprise québécoise MSB Ressources Globales, récemment achetée.

Figure 4 : Carte des implantations de sites Sogeclair aerospace en 2014<sup>25</sup>



Avec pour point commun l'appartenance au groupe Sogeclair, elles n'y sont cependant pas rattachées de la même manière. Cette structuration influe alors sur leur niveau de dépendance et d'autonomie dans l'activité. Ainsi, Sogeclair aerospace France est une filiale du groupe Sogeclair dirigée par Marc Darolles, également directeur général adjoint du groupe Sogeclair. L'entité française est composée d'une agence principale située à Blagnac (en périphérie toulousaine) et d'agences annexes situées à Villebon-sur-Yvette (en périphérie parisienne), à Saint-Nazaire, à Mérignac, à Vitrolles (en périphérie marseillaise), et à Cannes. Elle compte environ six cent cinquante salariés<sup>26</sup>. Sogeclair aerospace Allemagne est elle aussi une filiale

<sup>25</sup> Présentation institutionnelle de Sogeclair aerospace, édition 2014, diapositive 3.

<sup>26</sup> Rapport annuel 2014 du groupe Sogeclair, p. 61, [http://www.sogeclair.com/attachments/article/743/SOGECLAIR\\_DDREF-2014.pdf](http://www.sogeclair.com/attachments/article/743/SOGECLAIR_DDREF-2014.pdf), dernière consultation le 20 février 2016.

du groupe et est dirigée par Thierry Pajaud, aussi directeur général adjoint de Sogclair aerospace France. Constituée d'environ cent quatre-vingt-onze salariés<sup>27</sup>, son agence principale est localisée à Hambourg et ses deux agences annexes à Bremen et Donauwörth (comprenant des délocalisations de sites à Stadte, Augsburg et Munich). Sogclair aerospace Espagne est aussi une filiale du groupe Sogclair, dont la direction générale est à la charge de Javier Fernandez. Elle comporte une agence principale à Getafe (en périphérie madrilène) et une agence annexe à Séville. Elle dénombre soixante salariés<sup>28</sup>. La filiale Sogclair aerospace Royaume-Uni voit sa direction partagée entre le président Philippe Robardey et le directeur général Marc Darolles. Elle compte trente-neuf salariés<sup>29</sup> et son unique agence se situe à Bristol. Sur le terrain, elle est représentée par Steve Butler à titre de directeur des opérations. Quant à Sogclair aerospace Tunisie, il s'agit d'une filiale de Sogclair aerospace France et non directement du groupe Sogclair. Elle se situe à Ariana (près de Tunis) et compte environ trente-quatre salariés<sup>30</sup>. Sa direction est elle-aussi légalement partagée entre Philippe Robardey et Marc Darolles, tous les deux gérants de la société, mais son directeur des opérations est Habib Oueslati. Enfin, Sogclair aerospace Canada est une filiale du groupe Sogclair créée en 2013, présidée par Yves Sagot et vice-présidée par Marc Darolles. Rattachée à l'entreprise québécoise MSB fin 2014, son effectif est de dix-huit salariés.

D'un point de vue législatif, la gestion de cet ensemble d'entités nationales revient à Marc Darolles nommé président de Sogclair aerospace en 2013. Ses subordonnés directs sont les directeurs généraux des entités nationales et les directeurs des opérations, les "directeurs" des directions de ligne de produit et ceux des directions transverses.

#### 1.1.2.2.2 La structure organisationnelle

Sogclair aerospace possède une structure complexe déclinée en deux niveaux majeurs (Crague, Guillemot, 2010). Le premier niveau, englobant les six entités Sogclair aerospace, suit une organisation hiérarchico-fonctionnelle fondée sur un partage d'autorité « *entre d'une part, les responsables opérationnels, c'est-à-dire ceux qui pilotent l'action et la production et, d'autre part, les responsables fonctionnels, c'est-à-dire ceux qui conseillent, influencent et orientent* » (Bonnet, 2002, p. 159). L'ensemble est divisé en cinq directions de ligne de produit représentant

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 62.

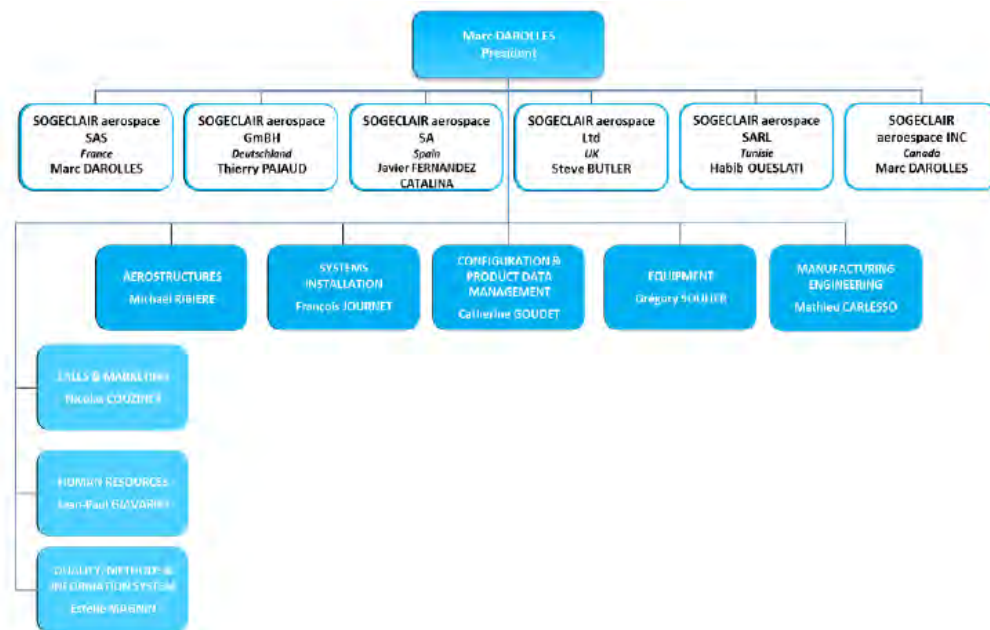
<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 62.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 61.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 62.

chacune un cœur de métiers : les aérostructures, l'installation de systèmes, la "gestion de configuration et de données produits", les équipements et le spatial, et le "manufacturing engineering". Elles sont supportées par trois directions transverses : la direction technique, la direction qualité, méthodes et systèmes d'information, et la direction commerciale (cf. Figure 5).

Figure 5 : Organisation hiérarchico-fonctionnelle de l'ensemble Sogclair aerospace<sup>31</sup>



La direction des aérostructures (CP) est en charge de la conception et du développement de structures aéronautiques primaires et secondaires, aussi bien métalliques que composites. Elle intervient sur l'ensemble des phases du cycle de vie de l'aéronef : faisabilité, dossiers de définition, développement, production en série et suivi. Parmi les travaux déjà réalisés, nous pouvons par exemple citer les projets avec Airbus sur les tronçons centraux des avions A380 et A350, sur la case de train avant et le fond étanche de l'avion militaire A400M et sur le mât de l'avion A320 Neo. Par ailleurs, des travaux avec Dassault sont réalisés sur les Falcon F7X et F5X, et sur l'avion militaire Rafale. La direction de l'installation de systèmes (CB) réalise des activités d'études, de calculs, de support aux bureaux d'études, de mise au point ainsi que des études fonctionnelles. L'objectif est d'apporter des solutions techniques nécessaires à

<sup>31</sup> Documentation interne, manuel qualité, édition du 26 août 2015, p. 25, intranet de Sogclair aerospace, <http://servintranet/documents/SGAF/IQM/manuelqualite.pdf>, dernière consultation le 24 septembre 2015.

l'installation de systèmes hydrauliques, pneumatiques, électriques<sup>32</sup>, d'essais en vol et à l'aménagement des cabines. Les projets peuvent traiter de meubles électriques et de sous-ensembles composites appliqués à des avions A350 d'Airbus et à des avions C Series et Learjet 85 de Bombardier. La direction de la "gestion de configuration et de données produits" (CM) s'occupe du suivi, du contrôle et de la documentation concernant les produits. Elle gère également l'ensemble des phases d'évolution ayant lieu au cours de leurs cycles de vie. L'objectif est l'optimisation du respect des normes et des exigences. La direction des équipements et du spatial (CE) regroupe les activités de conception de simulateurs et d'élaboration de solutions techniques appliquées au secteur du spatial, de l'aéronautique et de l'industrie plus largement. Intervenant dans les phases d'études et de réalisation, les projets sont par exemple la conception d'une réplique de périscope sous-marin pour un programme de formation de la Marine Nationale, d'un cockpit simulé d'avion pour des entraînements de missions de combat, ou encore de l'Astrojump, un simulateur permettant à l'humain de se déplacer sur la planète Mars. Enfin, la direction du "*manufacturing engineering*" (CF) a un rôle d'agent aidant tout au long des phases de production et d'industrialisation des produits. Faisant le lien entre bureau d'études et fabrication, elle a pour mission de s'assurer de la cohérence entre la définition des plans des avions et les capacités et attentes de la partie production. Dans ce cadre, les salariés de Sogecclair aerospace peuvent être amenés à travailler depuis les agences principales et annexes de l'entreprise, mais aussi directement depuis les locaux des clients.

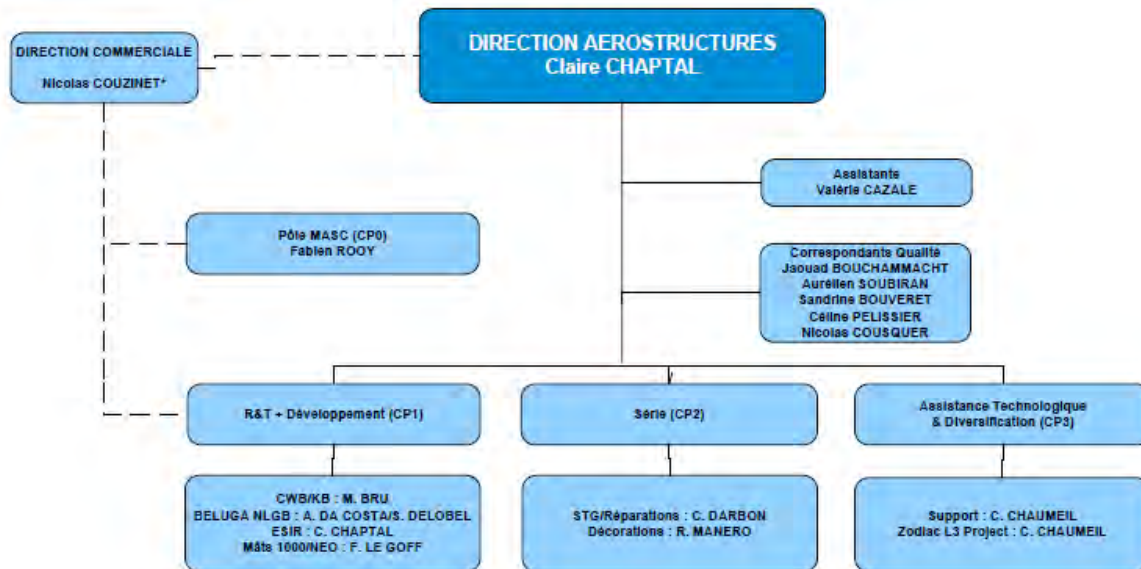
Quant aux trois directions transverses, elles assurent un rôle de supports fonctionnels. La direction technique (DH) est en charge du management des compétences, du recrutement, de l'innovation et de la communication. La direction qualité, méthodes et systèmes d'information (DQMSI) détermine, améliore, fait connaître aux salariés et vérifie le respect de la politique de l'entreprise au niveau des méthodes applicables à l'ensemble des projets. La direction commerciale (DC) est rattachée à la direction générale adjointe. Elle démarche des clients et des prospects, négocie et communique les informations-produits de l'entreprise. En fonction des entités nationales considérées, certaines directions vont parfois fusionner, certains métiers vont ou non être représentés, certaines activités vont y être conduites, et ce en fonction des besoins du marché.

---

<sup>32</sup> Documentation interne, livret d'accueil Sogecclair aerospace Blagnac, p. 9, intranet de Sogecclair aerospace, <http://servintranet/SGAF/themes/themes.php?rubriqueId=1&themeID=3>, dernière consultation le 24 septembre 2015.

D'un point de vue hiérarchique, chaque direction est représentée à l'échelle internationale par un "directeur" de direction. À l'échelle nationale, la structure matricielle prédomine, en proposant un croisement entre l'approche fonctionnelle et celle par projet (cf. Figure 6).

Figure 6 : Organisation matricielle de la direction de ligne de produit des aérostructures de l'entité nationale Sogclair aerospace France<sup>33</sup>



Ainsi, un responsable de direction est identifié dans chacune des entités Sogclair aerospace. Ces directions nationales sont ensuite elles-mêmes divisées en pôles développant des métiers spécifiques. Des projets sont alors poursuivis au sein même des différents pôles de métiers, ou directement au sein d'une direction si la répartition par métiers est contextuellement absente.

D'autres directions sont également représentées, comme le contrôle de gestion, les achats de prestations intellectuelles qui sont rattachées à la direction générale adjointe, et la direction experte rattachée à la direction générale de Sogclair aerospace.

### 1.1.2.2.3 La politique stratégique de l'entreprise : le projet ASAP

À la fois membre du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) et membre des pôles de compétitivité Aerospace Valley, Pégase, AsTech et EMC2, Sogclair aerospace s'inscrit dans une forte dynamique d'économie régionale. En effet, l'activité majeure

<sup>33</sup> Documentation interne, organigramme de Sogclair aerospace France, édition du 27 août 2015, p. 4, intranet de Sogclair aerospace, [http://servintranet/documents/SGAF/5fichestechniques/sga-f\\_im1\\_004.pdf](http://servintranet/documents/SGAF/5fichestechniques/sga-f_im1_004.pdf), dernière consultation le 24 septembre 2015.

de l'industrie aéronautique et spatiale est concentrée dans la région Midi-Pyrénées, localisation de l'agence principale française de l'organisation. Grâce notamment à l'implantation du groupe européen Airbus, environ vingt mille salariés sont répartis sur l'agglomération toulousaine entre son siège social, ses bureaux d'études et ses sites d'assemblage<sup>34</sup>. Pour répondre aux missions de ce donneur d'ordres, plus de cinq cent cinquante entreprises spécialisées travaillent en sous-traitance dans la région<sup>35</sup>. Par ailleurs, Sogecclair aerospace bénéficie d'un référencement auprès de grands donneurs d'ordres comme Airbus Group, Safran Group ou encore Thalès. Ses clients sont d'envergure nationale et internationale : Aernnova, Aerolia, Asco Industries, Atr, Bombardier Aerospace, Cae, Cimpa, Cnes, Elan, Ferchau, Dassault Aviation, Gkn, Airbus Group, Indra, Kaefer Aerospace, Kai, Latecoere, L3, Mbda, Mda, Mecachrome, Mechtronix, Potez, Premium Aerotec, Ratier Figeac, Sabca, Safran Group, Sefee, Sn Centrair, Sonaca, Thales, T-Systems. Ses principaux concurrents sont Akka, Alten, Altran, Assystem, Safran Engineering, P3 Voith, E2A, Segula, Sogeti High Tech, Bertrandt, Ferchau, Rücker aerospace, CT Ingenieros, Inhiset, Itd, Atos, Hyde Group Engineering, Megallan, etc.<sup>36</sup>.

Concernant la politique stratégique de l'entreprise, elle est définie lors des réunions du comité de direction de Sogecclair aerospace à l'international, appelées "Plan à Moyen Terme" (PMT). Ce comité est composé du directeur de l'ensemble Sogecclair aerospace et de celui du groupe Sogecclair, des directeurs des entités nationales, de ceux des directions de ligne de produit et de ceux des directions transverses. Face à la rapidité d'évolution du contexte économique de ce secteur, l'entreprise a choisi d'« *anticiper et d'être prêt[e] pour faire face aux évolutions de l'industrie dans le futur* »<sup>37</sup>. C'est pourquoi ses membres de l'exécutif ont lancé en 2012 le projet international "Aerospace Sogecclair Adaptation Project" (ASAP). L'ambition est de faire de l'entreprise la référence mondiale dans ses domaines d'expertise à cinq ans. Pour ce faire, des objectifs majeurs sont définis : servir, réduire la dépendance et développer son portefeuille client, augmenter le niveau des activités récurrentes, croître plus vite que le marché, doubler au minimum le chiffre d'affaires, augmenter la rentabilité et s'internationaliser<sup>38</sup>. Ce processus est matérialisé par onze projets internationaux et transverses aux entités, articulés autour de quatre

---

<sup>34</sup> Angel, M. (2013). « La région Midi-Pyrénées plane avec Airbus », L'usine nouvelle, 18 juillet, version électronique,

<http://www.usinenouvelle.com/article/la-region-midi-pyrenees-plane-avec-airbus.N201632>, dernière consultation le 22 mars 2016.

<sup>35</sup> Données chiffrées issues du site internet de la collectivité régionale Midi-Pyrénées, <http://www.midipyrenees.fr/L-aeronautique-et-l-espace>, dernière consultation le 22 mars 2016.

<sup>36</sup> Rapport annuel 2014 du groupe Sogecclair, p. 10, [http://www.sogecclair.com/attachments/article/743/SOGECCLAIR\\_DDREF-2014.pdf](http://www.sogecclair.com/attachments/article/743/SOGECCLAIR_DDREF-2014.pdf), dernière consultation le 20 février 2016.

<sup>37</sup> Documentation interne, lettre d'information ASAP n°1, juin et août 2012, p. 1.

<sup>38</sup> Documentation interne, diaporama de présentation internationale du projet ASAP du 4 février 2013.

axes majeurs<sup>39</sup>. Le premier axe se concentre sur l'amélioration des performances et de la rentabilité, via trois sous-projets : l'optimisation des processus internationaux, la productivité et la performance des ressources humaines. Le deuxième axe vise le développement de nouvelles offres impliquant des missions concernant notamment les services à la clientèle, les techniques de production et l'innovation. Le troisième axe s'inscrit dans l'ouverture et le renforcement du positionnement sur le marché, avec des projets en Allemagne, en Amérique du Nord et dans le domaine du spatial. Enfin, l'axe de coopération vise à consolider les relations avec d'autres entreprises. Pour chaque projet spécifique, un référent et une personne support sont identifiés. Afin de favoriser la cohérence et le suivi des avancées du programme ASAP, l'animation de la plateforme générale est assurée par Thierry Pajaud, membre du comité de direction, directeur de l'entité allemande et directeur général adjoint de l'entité française.

Fort de ce contexte de recherche, nous avons pu préciser notre questionnement principal. Il s'agissait en effet d'étudier les dynamiques représentationnelles de l'organisation, tout en répondant à des enjeux stratégiques de développement socio-économique de Sogclair aerospace. Dans la section suivante, nous détaillons donc l'articulation que nous avons réalisée entre nos ambitions de recherche scientifique et celles des praticiens.

## **1.2 Des questions spécifiques de recherche pour la concrétisation du problème**

Dans cette troisième section, nous revenons sur notre période d'intégration à l'organisation, d'environ six mois. Nous mettons en tension notre objet d'étude avec l'émergence contextualisée de certaines pistes d'investigation.

Conformément à nos modalités contractuelles de mise en œuvre de la recherche, nous avons investi Sogclair aerospace en tant que doctorante-salariée, en mai 2013. Nous avons pour projet d'étudier ses dynamiques représentationnelles. Le sujet s'est affiné au fil des mois, à l'aide d'un travail exploratoire composé d'une collecte documentaire interne, et d'une observation participante couplée à la tenue d'un journal de bord. De plus, nous avons mené des allers-retours fréquents entre ces techniques de recueil et une revue de littérature scientifique. Cette pratique nous a permis à la fois de nous imprégner et de nous distancier du terrain (Laplantine, 2001).

---

<sup>39</sup> Documentation interne, lettre d'information ASAP n°1, juin et août 2012, p. 2.

### 1.2.1 Un intérêt particulier pour les salariés de l'organisation

Dans cette exploration de Sogclair aerospace, nous sommes donc partie du principe que l'organisation est un produit de communications, et que les échanges ont lieu entre une hybridité d'éléments pouvant posséder des capacités d'action. Au cours de cette phase, la reconnaissance d'interactions entre certains d'entre eux nous a amenée à préciser notre approche de ce phénomène social.

#### 1.2.1.1 Une diversité d'éléments humains de l'organisation

Lors de nos six premiers mois, notre statut de doctorante-salariée nous a conféré une certaine proximité auprès des acteurs décisionnaires, notamment à ceux des directions transverses. Nous avons constaté que les relations professionnelles avaient tendance à s'organiser en partie en fonction des statuts hiérarchiques des individus. Nous avons par exemple constaté que les opérationnels communiquent essentiellement avec leurs collègues de travail et leurs référents hiérarchiques directs. De plus, les échanges entre des salariés appartenant à des agences ou à des entités nationales différentes semblent moins courants. Lors de l'organisation d'une soirée de remise des "Trophées de l'Innovation", la stagiaire, qui maîtrisait pourtant l'anglais, avait des difficultés à discuter avec le personnel espagnol. Nous nous sommes aussi rendu compte qu'environ la moitié de l'effectif de l'entreprise travaille directement dans les locaux des clients. Certains d'entre eux revenaient d'ailleurs régulièrement déjeuner à la cantine de Sogclair aerospace. Nous avons aussi remarqué des installations temporaires de salariés, dits en intercontrat, dans notre direction d'appartenance. Il s'agissait d'individus en fin de mission, qui étaient revenus à l'agence principale française en attendant un remplacement sur un autre projet. Cette observation a éclairé une situation de dépendance économique importante envers les donneurs d'ordres, tels qu'Airbus ou Dassault, dont la contractualisation est la principale source de revenus de l'entreprise.

Lors des moments de pauses, notamment à la machine à café, nous avons aussi fait la connaissance de salariés étrangers. Travaillant temporairement dans l'entité française, ils nous ont permis de prendre plus spécifiquement connaissance du processus de mobilité internationale. D'un point de vue gestionnaire, nous avons pu observer une distinction dans l'exercice du travail en fonction des catégories d'emploi, comme celle existant entre un technicien ayant une obligation de moyens et un cadre détenant une obligation de résultat. Dès les premières semaines, nous avons été amenée à compléter, comme tous les autres membres,



notre feuille de suivi des activités sur le logiciel de gestion des coûts de l'entreprise. Nous avons aussi participé au processus de recrutement de stagiaires. En outre, notre arrivée a coïncidé avec la période de réalisation des entretiens annuels, lors desquels ont lieu les bilans professionnels individuels et les possibles renégociations salariales. Enfin, nous avons bénéficié des avantages du comité d'entreprise, se traduisant par exemple par des réductions sur des activités culturelles et sportives, ou par l'organisation de voyages touristiques en groupe. Cela nous a permis d'investir l'environnement sous les mêmes conditions qu'un salarié lambda de Sogclair aerospace, aussi bien dans la vie quotidienne en entreprise que lors de périodes extra-professionnelles.

Sans prétendre à l'exhaustivité de transcription des situations auxquelles nous avons été confrontées, nous avons pu côtoyer une diversité d'individus, dont des salariés, des dirigeants, des fournisseurs, des prestataires, des candidats au poste de salarié et aussi d'anciens salariés.

#### 1.2.1.2 Un ajustement aux problématiques des porteurs du projet en industrie

Dans le même temps, des discussions avec les porteurs du projet en entreprise nous ont permis de bénéficier d'un diagnostic très général de la situation, et d'entendre leurs attentes en termes de communication. Nous avons constaté la volonté de structurer une fonction communication, jusqu'alors inexistante officiellement à Sogclair aerospace. En effet, des opérations ponctuelles étaient mises en œuvre, mais de façon hétérogène. Insistant sur la dimension internationale de l'organisation et sur son positionnement sur le marché en tant qu'experte en ingénierie, les problématiques soulevées se sont articulées autour de deux thématiques. La première est la politique de recrutement en forte croissance, qui concerne surtout des ingénieurs juniors et séniors. La seconde est la politique de fédération des salariés géographiquement dispersés, via l'implantation mondiale de Sogclair aerospace et via des travaux délocalisés chez les clients. Elles font plus spécifiquement référence aux objectifs définis dans l'axe "performance des ressources humaines" du projet ASAP. C'est pourquoi en 2012, l'année de la négociation de la CIFRE, l'entreprise était engagée dans une période d'embauches intensives. Près de quatre cents postes étaient proposés. Des actions de recrutement avaient été mises en place, avec des diffusions d'offres d'emplois en interne, des primes de cooptation, l'organisation de l'événement "*Afterwork Carrer Connecting*", la présence sur des salons étudiants, la diffusion d'encarts-presse et du "*sourcing*" sur les réseaux sociaux spécialisés comme Monster et LinkedIn. L'intérêt était porté autant sur des profils de techniciens possédant entre deux et cinq années d'expérience, que sur des ingénieurs sortant d'école ou avec environ

sept ans d'expérience. En 2013, l'année du début de notre travail de recherche, cette dynamique s'est un peu ralentie, avec un objectif de recrutement de deux cents personnes<sup>40</sup>, dont cent cinquante ont finalement conclu avec l'entité française.

Dans ce cadre, nous avons initialement proposé de mener l'étude des représentations sociales de l'organisation auprès de deux publics : les non-salariés ingénieurs juniors (les étudiants) et ingénieurs séniors (ceux engagés dans d'autres entreprises), et les salariés de Sogclair aerospace. Cependant, et après huit ans de projet, le client Airbus a finalement inauguré le premier vol de son dernier avion long-courrier en date, l'A350, en juin 2013. Étant un des principaux donneurs d'ordres dans ce secteur, la charge de travail des sous-traitants de l'industrie aéronautique et spatiale a commencé à diminuer pour les bureaux d'études. De plus, aucun nouveau projet important de construction d'avion n'est attendu dans les cinq années à venir. Les préoccupations se centrent plutôt sur la production en série et les réparations d'avions déjà existants. Face à cette modification du contexte socio-économique, la ligne stratégique de Sogclair aerospace a évolué. Dès le mois de septembre 2013, elle s'est orientée vers une stabilisation de l'activité réalisée par les salariés déjà présents. En outre, cette décision était conforme au projet ASAP, dont un des objectifs était d'ajuster les flux entrants d'ingénieurs aux exigences du marché. L'entreprise a tout de même conservé quelques perspectives d'embauche par rapport à l'année passée, qui sont tout de même restées modérées, avec par exemple une augmentation prévue de 7 % de l'effectif pour l'entité française, soit une quarantaine de personnes<sup>41</sup>. Le recrutement de masse est donc stoppé au profit d'une politique de recrutement de profils spécialisés et expérimentés, et d'un dispositif de mobilité des compétences favorisant le transfert de salariés entre entités nationales.

### 1.2.2 Des questions visant les localités

Ainsi, les attentes des porteurs du projet en termes de communication se sont principalement orientées sur les membres déjà engagés, dans l'objectif de renforcer et d'optimiser les compétences salariales. Par cette reconfiguration, il nous a semblé pertinent de recentrer notre étude des représentations sociales de l'organisation par ce public spécifique.

Dès lors, nous pouvons préciser le public intéressant notre questionnement principal comme

---

<sup>40</sup> Encart publicitaire 2013 « Innover dans votre carrière ».

<sup>41</sup> Documentation interne, extrait du compte-rendu de la réunion du 27 janvier 2014, avec un membre engagé dans la gestion des compétences aux échelles nationales et internationales.

suit.

Comment les salariés de Sogclair aerospace élaborent les dynamiques représentationnelles de leur organisation ?

Par ces derniers, nous entendons tout individu rattaché directement à l'entreprise par un contrat de travail ou par un mandat social. Il nous semble alors intéressant de déconstruire scientifiquement les actions permettant aux individus de se construire une pluralité de représentations sociales de l'organisation, celles-ci renvoyant finalement à une « *forme de pensée sociale* » (Jodelet, 1984, p. 367) plus ou moins partagées entre les membres. Pour ce faire, nous devons qualifier chaque représentation sociale que nous observons. Par cette pratique, nous proposons chaque fois une image de l'organisation, en tant que "schéma figuratif" (Moscovici, 1976) permettant son interprétation, même si elle reste cependant très localisée.

De la sorte, nous pouvons poser une première question spécifique de recherche.

Quels processus de communication participent à l'élaboration des représentations sociales ?

Adoptant une approche constitutive de la communication organisationnelle et convoquant notamment la théorie de l'agentivité (Cooren, 2010a ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006), nous avons mis en évidence en amont le caractère sociotechnique des interactions (Akrich, Callon, Latour, 2006). Nous avons aussi justifié l'intérêt à porter aux éléments engagés (Cooren, 2010a ; Latour, 2006), qu'ils soient humains ou non humains. En effet, ces derniers possèdent potentiellement des capacités d'action à agir sur et/ou à faire agir d'autres éléments. Ainsi, afin d'éclairer le phénomène de dynamiques représentationnelles d'une organisation par ses salariés, nous avons pour projet d'étudier ces diverses communications. Il convient alors de tenter d'identifier, dans les échanges, les figures et leurs agissements. Pour ce faire, nous posons d'autres questions spécifiques.

Quels sont les agents en présence ?

Quelles sont les natures de leurs interactions ?

Quelles sont leurs capacités à agir sur et/ou à faire agir d'autres agents ?

Comment ces capacités s'expriment-elles en contexte ?

Parmi ces potentiels éléments participant aux échanges, nous nous intéressons plus particulièrement à ceux utilisés en communication d'entreprise, et plus précisément interne, car orientée vers les salariés. Cet intérêt émane de notre proximité avec cette thématique, permise par notre statut en entreprise de chargée de recherche en communication, et de la volonté des porteurs du projet de la développer : « *La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel* » (d'Almeida, Libaert, 2007, p. 26). Afin de mieux comprendre cette attention particulière à la fonction communication, il convient de revenir sur son émergence à Sogecclair aerospace et sur notre rôle dans ces processus.

### 1.2.3 La question de l'activité de communication dans les représentations sociales

L'acte de communiquer peut se définir comme « *un acte professionnel aux services des objectifs majeurs de l'organisation par projets, comme, par exemple, la résolution de problème de conception et d'organisation* » (Bouzon, 2006, p. 29). La fonction communication en organisation est utilisée pour élaborer des stratégies répondant à des objectifs cognitifs, affectifs et/ou conatifs (Morillon, 2009). Les premiers ont principalement pour but de faire connaître et d'informer, les seconds de faire aimer et adhérer, et les derniers de faire agir, soit de créer un comportement.

En entreprise, les stratégies tendent à s'organiser dans une dichotomie entre d'une part, les problématiques de communication externe et interne à l'entreprise. Les premières s'inscrivent dans un « *système d'échanges socio-économiques et socio-politiques à multiples enjeux où une organisation, dotée d'intentionnalité, cherche à instaurer chez des publics externes [...] des comportements qu'elle juge bénéfiques* » (Fourquet, Courbet, 2001, p. 57). En contexte industriel, cela peut par exemple se traduire par l'entretien de « *relations structurées d'échange entre l'entreprise et ses sous-traitants, entre l'entreprise et ses consultants* » (Delcambre, 2007, p. 43). Les objectifs poursuivis renvoient aussi bien à l'accroissement de la notoriété, à la volonté de faire aimer un produit ou un service, voire de l'acheter ou encore au recrutement de nouveaux membres. Les secondes visent à favoriser :

[...] *une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes), relier des activités disjointes et [de] faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction ou d'un site* (d'Almeida, Libaert, 2007, p. 24).

Les objectifs de communication interne peuvent, entre autres, informer les salariés sur les actualités, les fédérer ou encore renforcer leur sentiment d'appartenance (Morillon, Bouzon, 2009). C'est couramment le cas en situation de sous-traitance, avec des salariés délocalisés directement chez un client pour mener une mission (Crague, 2005 ; Duhautois, Perraudin, 2010), ou encore chez eux lorsqu'ils exercent en télétravail (Franck, Gilbert, 2007).

#### 1.2.3.1 L'émergence de la fonction communication à Sogclair aerospace

À Sogclair aerospace, la réflexion sur les pratiques de communication a émergé au début des années 1990. C'est à l'époque d'Éclair Services qu'une direction de la communication fût créée, pour une année seulement. Deux personnes en avaient la charge : une salariée engagée à plein temps et une salariée partageant son temps entre la gestion de l'accueil du groupe Sogclair le matin et l'activité de communication l'après-midi. Elles s'occupaient notamment de réaliser des supports de communication institutionnels à destination des salariés tels que la création d'un livre d'entreprise, la réalisation d'un journal d'information interne en passant par un prestataire et l'organisation de partenariats comme celui de l'équipe de football d'Éclair Services en vue du tournoi interentreprises. Lors de la crise économique et sociale survenue à cette même période, la charge d'activité du secteur a chuté, et des licenciements s'en sont suivis. C'est dans ce contexte que la direction générale avait fait le choix de supprimer la direction de la communication. Devenue entre-temps Clairis Technologies puis Sogclair aerospace, l'organisation a réussi à redynamiser ses activités. En l'absence d'une direction propre, les actions de communication sont finalement mises en œuvre à partir d'initiatives personnelles et ponctuelles de salariés. Une action notable était par exemple l'installation d'écrans télévisuels dans les locaux de l'agence principale française. L'initiative a été prise par la responsable du service innovation. Depuis ce temps, des diaporamas défilent sur ces supports, en proposant des informations sur l'actualité de l'entreprise et des offres d'emplois disponibles en interne.

La réflexion sur la potentielle mise en place d'une nouvelle fonction communication sur le long terme a progressivement émergé, supportée par les responsables de la direction technique. Pour ce faire, ils ont lancé en 2010 des appels à projets académiques, et ont proposé des offres de stages dans ce domaine. Un an avant notre thèse, nous nous sommes d'ailleurs impliquée sur ce sujet lors d'un projet tuteuré mené pendant notre Master 2 Communication des Territoires. Celui-ci a d'ailleurs été suivi d'un stage de six mois réalisé par un membre de notre groupe de travail. 2013 a été l'année charnière dans le développement de la fonction communication de l'entreprise. C'est à cette période que nous avons investi l'entreprise en tant que doctorante-

salariée, avec deux stagiaires en communication événementielle et communication numérique à l'international. Lors de nos mois d'intégration, nous avons activement participé à la mise en œuvre d'une diversité d'actions. Ainsi, nous avons eu l'opportunité de contribuer, entre autres, à l'organisation de la journée "*corporate*" appelée "Connecteam", la mise à jour des kakémonos, la diffusion de notes de direction, la reprise de la page Facebook ou encore la conception de fiches-métiers pour un salon aéronautique. Nous avons aussi participé à la réflexion stratégique sur la définition de la fonction à l'international. En effet, nous avons intégré le comité de pilotage de la communication, composé du directeur général adjoint de Sogclair aerospace France, et des "directeurs" de direction de ligne de produit et transverse. Nous nous sommes réunis mensuellement de mai à octobre 2013, dans l'objectif de la structurer « *sous-marin* »<sup>42</sup> et sur le long terme. Ces réflexions ont été régulièrement couplées à la réalisation de tâches à court terme, redistribuées entre les membres : la gestion des réseaux sociaux, la réflexion sur l'arborescence du site internet, la création d'un serveur international ou encore l'état de l'existant des outils de communication.

Dépasant le cadre du travail exploratoire, nous proposons en suivant de détailler les objectifs finalement définis pour cette activité. Cela nous permettra d'éclairer un peu plus le contexte de notre recherche, et de justifier notre intérêt pour l'étude de cet élément dans sa participation à l'élaboration de représentations sociales de l'organisation.

### 1.2.3.2 L'officialisation de la fonction communication

Les réflexions menées en comité de pilotage ont donné lieu à la création d'un document procédural sur la communication d'entreprise, nommé « *Manager la communication* » (notre traduction)<sup>43</sup>. L'utilisation de ce support symbolique a pour objectif de définir cette fonction support sur le même principe que les procédures des activités déjà existantes.

Pour l'instance exécutive, l'activité de communication doit rendre compte d'une vision managériale, faisant écho à une distinction interne et externe de son périmètre d'action. En interne, il s'agit d'informer les salariés sur la stratégie globale de l'entreprise, et de les orienter dans leur travail :

[...] *qu'est-ce qui intéresse un collaborateur chez Sogclair ? Au-delà des*

---

<sup>42</sup> Carnet de bord, p. 95.

<sup>43</sup> Documentation interne, procédure « Manager la communication », p. 3, serveur intranet international de Sogclair aerospace, <http://servintranet/themes/themes.php?rubriqueId=4&themeId=1>, dernière consultation le 1 février 2016.

*avantages sociaux qu'il y a, le CE, enfin tous ces trucs qui sont maintenant partout depuis des années, enfin, ça marche depuis des années. C'est, comment dans mon entreprise... Quels marchés on doit attaquer ? Quelles stratégies on déploie pour préparer l'avenir ? Pour moi, c'est ça la communication la plus importante* (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction).

En externe, il s'agit d'établir ou d'entretenir les relations avec les clients, potentiels et déjà acquis, en développant « *une image homogène [à nos clients], qu'ils n'aient pas le sentiment, justement, d'avoir une mosaïque d'entreprises qui leur répondent de manière différente et complètement hétérogène d'un pays à un autre* » (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). En outre, la communication à Sogclair aerospace semble devoir être là « *pour apporter un service, et pas pour susciter des émotions trop fortes* »<sup>44</sup>. En tentant d'en faire un élément potentiellement enchanteur des activités productives (d'Almedia, 2012), cette ligne stratégique définie paraît donc centrée sur une complémentarité à apporter à l'activité commerciale.

### 1.2.3.3 Les objectifs de la fonction communication

Quatre axes contenant une liste non exhaustive d'objectifs sont définis. Nous les présentons ici tels que validés par les membres du comité de pilotage de la communication (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Synthèse des objectifs de la fonction communication à Sogclair aerospace

| Les objectifs de la fonction communication à Sogclair aerospace |   |
|---|---|
| 1 <sup>er</sup> axe   | Promouvoir les valeurs et l'image de l'entreprise   |
| 2 <sup>ème</sup> axe  | Harmoniser et rationaliser la communication externe |
| 3 <sup>ème</sup> axe  | Optimiser la communication interne                  |
| 4 <sup>ème</sup> axe  | Développer le sentiment d'appartenance              |

Pour le premier axe nommé « *Promouvoir les valeurs et l'image* »<sup>45</sup> de l'entreprise. L'organisation se structure autour de cinq valeurs principales. La première est la "confiance" : d'une part de ses clients en retour du travail fourni en tant que sous-traitant, d'autre part des salariés de l'entreprise, soit la « *confiance des collaborateurs grâce à un management responsable et à l'écoute* »<sup>46</sup>. La deuxième valeur est la "performance", concernant les

<sup>44</sup> Carnet de bord, p. 148.

<sup>45</sup> Documentation interne, procédure « Manager la communication », p. 3, serveur intranet international de Sogclair aerospace, <http://servintranet/themes/themes.php?rubriqueId=4&themeID=1>, dernière consultation le 1 février 2016.

<sup>46</sup> Documentation interne, manuel qualité, édition du 26 août 2015, p. 13, intranet de Sogclair aerospace, <http://servintranet/documents/SGAF/1QM/manuelqualite.pdf>, dernière consultation le 24 septembre 2015.

compétences techniques et managériales des salariés. La troisième met en avant l'innovation par l'implication dans des projets collaboratifs nationaux et internationaux et également par l'émergence d'idées innovantes soumises directement en interne. La quatrième valeur s'appuie sur "l'équité" dans les relations avec ses clients, et sur celle entre les salariés concernant la progression en entreprise, fondée sur les principes de performance et d'engagement dans le travail. Enfin, la dernière valeur est celle du "respect de l'environnement" par la prise en considération de l'impact environnemental dans les produits et services proposés par Sogclair aerospace. Dans l'ensemble, il s'agit donc de mettre en place des relations presse, d'informer sur l'entreprise, de veiller à sa réputation, de développer le sponsoring et de positionner sur des projets locaux, nationaux et internationaux. L'interrelation entre les membres des directions de ligne de produit et les communicants est alors vue comme « *un échange équivalent avec d'un côté un ingénieur qui cherche à vendre son produit, et de l'autre le communicant qui fait le papier cadeau du produit en beaucoup plus attractif* » (Interviewé 7, membre du service communication).

Le second axe, « *Harmoniser et rationaliser la communication externe* »<sup>47</sup>, implique le développement et la mise à jour de supports de communication, aussi bien dans leurs formes que dans leurs contenus, et la définition d'une stratégie de communication cohérente.

Le troisième axe, « *Optimiser la communication interne* »<sup>48</sup>, renvoie à des objectifs d'harmonisation de la documentation, d'accompagnement dans le changement et d'information.

Le dernier axe « *Développer le sentiment d'appartenance* »<sup>49</sup> inclut l'amélioration des relations entre les salariés, la mise en évidence des projets et des personnes, et la facilitation de l'intégration des nouveaux collaborateurs : « *là dans une entreprise, les gens ont besoin de communiquer, les gens ont besoin de bien s'entendre pour travailler ensemble [...et il faut] faire participer tout le monde à la vie collective de l'entreprise* » (Interviewé 7, membre du service communication).

Après une volonté première du directeur technique de détailler la procédure pour chaque outil de communication identifié (kakemonos, page Facebook, salon, etc.), la décision est finalement prise de limiter la transcription à une vue globale de l'activité. En effet, les dépendances

---

<sup>47</sup> Documentation interne, procédure « Manager la communication », p. 3, serveur intranet international de Sogclair aerospace, <http://servintranet/themes/themes.php?rubriqueId=4&themeId=1>, dernière consultation le 1 février 2016.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 3.



contextuelles des situations de communication ne peuvent pas répondre à des règles strictes de mises en œuvre. Se voulant compréhensible, simplifiée et opérationnelle, la procédure de communication se fonde finalement sur un système de causes et de conséquences des actions. Les présentations de la place du service et de ses objectifs sont directement suivies d'un graphique de circulation de l'information avec les acteurs impliqués, les entrées ou "*inputs*", les actions, et les sorties ou "*output recordings*". Cette description fait écho à la consigne exécutive d'une fonction communication managériale, définie comme un élément présent dans une entité, soit un « *produit de l'organisation en général et de l'entreprise en particulier quand elle résulte d'un choix délibéré de s'adresser à des publics externes* » (Bouzon, 2010, p. 2).

Le service est officiellement créé en janvier 2014. Il est intégré à la direction technique. Une salariée anciennement rattachée à la direction "*manufacturing engineering*" est mutée au poste de chargée de communication. Dans l'objectif d'une fonction internationale, un relais communication et un suppléant sont nommés dans chaque autre entité nationale, parmi les salariés déjà en activité sur d'autres postes. En outre, des stagiaires sont régulièrement conventionnés pour l'assister dans les domaines du digital et du graphisme. Début 2015, la structuration du service évolue : il est détaché de la direction technique pour être rattaché à la direction générale adjointe de Sogclair aerospace France.

Ces retours sur l'émergence et l'évolution de la fonction communication nous ont permis de rendre compte de l'importance qui peut lui être donnée dans le développement de Sogclair aerospace. Dans notre étude, il nous a donc paru pertinent de nous intéresser, entre autres, à sa place et à son rôle potentiel dans les processus pouvant mener à l'élaboration de représentations sociales. Ainsi, nous proposons de lui attribuer une question spécifique de recherche.

Quelle est la place d'une activité de communication d'entreprise dans ces dynamiques ?

Nous porterons notamment notre regard sur la possible participation d'outils de communication, en tant qu'éléments non humains pouvant participer à ces dynamiques.

#### 1.2.4 Des questions visant les globalités

Par l'étude d'interactions localisées, nous espérons accéder aux processus d'élaboration de représentations sociales de l'organisation. Pour tenter d'appréhender plus largement ce phénomène, nous proposons d'adopter une approche macrosociale des situations. Nous souhaitons alors rendre compte de la double activité organisante et organisée de ces processus. Pour ce faire, nous convoquons les représentations précédemment mises en évidence. Leurs

nominations, introduisant leurs interprétations (Moscovici, 1976), nous permettent alors de progresser dans l'étude des communications, en l'étendant à un environnement social plus large. En orientant notre démarche du local au global, nous avons pour ambition de prendre connaissance du jeu de dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace par ses salariés. En étant en mesure d'analyser des articulations entre certaines des représentations sociales, nous souhaitons accéder à une partie, tout au moins, de ce phénomène social complexe.

Ainsi, nous ajoutons trois autres questions spécifiques de recherche.

Quelles articulations peuvent s'établir entre des représentations sociales de Sogclair aerospace ?

Quelles images de l'organisation sont produites ?

Cependant, la complexité d'une telle étude ne nous permet pas de prétendre à une identification de l'exhaustivité des représentations sociales de l'organisation, et à une description de l'ensemble de ses images produites. Nous poursuivons plutôt une approche modeste, par laquelle nous souhaitons avant tout reconnaître certains des processus de construction de ce phénomène, à l'aide d'une lecture de l'agentivité des éléments.

Enfin, notre positionnement en épistémologie socioconstructiviste (Luckmann, Berger, 1966) accepte l'idée d'une "réalité" organisationnelle, composée de multiples "réalités" subjectives de l'objet social, et d'une "réalité" objective communément partagée par les membres. La mise en lumière du phénomène de dynamiques représentationnelles de l'organisation peut ainsi favoriser la mise en évidence de parcelles visant leurs constructions. Il nous semble donc intéressant d'étudier finalement ces tensions émergentes, en posant la question spécifique de recherche suivante :

Quelles tensions peuvent émerger entre des "réalités" subjectives et une "réalité" objective de l'organisation ?

Ainsi, la mise en relation de l'état sur la question des représentations sociales avec notre positionnement de chercheur, ainsi que la description des théories et des concepts convoqués pour éclairer ce phénomène et la précision de notre terrain de recherche, nous a permis d'exposer des questions spécifiques de recherche ajustant notre problématique.

## **Conclusion de chapitre - Synthèse de la problématique**

En conclusion de ce chapitre, nous synthétisons notre problématique (cf. Tableau 2). Nous rappelons que cette recherche propose de prolonger les questionnements sur les représentations sociales. Ancrée en épistémologie de convention socioconstructiviste (*Ibid.*), nous centrons notre réflexion sur les dynamiques représentationnelles d'une organisation, et en proposons une déconstruction.

Adoptant une approche constitutive de la communication organisationnelle, nous considérons que l'organisation est un produit des communications qui l'organisent (Cooren, Taylor, Van Every, 2006), et que celles-ci sont réalisées entre des éléments de diverses natures (Akrich, Callon, Latour, 2006 ; Cooren, Thompson, *et al.*, 2006) possédant des possibles capacités d'action (Cooren, 2010a ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006).

Pour appréhender ce phénomène complexe, nous tentons d'identifier, de comprendre et de reconstruire les processus de communication participant à l'élaboration et à l'articulation de certaines de ses représentations sociales. Nous accéderons alors à des productions d'images de cette dernière. En partant des communications locales pour tendre vers des plus globales, nous aurons l'opportunité de reconnaître des parcelles du phénomène de construction des "réalités" subjectives des salariés, voire de la "réalité" objective (Luckmann, Berger, 1966). Par leurs interrelations, nous pourrons mettre en lumière une partie de la "réalité" organisationnelle (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993).

Le terrain de recherche investi est les salariés de Sogclair aerospace, entreprise internationale dans l'industrie aéronautique et spatiale.

Tableau 2 : Rappel synthétique de la problématique

|  |
|--|
| <b>Thème : Les représentations sociales</b>  |
| <b>Question principale de recherche</b>  |
| Comment s'élaborent les dynamiques représentationnelles d'une organisation ?   |
| <b>Questions spécifiques de recherche</b>  |
| <p>Quels processus de communication participent à l'élaboration des représentations sociales ?</p> <p>Quels sont les agents en présence dans ces processus ?</p> <p>Quelles sont les natures de leurs interactions ?</p> <p>Quelles sont leurs capacités à agir sur et/ou à faire agir d'autres agents ?</p> <p>Comment ces capacités s'expriment-elles en contexte ?</p> <p>Quelle est la place d'une activité de communication d'entreprise dans ces dynamiques ?</p> <p>Quelles articulations peuvent s'établir entre des représentations sociales de l'organisation ?</p> <p>Quelles images de l'organisation sont produites ?</p> <p>Quelles tensions peuvent émerger entre des "réalités" subjectives et une "réalité" objective de l'organisation ?</p> |
| <b>Terrain de recherche</b>  |
| Les salariés de l'entreprise internationale Sogclair aerospace   |

Dans le chapitre suivant, nous détaillons la méthode utilisée pour répondre à ces questions. Nous mêlons notamment des techniques qualitatives et quantitatives. L'objectif est d'étudier les situations sous les angles micro et macrosociaux, afin d'éclairer autant que possible ce phénomène complexe.

## Chapitre 2 Méthodologie

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons les étapes de la méthode mise en œuvre pour tenter de saisir les dynamiques représentationnelles de l'organisation, par ses salariés. Pour la construire, nous nous sommes notamment appuyée sur une première analyse des données recueillies en phase exploratoire.

Nos six mois d'intégration nous ont permis de préciser notre problématique. Nous avons notamment mis en évidence une diversité d'éléments, semblant engagés dans des communications participant à la construction de Sogclair aerospace, et donnant donc un sens à l'environnement social des individus. Nous rappelons que les représentations sociales renvoient à un :

*[...] système de valeurs, notions et pratiques relatives à des objets, aspects ou dimensions du milieu social, qui permettent non seulement d'établir le cadre de vie des individus et des groupes, mais constituent également un instrument qui aide à l'orientation de la perception d'une situation et à l'élaboration des réponses (Moscovici, 1976, p. 42).*

Suite à une première analyse de contenu thématique de ces données, nous avons été en mesure de proposer une typologie indicative d'agents pouvant participer à ce phénomène dynamique. Nous avons situé les éléments en trois dimensions :

- la dimension structurelle, se définissant comme un socle relativement stable dans le temps, qui s'inscrit sur du long terme et qui évolue lentement. Les premiers éléments potentiellement agentifs identifiés sont : l'entité nationale d'appartenance, le site de travail, le langage, le niveau d'étude, le statut (ingénieur, cadre non ingénieur, technicien supérieur, technicien, apprenti, stagiaire), la structuration de l'activité, les normes institutionnelles (explicites) et culturelles (implicites) (Vacher, 2010).
- la dimension conjoncturelle, se définissant comme délimitée dans le temps et fonction du contexte socio-économique. Les premiers éléments potentiellement agentifs identifiés sont : la politique de recrutement, la concurrence, la dépendance économique, la politique d'internationalisation, la mobilité, le pointage, la promotion, le licenciement.
- la dimension quotidienne, se définissant comme les liens sociaux entre des individus et/ou des éléments non humains se rapportant à des situations ayant lieu dans la vie

quotidienne. Nous identifions comme potentiellement agentifs les relations professionnelles, les relations personnelles, les missions, l'expérience et les émotions.

Issue de nos premières avancées exploratoires, cette classification de catégories d'agents ne se veut pas exhaustive. Dans ce chapitre, nous mettons en évidence la manière dont elle nous a permis d'orienter, en partie, la définition de la méthode.

Dans la première section, nous présentons la technique de recueil par observation participante (Gold, 1958 ; Soulé, 2007). Nous avons en effet consigné dans un journal de bord des descriptions de situations, des comportements, des discours ou encore des réflexions personnelles (Roy, 2006), qui seront suivis d'une analyse de contenu thématique.

Dans une deuxième section, nous introduisons la technique d'entretien semi-directif (Louvel, Bozonnet, 2011 ; Ricœur, 1985). Menés à l'international, nous avons interrogé trente-sept salariés et dirigeants de l'entreprise. Nous avons également analysé ces contenus de façon thématique. Par cette première approche qualitative, l'objectif était d'éclairer ce phénomène complexe à l'échelle microsociale.

Dans une troisième section, nous avons utilisé du questionnaire quantitatif (de Singly, 2012), afin d'approcher les représentations sociales à l'échelle macrosociale (Grawitz, 2000). Sa conception s'est inspirée, entre autres, des premiers résultats issus de l'étude qualitative. Administré à l'ensemble des membres de l'organisation, nous avons réalisé une analyse statistique des deux cent quatre-vingt-dix-sept retours obtenus, à l'aide du logiciel *Sphinx IQ*.

Adoptant une approche compréhensive, cette triangulation méthodologique qualitative et quantitative nous a permis de dépasser « *la dichotomie micro/macro et la dualité structure/processus* » (Grosjean, Bonneville, 2008, p. 58). Caractérisant l'entretien comme « *un instrument privilégié pour la compréhension des comportements, [et] le questionnaire [comme] une excellente méthode pour l'explication de la conduite* » (de Singly, 2012, p. 17), notre travail se situe à la croisée de la compréhension et de l'explication. De la sorte, nous tentons de solidifier nos bases informatives pour « *combler les lacunes ou biais de chacune des méthodes ou des sources d'information* » (Roy, 2006, p. 177).

## 2.2 La technique d'observation participante

De fin février 2013 à mi-mai 2013 via une convention de stage, enchaînant sur le contrat de collaboration de recherche de trois ans, notre présence hebdomadaire nous a donné l'opportunité d'« *appréhender son [notre] objet à travers un processus d'expérimentation* » (Flamant, 2005, en ligne) : la technique d'observation participante. En *sus* de notre activité principale de recherche, nous avons réalisé des missions secondaires, comme la participation à l'organisation d'événements, la création et la mise à jour de supports ou encore le développement de la fonction communication. Dans ce contexte, nous avons opté pour une observation participante sur environ deux années.

### 2.2.1 Enjeux de la technique d'observation participante

Nous avons utilisé la technique d'observation participante dans sa forme ouverte, car « *transparente et déclarée* » (Soulé, 2007, p. 128). Nous nous sommes présentée sur le terrain en tant que doctorante-salariée, menant une thèse en SIC sur les relations entre les acteurs de l'entreprise et celle-ci à l'échelle internationale. Par cette technique, nous avons recueilli des données relevant des attitudes, des comportements, des pratiques, des agencements, voire des discours non convenus (Morillon, 2008). Afin d'étudier les acteurs en interaction, nous avons consigné ces observations dans un journal de bord. En usant de l'ethnographie comme modalité de recueil de données, nous nous sommes attachée « *à tous les aspects de la vie quotidienne, sans au préalable sérier l'importance de ce que l'on observe et que l'on retranscrit aussi fidèlement que possible* » (Roussiau, Bonardi, 2001, p. 62). La convocation de cette technique nous a alors permis d'appréhender, en partie, la manière dont les représentations sociales qui « *circulent dans les discours, sont portées par les mots, véhiculées dans les messages et images médiatiques, cristallisées dans les conduites et les agencements matériels ou spatiaux* » (Jodelet, 1989b, p. 48). Nous l'avons enrichi par « *les notes générales, les difficultés rencontrées sur le terrain, les réflexions personnelles, les ébauches d'explication, les descriptions globales et les questions* » (Roy, 2006, p. 178). Ces retranscriptions ont matérialisé « *le va-et-vient entre interaction d'enquête et analyse plus réflexive* » (Perrin, 2005, p. 129). Alternant travail de réflexion et ajustement du recueil de données, cette technique d'observation peut relever d'« *une entreprise dynamique, en constante progression, alimentée en permanence par le travail de terrain* » (Miles, Huberman, 2007, p. 101).

### 2.2.2 L'analyse de contenu thématique du journal de bord

La technique de recueil par observation participation a finalement donné lieu à un journal de bord de deux cents pages, avec plus ou moins de contenus en fonction des journées reportées. Un extrait est consultable en annexe 1.

Nous avons analysé thématiquement son contenu, nous permettant de « *porter sur les faits quotidiens un regard aussi ouvert que faire se peut, puis de tenter de relier entre eux tous les phénomènes observés, c'est-à-dire d'en retrouver le sens et l'organisation* » (Roussiau, Bonardi, 2001, pp. 62-63). Après relectures attentives de notre journal, nous avons donc relevé certaines informations nous paraissant significatives par rapport à la problématique. Nous avons pu identifier la participation de certains éléments dans l'élaboration de représentations sociales de l'organisation, par exemple la délocalisation chez le client (cf. Figure 7) :

Figure 7 : Extrait du journal de bord mettant en évidence l'élément "délocalisation chez le client"<sup>50</sup>

Lundi 29/07/13

#### > **Lien entre les salariés / client / intercontrat**

**Contexte :** Monsieur X est un salarié du service Y depuis plusieurs années. Il passe la majorité de son temps chez le client. Depuis deux mois, il est revenu dans les locaux de SGA car son projet était terminé.

**Observation :** Il ne sait pas trop ce qu'il doit faire. Il est installé à un bureau, en "open space", dans le bâtiment Z, et non dans le bureau de son service Y. Aujourd'hui, il passe à la machine à café pour dire bonjour : « *aujourd'hui, je suis SDF* ». Actuellement, il n'a pas de bureau personnel à SGA. Il dit ne pas savoir ce qu'il doit faire. Il est là, c'est tout.

**Impressions personnelles :** Certains salariés qui travaillent essentiellement chez le client ont l'air un peu perdu une fois de retour dans les locaux de SGA : pas trop de collègues de travail, pas de mission concrète car en situation d'intercontrat, soit d'attente d'être replacé sur une autre mission.

---

<sup>50</sup> Afin de préserver l'identité des individus apparaissant dans cet extrait, nous avons anonymé les participants et les structures d'appartenance.



Par ailleurs, cette analyse est réalisée dans le même temps que celle des données recueillies en entretiens semi-directifs.

### 2.2.3 Réflexivité sur la technique d'observation participante

Les modalités de mise en œuvre de cette technique de recueil se sont modifiées en fonction des besoins en termes d'activité de communication à Sogclair aerospace. Ainsi, nos degrés d'observation et de participation ont évolué entre la première, la deuxième et la troisième année de thèse. Au regard des premiers mois de recherche, nous avons adopté un rôle de "*participant as observer*" (Gold, 1958). En effet, nous avons agi opérationnellement dans l'environnement social tel un membre de l'organisation, tout en possédant un rôle officiel d'observatrice. Nous avons notamment mené des actions de communication à court terme, visant à légitimer progressivement cette fonction dans l'entreprise. Cette articulation entre un travail de praticien et la nécessité scientifique d'adopter un regard distancié fait écho à ce que Kohn appelle l'« *oscillation pendulaire* » (Kohn, 2001, p. 34), éclairant une possible tendance à la sélectivité des perceptions (Laperrière, 2006). Nous avons aussi côtoyé le risque du "*go native*" (Shumpe, Bromley, 1980), soit le fait de s'immerger totalement dans l'environnement étudié en s'y considérant comme un membre à part entière. Cette pratique aurait pu nous influencer, au point de nous faire perdre la perspective de recherche poursuivie. Cependant, ce risque a été minimisé, notamment par notre présence partagée entre l'entreprise et le laboratoire de recherche.

Suite à l'officialisation du service communication au sein de la direction technique en janvier 2014, une personne est chargée de cette activité à plein temps. Elle a donc pris la responsabilité de l'exécution de ces missions. Nous avons alors adopté un nouveau rôle de soutien, tout en nous détachant progressivement de l'opérationnalité. Dès lors, notre activité faisait plutôt écho au statut d'« *observer as participant* » (Gold, 1958), soit d'une observatrice comme participante. Nous avons eu la possibilité d'interagir avec les parties prenantes des échanges dans une optique plus scientifique que praticienne. Quant à la dernière année de recherche, elle a été majoritairement consacrée à la rédaction. De plus, cette période a approximativement coïncidé avec le rattachement de la fonction communication à la direction générale adjointe de Sogclair aerospace France. La chargée de communication a transféré son bureau au premier étage du bâtiment mitoyen. Malgré ces contraintes organisationnelles et géographiques limitant nos possibilités d'observation, nous avons parfois été amenée à intégrer quelques éléments pour enrichir notre analyse, mais cette pratique est restée minoritaire.

Enfin, suite à notre double statut de doctorante et de salariée de l'entreprise, cette technique nous a permis de mettre en évidence une certaine interdépendance dans nos rôles d'observatrice et d'observée (Laperrière, 2006). Pour mener à bien cette recherche, nous sommes partie du principe que « *la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de la tentative de les minimiser* » (Emerson, 2003, p. 410). En outre, nous avons conscience que cette transparence dans notre mission scientifique a pu influencer les comportements de certains individus, et « *générer des changements artificiels de comportements* » (Soulé, 2007, p. 129). Nous pensons par exemple à nos moments de pauses à la machine à café. Lorsqu'il nous arrivait de discuter avec des salariés d'une autre direction, leurs questions concernaient généralement l'avancée de la thèse et les premiers résultats que j'aurai déjà pu leur énoncer. C'est pourquoi nous avons régulièrement renseigné dans notre journal de bord la rubrique "impressions personnelles" favorisant, après coup, une relecture plus critique des situations recensées.

Lors de notre deuxième année d'observation participante, nous avons mis en œuvre des entretiens semi-directifs auprès de membres de l'organisation. Dans la deuxième section, nous revenons sur la convocation de cette seconde technique qualitative.

## **2.3 La technique d'entretien semi-directif**

Notre méthode comprend également des entrevues avec des salariés et des dirigeants de Sogecclair aerospace. Sélectionnés par application du principe de diversité, nous les menons jusqu'à la saturation empirique, soit le fait qu'elles « *n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique* » (Pires, 1997, en ligne).

### **2.3.1 Enjeux de la technique d'entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif nous apparaît particulièrement adapté à cette étude des représentations de l'organisation. Il favorise un échange ouvert avec l'interviewé autour d'axes prédéfinis, tout en lui conférant une certaine liberté dans la prise de parole « *puisque les enquêtés peuvent aborder des thèmes non prévus et développer chacun d'eux de manière très personnelle* » (Louvel, Bozonnet, 2011, p. 38). L'intérêt était donc dans la création d'une relation de confiance invitant au dépassement du discours convenu. En offrant à l'interviewé un espace de "reconfiguration de ses expériences" (Ricoeur, 1985), nous avons aspiré à l'identification de figures agentives. Nous nous sommes intéressée à l'émergence de discussions relatives aux jeux

d'interaction, en partie permis par leurs capacités d'action : « *Comme la communication est au cœur du processus de formation des représentations sociales (Moscovici, 1976), l'entretien peut constituer, selon nous, un outil pertinent pour repérer sa dynamique* » (Negura, 2006, en ligne). Ainsi, nous avons souhaité recenser une partie des représentations sociales que les salariés possèdent, de l'organisation.

### 2.3.1.1 Modalité de sélection des interviewés

Conformément à notre projet de recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux salariés et aux dirigeants de Sogecclair aerospace. Fort de notre travail exploratoire et prenant appui sur la typologie indicative d'agents proposée, nous avons défini notre "échantillon"<sup>51</sup> en respectant le principe de diversité (cf. Annexe 2). L'objectif est alors de sélectionner « *les informateurs les plus divers possible dans le groupe afin de maximaliser l'étude extensive du groupe choisi* » (Pires, 1997, en ligne). Pour ce faire, nous avons pris en considération les critères suivants (cf. Tableau 3) :

- la catégorie d'emploi<sup>52</sup> : les techniciens<sup>53</sup>, les techniciens supérieurs<sup>54</sup>, les ingénieurs<sup>55</sup>, les cadres non-ingénieurs<sup>56</sup> et les stagiaires ;
- la nationalité : un individu peut être amené à travailler dans un autre pays que celui de sa naissance ;
- l'appartenance à la direction : qu'il s'agisse d'une direction de ligne de produit ou transverse : les aérostructures, l'installation de systèmes, la "gestion de configuration et de données produits", les équipements et le spatial, le "*manufacturing engineering*", les ventes et le marketing, la technique, et la qualité, les méthodes et les systèmes d'information<sup>57</sup>. Nous classifions aussi l'appartenance à la direction générale. Une

---

<sup>51</sup> Le terme d'échantillon est utilisé en référence à des notions quantitatives de représentativité et de stabilité. Il est cependant mal adapté dans une démarche qualitative.

<sup>52</sup> Catégories issues notamment de statistiques élaborées sur les données des ressources humaines à Sogecclair aerospace France, soit plus de la moitié de l'effectif total.

<sup>53</sup> Par technicien, nous entendons les individus ayant validé le diplôme équivalent au baccalauréat, [http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin\\_officiel.html?cid\\_bo=79039](http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=79039), dernière consultation le 6 mars 2015.

<sup>54</sup> Par technicien supérieur, nous entendons les individus ayant validé une formation post-bac de deux ans (BTS, DUT...), <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20183/brevet-de-technicien-superieur-b.t.s.html>, dernière consultation le 6 mars 2015.

<sup>55</sup> Nous entendons par ingénieurs des « *cadres scientifiques et techniques, ayant les compétences nécessaires pour encadrer, diriger et mener un travail d'ingénierie, l'ingénierie consistant à réunir, mettre en œuvre et développer les compétences nécessaires à la réalisation d'objets, de systèmes ou de services répondant en général à un besoin ou à un marché dans un milieu compétitif* » (Commission des Titres d'Ingénieur, 2009 : 6), Commission des Titres d'Ingénieur. (2009). *Références et Orientations*, 6<sup>ème</sup> édition, version électronique, <http://www.cti-commission.fr/IMG/pdf/RetOpfv17postimpression.pdf>.

<sup>56</sup> Nous entendons ici par cadres non-ingénieurs des individus possédant des fonctions d'encadrement, de management ou encore des individus possédant un niveau d'études de cinq années successives au minimum, mais ne disposant pas du statut d'ingénieur relevant d'un titre d'études spécifiques au domaine de l'ingénierie.

<sup>57</sup> Documentation interne, manuel qualité, édition du 26 août 2015, p. 9, intranet de Sogecclair aerospace, <http://servintranet/documents/SGAF/1QM/manuelqualite.pdf>, dernière consultation le 24 septembre 2015.

cellule "autre" permet d'intégrer des possibles interviewés n'appartenant à aucune de ces rubriques ;

- Le statut hiérarchique : opérationnel, chef de projet, responsable de service, responsable de direction, "directeur" de direction, directeur de site et dirigeant ;
- La géolocalisation de l'entité nationale d'activité de rattachement : Allemagne, Angleterre, Canada, Espagne, France et Tunisie ;
- la modalité de présence : dans une agence principale, dans une agence annexe, ou sur un site de client ;
- le sexe : homme ou femme ;
- la tranche d'âge : moins de 25 ans, de 25 à 54 ans, ou 55 ans et plus ;
- l'ancienneté à Sogclair aerospace : moins de 1 an, de 1 à 5 ans, de 6 à 15 ans, et plus de 15 ans. Nous considérons comme ancienneté le cumul du nombre d'années passées dans l'ensemble Sogclair aerospace à l'échelle internationale. En cas d'interruption de contrat, nous additionnons les années passées avant l'arrêt et après le retour du salarié ;
- l'expérience précédente : exclusive à Sogclair aerospace, dans le secteur aéronautique et spatial (chez un confrère ou un concurrent), ou dans un autre secteur ;
- la mobilité internationale : pas en mobilité, soit un individu travaillant dans son pays de résidence ; en détachement, soit un individu préalablement intégré dans l'entreprise du pays premier, dont le contrat développe un avenant lui permettant un détachement en mission dans une autre entité nationale et pour une durée limitée ; en contrat local, soit un individu préalablement intégré dans un pays autre que celui pour lequel il part travailler pour une longue durée. Nous ne parlons pas ici d'expatriation, soit le fait qu'un individu soit recruté par un pays premier pour spécialement partir travailler dans un pays à l'étranger. Cette pratique n'est pas usitée à Sogclair aerospace pour des raisons financières. En effet, dans ce cas précis, l'individu doit plutôt accepter une rupture de son premier contrat, par exemple avec l'entité française, pour en contracter un local directement dans le pays de destination, par exemple avec l'entité allemande. Une cellule "autre" renseigne les autres formes de contractualisation, comme le VIE<sup>58</sup> ;
- l'activité : à savoir si l'individu est en cours de projet ou s'il est en intercontrat, c'est-à-dire en situation d'attente de placement sur un nouveau projet.

---

<sup>58</sup> Volontariat International en Entreprise.

Tableau 3 : Synthèse de l'application du principe de diversité dans le choix des interviewés

|                                |                    |                                 |                        |                          |                          |                   |           |       |    |    |       |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|-----------|-------|----|----|-------|
| <b>Nationalité</b>             | .....              |                                 |                        |                          |                          |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Catégorie d'emploi</b>      | Technicien         | Technicien supérieur            | Ingénieur              | Cadre non ingénieur      | Stagiaire                |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Direction</b>               | CP                 | CB                              | CM                     | CE                       | CF                       | DC                | DH        | DQMSI | DE | DG | Autre |
| <b>Statut hiérarchique</b>     | Opérationnel       | Chef de projet                  | Responsable de service | Responsable de direction | "Directeur" de direction | Directeur de site | Dirigeant |       |    |    |       |
| <b>Géolocalisation</b>         | Allemagne          | Angleterre                      | Canada                 | Espagne                  | France                   | Tunisie           |           |       |    |    |       |
| <b>Modalité de présence</b>    | Agence principale  | Agence annexe                   | Sur site du client     |                          |                          |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Sexe</b>                    | Homme              | Femme                           |                        |                          |                          |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Tranche d'âge</b>           | - de 25 ans        | 25 à 54 ans                     | 55 ans et +            |                          |                          |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Ancienneté</b>              | - d'1 an           | 1 à 5 ans                       | 6 à 15 ans             | + de 15 ans              |                          |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Expérience précédente</b>   | Exclusive à SGA    | Secteur aéronautique et spatial | Autre secteur          |                          |                          |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Mobilité internationale</b> | Pas en mobilité    | En détachement                  | En contrat local       | Autre : ...              |                          |                   |           |       |    |    |       |
| <b>Activité</b>                | En cours de projet | En intercontrat                 |                        |                          |                          |                   |           |       |    |    |       |

Légende :

CSP : catégorie socioprofessionnelle

CP : direction des aérostructures

CB : direction de l'installation de systèmes

CM : direction de la "gestion de configuration et de données produits"

CE : direction des équipements et du spatial

CF : direction du "*manufacturing engineering*"

DH : direction de la technique

DQMSI : direction de la qualité, des méthodes et des systèmes d'information

DC : direction des ventes et du marketing

DG : direction générale (comprenant l'adjoint, le général et le président)

L'identification des individus correspondant aux critères définis a été orientée par notre travail d'observation participante. Nous avons notamment été aidée par des membres des services du recrutement et de la gestion des compétences, afin d'obtenir des renseignements généraux sur les parcours salariaux. Enfin, nous enrichissons cette recherche par la consultation des profils apparents sur les réseaux sociaux professionnels, dont certains mettent la carrière suivie à Sogecclair aerospace. Cette phase d'identification a donc été, en partie, dépendante de la subjectivité des acteurs nous ayant orientée dans la recherche de profils. Notre sélection s'est alors appuyée sur le croisement de ses différentes sources, que nous avons couplées à notre première année d'observation en entreprise.

### 2.3.1.2 Construction du guide d'entretien

Afin d'adapter notre discours aux individus, nous avons présenté cette étude comme questionnant la relation de l'interviewé à l'objet social Sogecclair aerospace. Le guide d'entretien semi-directif (cf. Annexe 3) est composé de cinq thèmes et d'un axe projectif.

Le premier thème s'intéresse à la "rencontre" avec l'organisation. Par le récit de la création de ce premier lien, nous souhaitons identifier la phase de rencontre, ses conditions de mise en œuvre, et les éléments et actions de cette situation. En repensant cette expérience, l'interviewé est invité à partager ses impressions. Un point aborde aussi les raisons de son engagement.

Le deuxième thème concerne le parcours de l'interviewé avec Sogecclair aerospace. Nous nous intéressons en particulier à sa phase "d'intégration", ses missions, les acteurs en présence et les faits marquants. Nous nous attachons également à comprendre les évolutions dans son parcours, ainsi que les relations professionnelles et extra-professionnelles entretenues. En reconfigurant des situations de communication issues de multiples cadres et expériences, nous souhaitons favoriser la mise en évidence de certains éléments participant aux dynamiques représentationnelles de l'organisation.

Le troisième thème questionne l'actualité de l'interviewé. L'exposition de ses missions et de son périmètre d'intervention permet d'éclairer certaines de ses interactions dans la vie quotidienne. Nous espérons faire émerger des éléments et des actions participant à ses interactions. L'individu est finalement convié à partager ses impressions et à exposer ses ambitions.

Le quatrième thème se centre sur l'activité de communication d'entreprise. L'interviewé est

invité à proposer sa définition de la communication à Sogclair aerospace, et exposer la relation qu'il entretient avec elle au cours de son activité. Il peut aussi soumettre des critiques et proposer des pistes d'amélioration sur le sujet. L'intégration de ce thème spécifique a pour objectif de questionner la participation potentielle de certains agents issus des pratiques de communication dans le phénomène étudié.

Le cinquième thème s'intéresse aux perspectives d'avenir. L'interviewé peut exprimer sa vision du futur de l'entreprise. Nous questionnons notamment le contexte socio-économique et sa dimension internationale, ainsi que les attentes individuelles. Nous l'invitons à échanger sur ses ambitions, ses peurs et ses opportunités.

Nous terminons l'entretien par un axe projectif lors duquel nous soumettons la présentation internationale de l'entreprise. Nous demandons à l'interviewé de partager ses impressions sur le document. Créé initialement en vue d'une diffusion au salon du Bourget 2013, cet outil de communication est mis à jour et validé comme officiel au mois d'octobre suivant. Identifiée lors de notre observation participante comme la seule présentation institutionnelle à caractère internationale, elle est principalement destinée au démarchage de clients et aux réponses aux appels d'offres. Du fait de son unicité, elle peut aussi servir aux salariés qui souhaiteraient un descriptif global de l'organisation. Elle est éditée en anglais et en français, et est accessible de deux manières : soit en téléchargement sur le serveur numérique de communication réservé aux directeurs de sites et de directions, aux relais de communication et aux commerciaux à l'échelle internationale ; soit par rediffusion par ceux l'ayant premièrement téléchargé. L'interviewé est invité ici à parcourir la présentation en anglais et à la commenter autant sur la forme que sur le fond afin de rendre compte de ses « *constructions imaginatives* » (Mucchielli, 2012, p. 196) sur Sogclair aerospace. En convoquant cet axe original en fin d'entretien, nous souhaitons favoriser l'émergence d'éléments participant au processus d'élaboration de la connaissance, en nous intéressant notamment aux thèmes directement abordés par l'individu.

Face aux discours des interviewés, nous avons tenté de maintenir une certaine dynamique dans les entretiens. Pour ce faire, nous les avons par exemple amenés à développer ou à relancer leurs propos. Nous avons usé de techniques courantes telles que la reprise de termes, la répétition de phrases et l'invitation à poursuivre par le regard et le silence (Sauvayre, 2013).

#### 2.3.1.4 Modalités de recueil des données

Notre présence régulière sur le terrain de recherche a favorisé la prise de contact auprès des individus sélectionnés. En effet, nous avons déjà pu faire connaissance lors de missions opérationnelles ou de discussions en moments de pauses. En revanche, notre observation a mis en évidence une certaine difficulté de légitimation de notre travail de thèse auprès des membres avec lesquels nous n'avons pas entretenu de relations particulières : confusion dans la définition du statut de doctorant-salarié, incompréhension dans nos missions de recherche, et questionnement sur notre présence alternée dans les locaux. Face à cette forme de duplicité identitaire (Bézille, 2000), il nous a semblé important d'insister sur le caractère scientifique de notre démarche et sur notre implication à titre de doctorante en SIC, pour la phase de prise de rendez-vous. Nous les avons démarchés par courriel en insistant sur la scientificité et l'anonymat de l'étude (cf. Annexe 4). Après un premier retour concluant sur la démarche, nous avons validé le créneau par une réservation dans l'agenda numérique Outlook, la messagerie professionnelle utilisée par l'ensemble des salariés de l'entreprise. Il a pu arriver que nous nous entretenions en plus par téléphone, à la demande de l'interlocuteur, ou que nous devions passer par l'intermédiaire de la secrétaire pour présenter notre requête.

Les entrevues se sont déroulées en temps de travail, témoignant ainsi l'accord de la société et du lien que nous entretenons avec elle. Nous les avons menées si possible dans une salle de réunion de petite taille, pour plus de confidentialité et de tranquillité. L'objectif était d'organiser un espace propice à l'échange et à la confiance. Mener l'entretien hors du bureau de l'interviewé nous a facilité sa concentration, restreignant les interruptions pour cause d'appels téléphoniques ou d'entrées d'autres salariés. Les entretiens, dont la durée a varié de quarante-cinq minutes à deux heures et demie, ont été enregistrés par un dictaphone. Nous avons doublé la sauvegarde à l'aide d'un enregistreur activé sur notre téléphone portable. Enfin, après chaque interview, nous avons pris le temps de noter notre ressenti et de renseigner nos « *analyses à "chaud"* » (Sauvayre, 2013, p. 96).

#### 2.3.1.5 Modalités de transcription

Nous avons transcrit les entretiens de façon systématique et intégrale, à l'aide du logiciel *Dragon Naturally Speaking* en version 12.5. Nous avons opté pour une rédaction littéraire et non littérale (Guéranger, 2006), afin de favoriser la compréhension du discours et fluidifier la lecture. Nous avons également mentionné l'émergence d'émotions spécifiques chez les



interviewés, survenues pendant l'échange, à savoir des rires ou des pleurs.

Engagée moralement envers eux et éthiquement de par notre statut de chercheuse, nous avons préservé leurs identités. Pour ce faire, nous avons eu recours à diverses pratiques d'anonymisation. Ainsi, nous n'avons pas utilisé les noms et prénoms des individus, et avons préféré les numéroter : Interviewé 1, Interviewé 2, etc. L'ordre des entretiens menés et le numéro rattaché à chaque sujet ont par ailleurs été déclassés : l'interviewé 1 ne correspond pas à la première menée, etc. Dans le rapport de thèse, la totalité des récits a, quant à elle, été masculinisée pour éviter toute possibilité de reconnaissance. En effet, l'organisation est majoritairement composée d'hommes. Afin de conserver le sens sociologique (Zolesio, 2011) possiblement porté par le sexe des interviewés, nous avons tout de même pris en compte ces informations dans l'analyse du corpus. Dans la présentation des résultats de l'étude, nous proposons donc de recontextualiser les propos en rattachant chaque citation à un marqueur intégré en suivant entre parenthèses, suivant cet exemple : (Interviewé X, salarié travaillant sur site client) ou encore (Interviewé X, salarié de SGA-X). Nous nous laissons toutefois la possibilité de "flouter" certaines parties de la discussion jugées trop explicites sur l'identité de l'interlocuteur, par l'intégration de crochets, par exemple : [année de démission], [nom du pays de naissance], [nom du chef de projet], etc.

### 2.3.2 L'analyse de contenu thématique des entretiens

La mise en œuvre de cette technique a abouti à la réalisation de trente-sept entretiens, consultables de l'annexe 5 à l'annexe 41 comprise. Le matériau audio à analyser s'est élevé à environ quarante heures. L'analyse de contenu thématique nous a permis de « *rendre le matériel recueilli par cette méthode lisible, compréhensible et capable de nous apporter des informations sur la dynamique d'une représentation sociale* » (Negura, 2006, en ligne). Pour ce faire, nous avons mené aussi bien des analyses verticales qu'horizontales des données recueillies, afin de « *décomposer au maximum l'information* » (Blanchet, Gotam, 2010, p. 97). Des extraits sont consultables en annexes 42 et 43. Nous avons initialement pris appui sur les thématiques constituant le guide d'entretien. Nous servant uniquement de base, nous avons poursuivi l'analyse dans une démarche de thématisation continue du corpus textuel. En effet, celui-ci s'est précisé au fil des lectures et des tentatives de regroupements et d'affinements des rubriques identifiées. La mise en relation d'information a favorisé le repérage de formes, soit d'« *ensembles cohérents de phénomènes* » (Paillé, Mucchielli, 2003, p. 54). Nous nous sommes également intéressée aux profils plus spécifiques, enrichissant les perspectives

interactionnelles. Nous avons identifié les principaux thèmes suivants : le contexte de la rencontre, les acteurs et actions de la rencontre, les premières impressions, les raisons de l'acceptation, les faits et impressions de la phase d'intégration, la première mission, les autres missions, la place des outils de communication dans celles-ci, le ressenti sur la relation au travail, le ressenti sur la relation avec les autres salariés et avec l'entreprise plus globalement, les relations extra professionnelles avec des membres de l'organisation, la vision de l'activité de communication d'entreprise et les usages des outils de communication, les pistes d'amélioration, l'avenir de l'enquête et celui de l'entreprise, les ambitions et les peurs.

### 2.3.3 Réflexivité sur la technique d'entretien

Afin de mieux comprendre les modalités mises en œuvre, nous proposons un retour réflexif sur les conditions d'exercice de ses entretiens semi-directifs. Nous pouvons dès lors mettre en tension notre cadre réflexif de praticien remarqué par les termes utilisés dans le guide d'entretien, avec celui référant à la communication organisationnelle adoptée dans cette étude. Même si cette pratique nécessite l'utilisation d'un vocabulaire de praticien tendant à "réifier" et à "figer" l'organisation, elle nous a surtout permis de vulgariser nos propos et de nous assurer d'une bonne compréhension avec les interviewés.

De plus, et conformément à nos critères de diversité définis, nous avons initialement pensé mener les entretiens auprès d'individus de différentes nationalités. Pour pallier aux difficultés de la langue dans l'administration du guide, nous souhaitions adopter un dispositif spécifique favorisant le recueil de données, tant au niveau de la fluidité de la discussion qu'au niveau de la scientificité de la méthode. Nous projetions de mener directement les interviews auprès des individus maîtrisant le français en tant que langue maternelle, comme c'est majoritairement le cas en France, en Tunisie et dans la province québécoise du Canada. Nous souhaitions faire appel à des chercheurs bilingues ou natifs pour mener les entrevues avec les individus non francophones, pour la plupart localisés en Espagne, en Allemagne et en Angleterre. Nous pensions les former au guide d'entretien et assister à l'échange en tant qu'observatrice. Cependant, des contraintes d'organisation ont prévalu à ces choix. En effet, la validation officieuse du protocole budgétisé auprès de notre référent d'entreprise a été remise en question par le directeur général adjoint de Sogclair aerospace France. Engagé dans une politique de réduction des coûts, il n'a pas donné suite à la démarche et a proposé d'autres solutions, finalement inadaptées car ne respectant pas l'anonymat des interviewés. Une tentative d'employabilité via les réseaux universitaires a aussi été vaine, les délais impartis auraient

considérablement ralenti l'emploi du temps de la thèse. Nous avons donc tenté de conclure avec une entreprise de prestation de services spécialisée dans les techniques de recueil et d'analyse. Après négociations, le directeur général adjoint a pris appui sur l'examen contractuel du service juridique pour justifier l'impossibilité de donner suite à cette proposition : la budgétisation des financements annexes au projet présentée dans le contrat de collaboration de recherche ne comportait pas explicitement la mention "prestations intellectuelles". L'important restant l'adéquation de la technique avec notre problématique, nous avons finalement opté pour la mise en œuvre d'entretiens semi-directifs à l'international auprès de personnes maîtrisant la langue française, et ce quelle que soit leur nationalité. De la sorte, nous avons tout de même respecté les critères définis en amont. Nous avons plus précisément échangé aussi bien avec des individus francophones maîtrisant parfaitement la langue, qu'avec d'autres usant du français en tant que deuxième ou troisième langue étrangère. Cette sélectivité imposée instaure un biais dans notre recueil de données en nous réduisant à sélectionner des individus développant une certaine affinité idiomatique, que les raisons soient professionnelles ou personnelles. La maîtrise partielle du vocabulaire pourrait limiter la compréhension et le partage d'expériences. Cependant, l'acceptation de réaliser un entretien dans une langue non maternelle a pu démontrer un état d'esprit volontaire et intéressé, chez les interviewés concernés. Quant aux modalités d'enregistrement par dictaphone, elles peuvent limiter l'aisance relationnelle et être source d'émergence de discours convenu. En pratique, même si ce dispositif a pu en impressionner certains les premiers instants, il permet une récolte exhaustive des données et minimise la perte d'information.

Nous avons ensuite testé notre guide lors des deux premiers entretiens. Cette étape a conforté sa structuration globale. Nous avons tout de même apporté des ajustements, en ajoutant quelques sous-thèmes et en modifiant des termes pour clarifier le propos. Lors de nos interventions à titre de praticienne de la communication, nous pouvons être amenée à développer une dynamique relationnelle avec certains individus également enquêtés. Cette proximité s'exprime par l'usage du tutoiement réciproque. Ainsi, le rétablissement du vouvoiement en entretien nous paraît un comportement à risque, favorisant la création d'une distance restreignant l'échange. Pour pallier à cet obstacle, nous conservons le mode de relation préexistant à l'entrevue. Par ailleurs, même si nous nous efforçons de présenter notre engagement scientifique en tant que doctorante, nous sommes aussi identifiée comme salariée de l'organisation et membre du service communication. De ce fait, l'interviewé peut posséder « *une représentation de l'enquêteur qui influe sur la parole produite* » (Legavre, 1996, p. 213),

pouvant potentiellement influencer sur sa liberté de parole.

En outre, peu de temps avant notre venue à l'entité Sogclair aerospace Canada, une restructuration est venue enrichir notre terrain de recherche : l'organisation a acheté l'entreprise québécoise MSB Ressources Globales. L'officialisation ayant eu lieu quelques semaines avant notre arrivée, nous en avons profité pour interviewer également des membres appartenant initialement à cette société. Nous avons donc adapté légèrement notre vocabulaire à ce contexte économique. Nous précisons qu'environ trois mois après le début des entretiens, deux diapositives intégrées dans la présentation institutionnelle internationale ont été mises à jour par la chargée de communication : le graphisme des cartes présentant les localisations de Sogclair aerospace dans le monde (diapositives 13 et 15) et la liste des clients (diapositive 16). Ces modifications visuelles restent mineures. De plus, les quatre derniers entretiens que nous avons menés ont eu lieu après la diffusion en février 2015 d'une nouvelle présentation validée officiellement par la direction, la réduisant à huit diapositives au lieu des trente-quatre précédentes. Pour des raisons d'homogénéité dans la diffusion des entretiens, nous avons conservé le premier support présenté. En effet, l'intérêt majeur de l'axe projectif en fin d'entretien était plus dans la réflexivité menée par le répondant via sa prise de connaissance du support et de son contenu, que dans la critique des modifications de l'outil. Enfin, même si nous avons défini le critère de diversité concernant les catégories d'emploi en prenant appui sur la structuration de l'entité française, les discussions en entretiens à l'international ont mis en évidence une forte similitude dans cette configuration sociale.

La mise en œuvre de cette technique de recueil nous permet dans le même temps d'enrichir notre observation participante. Lors des interviews que nous réalisons dans les différentes agences principales et annexes, nous profitons de notre présence dans les locaux pour enrichir notre journal de bord. Nous y recensons notamment des remarques concernant l'environnement dans lequel évoluent les individus. Même si l'utilisation d'une telle technique qualitative favorise « *la connaissance intime d'un phénomène, l'explication des cas et la richesse des données* » (Morillon, 2006, p. 33), nous précisons que les résultats n'ont pas vocation à être généralisés.

Avec la technique d'entretien semi-directif, nous avons accédé à des représentations sociales de Sogclair aerospace, à l'échelle microsociale. Tel un anthropologue, nous avons tenté de nous « *aventurer au-delà de la seule traduction : ce n'est qu'à cette condition qu'il [le chercheur] peut espérer comprendre ce qu'il entend, et donc être véritablement capable de*

*traduire* » (Sperber, 1989, p. 141). Les premiers résultats issus de cette méthode qualitative, composée de deux techniques différentes, ont orienté la conception d'un questionnaire quantitatif, nous permettant d'adopter une approche macrosociale des situations (Grawitz, 2000).

## **2.4 La technique de questionnaire quantitatif**

Afin de compléter notre étude auprès des salariés et des dirigeants de Sogclair aerospace, nous avons mis en place une troisième technique de recueil, le questionnaire quantitatif.

### **2.4.1 Enjeux de la technique de questionnaire**

L'utilisation du questionnaire quantitatif nous a permis d'appréhender de façon plus globale, mais également plus restreinte, les dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace. Fondée sur une approche de l'ensemble (de Singly, 2012), cette technique a renforcé notre méthode, avec un double objectif d'identification de représentations collectivement partagées de l'organisation, et la mise en évidence d'éléments humains et non humains engagés dans les échanges. Plus largement, elle a favorisé la généralisation, à l'échelle de notre terrain de recherche, d'hypothèses émergeant des analyses qualitatives. Ainsi, la dimension quantitative de notre méthode a favorisé une approche d'ensemble, enrichissant l'éclairage de ce phénomène complexe.

#### **2.4.1.1 Population d'enquête**

Un des intérêts majeurs de cette technique est le périmètre de recueil de données, ouvert à tous les salariés et dirigeants de l'entreprise. La population d'enquête s'est élevée à mille soixante-deux individus (cf. Annexe 44). En effet, l'effectif a crû depuis l'édition des chiffres du rapport annuel 2014, notamment avec l'achat en novembre de la société canadienne MSB Ressources Globales et l'augmentation de son nombre de salariés. Sachant que lors d'une enquête "interne", le « *taux de retour moyen se situe entre 20 et 30 %* » (d'Almeida, Libaert, 2007, p. 89), nous souhaitons comptabiliser entre deux cent douze et trois cent dix-huit retours, avec une représentativité des profils :

Calcul du taux de retour à 20 % :  $1062 \cdot 20 / 100 = 212,4$

Calcul du taux de retour à 30 % :  $1062 \cdot 30 / 100 = 318,6$ .

#### 2.4.1.2 Phase de conception du questionnaire

Tout d'abord, nous avons dû adapter le questionnaire quantitatif à nos répondants potentiels. Nous avons été confrontée à la même problématique que celle rencontrée lors de la construction de la grille d'entretien. En effet, nous avons dû articuler les cadres réflexifs de praticien et de chercheur, afin de favoriser la compréhension de l'enquête. Nous usons donc d'un langage de praticien, facilité par notre intégration régulière au terrain.

##### 2.4.1.2.1 La mise en forme du questionnaire

Nous avons pensé la structure de l'enquête de sorte qu'elle soit adaptée aux modes de travail de notre public. L'observation participante menée en amont a mis en évidence une certaine réticence des salariés à prendre sur leur temps de travail pour remplir un document hors du périmètre de leurs missions. Ce fut notamment le cas pour les diffusions des enquêtes des services de la qualité et de la communication.

Nous avons opté pour la création d'un questionnaire à renseigner rapidement, entre cinq et dix minutes maximum, à l'aide du logiciel *Google Forms*. Nous avons choisi cette plateforme de développement de formulaires en ligne pour différentes raisons : sa rapidité et sa facilité de conception, ses options de personnalisation, son nombre illimité de participants, sa déclinaison sur d'autres supports numériques, sa configuration de dates de début et de fin de validité de l'enquête, et sa compatibilité de données en exportation vers le logiciel *Sphinx IQ* pour l'analyse. Sa possibilité d'anonymisation des répondants était aussi un critère important, cette pratique visant à « *réduire la pression normative en plaçant le sujet dans un contexte éloigné de son groupe de référence, lui permettant d'exprimer plus librement sa pensée en réduisant les risques de jugement négatif de la part de son interlocuteur* » (Abric, 2003, p. 76).

Nous avons également décliné le questionnaire en format *Word*, pour optimiser sa diffusion. Concernant son contenu, nous avons défini des variables et des modalités de variable, ayant pour objectif de mettre l'accent sur les visions de l'organisation et sur les pratiques de communication des salariés. Pour le structurer, nous nous sommes appuyée sur notre typologie indicative de catégories d'agents, émergeant de notre travail exploratoire. De plus, nous avons utilisé des données issues des deux techniques d'enquêtes précédentes. Nous retrouvons donc, dans les questions, des éléments et du verbatim premièrement analysés.

#### 2.4.1.2.2 La définition du contenu du questionnaire

Le fond est structuré en quatre parties : « vous et Sogclair aerospace », « vos relations à Sogclair aerospace », « vous et la communication », « votre profil ».

L'introduction présente le thème général de la recherche et explique brièvement les conditions de réalisation de l'enquête.

La première partie se compose de deux questions fermées à choix multiples. Elles proposent aux répondants d'indiquer les premiers mots qui leur viennent à l'esprit quand ils pensent à l'ensemble Sogclair aerospace toutes entités nationales confondues, puis à leur entité nationale d'activité (cf. Figure 8). Nous invitons à cocher quatre modalités par question, favorisant la personnalisation des réponses. Les termes proposés sont identiques pour les deux questions, afin d'avoir des éléments de comparaison. L'objectif est d'identifier certaines des visions de l'organisation par les salariés.

Figure 8 : Questions 1 et 2 du questionnaire quantitatif sur *Word*, en version française

**Q1 : Cochez 4 mots qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à l'ensemble SGA : entités internationales confondues**

- |  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Innovation    | <input type="checkbox"/> Familial          | <input type="checkbox"/> Masculin   |
| <input type="checkbox"/> Dynamique     | <input type="checkbox"/> Humain            | <input type="checkbox"/> Global     |
| <input type="checkbox"/> Dépendant     | <input type="checkbox"/> Expertise         | <input type="checkbox"/> Local      |
| <input type="checkbox"/> International | <input type="checkbox"/> Philippe Robardey | <input type="checkbox"/> Hétérogène |
| <input type="checkbox"/> Européen      | <input type="checkbox"/> Stable            |                                     |
| <input type="checkbox"/> Vieillot      | <input type="checkbox"/> Unifié            |                                     |

**Q2 : Cochez 4 mots qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à votre entité nationale d'activité SGA :**

- |   |  |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Innovation     | <input type="checkbox"/> Familiale         | <input type="checkbox"/> Masculine  |
| <input type="checkbox"/> Dynamique      | <input type="checkbox"/> Humaine           | <input type="checkbox"/> Globale    |
| <input type="checkbox"/> Dépendante     | <input type="checkbox"/> Expertise         | <input type="checkbox"/> Locale     |
| <input type="checkbox"/> Internationale | <input type="checkbox"/> Philippe Robardey | <input type="checkbox"/> Hétérogène |
| <input type="checkbox"/> Européenne     | <input type="checkbox"/> Stable            |                                     |
| <input type="checkbox"/> Vieillote      | <input type="checkbox"/> Unifiée           |                                     |

En effet, les premiers résultats des entretiens semblent soulever une dimension intéressante concernant la définition de Sogclair aerospace en fonction de l'appartenance à l'entité française et plus particulièrement à Toulouse, ou à une autre entité nationale.

La deuxième partie s'intéresse aux relations des salariés avec Sogclair aerospace, dans des

dimensions aussi bien internationales que locales (cf. Figure 9). Les deux premières questions sont à choix multiples. Elles demandent respectivement de décrire avec qui ils travaillent directement le plus et le moins. Trois modalités sont à cocher, amenant les individus à prioriser leurs choix. Elles sont aussi identiques entre les deux questions. Nous souhaitons alors identifier, en partie, des formes d'interactions entre ces acteurs, et ce dans leur vie quotidienne.

Figure 9 : Questions 3 et 4 du questionnaire quantitatif sur *Word*, en version française

**Q3** Dans la liste, cochez avec qui vous travaillez directement le plus (3 maximum)

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le référent hiérarchique                          | <input type="checkbox"/> Des salariés d'autres entités internationales |
| <input type="checkbox"/> Les collègues du même projet                      | <input type="checkbox"/> Le directeur de votre entité nationale SGA    |
| <input type="checkbox"/> Les subordonnés                                   | <input type="checkbox"/> Le directeur de l'ensemble SGA                |
| <input type="checkbox"/> Les salariés d'autres services de votre direction | <input type="checkbox"/> Le directeur du groupe SOGECLAIR              |
| <input type="checkbox"/> Les autres directions                             | <input type="checkbox"/> Les prestataires                              |
| <input type="checkbox"/> Le client   | <input type="checkbox"/> Des salariés d'entreprises concurrentes       |
| <input type="checkbox"/> Des salariés d'autres entités nationales          | <input type="checkbox"/> Des salariés d'entreprises confrères          |
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> Autre. Précisez... Saut de section (continu)  |

**Q4** Dans la liste, cochez avec qui vous travaillez directement le moins (3 maximum) Saut de section (continu)

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le référent hiérarchique                          | <input type="checkbox"/> Des salariés d'autres entités internationales |
| <input type="checkbox"/> Les collègues du même projet                      | <input type="checkbox"/> Le directeur de votre entité nationale SGA    |
| <input type="checkbox"/> Les subordonnés                                   | <input type="checkbox"/> Le directeur de l'ensemble SGA                |
| <input type="checkbox"/> Les salariés d'autres services de votre direction | <input type="checkbox"/> Le directeur du groupe SOGECLAIR              |
| <input type="checkbox"/> Les autres directions                             | <input type="checkbox"/> Les prestataires                              |
| <input type="checkbox"/> Le client   | <input type="checkbox"/> Des salariés d'entreprises concurrentes       |
| <input type="checkbox"/> Des salariés d'autres entités nationales          | <input type="checkbox"/> Des salariés d'entreprises confrères          |
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> Autre. Précisez... Saut de section (continu)  |

Les trois autres questions invitent les répondants à sélectionner le degré définissant le mieux leur ressenti sur trois thématiques : la vie en entreprise en général, l'activité professionnelle et les relations professionnelles (cf. Figure 10). Il s'agit de questions fermées présentées en échelle : pas d'accord, plutôt pas d'accord, plutôt d'accord et d'accord. La neutralité est volontairement omise pour éviter un effet de non-positionnement. Nous avons pour ambition de comprendre un peu plus l'état d'esprit des salariés engagés avec Sogclair aerospace, et d'identifier si certains de ces éléments pourraient être impliqués dans les dynamiques représentationnelles.



Figure 10 : Questions 5, 6 et 7 du questionnaire quantitatif sur *Word*, en version française

Pour chaque phrase, cochez le degré définissant le mieux votre ressenti :

|   | Pas<br>d'accord          | Plutôt pas<br>d'accord   | Plutôt<br>d'accord       | D'accord                 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Q5 : LA VIE EN ENTREPRISE EN GENERAL</b>                                     |                          |                          |                          |                          |
| Vous vous sentez lié-e à SGA  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous êtes intéressé-e par la vie de l'entreprise                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous trouvez l'ensemble SGA unifié internationalement                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous trouvez votre entité nationale d'activité englobée dans l'ensemble SGA     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Q6 : DANS VOTRE ACTIVITE PROFESSIONNELLE</b>                                 |                          |                          |                          |                          |
| Vous vous sentez reconnu-e de manière individualisée                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous avez l'impression de progresser professionnellement                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous vous sentez satisfait-e dans votre travail                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous vous sentez libre d'initiative   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous vous sentez utile  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous avez le sentiment de travailler de manière collective                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Q7 : DANS VOS RELATIONS PROFESSIONNELLES</b>                                 |                          |                          |                          |                          |
| Vos relations professionnelles sont souples                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous vous sentez valorisé-e   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous êtes confiant-e  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les discours hiérarchiques sont transparents                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'ambiance professionnelle est bonne  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les différences hiérarchiques sont atténuées                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Avec vos supérieurs hiérarchiques, les relations professionnelles sont aisées   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vos relations professionnelles s'établissent dans des rapports de collaboration | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

La troisième partie du questionnaire se centre sur la communication d'entreprise. Elle se découpe en quatre questions. Les deux premières sont des questions fermées à choix multiples, invitant à sélectionner les quatre mots caractérisant le mieux la communication à l'ensemble Sogclair aerospace, puis en fonction de son entité nationale d'activité (cf. Figure 11). L'objectif est de mettre en évidence certaines visions de la communication chez ces individus, pouvant potentiellement devenir des agents participant à ce phénomène social complexe.

Figure 11 : Questions 8 et 9 du questionnaire quantitatif sur *Word*, en version française

**Q8 : Cochez 4 mots qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à la communication à l'ensemble SGA :**

*entités internationales confondues*

- |  |  |   |                                       |
|--|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Insuffisante      | <input type="checkbox"/> Hétérogène    | <input type="checkbox"/> Filtrée        | <input type="checkbox"/> Humaine      |
| <input type="checkbox"/> Unidirectionnelle | <input type="checkbox"/> Mal organisée | <input type="checkbox"/> Relationnelle  | <input type="checkbox"/> Centralisée  |
| <input type="checkbox"/> Fluide            | <input type="checkbox"/> Accessible    | <input type="checkbox"/> Formelle       | <input type="checkbox"/> Transparente |
| <input type="checkbox"/> Basique           | <input type="checkbox"/> Brouillonne   | <input type="checkbox"/> Informelle     | <input type="checkbox"/> Mauvaise     |
| <input type="checkbox"/> Inégale           | <input type="checkbox"/> Vieillotte    | <input type="checkbox"/> Internationale | <input type="checkbox"/> Efficace     |

**Q9 : Cochez 4 mots qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à la communication à votre entité nationale d'activité SGA :**

- |  |  |   |                                       |
|--|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Insuffisante      | <input type="checkbox"/> Hétérogène    | <input type="checkbox"/> Filtrée        | <input type="checkbox"/> Humaine      |
| <input type="checkbox"/> Unidirectionnelle | <input type="checkbox"/> Mal organisée | <input type="checkbox"/> Relationnelle  | <input type="checkbox"/> Centralisée  |
| <input type="checkbox"/> Fluide            | <input type="checkbox"/> Accessible    | <input type="checkbox"/> Formelle       | <input type="checkbox"/> Transparente |
| <input type="checkbox"/> Basique           | <input type="checkbox"/> Brouillonne   | <input type="checkbox"/> Informelle     | <input type="checkbox"/> Mauvaise     |
| <input type="checkbox"/> Inégale           | <input type="checkbox"/> Vieillotte    | <input type="checkbox"/> Internationale | <input type="checkbox"/> Efficace     |

La troisième question recense une liste des outils de communication observés à Sogclair aerospace (cf. Figure 12). Les salariés sont amenés à définir la fréquence de leurs usages : jamais, annuel, biannuel, trimestriel, hebdomadaire, quotidien. Un seul item doit être coché par outil. À partir de cette question, nous souhaitons éclairer en partie des interactions hybrides entre acteurs et ces éléments non humains.

Figure 12 : Question 10 du questionnaire quantitatif sur *Word*, en version française

**Q10 : Quel est votre usage de : (Jamais – Annuel – Biannuel – Trimestriel – Mensuel – Hebdomadaire - Quotidien)**

|  |                  |   |                  |
|--|------------------|---|------------------|
| Lettre d'information                           | Liste déroulante | Objets publicitaires / Goodies            | Liste déroulante |
| Site Intranet SGA                              | Liste déroulante | Ecran TV                                  | Liste déroulante |
| Site Internet SGA                              | Liste déroulante | Flyer                                     | Liste déroulante |
| Présentation institutionnelle (SGA PowerPoint) | Liste déroulante | Page Facebook SGA                         | Liste déroulante |
| Organigramme                                   | Liste déroulante | Page LinkedIn SGA                         | Liste déroulante |
| Fiches métiers                                 | Liste déroulante | Page Viadeo SGA                           | Liste déroulante |
| Note de direction                              | Liste déroulante | Chaîne Youtube SGA                        | Liste déroulante |
| Note de service                                | Liste déroulante | Livret d'accueil                          | Liste déroulante |
| Annuaire numérique du personnel SGA            | Liste déroulante | Réunion annuelle de la direction générale | Liste déroulante |

La dernière question de cette partie revêt une forme ouverte : elle propose un espace de texte long pour donner une anecdote sur la communication à Sogclair aerospace (cf. Figure 13). L'utilisation de l'anecdote a en effet joué un rôle de « *révélateur d'un moment de saillance dans la continuité du normal, de ce qui va de soi et n'attire donc ni l'attention, ni le récit* » (Heinich, 2014, p. 19). Nous espérons que les salariés expriment leurs vécus via le récit d'un souvenir sur le sujet. Par la convocation d'émotions liées à la définition de l'anecdote, cette reconfiguration d'expérience marquante pourrait favoriser le partage d'éléments révélant un caractère participatif dans ces dynamiques représentationnelles de la communication. Nous pouvons alors questionner plus largement le rôle possible de la communication dans le processus d'élaboration de la connaissance de l'organisation.

Figure 13 : Question 11 du questionnaire quantitatif sur *Word*, en version française

**Q11 : Quelle anecdote vous vient en mémoire en pensant à la communication à SGA ?**

La quatrième et dernière partie permet d'obtenir un aperçu du profil des répondants à l'aide de questions fermées à choix unique (cf. Figure 14). Un préambule rappelle le caractère confidentiel des données renseignées et leurs utilisations à des fins statistiques pour la recherche

universitaire. Les variables indiquées font d'ailleurs écho à certains des critères de diversité définis initialement pour identifier les individus à interviewer lors des entretiens semi-directifs. Ainsi, nous serons en mesure de questionner de possibles implications de ces éléments dans les dynamiques représentationnelles de l'organisation.

Figure 14 : Question 12 du questionnaire quantitatif sur *Word*, en version française

*La confidentialité étant la base des recherches universitaires, les données renseignées sont complètement anonymes. Les contenus des questionnaires sont utilisés à des fins d'analyses statistiques et ne seront en aucun cas rapportés à d'autres individus dans l'entreprise.*

**Q12 : Vous êtes :**

Sexe :  Homme ;  Femme

Vous êtes :  Employé-e de SGA ;  Sous-traitant-e

Rattachement :  Direction de ligne de produits ;  Direction transverse ;  Autre

Niveau hiérarchique :

Vous travaillez :  En agence SGA ;  Chez le client

Tranche d'âge :  - de 25 ans ;  25 à 54 ans ;  55 ans et +

Ancienneté à SGA :  - d'1 an ;  1 à 5 ans ;  6 à 15 ans ;  + de 15 ans

Pays d'activité :

Pays de naissance :

Nous clôturons le questionnaire par une phrase de remerciement et informons de la possibilité de diffuser ultérieurement les résultats statistiques, ainsi que ceux de la thèse en cas de demande par courriel.

Dans ce questionnaire, nous avons donc alterné entre des questions de fait, s'intéressant à la pratique, et des questions d'opinions, concernant le jugement même de la pratique. Les questions renseignant le profil des répondants correspondent aux variables d'ordre général. Les autres sont définies comme des variables spécifiques à l'enquête. Les variables dites à expliquer, soit toute variable « *qui est censée subir l'action* » (de Singly, 2012, p. 92), réfèrent ici aux questions sur les visions de l'organisation possédées par les salariés. Les variables explicatives, soit toute variable « *qui représente, hypothétiquement, un facteur influent sur l'activité ou l'opinion considérée* » (Ibid., p. 92), sont d'une part celles sur le profil du répondant et, d'autre part, l'ensemble des questions. En effet, leurs constructions se rapportent à des éléments identifiés comme faisant partie des trois dimensions indicatives proposées, et pouvant potentiellement participer aux dynamiques représentationnelles. De par le caractère

récuratif de notre objet d'étude, nous insistons donc sur le fait qu'après analyses, certaines variables initialement désignées comme explicatives ont aussi pu être réétudiées en tant que variables à expliquer.

#### 2.4.1.3 La phase de prétest

Afin de nous assurer de la clarté du fond et de la forme du questionnaire, et optimiser sa réception, nous avons réalisé un prétest auprès d'une dizaine d'individus de l'organisation. Cette pratique avait pour objectif de « *réduire les artéfacts de construction et de limiter les effets négatifs du questionnement* » (Abric, 2005, p. 53). De plus, lors de cette phase, nous avons soumis aussi bien la version numérique sur *Google Forms* que celle sur le logiciel *Word*.

Les répondants ont complété l'ensemble des questions, sauf celle invitant au récit d'une anecdote sur la communication qui a été renseignée partiellement. Suite à nos observations sur ces pratiques et au recueil des commentaires des prétesteurs, nous avons jugé pertinent de clarifier du vocabulaire. Nous avons par exemple transformé le terme "groupe SGA" en "ensemble SGA (entités nationales confondues)", celui-ci semblant être mieux compris par les répondants. La forme des indications "entités nationales confondues" présente sous les questions 1 et 8 est aussi passée en majuscule, pour une meilleure visibilité numérique. À la question 10, le terme "*goodies*" n'était pas forcément compris. Nous avons donc ajouté à son côté "objets publicitaires". Nous modifions aussi l'introduction, en remplaçant la durée approximative du questionnaire de cinq minutes à cinq à dix minutes. Par ailleurs, nous avons supprimé l'option numérique forçant les internautes à cocher exactement quatre mots leur venant à l'esprit quand ils pensent à l'organisation et à la communication. Nous avons fait de même avec la sélection d'un maximum, et non exactement de trois items, pour décrire leurs relations professionnelles. En effet, lors des remplissages des questionnaires en ligne, des individus expliquaient cocher parfois une troisième case par défaut. De plus, les prétests du questionnaire en format papier ne peuvent pas forcer cette pratique autorisée par le logiciel. Des répondants ont pu par exemple ne définir que trois mots pour caractériser l'organisation, et identifier quatre personnes avec qui ils travaillent directement. Notre décision de ne pas obliger le nombre d'items à cocher nous a permis de limiter cette inégalité existante entre les formats des questionnaires. Cependant, nous avons conservé le caractère obligatoire de la réponse à la question, pour valider le formulaire en ligne. Cette pratique a optimisé la réception de questionnaires complets. Nous avons aussi noté la particularité de l'option concernant les questions 5, 6 et 7. Elles invitent le salarié à se positionner par rapport au degré définissant le

mieux son ressenti sur la vie en entreprise en général, l'activité professionnelle et ses relations professionnelles. Il s'est avéré que le format proposé par la plateforme en ligne, pour les questions en listes, obligeait les répondants à situer leurs ressentis pour chacune des phrases proposées. Cet impératif pouvait alors être dépassé, dans les questionnaires conçus avec *Word*. Cette option concernait également la question 10, sur la précision des usages des outils de communication listés.

Enfin, nous notons que lors du prétest, une fuite d'information a eu pour conséquence la diffusion du questionnaire à l'ensemble des salariés de l'entité tunisienne. Les questions n'ayant finalement pas nécessité de fortes modifications de fond suite à cette étape, nous avons considéré ces quelques retours comme faisant partie du test. Nous avons ensuite envoyé l'enquête de manière officielle, en demandant aux salariés de cette entité ayant déjà répondu de s'abstenir. Cette première phase a permis de confirmer la structure globale du questionnaire en termes de forme et de contenu, et de passer, après ajustements, à la phase d'administration.

#### 2.4.1.4 Déclinaison langagière

La diversité langagière des répondants est une thématique omniprésente de notre étude de cas. L'observation participante a mis en évidence que lors de relations internationales, l'anglais est la langue de référence dans le domaine de l'ingénierie aéronautique et spatiale. De plus, la diversité culturelle des salariés renseigne tout de même une forte présence de francophones, due notamment aux implantations des entités en France, en Tunisie et en province québécoise au Canada. Cependant, certains individus ne maîtrisent pas forcément la langue du pays dans lequel ils travaillent. Un espagnol peut par exemple travailler en Allemagne et discuter en anglais.

Pour le questionnaire construit sur la plate-forme *Google Forms* et conformément aux contraintes logicielles et organisationnelles, nous avons choisi de créer une enquête en ligne directement bilingue français-anglais (cf. Annexe 45). Ce choix a par ailleurs facilité l'exportation des données recueillies, et leurs analyses ultérieures. Concernant les questionnaires en format *Word*, nous les avons déclinés dans les quatre langues représentées par les implantations de Sogclair aerospace : en français (cf. Annexe 46), en anglais (cf. Annexe 47), en espagnol (cf. Annexe 48) et en allemand (cf. Annexe 49).

#### 2.4.1.5 La phase d'administration du questionnaire

Avant toute administration, nous avons mobilisé des ressources humaines supplémentaires, afin de maximiser la visibilité du questionnaire et *in fine* son taux de retours. Nous avons recontacté par courriel les individus interviewés dans le cadre des entretiens semi-directifs que nous avons menés. Nous avons fait suivre l'explication de notre démarche par une invitation à parler, de manière informelle à leurs collègues de travail, de la diffusion future du questionnaire à remplir. Nous espérons ainsi impliquer plus de personnes dans la réponse à l'enquête. Nous avons volontairement omis de recontacter les dirigeants de l'organisation, pour éviter qu'une communication de ces derniers auprès de leurs subordonnés ne donne l'impression d'une obligation.

Afin de contourner les contraintes techniques limitant les échanges à distance avec les salariés travaillant directement chez le client, nous avons opté pour une administration du questionnaire via la messagerie électronique Outlook. Nous avons fondé ce choix sur un point essentiel de cet outil : tout individu intégré à l'ensemble Sogclair aerospace y possède une adresse, créée dès son intégration dans l'organisation. Après avoir récupéré les listes d'adresses électroniques, nous avons donc envoyé l'enquête à l'exhaustivité des membres à l'international le mardi 9 juin 2015. Nous avons utilisé notre contact professionnel [gaille.baudry@sogclairaerospace.com](mailto:gaille.baudry@sogclairaerospace.com), pour des raisons de praticité d'envoi et de réception des courriels.

Le message comporte une introduction intégrée en corps de texte, présentant notre démarche scientifique et l'objet de l'enquête. Afin de faciliter la première lecture et d'optimiser la compréhension, nous avons décidé de communiquer systématiquement en anglais et en français, et d'ajouter la langue du pays considéré si différente. Nous avons donc rédigé notre texte : en français et en anglais pour l'entité française (cf. Annexe 50), tunisienne (cf. Annexe 51) et canadienne (cf. Annexe 52) ; en anglais et en français pour l'entité anglaise (cf. Annexe 53) ; en allemand, en français et en anglais pour l'entité allemande (cf. Annexe 54) ; et en espagnol, en français et en anglais pour l'entité espagnole (cf. Annexe 55). Dans ce message, nous avons indiqué le lien numérique renvoyant à la page internet du questionnaire sur *Google Forms* :

[https://docs.google.com/forms/d/15dF6xa7C9QZJ0TndvAOopxoYwshVvRsDmcJj1aBsGqQ/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/15dF6xa7C9QZJ0TndvAOopxoYwshVvRsDmcJj1aBsGqQ/viewform?usp=send_form)

Nous avons également créé en ligne un *QR-Code*<sup>59</sup> (cf. Figure 15), que nous avons intégré au courriel. Il permet aux utilisateurs qui le scannent de remplir le questionnaire directement sur leur smartphone ou sur leur tablette numérique :

Figure 15 : *QR-Code* permettant l'accès au questionnaire en ligne



Cette option est particulièrement intéressante pour les répondants ne possédant pas d'accès à internet complètement ouvert avec leur ordinateur de travail. Appartenant au service innovation de la direction technique, nous avons bénéficié d'une possibilité de publication d'information dans l'onglet innovation sur l'intranet international. Nous avons donc intégré le document *Word* précédé de la consigne de l'étude, permettant aux individus sans connexion internet d'accéder tout de même à l'enquête. Conformément aux normes de la direction DQMSI relative à la gestion de l'intranet, la version française (cf. Annexe 56) a été diffusée sur le site intranet France (<http://servintranet/innovF/index.php>) et la version anglaise (cf. Annexe 57) sur les sites intranet des entités de l'Allemagne, de l'Angleterre, de l'Espagne et de la Tunisie (<http://servintranet/innov/index.php>). Quant à l'entité canadienne, elle ne possède pas ce type de réseau. Ces liens ont donc également été insérés dans le corps de texte, comme des possibilités supplémentaires de participation. Enfin, le courriel comprenait aussi, en pièce jointe, le questionnaire en format *Word*. De la sorte, nous avons envoyé les fichiers en versions française et anglaise pour les salariés de la France, de l'Angleterre, de la Tunisie et du Canada ; ceux en versions française, anglaise et allemande pour les salariés de l'Allemagne ; et ceux en versions française, anglaise et espagnole pour les salariés de l'Espagne. Cette démarche avait pour objectif d'optimiser la compréhension du document pour chacun des salariés qui le recevait. Les individus ne pouvant pas accéder au lien actif sur *Google Forms*, pour cause de connexion internet limitée, ont ainsi pu répondre à l'enquête en téléchargeant ce fichier dans la langue de leur choix, suivi d'un retour de courriel à notre adresse.

---

<sup>59</sup> Création du *QR-Code* en ligne sur le site internet, <http://fr.qr-code-generator.com/>, dernière consultation le 28 mai 2015.



#### 2.4.1.6 Les rappels de l'enquête

Nous avons réalisé plusieurs rappels pour maximiser le taux de réponses à l'enquête. Nous avons relancé par courriel, le lundi 22 juin 2015, soit deux semaines après sa première diffusion. Nous avons modifié uniquement le corps du message, en expliquant qu'il s'agissait d'un second envoi. Nous en avons profité pour remercier ceux ayant déjà répondu. De plus, nous avons conçu une diapositive de rappel en français (cf. Annexe 58) sur le logiciel *PowerPoint*, qui a été diffusée sur les écrans télévisuels durant la période du 22 juin 2015 au 10 juillet 2015. En effet, l'observation participante a mis en évidence l'installation de ce support numérique principalement dans les agences principales française et allemande. Pour cette dernière, nous avons conçu et communiqué la version anglaise (cf. Annexe 59). Cette pratique nous a permis de remémorer une fois encore l'existence du questionnaire, et ce auprès d'environ la moitié de l'effectif total de Sogclair aerospace.

À partir de l'examen régulier des statistiques éditées par *Google Forms* sur l'évolution du nombre de réponses en ligne (cf. Annexe 60) et à la vue de l'absence de réception supplémentaire d'enquête par courriel, nous avons décidé de clôturer son accès le vendredi 17 juillet 2015 en fin de journée. Le questionnaire a donc été diffusé sous ses différentes formes pendant cinq semaines.

#### 2.4.2 L'analyse statistique

Au final, nous recensons deux cent quatre-vingt-dix-sept retours, soit un taux de participation d'environ 27,96 % des individus :

$$(297 \cdot 1062) / 100 = 27,96 \%$$

Ce résultat nous assure de fait la correspondance par rapport au taux de retour moyen (d'Almeida, Libaert, 2007), que nous avons estimé entre deux cent douze et trois cent dix-huit réponses.

Avant toute analyse, nous avons lancé une phase de nettoyage des questionnaires collectés. Nous avons tenté de repérer des pratiques pouvant indiquer un remplissage systématique et sans lecture, comme par le fait de cocher l'ensemble des cases d'une extrémité. Nous avons surtout remarqué qu'une minorité n'était pas totalement remplie. Cependant, cette sélectivité ne semblait enlever en rien leurs intérêts. Certaines modalités de variables, notamment celles intégrées dans la partie renseignant le profil, ont parfois été omises. Nous pouvons en partie

comprendre ce refus par la possible peur de l'identification du répondant, dû à l'exhaustivité des rubriques à renseigner. Cela nous a d'ailleurs été rapporté par un salarié, en retour de mail : « *PS : c'est anonyme, mais si tu demandes à la fin pays de naissance et site de travail on va savoir que c'est moi lol ;-)* (y en a pas beaucoup à [nom de l'entité nationale d'appartenance] qui sont né à [nom du pays de naissance] »<sup>60</sup>. La question de la confidentialité d'une enquête envoyée par courriel a aussi été remise en cause par un membre : « *La confidentialité ne serait pas applicable pour quelque document retourné par mail que ce soit, merci* »<sup>61</sup>. Ces critiques sont restées marginales. Enfin, nous ajoutons que nous avons traduit en français l'ensemble des données recueillies, pour faciliter la démarche d'analyse et la lecture des résultats.

Avec l'aide du logiciel *Sphinx IQ*, nous avons compilé l'exhaustivité de notre collecte, afin de pouvoir ensuite l'analyser en deux temps. Un extrait est consultable en annexe 61. En premier, nous avons édité les tris à plat pour chacune des questions (cf. Annexe 62). Ensuite, nous avons mis en tension ces informations avec celles issues des techniques qualitatives. Finalement, nous avons procédé à des tris croisés sélectifs, afin de mettre en perspective ces différentes analyses. Nous revenons sur ces approfondissements dans la troisième partie, qui est consacrée à la description des dynamiques représentationnelles identifiées.

#### 2.4.3 Réflexivité sur la technique du questionnaire quantitatif

Afin de préciser certains points ayant trait à la conception et de l'administration du questionnaire quantitatif, il nous paraît intéressant d'effectuer un retour réflexif sur cette technique.

Nous pensons par exemple aux contraintes organisationnelles, survenues en amont de la phase d'administration, qui nous ont amenée à ajuster le dispositif imaginé. En effet, notre observation participante a mis en évidence deux principaux moyens de contact direct de l'ensemble des membres de Sogclair aerospace, à savoir le courriel et l'envoi d'une lettre postale. Une partie des salariés ont une connexion internet limitée à la messagerie professionnelle, et à seulement quelques sites spécifiques, voire une connexion totalement bloquée. D'autres ne travaillent même pas sur un ordinateur, mais sur une machine. Ils n'ont donc aucun accès numérique, si ce n'est par l'utilisation d'un smartphone ou d'un équipement personnel. C'est pourquoi nous

---

<sup>60</sup> Documentation interne, données issues d'un courriel envoyé par un salarié sur notre messagerie le 9 juin 2015.

<sup>61</sup> Documentation interne, données issues d'un courriel envoyé par un salarié sur notre messagerie le 22 juin 2015.

avons décidé de combiner ces deux formes d'administration. Cependant, lors de notre phase de collecte des carnets d'adresses personnels des salariés, nous avons été avertie d'une diversité dans les modes de gestion des communications papier, en fonction des entités nationales. Alors que le système français est géré directement dans l'agence principale et par le service comptabilité, ces envois sont sous-traités en Angleterre et en Allemagne à des sociétés tierces. La délégation de ces missions à des salariés lambda de Sogclair aerospace aurait alors été coûteuse, fastidieuse et hors de leurs périmètres officiels d'intervention.

Ces possibilités limitées d'administration du questionnaire nous ont conduites à une diffusion uniquement numérique, permettant d'offrir la possibilité de répondre sur le temps professionnel ou personnel. De plus, nous avons remarqué que seulement une minorité d'employés ne s'était pas connectée à leur messagerie professionnelle sur une période de trois mois successifs (2,7 % pour la France<sup>62</sup>). Cette information nous a confortée dans le potentiel d'utilisation de ce canal, en vue de l'administration. Ces quelques individus avaient toujours la possibilité d'avoir vent du projet par le bouche-à-oreille ou par le transfert du courriel depuis un collègue de travail. Sa découverte par navigation sur l'intranet de l'entreprise était aussi possible, excepté pour les salariés travaillant chez des clients bloquant l'accès pour des raisons de sécurité. Enfin, certains n'ont accès, sur leur poste de travail, qu'à la messagerie professionnelle créée par le client, et non à celle de Sogclair aerospace. Pour pallier à cela, nous leur avons également envoyé le message sur leurs adresses personnelles, qu'ils avaient précédemment communiquées à l'entreprise. Cette réflexion a aussi influencé notre choix des formats de construction du questionnaire, nous convaincant d'effectuer un double travail de création d'une application en ligne, et d'un document *Word*. La première favorisait la rapidité d'enregistrement des réponses, avec un caractère directement exportable pour l'analyse. En cas de non-installation de la suite *Office* sur l'ordinateur, elle laissait également la possibilité de participer. La deuxième restait indispensable pour mettre à disposition l'enquête auprès des salariés sans connexion ouverte à internet. De ce fait, nous avons pris en charge la tâche supplémentaire de traitement, pour intégrer les réponses en papier dans le logiciel d'analyse statistique.

Lors de la mise en œuvre de cette méthode, nous avons également été concernée par la problématique de distanciation entre chercheur et enquêtés. De par l'envergure internationale de Sogclair aerospace, une majorité des potentiels répondants n'étaient pas au courant de notre

---

<sup>62</sup> Issu de l'observation participante, information renseignée par la secrétaire de la direction technique de l'agence principale française.

recherche doctorale, voire de notre présence dans l'entreprise. C'est pourquoi nous avons promu notre action en amont, en faisant appel au soutien des individus précédemment interviewés et aux prétesteurs. Nous les avons notamment invités à communiquer l'information auprès de leur cercle relationnel en entreprise.

Concernant la phase d'administration, une limite apparaît aussi lors de l'envoi du message électronique à l'ensemble des individus de l'entreprise. En effet, de par le fonctionnement hétérogène des entités nationales de Sogclair aerospace, nous avons récupéré les carnets d'adresses auprès de chacune d'entre elles. Pour ce faire, nous avons contacté les personnes identifiées comme possédant ces listes. Cependant, nous n'étions pas en mesure de nous assurer de leurs bonnes mises à jour. Ainsi, il est possible que nous ne détenions pas l'exhaustivité des contacts, mais une majorité tout de même. C'est pourquoi nous invitons, dans l'introduction du courriel, « à diffuser l'information à tout collègue qui n'aurait pas reçu l'e-mail »<sup>63</sup>. En outre, après sa première diffusion, le faible taux de non-remises du message pour adresse inexistante (inférieur à 1 %) <sup>64</sup> nous a confortée dans la bonne réception de l'information par la plupart des destinataires.

Lors de la création de l'accès à l'enquête par *QR-Code*, nous avons remarqué que les questions 5, 6 et 7, impliquant une navigation horizontale, dépassaient le cadre d'un écran de smartphone. Malgré cette imprécision dans la mise en page, l'utilisateur était capable de remplir entièrement le questionnaire en faisant glisser la barre de défilement de la page. Quant à la diffusion du diaporama de promotion via les écrans télévisuels internes de Sogclair aerospace, elle s'est effectuée de façon inégalitaire car seulement en agences françaises et allemandes. C'est pourquoi nous avons aussi enregistré le diaporama diffusé dans le serveur international de l'entreprise, espace de partage interentités ouvert à certains membres à responsabilités. Enfin, même si la traduction du questionnaire en différentes langues a été réalisée avec la participation de personnes extérieures à l'étude et natives des pays respectifs ou bilingues, la possibilité d'interprétations différentes des textes ou de diversité de certaines expressions subsiste.

Concernant la phase de remplissage du questionnaire, nous n'avons pas pu veiller au respect total des consignes, telles que de cocher quatre mots aux questions 1 et 2 et au maximum trois items aux questions 3 et 4. Les répondants ont aussi pu choisir de ne pas répondre à l'intégralité

---

<sup>63</sup> Verbatim issu du questionnaire en version française (cf. Annexe 46).

<sup>64</sup> Le courriel de diffusion du questionnaire a été rejeté automatiquement 9 fois seulement sur l'ensemble des destinataires listés.

des modalités, comme celles par exemple listées dans la question 12 sur les caractéristiques du profil de l'enquêté. Ce biais reste avant tout un choix de notre part, pour ne pas obliger les salariés à donner des informations qu'ils jugeraient trop intimes. En effet, cette sensation d'inconfort pourrait favoriser l'émergence d'un discours convenu, voire pousser à l'abandon de la considération de l'enquête. En outre, nous avons expliqué que le format *Word* conférait plus de liberté dans le remplissage que le format proposé sur *Google Forms*. Même si les deux versions ne pouvaient contraindre le répondant à cocher un nombre spécifique d'items par question, la version en ligne nécessitait de situer le degré de ressenti pour chacune des phrases proposées dans les questions 5, 6, 7 et 10. Nous sommes donc consciente que cette différence de propriété peut induire un léger biais dans le recueil des données quantitatives. Cela peut se traduire par l'absence de réponses à des modalités du format *Word*, ou bien la validation d'une modalité par défaut. Cependant, l'amplitude proposée dans les modalités a été pensée pour inciter le répondant à se positionner, sans pour autant devoir fausser totalement son opinion. Enfin, nous comptabilisons trois retours de questionnaire dont la modalité "sous-traitant-e" est cochée, à l'instar de "salarié-e de SGA", et une modalité « sans-réponse ». Pour chacun de ces documents, nous recoupons donc l'ensemble des données recueillies, ainsi que l'expéditeur du message si identifiable. En effet, il existe un faible nombre de sous-traitants de Sogclair aerospace, travaillant dans les locaux de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons d'ailleurs intégré cette modalité, afin de prévenir ces retours hors public défini. Cependant, après examen, il s'est avéré possible qu'il s'agisse de salariés de Sogclair aerospace, engagés dans une mission réalisée directement dans les locaux du client. Leur définition du statut de sous-traitant pourrait, peut-être, tenir du fait de se sentir le sous-traitant de l'entreprise cliente, point sur lequel nous discuterons antérieurement. Dans le doute, nous faisons le choix de comptabiliser ces quatre réponses dans notre panel de données à analyser.

### **Conclusion de chapitre**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons exposé la méthode mixte de cette recherche. Nous avons mis en évidence sa construction en deux temps, la mise en œuvre des techniques qualitatives nous ayant permis de définir celle qui est quantitative.

Dans la première section, nous avons détaillé l'observation participante que nous avons menée (Roussiau, Bonardy, 2001 ; Soulé, 2007). Une des originalités liées à notre environnement de travail a été l'évolution de notre posture, alternant entre observation, participation, et même observée (Gold, 1958). Notre présence régulière auprès des salariés de Sogclair aerospace a

été une opportunité considérable pour étudier les communications ayant lieu dans leurs vies quotidiennes. La consignation de ces données dans un journal de bord (Roy, 2006) tenu pendant un peu plus de deux ans a ensuite été suivie d'une analyse de contenu thématique, favorisant la mise en évidence de représentations sociales de l'organisation.

Dans la deuxième section, nous avons détaillé la technique des entretiens semi-directifs (Louvel, Bozonnet, 2011 ; Ricœur, 1985). Favorisant elles aussi une approche microsociale des communications, nous avons adapté le guide d'interview à partir des premières analyses du travail exploratoire. La mise en œuvre à l'international nous a alors offert la possibilité d'investir physiquement l'espace des autres entités nationales de Sogeclear aerospace, enrichissant à l'occasion notre observation participante. Des premières analyses de contenu thématique des données issues de ces deux techniques qualitatives (Blanchet, Gotam, 2010) nous ont ouvert l'accès à certaines représentations sociales, semblant émerger dans des contextes interactionnels plus ou moins localisés.

C'est pourquoi, dans une troisième section, nous avons souhaité prolonger cette étude en adoptant une approche macrosociale des communications. Pour ce faire, nous avons utilisé la technique du questionnaire quantitatif (Grawitz, 2000 ; de Singly, 2012), que nous avons administré à l'ensemble des membres de l'entreprise. Nous avons notamment insisté sur la définition des modalités techniques et linguistiques, dans l'objectif d'optimiser sa diffusion et sa compréhension à l'international. Nous avons ensuite analysé statistiquement les résultats, à partir de tris à plat et de tris croisés.

Ainsi, en offrant des perspectives d'analyses sur les communications en partant du local vers le global, nous espérons répondre aux questionnements sur leurs élaborations et leurs articulations.

## **Conclusion**

Dans cette deuxième partie, nous avons mis en avant l'opportunité qui nous est offerte par le cadre original d'une thèse réalisée sous l'égide d'une convention CIFRE. Par le descriptif de notre terrain de recherche, nous comprenons que notre double statut de salariée-doctorante, intégrée à la direction technique de l'entreprise, nous a conféré un poste d'observation privilégié pour cette étude. De plus, la dynamique portée sur la fonction communication en entreprise, lors de nos premiers mois d'intégration, nous a favorisé le développement de relations salariales.

Une première étude exploratoire nous a permis de rendre compte du contexte organisationnel et de réfléchir aux outils méthodologiques à adopter. Nous avons pu préciser notre problématique de recherche et ses enjeux. Nous nous intéressons donc aux représentations sociales de Sogeclear aerospace par ses salariés, et ce à l'échelle internationale. Nous proposons d'approcher les processus de construction de celles-ci par une étude des communications allant du local au global, en considérant l'ensemble des éléments engagés et leurs potentielles capacités à agir sur et/ou à faire agir d'autres éléments en interaction (Cooren, 2010a ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Latour, 2006).

Pour ce faire, nous avons adopté une triangulation méthodologique (Apostolidis, 2003). Nous avons détaillé, une par une, les techniques mises en œuvre pour y répondre : de l'observation participante (Gold, 1958 ; Roussiau, Bonardy, 2001 ; Roy, 2006 ; Soulé, 2007), des entretiens semi-directifs (Blanchet, Gotam, 2010 ; Louvel, Bozonnet, 2011 ; Ricœur, 1985) et un questionnaire quantitatif (Grawitz, 2000 ; de Singly, 2012). Par un retour réflexif effectué sur nos pratiques, nous sommes revenue sur les difficultés et les ajustements qui nous ont été nécessaires à l'optimisation de nos dispositifs, pratiques ayant finalement enrichi la récolte de données.

En convoquant à la fois des techniques qualitatives et des techniques quantitatives, nous proposons une démarche complémentaire dans l'étude des représentations sociales. Nous avons alors l'opportunité d'éclairer des communications à la fois à l'échelle microsociale et macrosociale (Grosjean, Bonneville, 2008). De la sorte, nous espérons appréhender ce phénomène dans sa complexité.

Dans la troisième partie, nous mettons en perspective les principaux résultats de la recherche, à partir d'une proposition de déconstruction de dix images identifiées de Sogeclear aerospace.

Nous nous intéressons plus précisément aux processus de communication et à leurs interrelations contextuelles, à l'aide d'une lecture de l'agentivité. Nous souhaitons ainsi faire émerger certaines des dynamiques représentationnelles de l'organisation par les salariés, et étudier la manière dont leurs articulations peuvent favoriser la production d'images de celle-ci.



# **PARTIE 3**

## **DE LA DECONSTRUCTION D'IMAGES A L'EMERGENCE DE DYNAMIQUES REPRESENTATIONNELLES**

## **Introduction**

Dans cette troisième partie, nous proposons d'éclairer certaines des dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace à partir de l'étude de processus de communication dans leurs dimensions aussi bien locales que globales. Pour ce faire, nous prenons appui sur les principaux résultats obtenus, et les exposons en tenant compte de l'agentivité repérée.

Afin de recontextualiser notre propos, nous proposons un récapitulatif succinct de la mise en œuvre de nos techniques. Nous rappelons que ces résultats sont issus d'une analyse de contenu thématique des données issues d'entretiens semi-directifs et d'une observation participante. Nous avons aussi mené une analyse statistique des informations recueillies par le questionnaire quantitatif.

L'observation participante donne lieu à la rédaction d'un journal de bord. Transcrites sous la forme de mots-clefs et de courts paragraphes, elles narrent des comportements, des discussions, des impressions et des réflexions sur une diversité de situations. La technique d'entretien se conclut avec la réalisation de trente-sept interviews menées à l'international, auprès de salariés et dirigeants de l'entreprise. Enfin, nous recensons deux cent quatre-vingt-dix-sept retours du questionnaire quantitatif, soit un taux de participation d'environ 27,96 % des individus, répondant aux critères de représentativité des profils de répondants.

La mise en œuvre de cette méthode nous amène à l'exposition de dix images de Sogclair aerospace, dont leurs déconstructions mettent en évidence certaines des dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace : une organisation "miroir", une organisation "d'intérim", une organisation "humaine", une organisation "experte", une organisation "productive", une organisation "gestionnaire", une organisation "toulousaine", une organisation "opportuniste", une organisation de "commodité" et une organisation "cliente". Au cours de l'analyse de ces processus menant à la production d'images, nous constatons que certaines d'entre elles semblent converger vers de mêmes lignes directrices thématiques. Nous revenons donc en suivant sur ces choix qui définissent l'architecture de notre troisième partie.

Le premier chapitre présente les trois premières images citées : une organisation "miroir", une organisation "d'intérim" et une organisation "humaine". Celles-ci peuvent être rassemblées autour de la notion de dépendance, qu'elle soit considérée d'un point de vue économique (Baudry, 1992, 2005 ; Benghozi, 1998) ou sociale (Bouchard, 2013 ; Moreau, 2009). Nous remarquons cette situation auprès d'entreprises clientes, et plus particulièrement du donneur

d'ordre majeur, Airbus. Nous mettons, entre autres, en évidence des implications au niveau des stratégies financières et structurelles de Sogecclair aerospace, ou encore des formes relationnelles et des modes de travail de salariés. Nous rendons également compte, dans des dynamiques représentationnelles, de la participation du statut de sous-traitant définissant l'activité même de la société. De plus, certaines constructions tendent à s'organiser autour de figures humaines hiérarchiques, telles que le fondateur de l'entreprise, le PDG actuel du groupe Sogecclair ou encore certains référents hiérarchiques.

Dans le deuxième chapitre, nous classons les trois images suivantes : une organisation "experte", une organisation "productive", une organisation "gestionnaire". Celles-ci s'inscrivent dans l'axe de la matérialité, pris dans le sens de « *matériaux physiques et/ou numériques qui sont disposés dans des formes particulières par quelqu'un* » (Leonardi, 2013, p. 142, notre traduction). Nous illustrons des processus semblant rendre plus particulièrement compte de la place et du rôle des techniques dans ces dynamiques. Nous nous centrons d'ailleurs sur la participation d'éléments "concrets" dans ce phénomène, que nous considérons dans une dimension philosophique. En effet, les interactions renseignent des outils et des machines, des savoir-faire et des partages d'expériences. Nous éclairons aussi la possible influence de certaines matières, en tant que forme matérielle appréhendable physiologiquement.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous renseignons quatre images de l'organisation semblant s'articuler autour de l'axe de la spatialité : une organisation "toulousaine", une organisation "opportuniste", une organisation de "commodité" et une organisation "cliente". Nous reconnaissons notamment la dimension territoriale liée aux implantations des différentes entités de Sogecclair aerospace. Nous remarquons l'émergence de problématiques liées par exemple aux stratégies d'expansion internationale, aux projets internes entre salariés de différentes agences, ou aux modes de travail d'individus intégrés directement dans les locaux des clients. Ainsi, nous nous intéressons ici à la séparation dans l'espace et aux liens en termes de distance en contexte géographique et organisationnel (Caron, Torre, 2005 ; Crague, 2005 ; Gilly, Torre, 2000) dans les dynamiques représentationnelles de Sogecclair aerospace. Le thème de l'appartenance à l'entreprise est alors soulevé (Mucchielli, 1980).

Ainsi, en prenant soin chaque fois de croiser les résultats issus des différentes techniques de recueil, nous avons pour ambition de partager un regard plus approfondi sur certains éléments semblant prendre part à l'élaboration et à l'articulation de représentations sociales de l'organisation. Nous discuterons finalement cette présentation dans une quatrième et dernière

partie.

Afin de favoriser la lecture générale de ce phénomène social complexe, nous optons pour une démarche inversée par rapport à la méthode mise en œuvre. Nous partons donc du global pour mieux décrire le jeu de construction des communications plus localisées, au service des dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace.

## Chapitre 1 La dépendance

Dans ce premier chapitre de la troisième partie, nous mettons en lumière des processus de communication référant à la ligne thématique de la dépendance. Qu'elle s'avère économique ou humaine, l'analyse de certaines situations observées nous amène à reconnaître la production de trois images de Sogclair aerospace.

Dans la première section, nous nous intéressons à l'image d'une organisation "miroir". Celle-ci fait écho à la tendance d'un sous-traitant semblant définir ses caractéristiques en fonction de celles détenues et attendues par son client majeur. Dans cette pratique de déconstruction, nous prenons notamment appui sur l'outil de communication qu'est la présentation institutionnelle. Nous mettons en évidence des pratiques de "*customization*" (Benghozi, 1998), réalisées avec l'aide du logiciel *PowerPoint* (Tardy, Jeanneret, 2006), favorisant chaque fois la redéfinition de l'organisation.

Dans la deuxième section, nous proposons de déconstruire la production de l'image d'une organisation "d'intérim", en analysant plus précisément les spécificités du statut de prestataire pour des grands comptes de l'industrie aéronautique et spatiale. Les représentations sociales semblent se construire ici dans des situations de malléabilité salariale, de "flou" prévisionnel d'activité et de cadence élevée de production (Baudry, 2005 ; Godelier, 2006 ; Ginsbourger, 2011), où le salarié devient un « *travailleur nomade* » (Crague, 2005, p. 85).

Enfin, dans la troisième section, nous nous centrons sur l'image d'une organisation "humaine". Nous nous intéressons à ce que nous définissons comme de la dépendance humaine : au fondateur de l'entreprise, au "chef du groupe" Sogclair héritier de la succession ou encore aux référents hiérarchiques. Des dynamiques représentationnelles sont éclairées via une approche par le mythe d'entreprise, en tant que « *représentation collective hybride, bénéfique ou nuisible, baignant dans le sacré, commandée par l'émotion plus que par la raison, et porteuse de sens, de valeurs et d'idéaux façonnés dans un environnement social et historique donné* » (Bouchard, 2013, p. 68).

### 1.1 Une organisation "miroir"

Les premiers résultats éclairent la production d'une image de l'organisation reflétant principalement son client majeur : Airbus. C'est par celle-ci que nous proposons de débiter la présentation de nos principaux résultats.

« *Aujourd'hui, on est plus globaux, mais on est globaux dans un monde encore trop airbusien où ça dénote un peu, ça dénature un peu, ça déforme notre façon de nous présenter, notre façon de faire un CV* » (Interviewé 19, salarié avec des relations clients).

Le contexte socio-économique est le suivant : externalisant une partie de leurs activités sur divers projets, les clients, appelés aussi les donneurs d'ordres, diffusent des appels d'offres et sélectionnent ensuite le « *package* » (Interviewé 11, salarié avec des relations clients) pertinent de compétences. Engagée dans une relation contractuelle de sous-traitance, Sogclair aerospace fait partie des entreprises amenées à mettre à disposition des savoir-faire pour ses clients. Cette relation entre donneur et preneur d'ordres se traduit par une structuration en niveaux de délégation de responsabilités. Une chaîne s'établit entre les sous-traitants de rang un, de rang deux, voire même de rang trois, pour répondre au projet initial piloté par l'entreprise cliente. Cette structuration en réseau revient « *à confier aux fournisseurs de premier rang le financement, le développement, la réalisation et la responsabilité de sous-ensembles complets, à charge pour eux d'organiser leur propre sous-traitance* » (Mazaud, Lagasse, 2009, p. 157).

#### 1.1.1 Une économie de la qualité et de la confiance

Un certain "flou" relationnel est remarquable par l'impossibilité du client à visualiser la capacité globale du sous-traitant à répondre à sa demande : « *la relation de sous-traitance [est] comme une forme de la relation d'emploi* » (Baudry, 1992, p. 875). Le sous-traitant ne peut pas se porter garant de la réussite totale du service à rendre, mais seulement de la mise à disposition des ressources jugées nécessaires à sa réalisation. En effet, cet échange évolue à moyen terme, du fait de sa soumission à de potentiels aléas pouvant modifier les termes du contrat initial pour l'une ou l'autre des parties prenantes. Cette relation se fonde plus particulièrement sur une dépendance économique bilatérale. Ces tensions s'expriment, d'une part pour le sous-traitant dont la viabilité dépend de la charge de travail qui lui sera affectée, et d'autre part pour le client qui confie un travail dans l'incertitude de l'effort fourni. Afin d'optimiser cette coopération entre entreprises, la tendance des preneurs d'ordres est alors à l'investissement sur les économies dites de la qualité et de la confiance (*Ibid.*). La première réfère à l'autorité du client sur le sous-traitant, rappelant la situation d'« *incertitude sur la qualité du travail du sous-traitant et du salarié, cette dernière résultant du fait que, dans les deux cas, l'objet de la transaction n'est pas une marchandise, mais une potentialité dont seul le temps permettra d'éprouver la réalité* » (*Ibid.*, p. 878). La seconde renvoie à l'effort relationnel nécessaire pour établir un rapport socio-économique privilégié : « *la transaction s'appréhende dans le temps -*

*elle a une histoire et un futur -, et elle relève d'un échange social » (Ibid., p. 875).*

Pour Sogclair aerospace, il s'agit donc de « *rendre service au client [...] parce que sans client, pas d'entreprise* » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction). Pour ce faire, la politique stratégique semble s'inscrire dans une démarche d'orientation-client (Benghozi, 1998, p. 16) articulant les dimensions globales et locales des activités proposées, par « *une globalisation de l'offre (propension à offrir des services complets et des contrats globaux où le client paye pour que ça marche), et la banalisation-standardisation de la "customization" des produits* » (Ibid., p. 24). Face à la tendance économique d'augmentation des implications et des responsabilités à tenir auprès des donneurs d'ordres, la ligne directrice définie pour l'ensemble Sogclair aerospace consiste à apporter une offre complète de procédés d'ingénierie, mais adaptée aux attentes spécifiques des clients. La construction du discours institutionnel vise ainsi à la fois la « *reconnaissance du client et [la] construction de clients-type* » (Ibid., p. 16). Le bilan financier des projets menés alimente cette problématique, par la mise en évidence d'une dépendance économique très forte au client Airbus en particulier : « *On est tous là pour servir Airbus et sur les cinq lignes de produit qu'on connaît* » (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). Les missions avec ce donneur d'ordres représentent environ 58 % du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2015<sup>65</sup> (équivalent à 60 millions d'euros pour un chiffre d'affaires total de 102,2 millions d'euros), alors que la seconde place est occupée de plus loin par Bombardier avec 12,6 % du chiffre d'affaires (soit 12,9 millions d'euros), suivi de près par Dassault Aviation avec 11,5 % du chiffre d'affaires<sup>66</sup> (soit 11,8 millions euros).

### 1.1.2 De la construction du discours institutionnel

Dans cette première section, nous souhaitons comprendre la manière dont certaines des communications prennent part aux dynamiques représentationnelles produisant *in fine* l'image d'une organisation "miroir" de son client majeur. Pour ce faire, nous nous focalisons sur l'analyse de contenu du discours institutionnel proposé dans la présentation internationale de Sogclair aerospace (cf. Annexe 3).

En tant qu'outil de communication, ce document est pensé et conçu premièrement en 2013 par un stagiaire de la "gestion de configuration et de données produits". Après quelques allers-

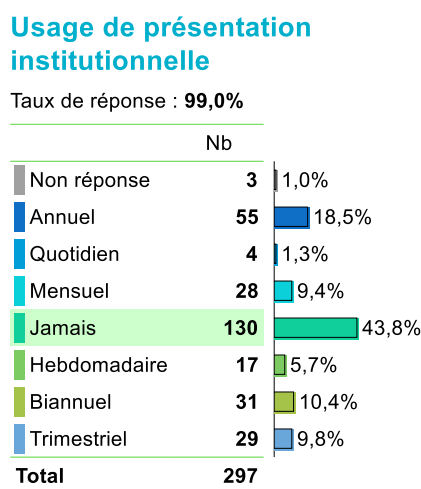
---

<sup>65</sup> Il s'agit de l'année la plus récente pour laquelle les chiffres sont communicables officiellement.

<sup>66</sup> Données chiffrées officielles 2015, issues du communiqué de presse du groupe Sogclair, publié à la bourse le 10 février 2016.

retours réalisés avec les directeurs de l'entreprise et du groupe Sogclair, il est finalement validé. Il est diffusé au salon du Bourget de la même année pour promotion commerciale. Il est ensuite quelque peu amendé, puis validé à nouveau par ces directeurs comme étant la présentation officielle de l'entreprise. La cible principale reste les clients prospects. La cible secondaire concerne les salariés de Sogclair aerospace, ce document étant l'unique présentant globalement l'organisation. En effet, des livrets d'accueil de l'entreprise sont délivrés aux nouveaux arrivants, mais la description se restreint au périmètre national respectif de l'entité intégrée. Par ailleurs, les réponses au questionnaire (cf. Figure 16) nous éclairent un peu plus sur les usages de cette présentation institutionnelle.

Figure 16 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la lecture de la présentation institutionnelle de l'entreprise



Les statistiques mettent en évidence une lecture de cet outil de communication par plus de la moitié des répondants (55,1 %), et ce au moins une fois dans leur vie professionnelle. À l'inverse, ils sont 43,8 % à ne l'avoir apparemment jamais lu. Nous observons une mise à jour ponctuelle, effectuée par la chargée de communication en cas de modification majeure de la structuration de l'organisation : changement de clients, création d'agences, etc. Les premières diapositives visent un travail sur l'économie de la confiance, par la mise en évidence chiffrée et visuelle de la pérennité de l'entreprise, de son rattachement à un groupe, de sa dimension internationale et aussi de ses localités par des implantations proches des sites des clients, de l'expérience acquise et des compétences de ses salariés<sup>67</sup>. Ces informations générales peuvent surtout « *intéresser l'investisseur, [ça peut] intéresser un PDG qui va, suivant le niveau*

<sup>67</sup> Présentation institutionnelle de Sogclair aerospace, édition 2013, diapositives 5 à 16.



*d'intervention, se focaliser sur les premières pages : date de la société 86, le staff*» (Interviewé 13, salarié avec des relations clients). Nous allons voir qu'au fil des diapositives, le discours institutionnel tend à se construire autour de caractéristiques plus particulièrement attendues et possédées par le client principal Airbus.

#### 1.1.2.1 Une adaptation langagière au service du client

Ainsi, nous notons une adaptation langagière de termes spécifiques au donneur d'ordres, avec l'usage fréquent d'acronymes employés initialement par celui-ci : le « *FTI Design* »<sup>68</sup> désigne le "*Flight Test Installation Design*", les « *FALs* »<sup>69</sup> réfèrent aux "*Final Assembly Lines*" ou encore la « *MAP* »<sup>70</sup> renvoie à l'activité de mise au point, appelée par exemple "MRD" par le client Dassault. Cette adoption d'un « *jargon Airbus* » (Interviewé 1, membre engagé dans un poste de direction) est par ailleurs relativement courante dans la vie quotidienne des salariés de Sogecclair aerospace : « *je trouve qu'on se laisse trop déformer par la technologie ou par les termes de certains de nos clients* » (Interviewé 1, membre engagé dans un poste de direction). Nous sommes alors en mesure de questionner le rôle de la codification dans les dynamiques représentationnelles, par l'utilisation d'éléments de langage de clients pour définir institutionnellement l'entreprise. Pour les salariés de Sogecclair aerospace, le langage spécifique semble ici agir en tant qu'élément textuel : conformant progressivement certains d'entre eux à une part de la culture de l'entreprise cliente, tout en étant possiblement apte à renforcer au quotidien la présence du client majeur dans leurs esprits. De plus, il paraît à même de les faire agir en les faisant adopter et user de termes appartenant aux clients.

Quant aux activités décrites, elles réfèrent en partie à des compétences et des projets réalisés pour Airbus : structure des ailes des avions A350 via le projet « *WP : A350 Center Wing Box AIF & Root Joint* »<sup>71</sup>, système de couvertures d'accès au réservoir de carburant pour des avions de la série A320 via le projet « *FTACs* »<sup>72</sup>, soit le "*Fuel Tank Access Covers*". À la diapositive 24, nous notons aussi l'utilisation d'une matrice présentant des projets réalisés et en cours par Sogecclair aerospace, en prenant pour socle de description les séries d'avions Airbus. Les correspondances d'activités avec d'autres clients de l'entreprise sont ensuite intégrées de façon

---

<sup>68</sup> *Ibid.*, diapositive 23.

<sup>69</sup> *Ibid.*, diapositive 14.

<sup>70</sup> *Ibid.*, diapositive 23.

<sup>71</sup> *Ibid.*, diapositive 21.

<sup>72</sup> *Ibid.*, diapositive 21.

transversale. L'importance donnée à l'expérience du sous-traitant avec son client majeur, ou sur des projets d'activités similaires contractés auprès de concurrents, tend à renforcer les économies de la confiance et de la qualité par la mise en avant de relations précédentes et de compétences adaptées. Plus globalement, le choix de présentation de Sogclair aerospace par découpage des directions de ligne de produit et transverses est illustré par une matrice intégrée en diapositive 17 (cf. Figure 17) :

Figure 17 : Matrice présentant l'organisation de l'entreprise par ligne de produit<sup>73</sup>



Celle-ci apparaît surtout adaptée à la structuration même d'Airbus : « *il y a toujours cette présentation par ligne-produit qui est dure à comprendre. Elle ne parle surtout qu'à Airbus [...]. On a l'impression qu'on ne bosse que pour eux alors qu'on a trouvé d'autres clients qu'Airbus* » (Interviewé 7, membre du service communication). Ce constat nous permet de comprendre la participation possible des textes, dans leur capacité à organiser un discours en définissant une architecture faisant spécifiquement écho au client majeur. Par ces processus de communication, l'organisation tend à être représentée comme "airbusienne" dans ses discours.

### 1.1.2.2 Une structuration sélective

Dans ce contexte, le sous-traitant semble déterminer l'aménagement de sa structure, du moins en partie, en fonction de son client principal dont il dépend économiquement. C'est le cas, par exemple, lors de la création de la direction de la "gestion de configuration et de données produits". Traitant paradoxalement avec une trentaine de clients principaux, sa nomination est

<sup>73</sup> *Ibid.*, diapositive 17.

initialement compréhensible des salariés d'Airbus seulement. En effet, cette activité s'effectue chez d'autres donneurs d'ordres sous une désignation et une structuration différentes :

*Donc souvent la gestion de conf' à la base, ce sont des outils comme ClearQuest pour gérer les versions en logiciel, des logiciels embarqués, etc. Nous on l'applique à l'aéro', à l'industrie. Les gens ne l'appellent pas forcément gestion de conf'. Et nous, non seulement on l'appelle gestion de conf', mais en plus on l'appelle gestion de conf' avec une façon de structurer, une structuration d'Airbus. Donc tout de suite, dès que tu sors chez Spirit, à part quand ils bossent chez Airbus où ils sont contents qu'on fasse ça, chez d'autres clients ça... Tu sais, ce n'est pas du tout... (Interviewé 19, salarié avec des relations clients).*

De plus, nous notons que les directions transverses sont peu mentionnées dans la présentation de Sogclair aerospace. Leur présence se réduit à la matrice de la diapositive 17 (cf. Figure 17), les croisant avec les directions de ligne de produit. Cette sélection fait écho à la relation économique encadrant le travail en sous-traitance : la réduction de l'implication du donneur d'ordres dans l'exécution et dans le suivi du travail, l'intérêt premier résidant dans la bonne livraison du résultat final en respectant les impératifs de production définis :

*Ce que font de plus en plus les clients et ce qu'on fait nous, beaucoup, c'est qu'ils disent maintenant : Sogclair, ça vous nous l'achetez, vous nous le livrez, vous vous démerdez. Moi je ne veux pas savoir, je vous achète une prestation, vous vous démerdez ; à vous de faire la formation, à vous de livrer ; si la personne n'est plus là, c'est vous qui la remplacez, moi je ne veux pas en entendre parler ; moi je veux que ce truc-là soit livré en temps et en heure à la fin du mois (Interviewé 13, salarié avec des relations clients).*

L'adaptation du discours aux intérêts du client et la très faible description des fonctions transverses participent à l'émergence d'un sentiment de non-reconnaissance de certains salariés dans le document de présentation même de leur entreprise :

*Et pour une fois, je vais prêcher ma paroisse. Il n'y a rien sur nous [...]. Je pense que l'innovation et la qualité sont les deux premiers trucs à rajouter parce que c'est bête de ne pas en parler je trouve. Après les moyens généraux ou l'informatique, l'infrastructure, une petite diapo' dessus, ça ne fera pas de mal non plus (Interviewé 27, salarié appartenant à une direction transverse).*

Dans cette perspective, la phase de construction du discours institutionnel tend à répondre en partie à la poursuite d'intérêts économiques, prônant confiance et qualité dans le travail auprès du client dont il dépend majoritairement. Cette pratique de structuration sélective de Sogclair aerospace, apparente dans le discours institutionnel, peut alors agir sur des salariés, eux-mêmes

lecteurs du document, en donnant l'impression d'une architecture d'entreprise ajustée sur celle de son client majeur. Par l'omission de certains éléments structuraux, nous reconnaissons la participation de ces processus de communication dans le phénomène de représentation sociale d'une organisation "voilant" certaines de ses caractéristiques pour mieux plaire sur le marché.

### 1.1.2.3 Entre procédures spécifiques et homogénéisation

Enfin, nous notons la place importante donnée dans ce discours à la mise en avant du respect des règles de coopération au travail. Celui-ci est illustré par des références issues de l'activité de gestion de la qualité en entreprise : certification de la norme ISO 10 007<sup>74</sup> sur le management du système de la qualité pour l'activité de "gestion de configuration et de données produits", icône justifiant du "check qualité"<sup>75</sup>. Cette pratique fait écho aux audits de qualité ordonnés par les clients les plus importants de l'industrie aéronautique et spatiale. Il s'agit de vérifier si les fournisseurs de la liste principale respectent toujours les exigences imposées, et ce sur l'ensemble des processus de travail. Pour Sogecclair aerospace, l'enjeu est donc de conserver son statut de « *partenaire reconnu et [...] de répondre aux différents appels d'offres de niveau 1 émis par les entreprises du groupe EADS*<sup>76</sup> »<sup>77</sup> (renommé Airbus Group fin 2013). Ce référencement, parmi d'autres, permet au prestataire de continuer à travailler directement pour les trois entreprises de ce groupe : Airbus, le constructeur majeur orienté sur les avions civils réalisant un chiffre d'affaires de 42,3 Md€<sup>78</sup> en 2014 ; Airbus Defence and Space, entreprise spécialisée dans les avions militaires, l'espace, les communications, les systèmes intelligents et les sécurités électroniques avec un chiffre d'affaires de 13 Md€<sup>79</sup> en 2014 ; Airbus Helicopters, fabricant d'hélicoptères dont le chiffre d'affaires est de 6,5 Md€<sup>80</sup> en 2014. La réorganisation d'EADS en Airbus Group étant plus récente que la conception de la présentation institutionnelle, nous comprenons aisément que l'utilisation abrégée d'Airbus dans cet outil réfère à celui-ci, en tant que constructeur d'avions civils, et non à Airbus Group ou aux divisions Airbus Defence and Space et Airbus Helicopters. Des représentants chargés d'audit pour le donneur d'ordres réalisent alors des visites de conformité directement dans les locaux de Sogecclair aerospace, accédant à l'intimité du fournisseur. Les vérifications peuvent aller du

---

<sup>74</sup> *Ibid.*, diapositive 25.

<sup>75</sup> *Ibid.*, diapositive 28.

<sup>76</sup> European Aeronautic Defence and Space company.

<sup>77</sup> Documentation interne, procès-verbal du comité d'entreprise, en date du 28 novembre 2013.

<sup>78</sup> Rapport annuel d'Airbus Group 2014, p. 47, version électronique, <http://www.airbusgroup.com/int/en/investors-shareholders/Annual-reports-and-registration-documents/Rapports-annuels-et-documents-de-r-ference.html>, dernière consultation le 16 mars 2016.

<sup>79</sup> *Ibid.*, p. 55.

<sup>80</sup> *Ibid.*, p. 51.

respect des procédures globales à la vérification de la possession d'entités à l'international, en passant par le bon fonctionnement des systèmes de fermetures des portes encadrant les bureaux travaillant sur des projets confidentiels. En cas de non-conformité, un plan d'action est exigé au prestataire pour améliorer sa situation.

Par exemple, l'exigence d'un réseau économique international du sous-traitant est un des points requis pour l'obtention du référencement E2S<sup>81</sup>, permettant de travailler directement pour Airbus Group : « *Il faut qu'on donne une image homogène à notre client, qu'il n'ait pas le sentiment justement d'avoir une mosaïque d'entreprises qui lui répondent de manière différente et complètement hétérogène d'un pays à un autre* » (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). Cette dynamique d'homogénéisation internationale peut favoriser l'émergence de tensions avec les pratiques quotidiennes des salariés, ou plutôt avec les représentations de leurs pratiques, notamment exprimées en entretiens semi-directifs. À la question de savoir si l'interviewé est à même de se positionner dans la présentation, les réponses ne sont pas toujours affirmatives :

*Non, pas forcément. Je ne sais pas parce que déjà là, quand tu vois les nouveaux développements, les trucs, les projets en cours ou quoi, ils ne parlent pas de SGA-C. Ce sont des projets en cours en France. Je ne sais plus où c'était. Ils ne parlaient pas d'ici, donc ça, je trouve ça un peu dommage car je pense que c'est le principal... Enfin, pour moi* (Interviewé 22, salarié de SGA-C).

Le discours institutionnel semble donc proposer une vision d'ensemble de l'organisation, au détriment des spécificités intégrées dans certaines entités nationales. Une flexibilité est notable lorsque celles-ci représentent un avantage potentiel à la relation avec le client Airbus, comme c'est par exemple le cas pour le projet d'iles d'avions supporté par la structure anglaise « *WP : A350 Center Wing Box AIF & Root Joint* »<sup>82</sup>.

Un des objectifs de cette combinaison d'éléments textuels écrits et iconiques est de répondre à l'économie de la qualité. Il s'agit d'agir sur les référents de l'entreprise cliente lecteurs de ce document, en arguant d'une cohérence entre ses réquisitions et le travail du sous-traitant. Par la possible sélection de formes de langage, nous constatons une capacité d'action des parties prenantes de la conception et de la validation de l'outil, à savoir l'ancien stagiaire de la "gestion

---

<sup>81</sup> Engineering Supplier Synergy.

<sup>82</sup> Présentation institutionnelle de Sogclair aerospace, édition 2013, diapositive 21.

de configuration et de données produits", les communicants et les dirigeants. En devenant notamment les acteurs des textes écrits, imagés et iconiques à intégrer à la présentation institutionnelle, ils semblent à même de favoriser le développement d'un espace commun de références structurelles entre le prestataire et le donneur d'ordre principal. Ainsi, ces interactions réalisées autour de communications explicites sur les cadres de travail imposés semblent favoriser la représentation sociale d'une organisation définie par son client majeur.

#### 1.1.2.4 De la "customisation" aux re-présentations

Cette « *orientation-client* » (*Ibid.*, p. 16), que nous pourrions presque appeler ici "orientation-client-majeur", influe en partie sur les pratiques des commerciaux et des salariés travaillant sur des appels à projets. Démarchant différents clients, pour des projets distincts, et renvoyant à des activités et à des attentes spécifiques à chacun, l'objectif est pour eux de travailler à la fois sur l'économie de la qualité et de la confiance. Pour ce faire, la technique majoritairement adoptée est la personnalisation des relations. En effet, ces salariés sont couramment amenés à customiser cette présentation standard (*Ibid.*), en optant pour un ciblage précis plutôt que par l'adoption d'un discours plus généraliste : « *C'est-à-dire que des présentations, il y en a tellement. On les bricole régulièrement pour qu'elle soit spécifique à un entretien donné pour un client donné* » (Interviewé 11, salarié avec des relations clients). De plus, et comme le rappellent les membres de la direction de l'entreprise dans un procès-verbal des délégués du personnel, le statut de prestataire de services et le contexte économique de dépendance dans lequel s'inscrit Sogecclair aerospace nécessitent de « *s'adapter aux exigences des clients. Nous sommes parfois sur un marché d'opportunisme et l'appel d'offres ayant été reçu, il a fallu saisir l'opportunité* »<sup>83</sup>. En participant à la dynamique de modification de la présentation institutionnelle en support *PowerPoint*, l'ajustement aux contraintes temporelles fait écho à la notion de « *communication immédiate* » (Tardy, Jeanneret, 2006, p. 170) nécessitée par l'urgence de certaines situations.

Afin de comprendre plus précisément le rôle de cet outil logiciel dans des dynamiques représentationnelles de l'organisation, nous revenons sur la phase d'appropriation de ce document officiel. Initialement développé dans un but de supporter des échanges oraux par l'écrit, le logiciel *PowerPoint* propose une interface de conception de diaporamas. Pour ce faire, l'utilisateur doit donc réaliser constamment des ajustements entre sa pensée et sa pratique

---

<sup>83</sup> Documentation interne, procès-verbal des délégués du personnel, en date du 19 février 2016.

poursuivie (*Ibid.*). À Sogclair aerospace, les modifications de la présentation institutionnelle ont surtout lieu à deux occasions : lors de la réponse à un appel d'offres et lors de la phase de prospection de clients. Pour la première, il s'agit majoritairement d'un échange numérique du document entre salarié et responsable du projet chez le client, possiblement suivi d'une réunion en face à face en cas de sélection de la proposition. Pour la seconde, il s'agit généralement d'un rendez-vous ayant lieu directement en présence de ces deux acteurs. Le diaporama peut éventuellement être envoyé par courriel à la suite de l'entretien, en guise de compte-rendu de la discussion. Dans les deux cas, il devient un support au discours oral des individus engagés dans ces interactions.

Dans ce cadre, nous constatons que les salariés impliqués dans des missions de réponses aux appels d'offres de projets et les commerciaux s'approprient la forme et le contenu du document. Cette pratique nous permet de rendre compte d'une tension entre l'utilisation voulue du logiciel par ses concepteurs et celle pensée par les parties prenantes de la construction de la présentation. Via sa capacité à « *exacerber l'éphémère d'une situation unique et décisive* » (*Ibid.*, p. 168), l'outil *PowerPoint* a pour objectif de répondre, en partie, aux impératifs d'un prestataire positionné sur un marché fortement concurrentiel et évolutif. Supposée « *conjuguer la schématisation de la phrase - esthétique de la phrase brève - et la schématisation visuelle - vertu supposée du schéma* » (*Ibid.*, p. 170), cette première version officielle s'apparente plutôt à un document stabilisé et réalisé dans une démarche descriptive, voire exhaustive, soutenue de l'entreprise. Par exemple, certains salariés notent le nombre élevé de diapositives (trente-quatre) et la surcharge textuelle de certains qui « *fait meublé* » (Interviewé 9, salarié opérationnel) :

*Ça, si vous voulez, c'est typiquement la présentation "corporate" par essence même. Ça va effectivement intéresser l'investisseur, ça peut intéresser un PDG qui va, suivant le niveau d'intervention, se focaliser sur les premières pages : date de la société 86, le staff, bon d'accord* (Interviewé 13, salarié avec des relations clients).

Dans cette perspective, les salariés concernés usent de jeux d'interactions entre le gabarit reprenant la charte graphique de l'entreprise, les formats de base proposés par l'interface logicielle et les formes optionnelles écrites, iconiques et visuelles : « *Moi, je n'amène que ça, et je modifie, j'aménage davantage le PowerPoint. Ce sont des planches à enlever, à remettre, essayer de jouer avec* » (Interviewé 13, salarié avec des relations clients). Par l'appropriation d'un outil de communication et par la modification du discours institutionnel, ces salariés

deviennent des porte-paroles de Sogclair aerospace auprès de clients tout en l'actualisant, proposant aussi des représentations nouvelles de celle-ci. En outre, ces pratiques de communication, par ajustement de contenu textuel, favorisent la représentation sociale d'une organisation "malléable" en fonction des attentes des clients.

### 1.1.3 L'effet de ventriloquie ou comment donner du "poids" au client

Par l'analyse du discours institutionnel intégré dans la présentation officielle de Sogclair aerospace, nous avons notamment mis en évidence des capacités d'action des agents humains participant à la conception et la validation de la version initiale. Conformément au quatrième principe structurant la théorie de l'agentivité, il semblerait même que ces acteurs construisent ce discours d'entreprise en convoquant, par des intentions stratégiques, certains éléments référant directement au client principal. Éléments de langage, activités spécifiques, normes, matrices, etc. À la lecture de cette présentation officielle, ces figures multiples à ontologies variables invoquées réfèrent majoritairement à Airbus. De la sorte, cette pratique confère à ce donneur d'ordre un rôle d'agent social dans la dynamique de représentation de son sous-traitant, et ce par effet de ventriloquie : « *ventriloquiser des êtres/figures, c'est se mettre à parler en leur nom et ainsi gagner en autorité en donnant du poids à son propos* » (Cooren, 2010b, p. 36). En tant que textes agentifs, quelle que soit leur forme, leur capacité d'action peut « *être comprise comme la médiation par laquelle une pléthore de figures à ontologie variable s'expriment et s'incarnent dans l'interaction, donnant du poids (et donc de l'autorité) à ce qui est mis de l'avant par les interlocuteurs humains* » (Cooren, 2010a, p. 2). Le parti pris stratégique des concepteurs et des acteurs validant cette présentation revient à centrer principalement la communication institutionnelle sur le client, dont la relation contractuelle engage la viabilité de l'entreprise. L'ajustement des différents textes renvoyant aussi bien à l'architecture générale qu'à des procédures particulières, ou encore à des éléments de langage spécifique à Airbus, entretient finalement chez les salariés un « *décalage persistant entre un discours valorisant le rapport au client et des pratiques effectives de renforcement du contrôle et de la centralisation* » (Benghozi, 1998, p. 16). En donnant du poids à l'investissement dans sa relation de coopération avec son donneur d'ordre, Sogclair aerospace peut travailler son économie de la qualité et de la confiance avec lui.

### 1.1.4 Synthèse de ces dynamiques

Via les interactions entre les formes textuelles contenues dans l'outil et les salariés, le discours



institutionnel semble prendre part aux transformations organisationnelles de Sogclair aerospace « *en fournissant un nouveau langage et de nouvelles catégories de pensée, mais en structurant également l'organisation, les compétences et la structure de l'activité* » (Ibid., p. 22). Nous sommes alors à même de conférer plus globalement une certaine agentivité à l'outil de communication qu'est la présentation d'entreprise. En effet, celle-ci possède une capacité à agir sur les prospects, en favorisant possiblement leurs convictions de la qualité et de la confiance à donner à Sogclair aerospace en termes d'économie de marché. En participant à la représentation d'une organisation comme attendue par les donneurs d'ordres, ces processus de communication peuvent s'intégrer aux dynamiques convergeant vers la production d'une image d'organisation "miroir" de son client majeur : « *Si les textes écrivent l'organisation, ils l'écrivent donc à travers toutes les figures qu'ils font et qui les font exister, parler et agir, ces figures qui constituent, par leur agencement discursif, le tissu organisationnel et social dans lequel nous évoluons* » (Cooren, 2010a, p. 2). Engagé dans une politique de risque de perte du client en contexte de dépendance économique (Duhautois, Perraudin, 2010), il semblerait que ceux qui ont le pouvoir décisionnel sur le discours institutionnel ne soient finalement pas les acteurs de la politique stratégique de Sogclair aerospace en tant que sous-traitant, mais les donneurs d'ordres avec qui elle est engagée dans un rapport de soumission.

Fort de cette première déconstruction, nous avons fait émerger certaines dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace. En suivant, nous questionnons la production d'une deuxième image, à savoir celle d'une organisation "d'intérim".

## **1.2 Une organisation "d'intérim"**

La deuxième image sur laquelle nous portons notre attention est celle d'une organisation "d'intérim". Nous tentons d'éclairer certains des processus de communication favorisant sa production, en analysant plus particulièrement les processus ayant lieu en contexte de politique de gestion des compétences de l'entreprise.

*On a besoin d'être modelé, de s'adapter, d'être capable de se fondre dans n'importe quoi. Donc c'est pour ça que quand on crée une fiche de poste qui est censée définir ton travail, on va être le plus générique possible pour que tu sois capable de faire la moindre chose qui puisse tomber d'un seul coup, du jour au lendemain (Interviewé 14, salarié chef de projet).*

Avant de préciser notre propos, nous proposons de rappeler successivement les définitions juridiques de la sous-traitance, puis d'une entreprise d'intérim. Pour la première, il s'agit de :

[...] *toutes les opérations concourant pour un cycle de production déterminé à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitante ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres*<sup>84</sup>.

Pour la seconde et selon le code du travail, est :

[...] *un entrepreneur de travail temporaire, toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs des salariés qu'en fonction d'une qualification convenue elle embauche et rémunère à cet effet*<sup>85</sup>.

En tant que prestataire de services sur le marché de l'industrie aéronautique et spatiale, Sogclair aerospace est considérée comme une entreprise sous-traitante.

### 1.2.1 L'évolution de la relation contractuelle en sous-traitance

Afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel elle évolue, nous revenons sur les deux étapes économiques majeures ayant quelque peu modifié la relation entre donneurs et preneurs d'ordres. La première renvoie au durcissement des modalités de contractualisation entre les parties prenantes. Passé de l'« *achat instinctif* » (Interviewé 13, salarié avec des relations clients) fondé sur le relationnel et le bouche-à-oreille, à une réglementation des appels d'offres par un processus de sélection stricte, le marché des prestataires s'internationalise et devient de plus en plus concurrentiel (Zuliani, Jalabert, 2005) : « *En Espagne en 2005, le contrat, il se faisait au bar en face au comptoir avec une bière* » (Interviewé 25, salarié de SGA-E). La réduction des coûts est alors inhérente à l'alignement de toute entreprise sur le marché. La seconde réfère à la démarche de maximisation du profit par les « *firμες pivots* » (Frery, 1997, p. 32), soit les donneurs d'ordres positionnés en amont du réseau de travail. Celles-ci cherchent à contracter des salariés spécialistes afin d'optimiser la qualité du travail et le respect des dates limites de rendus. Les prestataires sont surtout engagés pour réaliser le travail que ces firmes principales ne souhaitent pas faire en interne : « *un sous-traitant, ça reste générique à beaucoup de boîtes : c'est celui à qui on donne le boulot ingrat* » (Interviewé 19, salarié avec des relations

---

<sup>84</sup> « Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance », du Ministère de l'économie et de l'industrie, version électronique, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000462.pdf>, dernière consultation le 2 janvier 2016.

<sup>85</sup> Code du travail, art. L. 124-1, site gouvernemental de la législation française, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006646231&dateTexte=&categorieLien=cid>, dernière consultation le 25 janvier 2016.

clients). Pour s'ajuster à la demande, les pratiques de contractualisation se modifient. En plus du mode de travail courant de support avec assistance technique se développe le travail par forfait : des salariés sont regroupés dans un "work-package", soit un package de compétences vendu au client pour réaliser un projet. Les étapes sont clairement définies dans des dimensions temporelles et financières précises. La réalisation peut se faire aussi bien dans la maison-mère que directement sur le site du client.

Dans cette approche, une communication dite de l'ingénieur prend forme (Gramaccia, 2008b). Cette appellation fait référence aux nouvelles logiques d'organisations émergeant dans ce secteur. Afin de favoriser les possibilités de contractualisation, la tendance est donc à l'adaptation des salariés des sociétés de rang un aux attentes des firmes pivots : « *Du côté des salariés, l'entreprise a besoin d'individus souples, mobiles, autonomes et motivés pour affronter la concurrence généralisée* » (Godelier, 2006, p. 16). L'objectif est de répondre aux exigences en matière d'optimisation du trio qualité-délai-coût. Pour ce faire, la tendance est à la production en flux tendus consistant « *à livrer "juste-à-temps", c'est-à-dire au moment précis des besoins* » (Baudry, 2005, p. 185). Ce système a pour ambition de maximiser la production par des cadences élevées de travail. Plus que cela, cette évolution des formes d'organisation de la relation client-sous-traitant permet le passage à une gestion en flux modulé, insistant sur la capacité de malléabilité des sous-traitants. Tout ordre de travail doit ainsi s'organiser dans une « *flexibilité généralisée [où] l'ensemble du cycle de production - des fournisseurs au consommateur final - doit être adaptable sans délai et au moindre coût à toute modification* » (Ibid., p 185).

### 1.2.2 Une entreprise d'expertise à la malléabilité salariale

Pour Sogclair aerospace, cette évolution socio-économique contextuelle émerge en tension avec la politique de réorganisation interne mise en place par le PDG du groupe, Philippe Robardey. En effet, il fait le choix de s'écarter de l'ancienne ligne généraliste et de positionner la filiale Sogclair aerospace en tant qu'entreprise d'expertise possédant des compétences spécifiques. Elle fait partie des structures spécialisant leurs efforts « *sur les deux extrémités de la chaîne de production (conception et commercialisation), délaissant la fabrication, activité jugée moins créatrice de valeur* » (Duhautois, Perraudin, 2010, p. 103). Visant la diversification des clients et non des secteurs industriels, cette nouvelle forme de coordination fait écho à la deuxième génération de recentrage des groupes, proposée par Batsch (2002) : celle de la concentration des activités sur des cœurs de métiers et l'externalisation des activités annexes,

succédant à la stratégie de diversification des activités. Cependant, la phase actuelle du cycle économique de l'industrie ne paraît pas favorable au positionnement en bureau d'études. Depuis le premier vol de l'A350 mi-2013, le dernier avion d'Airbus conçu, aucun projet majeur n'est prévu d'ici à 2020. L'essentiel de l'activité cible alors sur les phases de production et de suivi des modèles d'avions déjà construits. À Sogeclair aerospace, la baisse d'activité se ressent au fil des mois pour les salariés dont la charge de travail diminue. Les procès-verbaux mensuels diffusés par les membres du comité d'entreprise renseignent cette situation dans une rubrique "plan de charge", détaillée par direction de ligne de produit : « *baisse d'activité au niveau de la STES A400M* »<sup>86</sup>, « *début de décroissance significative d'ici la fin du 2<sup>ème</sup> trimestre* »<sup>87</sup>, « *arrêt prévu de plusieurs contrats de sous-traitance* »<sup>88</sup>, « *plan de charge en baisse dans sa globalité* »<sup>89</sup>.

Dans ce contexte, nous nous intéressons plus particulièrement aux dynamiques représentationnelles de Sogeclair aerospace semblant émerger dans une tension entre, d'une part la politique de gestion des compétences, et d'autre part l'incertitude économique du secteur et des pratiques se voulant toujours plus productives.

#### 1.2.2.1 Un "flou" prévisionnel

En amont de phase de tout projet, nous constatons la mise en œuvre d'une politique de gestion des compétences plutôt orientée sur l'avenir que sur la considération du présent. En effet, pour pallier au "flou" des activités futures tout en étant rentable, les placements salariaux sont en partie fondés sur les probabilités de date de lancement des appels à projets récemment remportés ou espérés. Quant au démarrage d'une activité, il est soumis à une flexibilité temporelle de prise de décision du donneur d'ordres. Inhérente au statut même d'ingénieur engagé en sous-traitance, il arrive que cette pratique de placement de main d'œuvre soit comparée à du travail d'intérimaire dissimulé : « *C'est comme si on était, si on veut, des intérimaires déguisés, si on prend les choses vraiment dans les faits* » (Interviewé 14, salarié engagé dans un "work-package"). Les délais d'attente entre les nominations et le démarrage de l'activité sont généralement comptés en semaines, soit autant de temps à passer en situation "improductive" d'intercontrat car dans l'attente d'une mise à disposition effective. L'activité salariale est ainsi

---

<sup>86</sup> Procès-verbal du comité d'entreprise, en date du 28 novembre 2013, p. 4.

<sup>87</sup> Procès-verbal du comité d'entreprise, en date du 22 avril 2014, p. 3.

<sup>88</sup> Procès-verbal du comité d'entreprise, en date du 09 septembre 2014, p. 3.

<sup>89</sup> *Ibid.*, p. 3.

directement liée plus globalement à la relation de travail entre le sous-traitant et son client, rappelant la dépendance certaine de la viabilité de Sogclair aerospace à l'activité économique de ses donneurs d'ordres. Cette organisation industrielle sous flux modulés est notamment régie par le contrat de sous-traitance liant ces deux parties prenantes. Nous pouvons alors rendre compte de la participation de ce document officiel dans la relation entre firmes, accessible par l'intermédiaire des textes écrits dont la ratification engage juridiquement la mise en forme de l'activité. Dans le contexte de durcissement des termes contractuels, il agit en conférant au client une position commerciale dominante, obligeant à la baisse des coûts, au raccourcissement des délais de réalisation ou encore à l'imposition de conditions d'achat et de vente : « *les sous-traitants sont pressurisés par des méthodes commerciales agressives* »<sup>90</sup>. Par sa capacité de décision temporelle et budgétaire sur l'activité, le référent de la firme pivot d'ordres agit sur les salariés preneurs d'ordres en les positionnant dans une situation d'inconfort par incertitude sur l'avenir proche du projet. Le client devient alors, en quelque sorte, maître de l'avenir professionnel des sous-traitants nommés.

Dans ce cadre, nous pouvons constater la présence d'un rapport de soumission des salariés de Sogclair aerospace, qu'ils soient opérationnels ou engagés dans la politique de gestion des compétences, face aux clients et à leurs exigences. Par ailleurs, les avantages contractuels conférés aux donneurs d'ordres dans cette relation éclairent une certaine agentivité des textes juridiques. En favorisant temporellement et financièrement les exigences du client, le contrat de sous-traitance renforce ici la situation de dépendance du prestataire, dont les répercussions sont effectives sur les salariés missionnés. De ce fait, ces processus de communication tendent plus largement à organiser une représentation sociale de Sogclair aerospace telle une organisation soumise au bon vouloir de ses donneurs d'ordres pour avancer.

#### 1.2.2.2 Des capacités décisionnaires annihilantes

Un regard sur la politique de gestion des compétences en cours d'activité nous permet également de renseigner des échanges semblant participer à certaines dynamiques représentationnelles de l'entreprise. En effet, même si l'évolution de cette « *relation de coopération interfirmes* » (Baudry, 1992, p. 871) confère une place plus importante au sous-

---

<sup>90</sup> James, O. (2014). « Sous-traitants vs donneurs d'ordres : la face cachée de l'aéro », *L'usine nouvelle*, 30 octobre 2014, version électronique, <http://www.usinenouvelle.com/article/sous-traitants-vs-donneurs-d-ordres-la-face-cachee-de-l-aero.N293805>, dernière consultation le 20 février 2016.

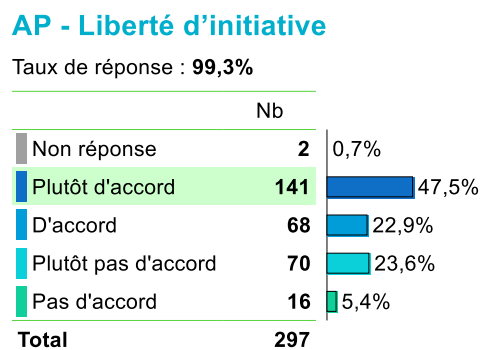
traitant dans la prise d'initiative au travail, certains clients ont tendance à conserver une pratique de contrôle strict de l'exécution des tâches. C'est le cas par exemple avec le client Airbus : « Parce qu'Airbus, c'est peut-être des équipes mais on te dit : tu prends un stylo, on te prend le bras et on te dit voilà comment il faut faire. [...] De moins en moins, mais à l'époque, on était suiveur. Airbus nous définissait une architecture et nous, à partir de là, on conçoit » (Interviewé 19, salarié avec des relations clients). Cette organisation du travail entre sous-traitants et managers de la société cliente met en évidence une relation hiérarchique oscillant entre la mission même de rendre un service et l'acte de « servilité » (Ginsbourger, 2011, p. 109). L'objectif principal des salariés de Sogclair aerospace reste la réponse aux réquisitions du client :

*On te donne les trucs qu'on n'aime pas faire. On te fait bosser le samedi ou le vendredi à 18 heures pendant que nous [l'interviewé parle au nom du client], on est parti en week-end à midi. Donc il y a toujours... Il y a toujours ce rôle un peu... Le sous-traitant a un rôle un peu ingrat dans la hiérarchie (Interviewé 19, salarié engagé anciennement dans un "work-package").*

Nous pouvons donc identifier une certaine agentivité humaine incarnée plus particulièrement par des responsables du donneur d'ordres : en tant que décideurs dans les pratiques de travail à adopter, ces individus paraissent à même de faire agir des salariés de Sogclair aerospace engagés dans un "work-package". Ainsi, ils sont aptes à les restreindre à un ensemble de tâches à visée ultra-productives, bloquant toutes initiatives d'expression potentielle.

Ce constat fait par ailleurs écho aux retours du questionnaire concernant le sentiment de liberté d'initiative dans l'activité professionnelle (cf. Figure 18).

Figure 18 : Diagramme en bâtons du tri à plat du ressenti d'une liberté d'initiative dans l'activité professionnelle



Comme le montre le diagramme, près d'un tiers des répondants (29 %) expriment ne pas se sentir libre d'initiative dans leur activité professionnelle. En soumettant les salariés en

prestation à suivre ces conditions strictes d'application du travail, cette situation semble par ailleurs favoriser, chez les sous-traitants, la création d'un sentiment de frustration dû à la limitation de leurs capacités professionnelles : « *J'ai franchement l'impression déjà de perdre des capacités à Sogclair, de perdre des compétences et des capacités, et que mes capacités ne soient pas du tout, mais alors du tout exploitées par Sogclair* » (Interviewé 10, salarié engagé dans un "work-package"). Ce processus peut être comparé à celui de mise à disposition de compétences spécifiques en situation d'intérim. Il convient tout de même de relativiser ces statistiques, mises en perspective avec le contexte spécifique de travail analysé. En effet, les deux autres tiers de répondants (70,4 %) se disent, quant à eux, libres d'initiative dans l'activité professionnelle.

### 1.2.2.3 Une cadence de travail propice à la perte de repère

En outre, l'exercice de la profession se réalise généralement sous la pression d'impératifs de production se matérialisant notamment par des « *charges de travail énormes* » (Interviewé 4, salarié engagé dans un poste de management) et strictement limitées dans le temps : « *il faut fabriquer de plus en plus vite, de plus en plus rapidement, sur du court terme* ». (Interviewé 14, salarié engagé dans un "work-package"). Le manque de visibilité dans la progression de l'activité à long terme tend à agir sur les salariés en "work-package" en favorisant, chez certains, de l'anxiété : « *Quand tu as un contrat d'un an ou deux ans avec Airbus, et que tu sais huit jours avant s'il est renouvelé ou pas : on n'a pas de visibilité* » (Interviewé 4, salarié engagé dans un poste de management). D'autant qu'en situation de crise économique comme ce fut le cas à l'entité allemande Sogclair aerospace, une forte baisse de la charge de travail peut mener à une vague de licenciements :

*Automne 2014, lors de la réunion de communication SGA-D. Le directeur nous annonce qu'il pense sincèrement qu'il ne sera plus nécessaire de licencier d'employés. La semaine suivante, trois personnes sont renvoyées par manque de projet. L'arrêt du projet était connu et annoncé par le client depuis six mois, donc ces licenciements pouvaient être prévus ou anticipés<sup>91</sup>.*

De plus, cette incertitude dans le travail peut se traduire par la fragilité du maintien de l'activité, un projet pouvant s'arrêter en quelques jours sur décision du client : « *Et puis, tu as des projets où le client va te dire ce soir : demain il me faut trois personnes, ou demain je n'ai plus besoin*

---

<sup>91</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

*de vous. On a eu ça au début de l'année. Un soir, un vendredi soir, ils nous ont dit : vous ramenez vos dix personnes, vous les réintégrez chez vous »* (Interviewé 4, salarié engagé dans un poste de management). Cette inconstance dans le travail peut alors agir sur certains salariés en favorisant le développement d'une pression psychologique quotidienne et d'un sentiment d'insécurité dans la vie professionnelle, voire dans la vie personnelle. Le récit d'un salarié intégré à une mission qui s'est vue annulée en seulement trois jours illustre ce phénomène. Nous précisons que dans ce cas, quelques mois après avoir démarré un projet avec Sogclair aerospace, le donneur d'ordres décide de se retirer du périmètre d'activité, impliquant une nouvelle diffusion d'appel d'offres pour mener ce travail. Il sera finalement remporté par un concurrent de l'entreprise : *« en juin, on a juste su le jeudi pour le lundi qu'on devait descendre d'un étage et changer de périmètre. Après ce sont les règles Airbus : ce sont eux qui ont le pouvoir, ceux qui ont l'argent, et ce sont eux qui décident si tu es encore sur le périmètre ou si tu n'es plus sur le périmètre »* (Interviewé 10, salarié engagé dans un "work-package").

À cela s'ajoute parfois l'incapacité de renseignement et de soutien obtenus par le chef de projet Sogclair aerospace envers les membres de son équipe :

*[...] on nous a dit au début qu'on allait le savoir mi-mai si ça continuait ou pas. Ensuite, on nous a dit mi-mai que ce n'était pas mi-mai mais c'était fin-mai. Ensuite, ce n'était pas fin-mai mais mi-juin. Et ensuite, ça a galéré comme ça jusqu'au dernier jour. Il ne savait pas et il ne nous disait pas : on ne sait pas. Il nous faisait traîner* (Interviewé 10, salarié engagé dans un "work-package").

Mettant en évidence de potentielles difficultés, pour les salariés engagés en "work-package", dans l'obtention d'informations sur leurs conditions de travail auprès du chef de projet, cette situation peut renforcer les sentiments développés précédemment. Plus globalement, ces récits nous permettent de penser la participation de ces divers éléments issus de cadres conjoncturel, structurel ou encore émotionnel à la représentation sociale d'une organisation impuissante par dépendance économique à ses donneurs d'ordres.

#### 1.2.2.4 Entre gestion des compétences et gestion humaine

Dans ce contexte de travail, les perspectives d'évolution de carrière à Sogclair aerospace sont gérées par les membres du service des compétences. Les managers font généralement office de relais. Pour des salariés engagés à des postes de management, une des missions revient à établir une relation de proximité :



*On a un management qui prend le temps et qui prend soin de ses salariés. Donc la communication intuitu personae, elle est, je trouve, très bonne à tous les niveaux de l'entreprise. On se dit des choses quand on n'est pas d'accord, mais ça, c'est la vie. Mais on se les dit poliment. Il n'y a pas de portes qui claquent, il n'y a pas de gens qui hurlent, il n'y a pas de gens qui piquent des crises de nerfs même si des fois ils ont beaucoup de pression (Interviewé 4, salarié engagé dans un poste de management).*

Cependant, la priorité du sous-traitant reste donnée à la productivité afin de répondre au mieux aux exigences du client. Pour ce faire, une équipe d'opérationnels gérée par un chef de projet est généralement mise en place, ce dernier devant mener « *le projet en satisfaisant les clients, les objectifs techniques & qualité, économiques et de délai* »<sup>92</sup>. Un témoignage met alors en avant une situation de possible blocage volontaire d'évolution du parcours des membres d'une équipe, informant qu'un mouvement de compétences ralentirait la poursuite de la mission :

*Les chefs, on les connaît – je veux dire, ce sont nos potes aussi, c'est ça que je veux dire. [L'interviewé simule la parole d'un chef de projet]. Lui il est bien là, t'inquiète : si, si tu es bien là, continue à faire ton taff. Si, si parce que la flemme de reformer quelqu'un, ça coûte de l'argent, non, non tu ne vas pas bouger (Interviewé 19, salarié engagé anciennement dans un "work-package").*

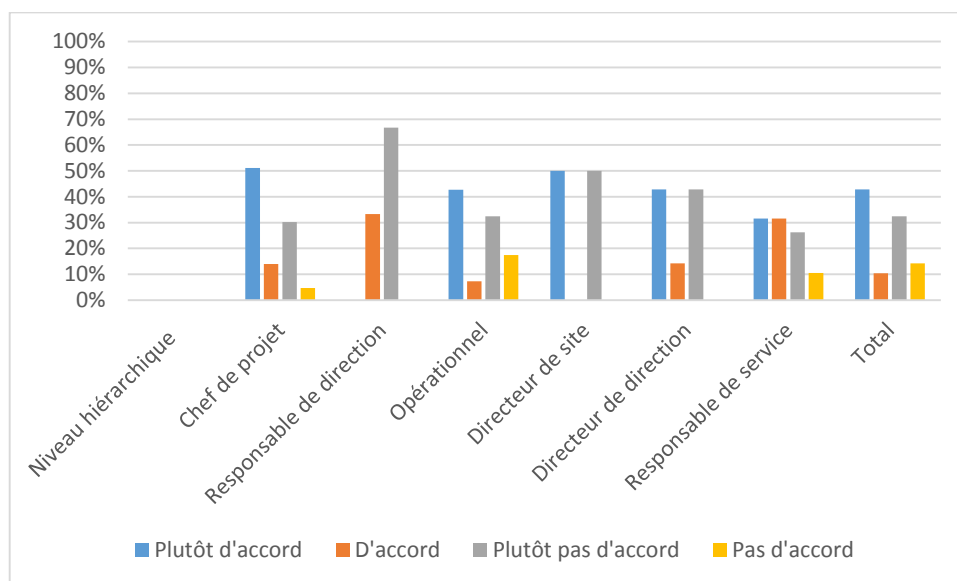
Ce constat fait d'ailleurs écho au croisement des réponses au questionnaire sur la considération de la transparence des discours hiérarchiques avec les échelons des répondants (cf. Tableau 4 et Figure 19).

Tableau 4 : Statistiques détaillant le tri croisé du niveau hiérarchique avec le ressenti de la transparence du discours hiérarchique dans les relations professionnelles

| RP - Transparence<br>discours hiérarchiques | Plutôt<br>d'accord |        | D'accord |        | Plutôt<br>pas<br>d'accord |        | Pas<br>d'accord |        | Total       |
|---|--------------------|--------|----------|--------|---------------------------|--------|-----------------|--------|-------------|
|   | Eff.               | % Rep. | Eff.     | % Rep. | Eff.                      | % Rep. | Eff.            | % Rep. |             |
| Niveau hiérarchique                         |                    | % Rep. |          | % Rep. |                           | % Rep. |                 | % Rep. | % Rep.      |
| Chef de projet                              | 22                 | 51,20% | 6        | 14,00% | 13                        | 30,20% | 2               | 4,70%  | 43 100,00%  |
| Responsable de direction                    | 0                  | 0,00%  | 1        | 33,30% | 2                         | 66,70% | 0               | 0,00%  | 3 100,00%   |
| Opérationnel                                | 88                 | 42,70% | 15       | 7,30%  | 67                        | 32,50% | 36              | 17,50% | 206 100,00% |
| Directeur de site                           | 1                  | 50,00% | 0        | 0,00%  | 1                         | 50,00% | 0               | 0,00%  | 2 100,00%   |
| Directeur de direction                      | 3                  | 42,90% | 1        | 14,30% | 3                         | 42,90% | 0               | 0,00%  | 7 100,00%   |
| Responsable de service                      | 6                  | 31,60% | 6        | 31,60% | 5                         | 26,30% | 2               | 10,50% | 19 100,00%  |
| Total                                       | 120                | 42,90% | 29       | 10,40% | 91                        | 32,50% | 40              | 14,30% | 280         |

<sup>92</sup> Documentation interne, fiche de poste du chef de projet, documentation de l'entité française Sogeclair aerospace, p. 1.

Figure 19 : Diagramme en bâtons du tri croisé du niveau hiérarchique avec le ressenti de la transparence du discours hiérarchique dans les relations professionnelles

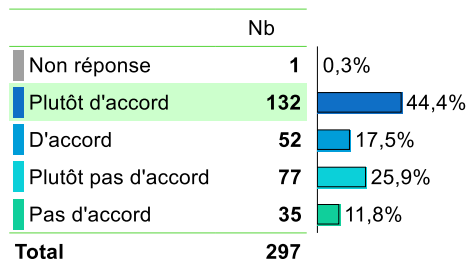


Nous remarquons que, plus d'un tiers des répondants dans chacun des échelons représentés disent ne pas ou ne plutôt pas être d'accord avec cette question : 34,9 % des chefs de projet, 66,7 % des responsables de directions, 50 % des opérationnels, 50 % des directeurs de site, 42,9 % des "directeurs" de direction et 36,8 % des responsables de service. Cependant, d'une manière plus générale, l'impression d'une transparence dans les discours l'emporte, avec 53,3 % des répondants. Tout en relativisant ces statistiques, il peut alors être intéressant de mettre en tension cet environnement contextuel de travail avec les résultats dépréciatifs sur le sujet. Ainsi, nous convenons d'une prédominance, notamment pour les salariés opérationnels, du ressenti d'une non-transparence des discours hiérarchiques, avec 17,5 % d'entre eux n'étant pas du tout d'accord. De plus, en donnant la priorité à l'intérêt collectif de réussite du projet et à l'intérêt individuel de poursuite de leurs objectifs de poste, les chefs de projet sont alors en mesure d'agir, du moins en partie, sur l'avenir de leurs équipiers. Nous pouvons par ailleurs mettre en tension cette situation avec les retours du questionnaire concernant le degré de ressenti d'une progression professionnelle dans l'activité (cf. Figure 20).

Figure 20 : Diagramme en bâtons du tri à plat du ressenti d'une progression professionnelle dans l'activité

### AP - Progression professionnelle

Taux de réponse : 99,7%



D'un point de global, les statistiques mettent ici aussi en évidence un contentement majeur d'une progression professionnelle dans l'activité. 37,7 % des répondants font tout de même part d'un manque de progression professionnelle. L'analyse de cette situation spécifique semblerait alors corrélée avec ce tiers, du moins une partie, de répondants en désaccord avec ce thème. Cette potentielle restriction dans l'évolution de carrières et la situation de forte dépendance économique du sous-traitant au client, pourraient finalement participer au développement d'un sentiment de dépersonnalisation salariale pour des opérationnels. Ces derniers se décrivent parfois comme des ressources vendues dans des "work-packages" : « ce qu'on vend à Airbus, ce sont des ressources » (Interviewé 14, salarié engagé dans un "work-package"). Ces statistiques à l'appui, nous pouvons mettre en évidence une possible interrelation entre la conformité aux exigences temporelles et financières du donneur d'ordres, la restriction des expressions de compétences, l'incertitude sur le travail en cours et la priorité donnée à la productivité. Pour certains, ces processus favorisent alors la représentation sociale d'une organisation n'offrant pas toujours de perspective de construction professionnelle sur le long terme.

#### 1.2.2.5 Le cas des intercontrats

Enfin, certains des processus de communication organisant la politique de gestion des compétences en fin de projet semblent prendre part au phénomène étudié. Une fois une mission terminée, les salariés sont gérés par le service des compétences rattaché à la direction technique, parfois surnommé le « pôle emploi »<sup>93</sup> : « Et nous, on est un peu comme un cheveu sur la soupe qui revient de temps en temps au siège et puis : qu'est-ce qu'on va faire de lui en attendant ?

<sup>93</sup> Carnet de bord, p. 165.

*On ne sait pas trop où le placer. C'est un peu bizarre comme sentiment* » (Interviewé 6, salarié en situation d'intercontrat). En attente d'un positionnement sur un autre projet, la tendance est au remplacement en tant que soutien sur un autre projet déjà en cours, afin de limiter l'improductivité de ces individus. Pour certains salariés, ce processus est vu comme bénéfique car favorisant l'évolution progressive de connaissances par la mutualisation de savoirs et de savoir-faire requis pour ce travail ponctuel. À l'inverse, le remplacement peut développer pour d'autres le « *sentiment d'être mis pour boucher les trous* » (Interviewé 6, salarié en situation d'intercontrat). Ce constat est remarqué par exemple en cas d'enchaînement de missions sans poste vraiment défini. En cas de difficulté temporairement plus longue de réaffectation, les salariés peuvent avoir la possibilité de suivre, au cas par cas, des formations internes pour développer de nouvelles compétences. Cette période de transition à l'agence peut favoriser, pour certains en intercontrat, un retour réflexif sur leur présence et leur importance en entreprise. De ce processus peut alors émerger un sentiment de perte de confiance en soi : « *Et on se retrouve-là, à la case départ presque, comme quelqu'un qui n'a plus rien à faire ici, qui est... On se demande si on est incompetent, nul, on se demande ce qu'on fait* » (Interviewé 6, salarié en situation d'intercontrat). Pour ceux exerçant antérieurement sur un autre site, à cela s'ajoutent la perte des relations sociales et le changement d'espace de travail :

*Donc c'était un petit peu stressant au début parce que du jour au lendemain, on nous envoie à Paris, on nous envoie... On n'a pas trop le choix entre guillemets. Et puis voilà, petit à petit on s'habitue à être un peu le globe-trotteur de la société. Quand on revient, on n'a plus notre bureau, on n'a plus forcément les mêmes relations avec les collègues parce qu'on a un petit peu quitté le groupe* (Interviewé 6, salarié en situation d'intercontrat).

Un salarié de retour à l'agence principale française raconte par exemple la disparition de son ancien bureau, assigné à une autre personne lors de son détachement : « *aujourd'hui, je suis un SDF* »<sup>94</sup>. Ce balancement d'un projet à l'autre est pourtant inhérent au travail en sous-traitance : « *En fait, pour nos employés, on demande à ce qu'ils s'engagent sur des mandats [...]. Donc si le mandat est fini, le candidat par exemple peut se retourner vers les autres mandats* » (Interviewé 18, salarié en charge des compétences). Ainsi, le cadre structurel même d'un emploi en société de sous-traitance semble agir sur des individus, notamment ceux en attente de placement sur un nouveau projet. Le sentiment d'incertitude dans l'utilité salariale et l'« *opacification du futur* » (Carayol, 2005, en ligne), induits par le contexte économique de

---

<sup>94</sup> Carnet de bord, p. 68.

dépendance, peuvent alors participer à la représentation d'une organisation où le salarié en intercontrat n'a pas, ou n'aurait plus, sa place.

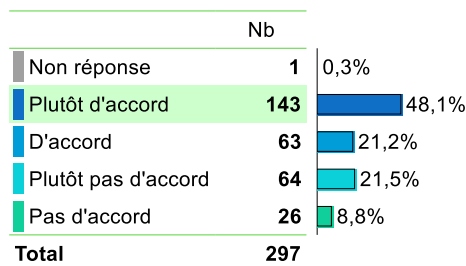
Par ailleurs, ce système de placement de personnel se caractérise par la temporalité éphémère de certains statuts hiérarchiques : « *Mais une fois que la mission s'arrête, le chef de projet finalement n'existe plus. On ne va pas te refiler une mission de chef de projet puisqu'au final, peut-être que pour cette mission, il y a déjà un chef de projet qui y est sur place. Donc tu redeviens troufion de base* » (Interviewé 14, salarié chef de projet). Organisé principalement dans un but d'optimisation de la rentabilité du rapport entre preneur et donneur d'ordres, ce système ne semble pas favoriser le développement d'un parcours professionnel évolutif au regard des compétences acquises progressivement.

Il nous semble alors intéressant de relativiser ces constats avec les statistiques obtenues à la question sur le degré de sentiment de reconnaissance des répondants dans leur activité professionnelle (cf. Figure 21).

Figure 21 : Diagramme en bâtons du tri à plat du ressenti d'un sentiment de reconnaissance dans l'activité professionnelle

#### AP - Reconnaissance individuelle

Taux de réponse : 99,7%



En effet, un peu plus des deux tiers des répondants (69,3 %) disent se sentir reconnus dans l'activité professionnelle. Cependant, nous constatons que tout de même près d'un tiers (30,3 %) ne partagent pas ce sentiment. En réponse à l'adaptabilité contextuelle requise par les clients, le système de gestion des compétences de Sogclair aerospace repose sur une forte polyvalence du personnel, autant au niveau des compétences que de l'espace et des modes de travail à investir, parfois au détriment des considérations individuelles concernant les ambitions professionnelles et personnelles.

#### 1.2.3 Le salarié "nomade" : entre sous-traitant et intérimaire

Nous souhaitons alors mettre en perspective ces observations avec la définition même d'une

entreprise d'intérim, présentée en amont de cette section. En proposant plus particulièrement un espace-temps d'attente en vue d'un repositionnement sur un autre projet, la politique de gestion des compétences auprès des salariés en intercontrat semble influencer sur la représentation d'une organisation telle une "plateforme de transit". La différence se situe tout de même dans la conservation, à Sogclair aerospace, du contrat de travail à durée indéterminée et donc du salaire mensuel, exception faite de l'entité canadienne où la juridiction nationale diffère sur ce sujet. Par ailleurs, la flexibilité de nomination hiérarchique alimente le jeu de placement individuel en fonction des exigences du client à un instant "t". En effet, la malléabilité requise chez les sous-traitants leur ouvre le champ des potentielles requêtes à prétendre. Ce constat fait écho à la convocation de la "figure de l'urgence" (*Ibid.*) dans la politique de gestion des compétences, qui « *permet d'asseoir la légitimité des pratiques de l'encadrement sans que celles-ci, aussi coercitives soient-elles, n'apparaissent comme étant le résultat des décisions des responsables hiérarchiques* » (*Ibid.*, en ligne).

Cette priorité donnée aux intérêts de l'affaire face aux attentes de certains individus peut favoriser l'émergence d'un sentiment de dépersonnalisation salariale. Nous faisons écho au cas d'une équipe engagée en "*work-package*" qui a attendu deux mois avant d'avoir des informations sur les suites du projet en cours, le manager reportant constamment la réponse. Finalement, ce dernier diffuse la nouvelle moins d'une semaine avant l'arrêt du projet, favorisant l'émergence d'une impression de traitement "non humain" : « *on vend notre viande jusqu'au dernier moment et sans se soucier, on va dire, de l'humain derrière. Pour eux, ils nous voient comme des numéros, des compétences et pas comme des humains* » (Interviewé 10, salarié engagé dans un "*work-package*"). Dans le même sens, certains parlent de « *faire la girouette* » (Interviewé 6, salarié en situation d'intercontrat), de se faire « *traiter comme de la viande [et d'être] baladé comme des bestiaux* » (Interviewé 10, salarié engagé dans un "*work-package*"). Ce système de gestion des compétences peut aussi être comparé à une « *politique de marchands de viande plutôt qu'une politique familiale* » (Interviewé 28, salarié opérationnel).

Ces métaphores renvoient à la figure du « *travailleur nomade* » (Crague, 2005, p. 85) pour caractériser tout salarié s'intégrant physiquement et régulièrement au sein de nouvelles sociétés, qu'ils s'agissent d'une mission dans la société mère Sogclair aerospace ou dans les locaux des clients. Par ailleurs, il pourrait être intéressant de mettre en perspective ces résultats avec la qualification d'une organisation humaine, analysée dans le deuxième chapitre de cette partie.

### 1.2.3.1 Une évolution vers la désorientation

Une certaine usure du salarié peut également être identifiée dans le cas où celui-ci change régulièrement de site de travail. Nous pensons notamment aux déplacements géographiques pouvant être plus ou moins éloignés. À savoir que le contrat de travail liant le salarié à Sogecclair aerospace explicite le caractère obligatoire de mobilité si besoin et sous peine de licenciement, ces modalités étant relativement courantes en contexte de sous-traitance. Ainsi, nous pensons par exemple à des salariés travaillant sur le site de Sogecclair aerospace France à Blagnac et étant déplacés à seulement cinq kilomètres, chez le client à Saint Martin du Touch. D'autres, quant à eux, travaillent sur le site de Sogecclair aerospace Allemagne à Hambourg, et doivent parcourir cent vingt-cinq kilomètres pour intégrer les locaux du client à Brême :

*Après, mon chef, qui avait déjà changé, m'a proposé d'aller à Brême. Ce n'est pas tout à fait ça : proposé. Il m'a dit : ça serait bien que tu ailles à Brême. Je lui ai dit : laisse-moi y réfléchir jusqu'à demain. Il m'a dit : non, non en fait, on a déjà proposé ton nom. Bon, voilà (rires). Donc oui, Brême, c'est à deux heures de route de la maison. Donc je l'ai fait pendant deux ans (Interviewé 32, salarié opérationnel).*

Ces fluctuations géographiques par la mise à disposition sur des projets allant d'une période de quelques semaines à plusieurs années peuvent renvoyer au statut de « globe-trotteur de la société » (Interviewé 6, salarié en situation d'intercontrat). Pour certains, cette situation peut influencer sur la décision de démission, pratique semblant plus aisée lorsque les entreprises clientes avec qui ils sont missionnés leur proposent directement un contrat préférentiel :

*Ça veut dire qu'en site même, j'ai dû travailler sur... De [année d'embauche] jusqu'en [année de démission] - sur douze ans - j'ai dû travailler sur site quatre à cinq ans. Le reste, j'ai toujours été en déplacement. Donc à la fin, ça m'a un peu usé. C'était l'époque où [le client du moment pour lequel le salarié travaillait] voulait embaucher les gens qu'ils connaissaient. Donc j'ai démissionné en [année de démission] et je suis rentré à [le client du moment pour lequel le salarié travaillait] à Toulouse. C'est une entreprise qui maintenant est [nouveau nom de l'entreprise]. Parce que là-bas, les chefs me connaissaient et compagnie, donc j'ai fait les entretiens et ils m'ont dit ok (Interviewé 26, salarié ayant démissionné puis réintégré l'entreprise).*

### 1.2.3.2 Sogecclair aerospace : un "tremplin" pour la suite

Un retour sur la relation initiale entre des salariés nouveaux arrivants et Sogecclair aerospace met en évidence une autre représentation sociale de celle-ci, nous paraissant intéressante à considérer. Fort du rapprochement exposé précédemment entre la société et son client majeur

Airbus, certains disent voir dans leurs embauches une passerelle pour intégrer le donneur d'ordres initialement visé : « *En fait je suis venu [nom d'une entité nationale SGA] pour essayer de trouver un emploi chez Airbus, donc voilà [...]. Sogclair, je l'ai toujours pris juste comme un tremplin pour aller vers autre chose* » (Interviewé 32, salarié opérationnel). Ainsi, l'intégration du sous-traitant permet d'investir le terrain d'une autre entreprise ciblée. Le salarié va alors tenter de démontrer ses compétences et de gagner en expérience, dans l'espoir de se faire débaucher par le client. En mettant spécifiquement à disposition des salariés sur des projets de clients, le mode de travail induit par le statut structurel de sous-traitant semble agir en tant qu'élément décisionnaire pour l'intégration à l'entreprise. Ces processus semblent plus largement participer à la représentation sociale, par certains salariés, d'une organisation servant de "passerelle" pour accéder aux grands comptes de l'industrie aéronautique.

#### 1.2.4 Synthèse de ces dynamiques

La situation de dépendance économique, soumettant Sogclair aerospace à une politique de gestion des compétences flexible et réactive face aux exigences de ses donneurs d'ordres, favorise l'émergence de « *nouvelles formes d'interactions qui prévaudraient dans la société dite "hyper moderne"* » (Carayol, 2005, en ligne). Avec entre autres les capacités commerciales et décisionnaires des clients, les conditions de contractualisation spécifiques au secteur, le pouvoir des chefs de projet bloquant possiblement les évolutions professionnelles de leurs subordonnés, l'incertitude sur l'avenir et la proximité d'accès à l'espace des clients, l'organisation sous-traitante est finalement représentée par certains salariés de la manière suivante : soumise au bon vouloir de ses donneurs d'ordres, impuissante contractuellement, n'offrant pas toujours de perspective à long terme, "plateforme de transit" ou encore "porte d'accès" vers les firmes pivots.

Ainsi, ces tensions dans la mise en œuvre du travail salarial rendent compte d'une possible convergence de ces représentations vers cette deuxième image évoquée d'une organisation "d'intérim". Nous proposons en suivant de déconstruire l'image d'une organisation "humaine".

### **1.3 Une organisation "humaine"**

Cette troisième image d'organisation identifiée nous permet de questionner plus précisément la dimension sociale de la dépendance. En effet, celle-ci semble s'organiser aussi bien entre des salariés et leurs dirigeants, qu'avec d'autres membres de l'environnement économique plus largement.



« *Je veux qu'il [le nouvel arrivant] soit à l'aise : qu'il rentre dans le bâtiment en sachant qu'il va voir des gens humains qui vont l'écouter parce que c'est l'esprit d'entreprise chez nous. Ici, c'est l'esprit d'entreprise : on se parle tous, on communique beaucoup* » (Interviewé 8, salarié opérationnel).

Afin d'éclairer la manière dont se produit l'image d'une organisation "humaine", nous proposons de revenir quelque peu sur l'histoire de la création de la société. Nous rappelons qu'elle est issue de réorganisations successives (Éclair Interim, Éclair Services, Clairis Technologies, High-End-Engineering, etc.), jusqu'à la création du groupe Sogclair englobant toutes les sociétés développées et achetées. L'ensemble Sogclair aerospace est ensuite créé pour regrouper, sous un même nom, la pluralité d'entités d'ingénierie implantées à l'international. Comptant actuellement plus de mille salariés, nous proposons d'étudier certaines de ses dynamiques représentationnelles en prenant appui sur des processus mythiques identifiés lors de notre analyse.

Les mythes sont définis comme « *les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise ou du groupe* » (Moreau, 2009, p. 19). Ils sont partie prenante de la "réalité" organisationnelle. Représentation collectivement partagée, le mythe est « *porteur de ce que j'appellerai un message, en l'occurrence des valeurs, des croyances, des aspirations, des finalités, des idéaux* » (Bouchard, 2013, p. 67). Il prend forme dans son caractère hybride à l'intersection de la réalité et de la fiction, sacré en intégrant en partie la dimension irrationnelle, archétypal en participant au socle d'une organisation, et instrumentalisé notamment par les acteurs exécutifs et communicants (*Ibid.*). Il s'agit donc d'une « *force symbolique* » (*Ibid.*, p. 76) qui a vocation à stabiliser, du moins en partie, l'organisation : « *il ne se voit pas mais donne l'équilibre à l'ensemble et permet d'orienter* » (Moreau, 2009, p. 29). En contexte entrepreneurial, certains mythes sont prégnants comme ceux du créateur ou encore du chef d'entreprise.

### 1.3.1 Le mythe du "père fondateur" de l'entreprise

Sogclair aerospace est directement liée au groupe Sogclair, inexistant dans les premières étapes de construction de l'organisation. L'histoire initiale de l'entreprise repose sur des récits historiques<sup>95</sup> plutôt homogènes, mais racontés au "compte-goutte" par des salariés engagés depuis ses débuts. Reposant « *sur une anecdote, un évènement dont on ne sait précisément qui*

---

<sup>95</sup> Issus de l'observation participante.

*en a été le témoin ou l'a rapporté* » (Godelier, 2006, p. 42), nous comprenons que son origine recoupe avec la vie d'un couple de la région toulousaine : Jean-Louis Robardey, gestionnaire d'une entreprise de machine à laver en libre-service, et Martine Robardey, gérante d'un établissement proposant des services de traduction et de documentation technique. S'intéressant au secteur de la formation de CAO apparemment "en vogue" à l'époque, ils investissent en 1972 dans une nouvelle société. Éclair Intérim naît alors de l'union entre cette entreprise achetée et celle détenue par la femme du couple. Ses activités principales consistent en la formation aux outils d'ingénierie, jusqu'à en développer progressivement une activité à part entière. Lors des témoignages, les narrateurs semblent particulièrement marqués par la réussite dans l'évolution de l'entreprise, par une adaptation constante au changement. Nous retrouvons par ailleurs cette ligne stratégique dans un discours éditorial écrit en 1991 par le "père fondateur", à l'occasion de la sixième édition du journal de communication interne d'Éclair Services :

*ÉCLAIR SERVICES, par les métiers qui sont les siens, par les grands groupes que sont ses clients, est au milieu de ces turbulences. À l'intérieur de l'entreprise, les métiers eux-mêmes voient leur technologie évoluer très vite. Il faut s'adapter sans cesse, ne pas s'enfermer dans des "savoirs" d'un moment, mais accepter de les remettre en cause, de se remettre en question dans son métier, dans sa fonction, dans sa structure<sup>96</sup>.*

Cet éditorial, dont un extrait est présenté en suivant (cf. Figure 22), est d'ailleurs accompagné d'une photographie de l'individu, devenu avec les années un « *objet de mémoire sociale* » (Malaval, 1995, p. 61).

---

<sup>96</sup> Documentation interne, journal de communication interne d'Éclair Services, 1991, numéro 6, p. 1.

Figure 22 : Extrait de l'éditorial du journal de communication interne d'Éclair Services<sup>97</sup>



JOURNAL D'INFORMATION INTERNE D'ECLAIR SERVICES

**EDITORIAL**

**LES TURBULENCES DU MARCHÉ**



Jean-Louis Robardey

Le monde bouge et évolue très vite !

Ces changements sont de plus en plus rapides.

Les nations sont de plus en plus interdépendantes.

mettre en cause, de se remettre en question dans son métier, dans sa fonction, dans sa structure.

Nos marchés eux-mêmes sont de plus en plus en évolution.

Là où notre métier était de concevoir, le marché nous demande des produits finis.

Là où nous livrions des produits sur papier, le marché veut des informations globales et évolutives pour lesquelles le papier est devenu un point de blocage.

Hier, nous avions une concurrence locale, régionale, voire nationale.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à la concurrence du monde entier.

Nous sommes contraints d'être à tout moment les plus performants dans nos métiers; mais que l'on ne s'y trompe pas, la performance de l'Entreprise sera la somme des

**SOMMAIRE**

ÉDITORIAL .....p 1

**LA VIE DE L'ENTREPRISE**

ECLAIR SERVICES au Salon de du Bourget .....p 2

Evolution du métier de la Documentation : S.G.M.L. ....p 3

Le Bureau d'Etudes à l'Aérospatiale de St-Eloi .....p 4-5

La Communication .....p 6

1<sup>er</sup> Anniversaire du Plan Qualité Performance : le constat. ....p 6

**CONNAISSANCE DES DÉPARTEMENTS**

Documentation et Formation Interactives = le D.E.F.I. ....p 7

**ÉVÈNEMENT**

6<sup>ème</sup> Garona 1991 .....p 8

**INFOS PRATIQUES**

Nous pouvons dès lors mettre en évidence le rôle de l'outil de communication du journal de communication interne dans la construction mythique de l'entreprise. Principalement conçu pour « *conserver, exposer et traiter l'information dans le but de satisfaire une fonction représentationnelle et accompagner les salariés dans leur activité* » (Morillon, 2009, en ligne), il offre au lecteur une nouvelle vision de l'organisation. Par sa forme et son contenu, il permet de porter « *l'empreinte de la personnalité de son dirigeant, de son aura et de sa manière de diriger, et ce plus encore du temps de ses fondateurs* » (Malaval, 1995, p. 61). Quant au récit d'anecdotes, ils sont à même d'entretenir la mémoire du mythe du "père fondateur" initialement

<sup>97</sup> Ibid., p. 1.

engagé dans une « *activité* [la gestion d'une laverie libre-service qui] *ne prédispose pas a priori à la gloire* » (d'Almeida, 2012, p. 106). Ils ont alors la possibilité de partager leur représentation sociale d'un dirigeant vu tel un gestionnaire d'une société familiale, et un homme doué « *en termes de management* » (Interviewé 9, salarié opérationnel).

En réintroduisant au fil du temps des traces, aussi bien écrites par la diffusion d'archives qu'orales par les récits référant à la période de première direction de l'organisation, ces salariés deviennent des agents porteurs de cette connaissance historique de l'entreprise. Dans cette perspective, des cadres autant structurels, conjoncturels que sociaux semblent participer à leurs manières aux dynamiques représentationnelles. Pour l'interviewé 8 (salarié opérationnel), les expressions vont par exemple de la taille d'une « *belle PME* » valorisant la dimension familiale de la société, à la capacité constante d'adaptation de la politique stratégique au contexte économique mouvant démontrant un management « *à la pointe* », en passant par le récit d'émotions transmises par « *la confiance* » donnée par les dirigeants dans la mise à l'épreuve de certains salariés pour embauche potentielle. Par ces processus, les salariés engagés en interaction peuvent redéfinir, du moins en partie, leur vision de l'organisation à ses débuts, dans une dimension familiale où le dirigeant semblait être à la fois un "guide" et un "héros" contemporain (*Ibid.*).

### 1.3.2 Entre entretien et évolution du mythe

En 1994, le fils Philippe Robardey succède à la tête du groupe Sogclair. Devenu directeur, il modifie la ligne directrice et opte pour un positionnement de spécialiste sur le marché de l'ingénierie. Il met l'accent sur l'expansion internationale de l'organisation : création et achat d'entreprises, et joint-ventures. Devenu PDG en 2003, il réorganise le groupe de façon pyramidale en classant l'ensemble des sociétés gérées en trois divisions spécifiques aux marchés investis : celui de l'aéronautique et du spatial, celui des véhicules, et celui de la simulation. Suivant les évolutions industrielles de l'époque rappelées par Barreteau et Crague (2005), la nouvelle structuration s'établit sur quatre niveaux : le groupe, les divisions d'affaires, les sociétés en tant qu'entités juridiques et les unités d'exploitation. Concernant l'ensemble Sogclair aerospace, ce renouvellement organisationnel implique la nomination de directeurs dans chacune des six entités juridiquement séparées : en Allemagne, en Angleterre, au Canada, en Espagne, en France et en Tunisie. En tant que chef d'entreprises, ou plus précisément chef d'un groupe d'entreprises, Philippe Robardey participe activement au management stratégique de sa filiale lors des réunions de Plan à Moyen Terme (PMT). Trois fois par an sur une demi-

journée sont réunis au siège du groupe à Toulouse (Blagnac) les directeurs de chaque entité Sogecclair aerospace et les "directeurs" de chaque direction de ligne de produit et transverse. Pour ce « *collectif de managers* » (Ibid., p. 196), l'objectif est de présenter les avancements trimestriels et annuels d'un point de vue opérationnel : « *il s'agit de l'activité d'élaboration stratégique, focalisée sur le pilotage à moyen ou long terme de l'activité de l'entreprise* » (Ibid., p. 196).

L'étude de la construction et de l'entretien du mythe du "père fondateur" de l'entreprise met en évidence une certaine redéfinition du statut du fils en tant que "chef du groupe", tout en respectant « *l'ordre ancien qui légitimait l'exercice de la puissance par la naissance* » (Cohen, 2012, p. 16). Successeur à l'instar de fondateur, nous assistons au passage d'un « *patron patrimonial* » à un « *dirigeant managérial* » (Godelier, 2006, p. 32). La réorganisation par spécification et internationalisation remet en question l'unité du groupe dans ses dimensions temporelles, spatiales et d'action (d'Almeida, 2012). Il s'agit donc de passer d'une configuration mythique d'adaptabilité appuyée par la polyvalence, à une configuration appuyée par la spécialisation (Bouchard, 2013). Pour le fils, l'enjeu est alors de « *s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe [ici du "père fondateur"...] qui entoure la personnalité de l'ancien patron* » (Moreau, 2009, p. 19) :

*C'est pour ça que je ne suis jamais parti. Ça a tout le temps bougé, tout le temps, et ça continue d'évoluer. Et je trouve qu'en termes de management, Robardey a été très fort. Le père - puisque moi j'ai connu le père et la mère - ils ont bien élevé leur fils finalement. Et lui a bien su manœuvrer, oui. [...] Alors, je pense que c'est le fait qu'il est resté toujours... J'ai l'impression qu'il a, comment dire ça ? Qu'il a toujours été à la marge. Ça n'a jamais été des engagements très déterminés ou très déterminants. Ça a toujours été : je vois venir et je m'adapte en fonction de ce qu'il y a autour de moi, en fonction des marchés que je peux obtenir et voilà. C'est marrant... Ça me donne l'impression d'avoir quelqu'un qui manœuvre à la marge, et qui finalement manœuvre bien (Interviewé 9, salarié avec une forte ancienneté).*

Avec les années, les générations de salariés se succèdent et les "pionniers" quittent progressivement Sogecclair aerospace, et avec eux leurs connaissances de l'histoire de la création de l'entreprise (d'Almeida, 2012, p. 82). Par cet effritement de la mémoire collective, le mythe du "père fondateur" est plus difficile à entretenir, alors que Philippe Robardey souhaite mettre l'accent sur l'image familiale du groupe et des entreprises le constituant. Les communications engagées dans ce sens s'observent majoritairement lors de présentations officielles orales, telles que des interviews et des vidéos d'entreprise : Sogecclair y est qualifiée

d'« *entreprise familiale cotée* »<sup>98</sup>. Par la convocation d'éléments textuels sous des formes aussi bien écrites, orales, que visuelles ou audiovisuelles, le fils "chef du groupe" tend à représenter le groupe Sogclair dans une dimension familiale, processus entretenant en partie le mythe du "père fondateur".

Concernant sa filiale Sogclair aerospace, cette dimension familiale est reprise par les chargés du recrutement comme argument différenciateur des concurrents, semblant l'utilisant comme une valeur forte pour travailler l'axe de la confiance. Ces communications semblent porteuses de sens pour certains salariés : « *ce qui fait la différence chez Sogclair aerospace, c'est le côté famille* »<sup>99</sup> ; « *on parle aussi qu'on est une société qui est reprise de père en fils* » (Interviewé 5, salarié opérationnel). Par la convocation d'une diversité de textes médiatisant l'échange d'informations caractérisant l'entreprise, nous pouvons reconnaître une possible agentivité du discours institutionnel. En effet, il semblerait que celui-ci soit apte à agir sur des salariés en entretenant dans leurs esprits une partie du mythe initial.

#### 1.3.2.1 Un ajustement entre les dimensions familiales et humaines...

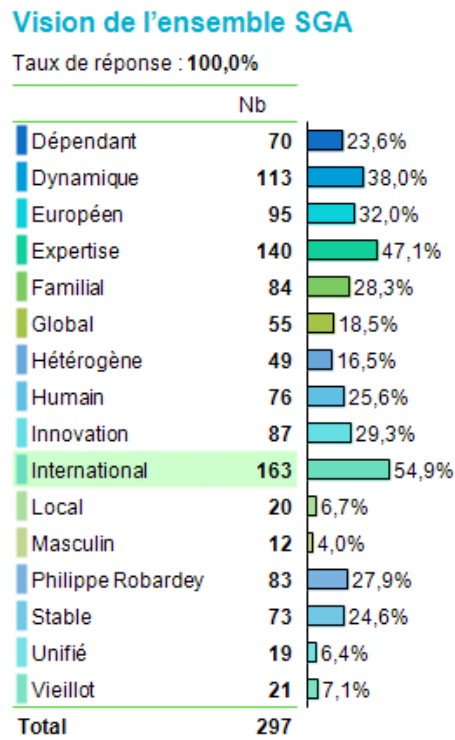
Via notamment son inscription progressive dans une dimension mythique de "chef du groupe", le PDG semble devenir un agent social participant aux dynamiques représentationnelles de sa filiale. L'analyse statistique des réponses renseignant la vision de l'ensemble Sogclair aerospace (cf. Figure 23) met en tension cette volonté exécutive d'une vision familiale avec certaines des "réalités" quotidiennes de salariés.

---

<sup>98</sup> Vidéo institutionnelle de Sogclair aerospace, chaîne Youtube de Sogclair aerospace, <https://www.youtube.com/watch?v=7wTJUHp5LIE>, dernière consultation le 29 janvier 2016.

<sup>99</sup> Carnet de bord, p. 21.

Figure 23 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision de l'ensemble Sogeclair aerospace



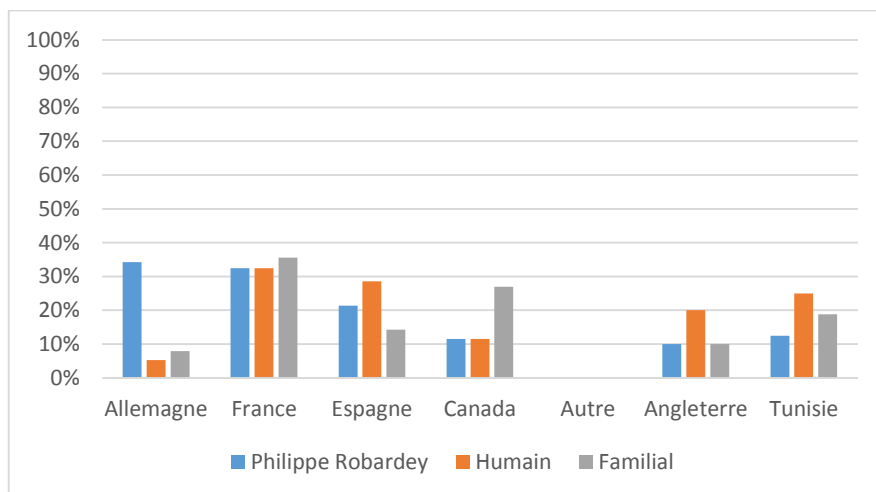
Nous constatons que la modalité "familial" (28,3 %) est évoquée de façon quantitativement similaire à celle qualifiant "Philippe Robardey" (27,9 %). Cette personnification de l'entreprise peut tout de même être relativisée par leur sixième et septième position respective, loin derrière les visions d'un ensemble "international" (54,9 %), d'"expertise" (47,1 %) et "dynamique" (38 %).

Cependant, le tri croisé de cette modalité "familial" avec l'entité nationale d'appartenance des répondants (cf. Tableau 5 et figure 24) nous permet de questionner sa possible définition considérée par les répondants. Nous optons par ailleurs pour une analyse rapprochant cette qualification avec celles renvoyant à "Philippe Robardey" et "humain", celles-ci référant à une dimension sociale.

Tableau 5 : Statistiques détaillant le tri croisé du pays d'activité des répondants avec la vision de Sogclair aerospace par entité nationale pour les modalités "Philippe Robardey", "humain" et "familial"

| Vision de l'ensemble SGA | Eff. | Philippe Robardey |      | Humain |      | Familial |  |
|--------------------------|------|-------------------|------|--------|------|----------|--|
|                          |      | % Rep.            | Eff. | % Rep. | Eff. | % Rep.   |  |
| Pays d'activité          |      |                   |      |        |      |          |  |
| Allemagne                | 13   | 34,20%            | 2    | 5,30%  | 3    | 7,90%    |  |
| France                   | 61   | 32,40%            | 61   | 32,40% | 67   | 35,60%   |  |
| Espagne                  | 3    | 21,40%            | 4    | 28,60% | 2    | 14,30%   |  |
| Canada                   | 3    | 11,50%            | 3    | 11,50% | 7    | 26,90%   |  |
| Autre                    | 0    | 0,00%             | 0    | 0,00%  | 0    | 0,00%    |  |
| Angleterre               | 1    | 10,00%            | 2    | 20,00% | 1    | 10,00%   |  |
| Tunisie                  | 2    | 12,50%            | 4    | 25,00% | 3    | 18,80%   |  |
| Total                    | 83   | 28,10%            | 76   | 25,80% | 83   | 28,10%   |  |

Figure 24 : Diagramme en bâtons du tri croisé du pays d'activité des répondants avec la vision de Sogclair aerospace par entité nationale pour les modalités "Philippe Robardey", "humain" et "familial"



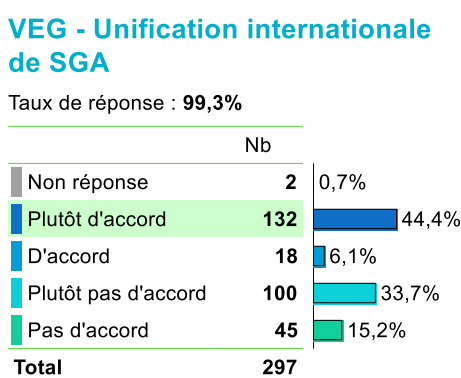
Concernant la modalité "Philippe Robardey", nous constatons une prédominance de retours des membres de Sogclair aerospace Allemagne et France (34,20 % et 32,40 %). Nous pouvons alors mettre en tension ces informations avec la forte divergence observée entre la qualification allemande et française d'une organisation humaine (5,30 % et 32,40 %) et familiale (7,90 % et 35,60 %). Nous notons qu'un des points communs entre ces deux entités est la mise en place d'un management stratégique mené par des dirigeants français. Ainsi, pour les répondants intégrés à l'entité allemande, la vision de l'entreprise renvoie à la figure du chef des entreprises Sogclair aerospace, mais ne semble pas être attachée aux dimensions familiales et humaines en tant que lien relationnel. Cette représentation peu humanisée de l'organisation diffère de celle proposée par les répondants appartenant à Sogclair aerospace France. Nous notons tout de même une différence de conditions de travail par l'intégration physique de ces salariés au



territoire d'origine et d'expression de la figure mythique du "chef du groupe", son bureau étant situé dans l'agence principale toulousaine. Ces retours nous amènent à questionner, entre autres, les capacités d'action de l'espace géographique de travail dans l'entretien des dimensions historiques de l'organisation, mais aussi de ses dimensions sociales et familiales.

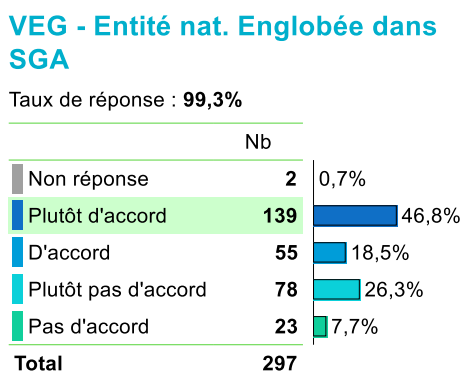
En outre, nous convenons que le périmètre géographique de Sogclair aerospace s'est considérablement élargi d'une direction à l'autre, via l'implantation d'entités dans cinq pays supplémentaires. C'est pourquoi nous proposons de mettre en relation ces premiers éléments avec les retours à la question sur le degré de ressenti d'une unification internationale de l'organisation des répondants (cf. Figure 25).

Figure 25 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision d'une unification internationale de Sogclair aerospace



Nous retenons que presque la moitié (48,9 %) exprime une sensation plus ou moins prononcée de désaccord avec cette déclaration. Les statistiques obtenues à la question suivante concernant l'impression d'englobement de l'entité nationale d'appartenance dans la globalité Sogclair aerospace (cf. Figure 26) nous amène à interroger le rapport entre famille et lien relationnel.

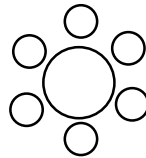
Figure 26 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision d'une entité nationale englobée dans l'ensemble Sogclair aerospace



Même si près des deux tiers (65,3 %) des répondants répondent par l'affirmatif, le dernier tiers (33,8 %) ne semble pas partager cette impression. L'identification d'une appartenance à un même ensemble organisationnel ne semble donc pas s'effectuer dans une dynamique synergique d'ensemble. Il s'agirait plutôt d'une addition d'entités nationales se développant chacune de son côté, comme le schématise un interviewé :

*Sogeclair, dans ses gènes, c'est une société qui est très très toulousaine. Il n'empêche qu'on a créé un réseau de filiales et il n'empêche que cette année, l'année dernière on a créé Sogeclair au Canada, et cette année on a acheté deux autres sociétés au Canada donc il y a une volonté de faire du business à l'international. Mais ça ne veut pas dire forcément que notre présence internationale soit coordonnée, avec une même image, etc. [...]*

*L'interviewé prend une feuille de papier et un stylo et commence à dessiner le schéma ci-dessous en parlant :*



*Ça, c'est Toulouse. Et après, il y a d'autres entités, on va dire d'autres petites bulles, qui ne se parlent pas forcément entre elles et qui ne parlent pas forcément avec Toulouse (Interviewé 23, membre engagé dans un poste de direction hors SGA-F).*

Cette vision de l'organisation met en évidence une fluctuation des liens établis entre les membres des différentes entités nationales, dont certains possèdent des capacités de conservation et de diffusion de la dimension historique de l'entreprise. Alimentées par un rapport d'échelle entre autonomie et dépendance à Sogeclair aerospace France, les divergences de gestion, d'organisation hiérarchique et de type d'activités poursuivies par chacune des entités semblent donner un sens nouveau à la dimension familiale. Dans cette perspective, la structuration de l'entreprise, notamment par la distanciation opérée dans les modes de travail, semble être un élément participant de cette dynamique.

### 1.3.2.2 ... au service du mythe du "chef du groupe"

Même si la gestion du groupe Sogeclair est majoritairement confiée à des membres de sa cellule familiale – en 2014, les actionnaires au titre de Robardey détiennent 67,26 % du capital et 80,37 % des droits de vote<sup>100</sup> - le PDG semble peu communiquer sur certains aspects

---

<sup>100</sup> Rapport annuel 2014 du groupe Sogeclair, p. 19, [http://www.sogeclair.com/attachments/article/743/SOGECLAIR\\_DDREF-2014.pdf](http://www.sogeclair.com/attachments/article/743/SOGECLAIR_DDREF-2014.pdf), dernière consultation le 20 février 2016. Il s'agit de l'édition la plus récente du rapport d'activité du groupe Sogeclair qui est disponible au moment de notre étude.

historiques. Nous observons notamment cette pratique lors de la proposition de communication sur l'origine de la création de l'entreprise auprès des salariés de Sogclair aerospace, via la diffusion d'un diaporama sur les écrans télévisuels disposés dans les locaux. La consigne du directeur du groupe empêche de mentionner l'activité initiale du "père fondateur", précédemment gestionnaire d'une société de machines à laver en libre-service. Expliquant l'incohérence de cette anecdote avec la politique d'une entreprise spécialiste dans l'ingénierie telle qu'il l'a redéfinie, cet ajustement de l'histoire, permis notamment par un passage sous silence, semble avoir vocation à « *dissimuler et déguiser d'autres vérités moins reluisantes qu'on se refuse à admettre à soi-même et à autrui* » (Bouchard, 2013, p. 68).

### 1.3.2.3 La ligne communicationnelle directionnelle

Les pratiques managériales du dirigeant semblent s'orienter majoritairement vers du management à distance de l'ensemble des entités du groupe. Sa ligne communicationnelle concernant Sogclair aerospace se concentre sur la promotion d'une entreprise experte, locale et internationale<sup>101</sup>, et ce dans une optique de « *communication positive, [soit] la communication qui intéresse le groupe, qui intéresse notre productivité* » (Interviewé 17, membre engagé dans un poste de direction). Depuis « *sa tour d'ivoire* » (Interviewé 9, salarié opérationnel), il tient « *les rênes* » (Interviewé 8, salarié opérationnel) et se considère comme le porte-parole du groupe puisque « *son statut, son image et surtout son réseau suffisent à faire connaître Sogclair* »<sup>102</sup>. Lors d'actions mises en place par les membres du service communication, il participe régulièrement aux processus de validation, allant d'acceptations directes, à des propositions de modifications, jusqu'à de possibles annulations de projets en cours d'organisation. Il ne semble pas vraiment interagir avec les salariés de Sogclair aerospace, confortant la pratique d'un management distancié, et nous permettant de préciser la définition donnée à cette personnification de l'entreprise : « *Et puis, l'exemple vient d'en haut : Robardey partage peu. On le voit très peu* » (Interviewé 9, salarié opérationnel). En effet, nous observons une certaine unilatéralité dans les communications, rapportée dans les entretiens par l'adoption commune d'un lexique de "remontée" et "redescente" d'informations. Ainsi, certains salariés témoignent de processus informatifs à visée majoritairement "unidirectionnelle", avec

---

<sup>101</sup> Vidéo institutionnelle de Sogclair aerospace, chaîne Youtube de Sogclair aerospace, <https://www.youtube.com/watch?v=7wTJUHp5LIE>, dernière consultation le 29 janvier 2016.

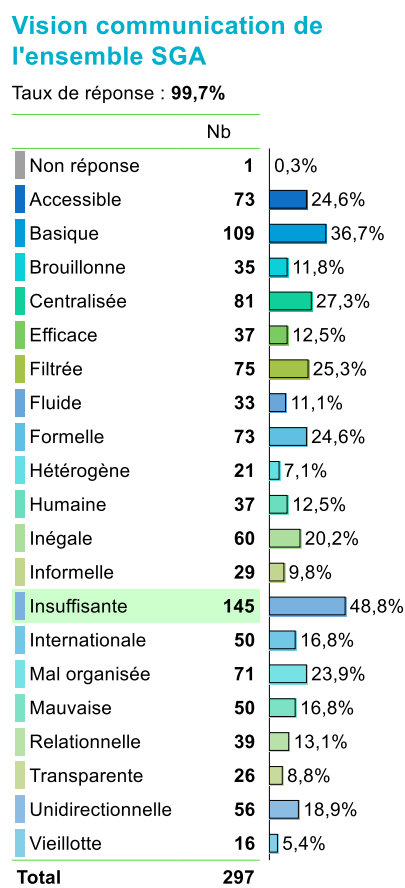
<sup>102</sup> Carnet de bord, p. 87.

une distanciation favorisée par les différences de statuts hiérarchiques :

*Déjà, je pense que même au plus haut niveau, la direction générale mériterait d'avoir un effort pour partager un peu plus l'information. Donc on le retrouve naturellement à tous les étages de l'organisation. Et je pense que c'est plus on descend les étages, pire c'est. Je pense qu'il y a un effort à faire qui ne peut pas être comblé par la diffusion d'information qui est pratiquée aujourd'hui. Ce n'est pas suffisant* (Interviewé 1, membre engagé dans un poste de direction).

Nous retrouvons d'ailleurs plus globalement ce constat dans les réponses à la question sur la vision de la communication de l'ensemble Sogclair aerospace (cf. Figure 27).

Figure 27 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision de la communication de l'ensemble Sogclair aerospace



Les statistiques mettent en évidence que 18,9 % des répondants la définissent comme "unidirectionnelle" et 25,3 % la perçoivent "filtrée". Cette forme de renouvellement organisationnel, étudiée sous l'angle des modes de communication de la direction, illustre en partie cette structuration du mythe de "chef du groupe" autour d'une figure distanciée incarnant un management « à la marge » (Interviewé 9, salarié opérationnel) et une stabilité économique

d'entreprise exclusivement dépendante de cet homme : « *L'avenir du groupe Sogclair, c'est Monsieur Robardey. Une fois...Si dans le futur, Monsieur Robardey n'est plus là ou s'il change son rôle...* » (Interviewé 23, membre engagé dans un poste de direction).

Cette description nous permet alors de mettre en lumière la capacité de personnification de Sogclair aerospace par le "chef du groupe", apte à l'organiser aussi bien structurellement que relationnellement. De la sorte, ces processus de communication semblent participer à la représentation sociale d'une organisation non tant familiale que dépendante socialement de son PDG.

### 1.3.3 Le rapport à l'humain dans la relation de proximité

Enfin, nous souhaitons revenir sur le choix de la modalité "humaine" par 25,6 % des répondants au questionnaire (cf. Figure 23). Celle-ci tend plutôt à s'observer au travers de dynamiques orientées par des relations sociales entre salariés à échelons hiérarchiquement et directement supérieurs ou inférieurs, que par les liens de parenté fondant l'organisation. Nous remarquons d'ailleurs cet aspect aussi bien en phase de recrutement que lors de situations de la vie quotidienne.

Ainsi, lors d'une convocation pour passer un entretien de recrutement dans l'agence principale française, l'arrivée du candidat induit un passage par l'accueil général de l'entreprise. De ce fait, le secrétaire est la première personne rencontrée par le futur employé lors de son entrée dans les "murs" de l'entreprise : « *Je veux qu'il soit à l'aise : qu'il rentre dans le bâtiment en sachant qu'il va voir des gens humains qui vont l'écouter parce que c'est l'esprit d'entreprise chez nous. Ici, c'est l'esprit d'entreprise : on se parle tous, on communique beaucoup* » (Interviewé 8, salarié opérationnel). Par la convocation de textes majoritairement oraux et visuels, le secrétaire agit sur ces salariés potentiels en les mettant à l'aise par la construction d'une atmosphère d'écoute dès leurs premiers pas à Sogclair aerospace. Celui-ci participe activement à une représentation d'une organisation engagée socialement avec ses membres. Cette capacité est d'autant plus remarquée que l'événement de l'entretien d'embauche est généralement intense pour les futurs salariés, éclairant la possible participation émotionnelle d'une excitation, d'une appréhension ou encore du stress dans ce processus. Lors de la discussion tant attendue avec les interlocuteurs, l'évocation d'un sentiment de « *feeling* »<sup>103</sup> est

---

<sup>103</sup> Interviewés 5, 12, 13, 27, 37.

remarquée, favorisant le développement d'une confiance entre ces acteurs : « *et en plus [nom d'un salarié], il a été super accueillant, il m'a direct mis en confiance* » (Interviewé 19, salarié opérationnel).

Nous pouvons également observer des processus de relations individualisées s'organisant dans la vie quotidienne. En effet, les principaux moments de pauses ont lieu en milieu de matinée, à l'heure du déjeuner et en milieu d'après-midi. Les événements calendaires et les arrivées et départs de membres d'une équipe sont autant d'occasions de partager un petit-déjeuner dans le bureau lors de la pause matinale<sup>104</sup>. Durant les temps extra-professionnels, des activités sportives et festives sont régulièrement organisées avec le soutien financier de l'organisation. La soirée de Noël propose, par exemple, de réunir dans un même lieu une partie des salariés intégrés à une entité nationale. Des activités et des sorties sont aussi organisées de manière récurrente ou ponctuelle : la séance de football le mercredi soir entre les salariés de Sogclair aerospace Tunisie pour « *attacher le personnel ensemble* » (Interviewé 17, membre engagé dans un poste de direction), les barbecues sur la terrasse de l'agence annexe française de Cannes, la session annuelle de plongée sous-marine à Estartit ou les visites de capitales étrangères gérées par le comité français d'entreprise, les sorties karting, rafting ou les visites de zoo prises en charge par le club social canadien. Par une capacité à faire échanger les individus entre eux, ces diverses possibilités d'activités de groupes favorisent le tissage de liens intersalariaux. Ces communications participent également à l'émergence de la représentation sociale d'une organisation engagée socialement avec ses membres. Dans le même temps, elles nous amènent à reconnaître des capacités d'action, à la fois des membres organisateurs structurant ces formes de communications, et des dirigeants agissant par leur investissement financier dans ce poste de budget spécifique.

#### 1.3.4 Synthèse de ces dynamiques

Finalement, l'éclairage de certaines dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace nous permet d'identifier la manière dont semble se produire une image "humaine" de celle-ci. Des éléments tels que l'histoire, la structuration, l'espace géographique, le discours institutionnel, les sentiments ou encore les activités en groupe semblent participer à différentes échelles dans ce phénomène. Par la mise en avant de ces processus, nous observons alors, d'un

---

<sup>104</sup> Camet de bord, pp. 56, 84, 108.

point de vue spatial et temporel, le passage d'une représentation sociale d'une organisation à dimension familiale à celle d'une organisation à dimension relationnelle de proximité. Toutes deux convergent vers une qualification humaine de l'entreprise, mais dont les caractéristiques de définition varient. Cette déconstruction d'image, analysée sous l'angle des mythes d'entreprise, nous invite plus largement à évoquer leurs participations actives dans ces dynamiques, en tant que représentation collective plus ou moins partagée. Construit de communications le structurant et le faisant évoluer via les interactions d'un plénum d'agentivité (Cooren, 2006), le mythe du "père fondateur" laisse progressivement place à celui de "chef du groupe", prenant alors part à une redéfinition de la filiale Sogclair aerospace.

### **Conclusion de chapitre**

Dans ce premier chapitre, nous avons analysé la production de trois images : celle d'une organisation "miroir", celle d'une organisation "d'intérim", puis celle d'une organisation "humaine". Cette pratique de déconstruction s'est effectuée en suivant la ligne directrice de la dépendance économique et sociale. Nous avons mis en évidence une tendance des processus analysés à s'organiser en fonction des particularités économiques du marché de la sous-traitance, de la juridiction en matière contractuelle, ou encore en fonction de certains individus de l'organisation.

Nous proposons de retenir de ce premier chapitre l'identification d'éléments de la culture d'entreprise et la reconnaissance de leurs capacités d'action. Nous pensons notamment au langage symbolique, aux normes, et à l'histoire d'entreprise. De plus, par l'étude d'interactions entre des salariés et l'outil de communication qu'est la présentation institutionnelle, ainsi que dans les pratiques managériales de la direction du groupe, nous avons remarqué des phénomènes communicationnels spécifiques tels que l'agentivité du silence (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015) et la ventriloquie (Cooren, 2010a, 2010b, 2013). Enfin, nous avons introduit la place et le rôle de sentiments, en tant que formes affectives ressenties par les salariés dans les dynamiques représentationnelles. Un point de discussion sera consacré à ce sujet dans la quatrième partie.

Dans le deuxième chapitre de cette troisième partie, nous poursuivons cette pratique de déconstruction d'images de Sogclair aerospace. Au nombre de trois, nous nous intéressons à celle d'une organisation "experte", celle d'une organisation "productive" et celle d'une organisation "gestionnaire". Nous organisons notre propos autour du thème de la matérialité.

## Chapitre 2 La matérialité

Dans ce deuxième chapitre, nous déconstruisons des images relevant du thème de la matérialité. Par celle-ci, nous nous référons notamment aux travaux réalisés dans une approche CCO tels que le propose par exemple l'ouvrage de Robichaud et Cooren (2013). Nous convenons d'« *une relation constitutive complexe et mutuelle* » (Mitev, De Vaujany, 2013, p. 11, notre traduction) entre le social et la matérialité dans la construction organisationnelle. Certains auteurs avancent d'ailleurs le terme de "sociomatérialité" pour caractériser ce phénomène (Dale, 2005 ; Leonardi, Nardi, Kallinikos, 2013 ; Michaud, 2011 ; Orlikowski, 2007). La matérialité telle que nous la comprenons ici fait en outre écho au premier principe d'hétérogénéité des agents et d'hybridité des interactions, structurant en partie le concept d'agentivité (Castor, Cooren, 2006 ; Cooren, Thompson, *et al.*, 2006 ; Latour, 2007).

Ainsi, dans une première section, la qualification imagée d'une organisation "experte" est illustrée, entre autres, par la place et le rôle des compétences salariales dans ce phénomène, considérées ici dans leur dimension organisationnelle (Durand, 2006). Nous la déconstruisons plus spécifiquement à partir d'une approche des rites d'entreprise, soit des « *créations culturelles particulièrement élaborées exigeant l'articulation d'actes, de paroles et de représentations de très nombreuses personnes, au long des générations* » (Bonte-Izart, 1991, dans Pommier, 2010, p. 495).

Ensuite, dans une deuxième section, la convergence de représentations sociales vers la définition d'une organisation "productive" nous amène à questionner le recours à la quantification, pour justifier des activités salariales réalisées. Évoluant dans un contexte de travail soumis à une politique d'optimisation de la rentabilité (Baudry, 1992 ; Duhautois, Perraudin, 2010), nous décrivons la manière dont certains individus usent d'éléments "concrets" pour rendre compte de leur productivité. Nous n'avons pas la prétention ici de faire de lien avec la distinction opérée par Davallon (2004), entre les objets concrets en tant que "les communications" et l'objet scientifique en tant que "la communication". Fort des processus semblant participer à ces dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace, nous proposons plutôt de considérer ce terme dans sa dimension philosophique de ce « *qui est directement perceptible par les sens* »<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Dictionnaire de français Larousse en ligne, [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concret\\_concr%C3%A8te/17968](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concret_concr%C3%A8te/17968), dernière



Dans la dernière section, nous conférons une place majeure à la technique. Nous nous focalisons sur la place et le rôle de l'outil de gestion qu'est la pointeuse horaire, dans la production d'une image "gestionnaire" de l'organisation. En outre, la reconnaissance de processus de production collective entre salariés nous amène à considérer une certaine agentivité de la tâche (Moreau, 2009 ; Lichtenberger, 2011).

## **2.1 Une organisation "experte"**

Nous débutons ce deuxième chapitre avec l'image d'une organisation "experte". Pour étudier certaines des dynamiques représentationnelles émergentes, nous portons plus précisément notre regard sur la place et le rôle des compétences en situations rituelles d'organisation.

*« On se doit de se différencier par cette expertise-là et de vraiment insister là-dessus, avoir une vraie expertise, apporter un vrai service au client. Donc ça, c'est notre marque de fabrique, c'est plutôt ce qui me plaît bien chez Sogclair d'ailleurs »* (Interviewé 13, salarié avec des relations clients).

Symbole de la culture d'entreprise (Radulica Montserrat, 2008), le rite d'interaction caractérise toute activité réalisable par *« l'effort que doit faire l'individu pour surveiller et diriger les implications symboliques de ses actes lorsqu'il se trouve en présence d'un objet qui a pour lui une valeur particulière »* (Goffman 1974, p. 51). Pour les acteurs engagés dans cette forme d'échange, le rite induit un certain *« mode d'emploi pour agir avec les autres, il indique une conduite à suivre dans une situation donnée »* (Le Breton, 2005, p. 101). Dans cette section, nous nous attardons sur trois séquences rituelles courantes en entreprise : le rite "de recrutement", le rite "d'intégration" et le rite "d'entretien annuel".

### **2.1.1 Une démarcation par la spécialisation**

En contexte industriel, les relations entre donneurs et preneurs d'ordres relèvent de la quasi-intégration, terme économique renvoyant *« aux relations entre deux firmes qui se situent à des stades différents d'un processus de production (l'"output" du vendeur devient l'"input" de l'acheteur »* (Baudry, 2005, pp. 181-182). Depuis une vingtaine d'années, le statut particulier de prestataire dans l'industrie aéronautique et spatiale a quelque peu évolué, notamment dans les modes de contractualisation des projets. Après une période de généralisation des activités,

ces formes organisationnelles émergentes s'orientent vers l'amélioration des « *performances productives et économiques* » (Duhautois, Perraudin, 2010, p. 111). Les donneurs d'ordres sont à la recherche de sous-traitants aux profils spécialisés, à grande expertise et à forte autonomie dans la mise en œuvre du travail demandé. Pour répondre à ces nouvelles exigences, certains prestataires peuvent choisir de modifier leur ligne stratégique et de se spécialiser. Il s'agit d'ailleurs de la politique adoptée par le PDG de l'entreprise, celle-ci étant qualifiée d'« *acteur mondial majeur en matière d'ingénierie de haute technologie* »<sup>106</sup>. Positionnée sur les deux extrémités de la chaîne de production, comprenant les phases de conception et de commercialisation, elle « *apporte une expertise multidisciplinaire sur tout le cycle du développement d'un produit* »<sup>107</sup>. Selon lui, l'expertise de Sogclair aerospace est issue de savoir-faire spécifiques, approfondis et établis sur le long terme :

*Nous avons développé cette entreprise sur des savoir-faire clairement établis depuis une vingtaine d'années en essayant d'avoir, dans un marché qui est servi par des acteurs de caractéristiques très différentes des nôtres, une logique de spécialité, c'est-à-dire que nous faisons peu de choses et nous essayons de les faire correctement*<sup>108</sup>.

Du côté des salariés, cette expertise est également mise en avant dans les réponses à la première question de l'enquête quantitative sur la vision de l'ensemble Sogclair aerospace (cf. Figure 23). Effectivement, cette modalité représente 47,1 % des réponses. Située à la deuxième place des visions les plus sélectionnées, cette généralisation des résultats nous permet d'introduire l'identification d'une image d'"experte". Fort de ces constats, nous proposons de revenir plus en détail sur la manière dont certaines des représentations sociales de Sogclair aerospace semblent participer à cette production.

### 2.1.2 Des compétences organisationnelles

Pour ce faire, nous proposons de prendre appui sur la notion de « *compétences organisationnelles* » (Durand, 2006, p. 279). Elles renvoient à « *la capacité d'un individu ou d'une organisation à accomplir quoi que ce soit* » (*Ibid.*, p. 279) par la convocation possible de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. L'organisation étant une production humaine (Luckmann, Berger, 1966) et les compétences étant, entre autres, détenues par les salariés, nous

---

<sup>106</sup> Vidéo institutionnelle de Sogclair aerospace, chaîne Youtube de Sogclair aerospace, <https://www.youtube.com/watch?v=7wTJUHp5L1E>, dernière consultation le 29 janvier 2016.

<sup>107</sup> *Ibid.*

<sup>108</sup> *Ibid.*

pouvons les considérer comme des éléments prenant part à sa construction. Nous tentons alors de déconstruire l'image d'une organisation "experte" par une approche des processus rituels en entreprise, l'observation participante et les entretiens semi-directifs nous ayant permis d'identifier la participation courante de compétences lors de ces formes d'interactions.

Initialement rapportés au domaine du sacré et de la religion par Durkheim (1912), les rites sont reconnus plus généralement comme des « *pratiques qui découlent des valeurs communes* » (Radulica Montserrat, 2008, p. 109). Nous proposons de mettre en tension cette approche par les rites avec les valeurs communes de Sogclair aerospace. Officiellement définies par les directeurs de l'organisation et du groupe, elles sont au nombre de cinq. La première, la "performance", précise les dimensions techniques et managériales des compétences : « *performance : les compétences, aussi bien techniques que managériales, sont au cœur de nos métiers et de notre organisation. Elles garantissent une performance durable et résultent d'une politique de gestion des compétences efficace* »<sup>109</sup>. La seconde réfère à la confiance établie auprès de ses clients qui lui confient des tâches, et auprès de ses salariés « *grâce à un management responsable et à l'écoute* »<sup>110</sup>. La valeur de l'innovation tend à mettre en évidence le côté "force de proposition" des salariés, aussi bien dans les projets missionnés qu'en développement interne et en collaborations extérieures. La quatrième valeur est celle de l'équité envers ses donneurs d'ordres et ses fournisseurs, dans l'objectif d'« *établir des relations gagnant-gagnant où chacun est reconnu pour ses compétences et le service qu'il apporte* »<sup>111</sup>. Enfin, la dernière renvoie au respect de l'environnement, avec une volonté de réduire les impacts environnementaux dans les pratiques de production.

### 2.1.3 Des rites organisateurs de compétences

Dans ce contexte, nous proposons de nous rapprocher de l'approche anthropologique entrepreneuriale considérant plus précisément les rites comme « *les conduites et les comportements des membres de l'entreprise qui se superposent à ceux régis par l'organisation de la production* » (Lebailly, Simon, 2007, p. 45).

Les trois séquences rituelles que nous analysons pour appuyer notre propos sont celles du rite

---

<sup>109</sup> Documentation interne, manuel qualité, édition du 26 août 2015, p. 13, intranet de Sogclair aerospace, <http://servintranet/documents/SGAF/1QM/manuelqualite.pdf>, dernière consultation le 24 septembre 2015.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>111</sup> *Ibid.*, p. 13.

"de recrutement", du rite "d'intégration" et du rite "d'entretien annuel". En rendant « *lisible, appropriable par tous, le parcours de légitimité d'un individu au sein d'un collectif* » (*Ibid.*, p. 45), ces rites s'inscrivent plus largement dans la politique de gestion des compétences de l'entreprise. En effet, celle-ci semble apparaître comme le fil conducteur des valeurs officielles de l'organisation.

#### 2.1.3.1 Le rite "de recrutement" : une interrelation entre savoirs et savoir-faire

Dans un premier temps, nous nous référons au rite "de recrutement", dit aussi d'"embauche", organisant des pratiques dites "ritualisées" telles que « *celles des CV, des entretiens et des tests, avant de pouvoir intégrer, le cas échéant, l'entreprise visée* » (Jardel, Lorida, 2000, p. 66). L'étape est notamment fondée sur la mise en évidence de connaissances accumulées. Elle se construit à partir de processus de communication ayant lieu entre des agents de diverses natures. Par la diffusion d'information sur son parcours académique et professionnel, le candidat informe les recruteurs de son identité individuelle, et ce par l'intermédiaire de textes écrits et possiblement visuels. Nous pouvons dès lors introduire l'influence de ces "documents rituels" (*Ibid.*) mis en scène par les potentielles recrues et les critères favorisant le jugement de valeur des examinateurs : la formation générale dont le détail de son contenu peut donner des indications sur les compétences maîtrisées intellectuellement, l'appartenance à l'école ou à la filière universitaire dans leurs dimensions aussi bien symboliques qu'affectives, et aussi le diplôme dans sa capacité à justifier d'un niveau d'étude atteint.

L'acte de lecture leur permettant de bénéficier de ces objets de valeur, les recruteurs deviennent à leur tour des agents agissants. Ils prennent notamment part aux décisions en statuant sur la suite à donner à la relation en fonction de la cohérence ou non de ce profil avec leurs "réalités" attendues du poste à pourvoir. La définition des compétences peut se poursuivre via la convocation à un entretien. Dans cette situation, les individus engagés dans ce rite vont convoquer divers éléments à des fins stratégiques : le candidat va tenter de prouver son adéquation avec les conditions attendues par l'offre, alors que les recruteurs vont analyser les correspondances et les divergences des compétences mises en avant face au projet de recrutement proposé dans l'organisation. Dans ce second temps, les acteurs sont amenés à réintégrer dans une conversation plus large les premiers textes médiateurs des connaissances promues et requises, en les réorganisant. Ainsi, cette première description de processus de communication met en évidence la place du savoir dans le rite d'initiation, de par sa définition en tant qu'« *ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de*

*référence* » (Durand, 2006, p. 278).

Dans ce rite, un intérêt particulier est également porté sur les caractéristiques techniques possédées par le candidat. Elles sont possiblement valorisées par des récits d'expériences professionnelles, lors desquelles l'individu a mis en application un ou plusieurs savoirs en environnement particulier. Relevant des aptitudes, cette dimension pratique fait référence au savoir-faire, soit à « *la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis* » (Ibid., p. 278). Lors du rite "de recrutement", il est courant d'observer aussi bien sur les documents écrits que lors des discussions une interrelation entre savoirs et savoir-faire, le second permettant d'illustrer le premier. C'est le cas par exemple d'un salarié de Sogecclair aerospace France ayant suivi des études spécialisées en mécanique des fluides avec application industrielle, dont l'embauche confère un potentiel supplémentaire de compétences d'entreprise sur ce thème précis précédemment non représenté. Ce processus met en avant une possible influence des missions réalisées auparavant : prenant rituellement forme à partir de l'interrelation de textes écrits et oraux, elle peut être considérée comme un élément agentif dans la décision d'embauche. Ce constat rappelle par ailleurs l'orientation actuelle de la politique de gestion des compétences dans la recherche d'ingénieurs expérimentés, possédant entre cinq et sept années d'expérience. Enfin, les dispositions spécifiques entrant dans le savoir-être de l'individu, que nous détaillons en suivant, sont également considérées.

Finalement, nous comprenons qu'en favorisant l'embauche d'un candidat, les recruteurs participent au développement de la compétence organisationnelle. En effet, l'ensemble des salariés recrutés devient à leur tour des "ressources humaines". En apportant des formes supplémentaires, complémentaires ou encore renforçatrices de compétences organisationnelles, ces dernières deviennent des éléments pouvant participer à une représentation sociale de l'organisation. Dynamique induite par un rite "de recrutement" mené à son terme, l'ensemble de ces communications étudiées sous l'angle des compétences organisationnelles semble permettre aux recruteurs, mais aussi à certains salariés, de se représenter Sogecclair aerospace comme un peu plus riche de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qu'auparavant.

#### 2.1.3.2 Le rite "d'intégration" au service d'une mutualisation de compétences

Dans un second temps, nous nous intéressons au rite "d'intégration" faisant suite à l'étape de recrutement, dit aussi rite "d'initiation, de formation et d'information". Ainsi, une fois embauché, « *l'accès au savoir, à la maîtrise d'un type de travail particulier, reste empreint*

*d'un certain mystère* » (Jardel, Loridon, 2000, p. 69). Afin d'être opérationnel et donc productif le plus rapidement possible, le nouvel arrivant doit, entre autres, maîtriser les tâches qui lui sont confiées ainsi que son environnement de travail direct. De plus, il doit être en mesure de maîtriser au moins une partie du vocabulaire approprié à l'exercice de sa fonction.

Cependant, une des caractéristiques possibles du métier de salarié en sous-traitance est la possession d'un bagage théorique large dans un but d'application potentielle à une diversité de secteurs industriels. Un même étudiant validant un brevet technique, un cursus universitaire ou un cursus en école d'ingénieurs comme l'Institut Nationale des Sciences Appliquées, l'École Nationale des Ingénieurs de Tunis ou encore l'University of the West of England pourra aussi bien travailler dans une société du secteur aéronautique et spatial, que des télécommunications, des biotechnologies, de l'automobile ou encore de la recherche scientifique. Même si certains salariés sont issus de formations proposant des parcours spécialisés propres à l'aérospatial, telles que l'Institut Polytechnique des Sciences Avancées de Paris ou encore l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace de Toulouse, il ne s'agit pas d'une condition impérative à l'embauche. En intégrant Sogclair aerospace, le nouveau salarié doit donc, dans la plupart des cas, acquérir certains savoirs et savoir-faire propres à leurs tâches.

Le rite "d'intégration" se traduit alors par une formation spécifique dès les premiers jours de travail. Nous constatons par ailleurs que ce rite peut être valable pour des individus déjà engagés, mais changeant de mission. En parallèle de la réalisation du parcours d'intégration visant le développement d'un savoir général à l'organisation elle-même (administratif, structurel et informatique), le salarié reçoit une formation théorique et pratique aux outils du projet sur lequel il est positionné. Ce processus de construction interreliée de savoirs et de savoir-faire favorise le développement des connaissances par ces individus, enrichissant ici encore les compétences organisationnelles. Cette formation peut être dispensée par deux voies possibles : une session de formations groupées et/ou une formation empirique. Dans le premier cas, les nouveaux arrivants passent généralement de quelques jours à un mois dans une salle avec un formateur. Celui-ci peut être un intervenant extérieur ou un salarié déjà expérimenté sur le sujet. Dans le deuxième cas, les salariés reçoivent une formation « *sur le tas* » (Interviewé 6, salarié en situation d'intercontrat) dès leur intégration à l'équipe, évoluant sur et par le terrain. Celle-ci est dispensée par le chef de projet ou un membre de l'équipe. Un délai de quelques semaines de formation est généralement nécessaire au nouvel arrivant dans le projet pour développer des compétences particulières, totalement effectives, auxquelles s'ajoutent des

mois de pratique pour une optimisation maximale de la productivité : « *plein de nouveaux outils à apprendre donc j'y ai passé beaucoup de temps, beaucoup d'heures. Et ce pendant plusieurs mois* » (Interviewé 5, salarié opérationnel). Durant cette période, le nouvel arrivant obtient généralement du soutien de la part des collègues de son équipe : « *à chaque fois, les anciens collègues du même groupe, ils n'hésitent pas à te passer les informations pour t'expliquer, pour te diriger* » (Interviewé 16, salarié chef de projet).

Lors de ce rituel "d'intégration", nous constatons ainsi des échanges de compétences initiés par un individu dont l'expérience possédée lui permet de devenir un diffuseur d'une connaissance théorique et/ou appliquée en contexte. Dans ce cadre, nous convenons de capacités d'action de ces agents humains, matérialisée par l'intermédiaire de textes de diverses formes. Nous constatons des échanges entre formateurs et formés via l'usage de l'oral principalement pour mettre en scène ces discussions. Les formes écrites sont majoritairement convoquées pour les exercices et la découverte de procédures :

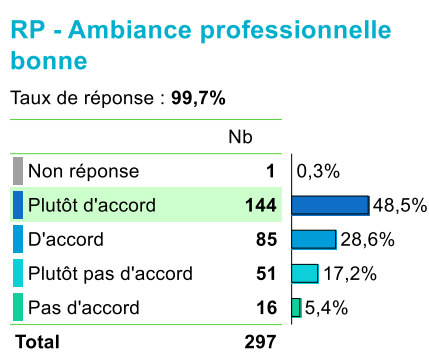
*Ce n'était pas une formation assise comme ça, avec un intervenant dans une salle, mais avec des employés Sogclair plutôt experts de la config' et qui avaient l'habitude de travailler chez le client. Donc en gros, ils m'ont fait lire de la doc' client "process" Airbus : des bibles de config' Airbus, des choses comme ça* (Interviewé 29, salarié opérationnel).

Des textes gestuels et parfois même tactiles peuvent également être identifiés, favorisant par exemple la démonstration de pratiques à réaliser sur un logiciel spécialisé ou sur une machine. Cette chaîne de construction met d'une part en évidence une capacité d'action des programmes de formations groupées et individuelles, dispensées en interne en tant qu'éléments assurant le partage de compétences intersalariales. D'autre part, elle met en lumière la place de l'expérience dans la diffusion des savoirs et des savoir-faire, ses capacités d'action s'exprimant par récursivité du formé devenant, après maîtrise de compétences, formateur pour les nouveaux arrivants :

*Donc moi, je gérais un petit peu tout l'avancement du boulot, mon boulot aussi, les formations de mes deux collègues tout fraîchement formés au logiciel. C'était un travail qu'il fallait effectuer sur ProEngineer. ProEngineer, je l'avais utilisé pendant les huit ans, enfin pendant les six ans et demi que j'étais chez le client précédent. Je "drivais" un peu le boulot et je leur filais un coup de main, on va dire un soutien au support informatique parce que quand on débute sur un logiciel, on n'est pas performant. Il y a plein d'astuces qu'on ne connaît pas forcément* (Interviewé 6, salarié opérationnel).

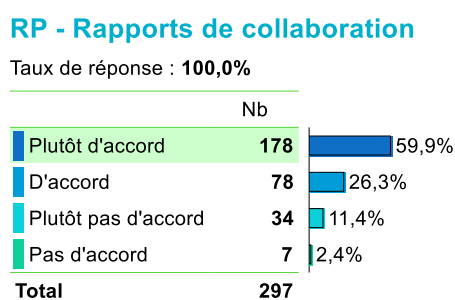
Favorisant un certain rapprochement relationnel entre les individus, ce partage de savoirs et de savoir-faire induit par ailleurs un certain savoir-être, soit des attitudes en matière de « *comportement et plus encore de l'identité et de la volonté* » (Durand, 2006, p. 279). Nous pouvons alors mettre en tension ce constat avec l'impression d'une atmosphère de travail agréable : « *comme on était content d'être là-bas [référence à l'équipe intégrée], on avait envie de partager notre connaissance, on avait envie de transmettre, on avait envie de garder les gens qui arrivaient* » (Interviewé 19, salarié opérationnel). Cette tendance apparaît d'ailleurs généralisée lors de l'analyse des retours du questionnaire (cf. Figure 28).

Figure 28 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation d'une ambiance professionnelle bonne



À la demande de qualification de l'ambiance professionnelle, 77,1 % des répondants la caractérisent de bonne ou de plutôt bonne. Les statistiques sur la qualification des rapports professionnels dans l'exercice du travail vont également dans ce sens. (cf. Figure 29).

Figure 29 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation de rapports de collaboration



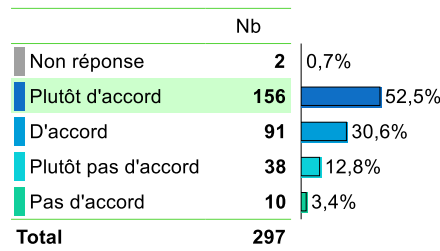
Nous constatons que la majorité des répondants (86,2 %) affirment travailler en collaboration avec les autres membres intégrés sur le projet à réaliser. En outre, la manière dont s'établissent plus globalement les relations professionnelles enrichit directement cette analyse (cf. Figure 30).



Figure 30 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation de relations professionnelles aisées

### RP - Relations pro. aisées

Taux de réponse : 99,3%



Ce graphique montre que la plupart des répondants (83,1 %) caractérisent d'aisées ou de plutôt aisées les relations professionnelles. Par ces résultats, nous comprenons l'influence que peut avoir l'alliance entre le contact humain entre collègues et l'exercice de l'activité, dans la construction d'une représentation d'une organisation à fortes compétences sociales et professionnelles :

*Une excellente communication. Très compétente socialement et humainement. Reconnaissante. Constructive. Spirituelle. En raison de collègues en particulier à [nom de l'agence d'appartenance], j'ai une très bonne relation avec la société. Je me sens à l'aise et apprécié. Les problèmes ne doivent pas être considérés comme un problème, mais cela doit être abordé comme un défi<sup>112</sup>.*

La description d'échanges ayant lieu entre des agents de différentes natures possédant diverses capacités d'action favorisant la structuration, du moins en partie, du rituel d'intégration salariale, illustre un dispositif de mutualisation des compétences organisationnelles à Sogclair aerospace. Par la circularité des savoirs et des savoir-faire permis par la détention de savoir-être issue de la pédagogie, les salariés sont aptes à devenir eux-mêmes des acteurs dans la diffusion de la connaissance sur leur entreprise. Par ces processus de communication, nous comprenons que les salariés, conscients de cette dynamique de compétences en entreprise, puissent se la représenter socialement comme une organisation toujours plus riche de savoirs et de savoir-faire spécifiques.

#### 2.1.3.3 Le rite "d'entretien annuel" : une discussion sur les compétences

Dans un troisième temps, nous nous focalisons sur le rite "d'entretien annuel". Le salarié est

<sup>112</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

notamment lié à son employeur par un contrat de travail récapitulatif, entre autres, les obligations de moyens ou de résultats qu'il prend en charge. C'est lors de l'entretien annuel que vont pouvoir être discutées « *la reconnaissance des compétences et l'accès aux promotions* » en fonction de l'évaluation de « *la pertinence des pratiques professionnelles* » (Kergoat, 2010, en ligne). Cette évaluation professionnelle est censée être portée sur les « *façons de faire professionnelles au plus près des producteurs de biens et de services et dans ce cadre, [et est] censée viser un consensus entre les différentes parties prenantes* » (Le Moëne, Parrini-Alemanno, 2010, en ligne). À Sogeclear aerospace, ce dispositif est supervisé par des membres du service de gestion des compétences rattaché à la direction technique. Même si la législation en la matière diffère quelque peu en fonction des entités nationales d'appartenance, le principe reste le même : chaque année ou deux fois par an, le salarié a rendez-vous avec son supérieur hiérarchique direct pour faire le point sur les activités réalisées et en cours, faire un retour sur les objectifs à remplir, réviser les aspects financiers et discuter des plans de carrière espérés et possibles. Les parties prenantes de cette discussion doivent ensuite synthétiser leurs propos dans une feuille à remettre aux membres de la direction des compétences, pour étude et classification. Afin de mieux comprendre la manière dont s'organisent les communications dans ce contexte rituel, nous revenons sur les filières d'évolution interne proposées en entreprise.

Nous prenons le parti de nous centrer ici sur les perspectives d'évolution professionnelle proposées aux salariés appartenant aux directions de ligne de produit. En effet, celles disponibles pour les membres des directions transverses divergent quelque peu, mais l'effectif de ces individus reste minoritaire. Ainsi, les processus types d'évolution s'orientent principalement vers trois axes<sup>113</sup> : la filière projet, la filière management et la filière expertise. Ils peuvent cependant s'adapter en fonction des particularités nationales et individuelles. La première filière est limitée à une activité précise, et se centre sur un ou des projets encadrés par des dates claires de début et de fin. Elle permet à des opérationnels d'endosser le rôle de chef de projet. La seconde filière s'applique plus globalement à un ensemble d'activités de l'entreprise, telles que les activités du secteur technique, comme le calcul ou les études, et du secteur industriel, comme l'aéronautique ou le spatial. Les postes de managers proposés, classés ici par niveau de responsabilités, sont ceux de responsable technique, de responsable d'activité et aussi de chef de service. Enfin, la filière expertise se centre sur un domaine d'activité en

---

<sup>113</sup> Documentation interne, « Filière dévolution », 2013, issu de la direction technique.

particulier, comme le métier du design, de la configuration ou de l'informatique, ou encore sur un domaine issu de la filière technologique comme le composite, le métallique ou l'électrique. Le salarié expert devient alors une référence autant pour les équipes techniques que pour les clients. La filière experte propose par ailleurs trois niveaux en fonction de l'expérience dans le poste. En outre, les porosités entre ces trois filières principales d'évolution professionnelle mettent en évidence la nécessaire coopération attendue dans ce type de société.

Ces processus d'évolution semblent se construire à partir de représentations sociales de compétences élaborées plus particulièrement lors du rite "d'entretien individuel". Nos résultats illustrent notamment le caractère subjectif de la « *logique de compétence* » (Kergoat, 2010, en ligne) en entreprise. D'une part, la compétence tend à s'organiser lors de communications dans la vie quotidienne, ayant lieu entre des salariés en contexte de réalisation de leurs missions professionnelles. D'autre part, elle semble émerger de la perception (ou non) de l'évaluateur lors de l'étude du profil salarial. Ce parcours met en avant le rôle du supérieur dans cette situation, et donc celui du statut hiérarchique lui conférant le pouvoir de décision. Ainsi, par sa capacité à juger de l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire ou encore savoir-être chez un employé, le chef est apte à influencer sur le développement des compétences organisationnelles. Dans cette perspective, la promotion d'un membre participe plus largement à l'enrichissement de l'expertise de Sogeclear aerospace. Par ces communications, il est possible d'observer l'émergence, pour certains des évaluateurs et des salariés convoqués en entretien, de la représentation sociale d'une organisation à potentielles évolutions de compétences à moyen et long terme.

#### 2.1.4 Synthèse de ces dynamiques

Par l'étude de processus ayant lieu lors de ces trois situations rituelles d'entreprise, nous sommes en mesure de reconnaître des capacités d'action d'éléments de différentes natures : collègues de travail, supérieurs hiérarchiques et membres du service des compétences, savoirs, savoir-faire, savoir-être, formations communes et spécifiques, et ambiance de travail. Divers par leurs lieux d'expression et leurs rôles adoptés en situation, ces agents semblent participer aux dynamiques représentationnelles d'une organisation "experte" car tendant vers toujours plus de compétences sociales et professionnelles.

D'une manière plus générale, cet éclairage nous amène à proposer une redéfinition de la notion de compétence comme présentée initialement dans le discours officiel des dirigeants. Loin du

raccourci la renvoyant aux seuls savoir-faire de ses membres, les compétences seraient plutôt à considérer ici dans une dimension agenticar car se situant « *entre connaissance et action* » (Kergoat, 2005, en ligne). S'organisant dans l'interrelation entre savoirs, savoir-faire et savoir-être possédés et mis en œuvre par les salariés, elles tendent à se construire collectivement. Formant ce qu'on pourrait nommer une « *alchimie de la compétence* » (Durand, 2006), elles peuvent tout autant s'inscrire dans l'objectif d'entreprise restant la « *mobilisation adéquate de ressources en situation* » (Monchatre, 2010, en ligne).

Dans cette section, nous avons mis en lumière la manière dont se construit, du moins en partie, l'image d'une organisation "experte". Toujours dans cette thématique de la matérialité, nous proposons maintenant de questionner une autre image identifiée de Sogecclair aerospace, celle d'une organisation dite "productive".

## **2.2 Une organisation "productive"**

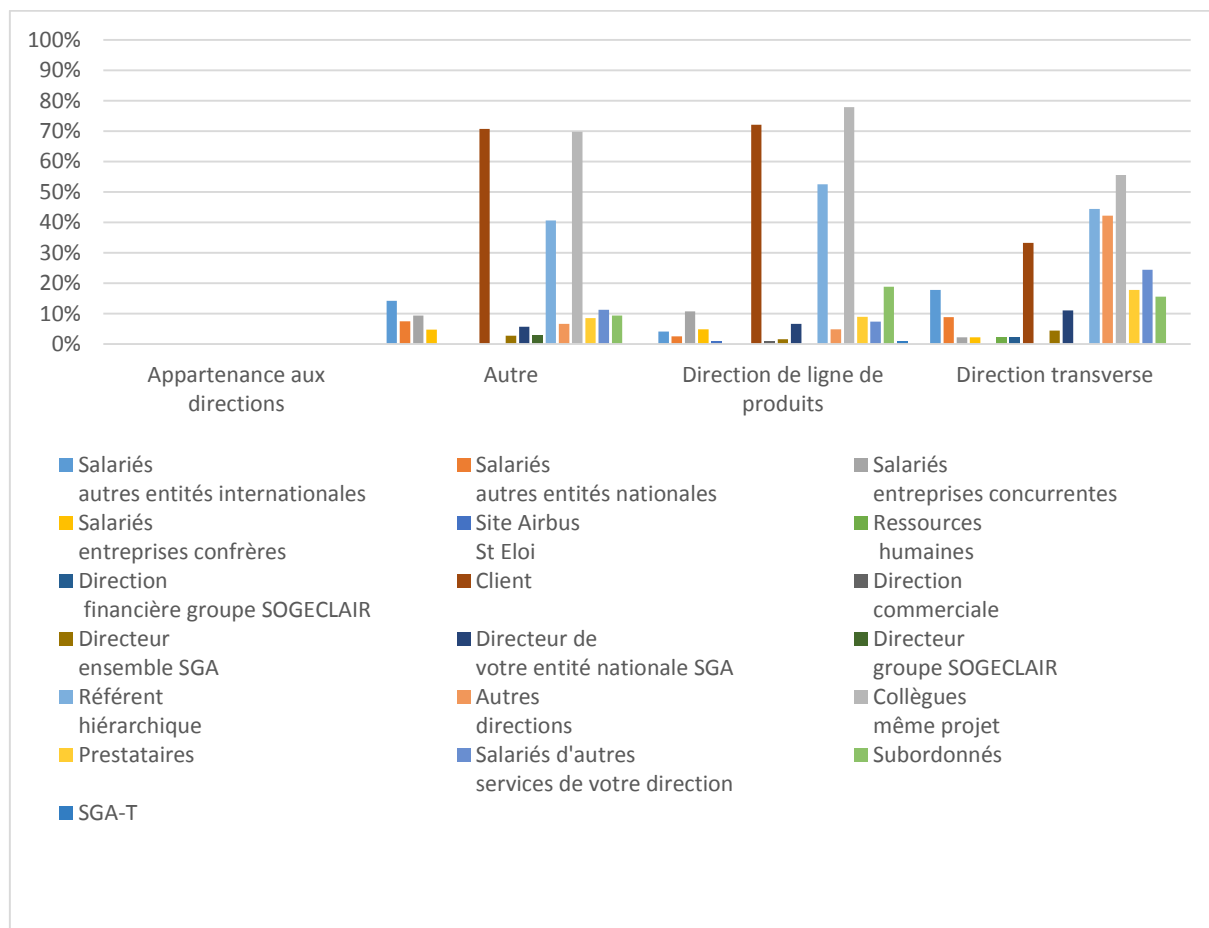
L'image discutée ici est celle d'une organisation "productive". Pour ce faire, nous nous focalisons sur l'émergence de certaines représentations sociales de l'entreprise, et sur la manière dont leurs convergences peuvent favoriser cette production.

« *Disons que dans une entreprise comme celle-ci, les ingénieurs sont les outils de production donc : les ingénieurs produisent, donc les ingénieurs créent la richesse* » (Interviewé 7, membre du service communication).

Afin de mieux comprendre cette dynamique, nous partons de l'observation d'une opposition lexicale mettant en tension les directions de ligne de produit et les directions transverses. Dans la vie quotidienne des salariés, les premières sont dites "productives", alors que les secondes sont qualifiées d'"improductives" : « *on est [...] ce qu'on appelle des improductifs, donc des gens qui coûtent à l'entreprise parce que notre travail n'est pas vendu à l'extérieur de manière sonnante et trébuchante avec une belle facture et autre* » (Interviewé 12, salarié de direction transverse). Cette divergence de considération, organisée autour de la dimension de rentabilité, décrit aussi bien l'activité de travail en elle-même que les salariés engagés dans ces missions : « *j'étais toujours improductif sur un projet de recherche* » (Interviewé 5, salarié de direction transverse). Nous pouvons ainsi convenir d'une certaine agentivité des adjectifs qualificatifs engagés ici, dans leur capacité à décrire et même à conférer ou à minimiser l'importance donnée à des activités, et *in fine* aux membres de l'organisation concernés. Par la convocation de ces textes, les individus en interaction peuvent participer, eux aussi, au renforcement de cette

situation par l'entretien d'un lexique différenciateur. En outre, les réponses au questionnaire mettent en avant une divergence de modes de travail en fonction du type de direction d'appartenance du salarié (cf. Tableau 6 en annexe 63<sup>114</sup> et figure 31).

Figure 31 : Diagramme en bâtons du tri croisé de la direction d'appartenance avec les relations principales de travail



Afin de poursuivre leurs missions de support, de gestion et de développement, les membres intégrés aux directions transverses bénéficient d'un territoire d'intervention plus étendu que ceux intégrés aux directions de ligne de produit. Leurs relations directes majeures au travail s'effectuent avec les salariés des autres directions (42,2 % contre 4,9 %), avec les salariés d'autres services de la direction d'appartenance (24,4 % contre 7,4 %), avec les salariés d'autres entités nationales (17,8 % contre 4,1 %) et avec les prestataires (17,8 % contre 9 %). Cette ouverture du champ des relations professionnelles est par exemple identifiable dans la fonction communication, la vocation internationale des projets invitant les acteurs du service à échanger

<sup>114</sup> La taille de ce tableau de statistiques étant trop grande, nous préférons l'intégrer en annexe et optimiser la lecture.

directement avec les "directeurs" des directions de Sogclair aerospace, ceux des entités nationales et ceux d'autres filiales du groupe Sogclair :

*J'ai été amené à voir beaucoup de gens dans l'entreprise que je n'aurais pas forcément été amené à voir si j'avais travaillé dans un autre service. Vu que le service communication est un petit peu transverse à tous les autres services, ça permet aussi de voir beaucoup de monde (Interviewé 7, membre du service communication).*

Comparativement à ceux des directions transverses, les salariés intégrés aux directions de ligne de produit disent échanger majoritairement avec les collègues du même projet (77,9 % contre 55,6 %), le client (72,1 % contre 33,3 %) et les salariés d'entreprises concurrentes (10,7 % contre 2,2 %). Ces constats mettent en évidence les spécificités d'un périmètre relationnel plus restreint, mais fortement orienté vers les donneurs d'ordres. Quant à la rubrique "autre" présente dans les résultats statistiques, notre impossibilité d'identification de ces profils de répondants nous empêche d'en proposer une analyse pertinente.

De la sorte, ces processus de communication tendent à favoriser plus largement une certaine distanciation entre les individus, en fonction de leur type de direction d'appartenance. Sogclair aerospace étant une entreprise dont la viabilité dépend de ses clients, nous comprenons que certains de ses membres puissent se la représenter comme une organisation dont la réussite passe principalement par des activités intégrées aux directions de ligne de produit.

### 2.2.1 Une politique de la performance

En contexte d'entité française, nous observons un possible renforcement de cette représentation par une mesure exécutive ayant pris effet en septembre 2013 : l'obligation d'information au directeur général adjoint de l'entité de toute volonté d'engagement d'un potentiel stagiaire dans une direction transverse. Avec pour ambition officielle d'éviter le placement d'individus à des postes ne leur correspondant pas, cette mesure est ressentie, par certains des responsables d'activités concernés, comme une pratique visant à surveiller et à réduire les frais engagés par les activités dites "improductives"<sup>115</sup>. Cette situation éclaire alors une certaine influence des membres de l'exécutif dans l'entretien de cette distance de considération entre les salariés intégrés aux activités de ligne de produit et ceux rattachés aux directions transverses.

---

<sup>115</sup> Camet de bord, pp. 98, 101.

Engageant plus largement ici la dépendance économique dans les interactions sur le sujet, les pratiques stratégiques orientées rentabilité par réduction des coûts se remarquent également dans la démarche exécutive de tentative d'externalisation des activités "improductives". C'est le cas par exemple avec la réflexion engagée sur la nécessité d'un service informatique propre à l'entreprise :

*À un moment, il voulait sous-traiter l'informatique. On s'est rendu compte, moi je n'étais pas encore là, ils se sont rendu compte que c'était impossible parce que la façon de travailler d'Airbus avec nous fait que tu ne peux pas. Il faut que tu aies des personnes à temps complet ici, chez nous, pour s'occuper de ça (Interviewé 27, salarié de direction transverse).*

### 2.2.2 La place des activités transverses dans la "course" à la quantification

Rattachée à la direction technique, puis à la direction générale adjointe, la communication est elle aussi considérée comme une fonction "improductive" : « *il y a toujours ce côté : voilà, c'est bien perçu d'accord, mais ce n'est pas essentiel pour produire* » (Interviewé 7, membre du service communication). Cette représentation de la fonction semble notamment issue d'une divergence dans la culture du travail entre des salariés ingénieurs et des communicants. Contrairement au rapport opéré entre tâches exécutées et gains financiers, celle-ci ne permet pas une quantification exacte de ses moyens mis en œuvre et de ses résultats : « *Les communicants - pas forcément que dans cette entreprise mais là, la différence est particulièrement flagrante - les communicants ne rapportent rien en soi, ne produisent rien. Ce sont des fonctions supports* » (Interviewé 7, membre du service communication).

Ce constat nous amène à rendre compte d'une potentielle agentivité culturelle, intéressant particulièrement le secteur du travail. En effet, les tensions pouvant émerger dans les interactions entre ingénieurs et communicants semblent en partie refléter une distinction entre la culture en sciences de l'ingénierie, à visée majoritairement quantitative, et la culture en communication, plutôt axée sur du qualitatif. Cette différence culturelle du travail tend à favoriser l'incompréhension de l'intérêt de la communication auprès de ce public. Cette différence de point de vue est par exemple illustrée par la délégation d'une mission précise à la chargée de communication, dès ses premiers jours de travail : la remise en forme sous *PowerPoint* de diaporamas de réponses à des appels à projets et de démarchage commercial,

documentation comportant chaque fois plus d'une trentaine de pages<sup>116</sup>. Quant aux actions mises en œuvre par les acteurs du service, elles tendent à être régulièrement reportées, la priorité étant finalement donnée à d'autres tâches à visée plus rentable<sup>117</sup>. C'est le cas lors de la phase de consultation des "directeurs" de directions de ligne de produit pour le projet de refonte du site internet de l'entreprise : « *c'est parfois difficile d'avoir un entretien avec des directeurs de ligne-produit vu que, d'une part ils sont assez occupés, et d'autre part c'est difficile de faire comprendre que le site internet est un objectif majeur aujourd'hui* » (Interviewé 7, membre du service communication). En outre, la communication est aussi vue comme une fonction organisatrice de salons, « *trop axée goodies [et] pas assez orientée métier et expertise* »<sup>118</sup>, voire une fonction organisatrice d'événements ou de soirées. Cela se traduit notamment par la demande d'un groupe de salariés appartenant à la direction des systèmes d'installation de mettre en place une soirée personnelle pour leur service ou encore par la demande de création d'une affiche pour le pot de départ à la retraite d'un technicien de surface qui travaillait dans les locaux de l'entité française<sup>119</sup>. Par cette forme d'utilisation professionnelle et personnelle des potentialités offertes par la fonction communication, certains communicants disent ressentir une certaine dévalorisation de leur travail face aux activités "productives" : « *Je ne suis pas sûr qu'ils considèrent que c'est un métier qui ait autant de valeur que le leur, si on peut l'exprimer comme ça* » (Interviewé 7, membre du service communication). Dans ce contexte, la culture du travail apparaît comme un élément potentiellement apte à agir sur les salariés en organisant une partie de leurs modes de travail, et plus largement une partie de leurs modes de pensées. Ces processus participent alors à une dynamique de représentation de Sogclair aerospace comme une entreprise existante du fait du travail des ingénieurs engagés sur des lignes de produit.

Dans cette "course" à la quantification, nous observons aussi une tendance à la pratique d'autonomisation financière d'une activité considérée "improductive". Démarche adoptée par l'innovation, elle assure, ou du moins alimente les chances, de pérennisation d'un service, et donc du maintien du travail des salariés intégrés. En effet, en cas de baisse des charges des donneurs d'ordres, les répercussions peuvent être des suppressions de postes généralement orientées vers ces pôles : « *il faut avoir en tête que l'innovation tout comme la communication, ce sont les styles de services qui peuvent vite sauter quand on est dans des périodes de forte*

---

<sup>116</sup> Carnet de bord, p. 135.

<sup>117</sup> Carnet de bord, pp. 157, 160.

<sup>118</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

<sup>119</sup> Issu de l'observation participante.



*comment dire ? ... En grande crise* » (Interviewé 12, salarié de direction transverse). Dans ce cas, cela passe par exemple par l'utilisation de la « *mesure générique de soutien aux activités de recherche et de développement (R&D) des entreprises* »<sup>120</sup>, permettant d'obtenir des réductions fiscales sous certaines conditions. Nous retrouvons ici l'utilisation des budgets, en tant qu'élément financier possédant une capacité à justifier de la rentabilité d'une activité ou du moins à la détacher quelque peu de sa vision "improductive".

### 2.2.3 Le processus de légitimité par la procédure

À Sogecclair aerospace, les principes organisant les modes de travail des activités de l'entreprise sont définis officiellement par des procédures écrites : procédure de contrôle des dossiers de définition, procédure d'audit interne, procédure de satisfaction client, procédure d'archivage des données papier, etc. Rassemblées dans le manuel qualité, elles sont en consultation libre par l'ensemble des membres de l'entreprise. Dans ce contexte et face à la représentation sociale d'une entreprise dont la viabilité dépend des activités d'ingénierie, certains services rattachés aux directions transverses tentent de légitimer leur opérationnalité en utilisant ces documents officiels. C'est le cas des membres de la direction technique, qui prennent appui sur la diffusion officielle de la procédure "Manager la communication" pour informer de la création du service communication.

Cette situation nous permet de faire un point sur l'agentivité possiblement conférée aux procédures. D'une part, la symbolique conférée à cet élément à symbolique forte a favorisé l'officialisation des discours, par leur traduction en textes écrits. D'autre part, l'utilisation des outils de communication du courriel et de l'organigramme pour promouvoir l'information semble agir sur l'ensemble des salariés de l'entreprise, en portant à leur connaissance la place et les rôles conférés à la fonction communication au profit du développement organisationnel au côté des fonctions "productives". Par l'usage plus particulier de l'organigramme, document également à symbolique forte d'officialisation d'informations structurelles sur l'entreprise, cet outil tend aussi à agir sur ces considérations en renforçant le caractère officiel de l'information. Plus largement, ces processus semblent favoriser la représentation sociale d'une organisation dont les activités réalisées dans les directions de ligne de produit et les directions transverses

---

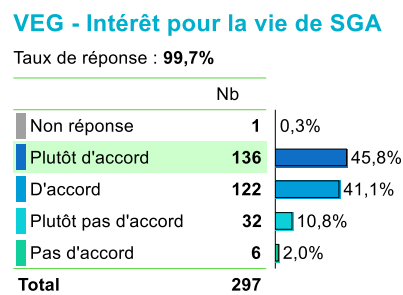
<sup>120</sup> Site gouvernementale Service Public, <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23533>, dernière consultation le 1 février 2016.

poursuivent, ensemble, des objectifs majoritairement productifs.

#### 2.2.4 Une sélectivité communicationnelle au service de la productivité

De plus, cette dynamique représentationnelle est identifiable dans les rapports hiérarchiques visant l'information auprès des salariés, troisième objectif de la fonction communication. Sur ce sujet, les retours du questionnaire nous semblent particulièrement pertinents (cf. Figure 32).

Figure 32 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'intérêt pour la vie de l'entreprise

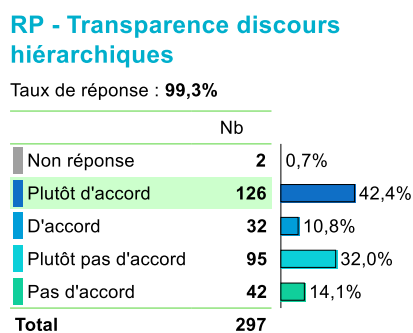


La très grande majorité des répondants (86,9 %) se dit intéressée par la vie de l'entreprise, de manière générale. Via notre observation participante<sup>121</sup>, nous remarquons que cette communication à visée informative est initialement et principalement construite par le directeur de l'ensemble Sogeclair aerospace et celui du groupe Sogeclair. Elle a ensuite vocation à être redistribuée, auprès des salariés, via des échanges entre les individus supérieurs hiérarchiques directs et leurs subordonnés : « moi, je la situe à un niveau un peu "high level" et après, cette communication elle doit être reprise par les directeurs, directeurs généraux, etc. » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction). Parmi les différents agents humains devant rapporter ces discours, certains nous expliquent opérer une sélection de l'information à rediffuser en fonction de leur « *ressenti personnel* » (Interviewé 12, salarié responsable de service).

Plus généralement, d'autres réponses au questionnaire vont aussi dans ce sens (cf. Figure 33).

<sup>121</sup> Camet de bord, pp. 7, 15-16, 55, 110.

Figure 33 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation d'une .transparence dans les discours hiérarchiques



Comme le montre ce diagramme, près de la moitié des répondants (46,1 %) qualifient les discours hiérarchiques de non transparents. Ainsi, en plus de cette possible réappropriation du contenu informationnel par sélection, nous observons une possible non-action de rediffusion par poursuite d'enjeux stratégiques personnels : « *Ce ne sont pas les directeurs qui vont nous la redescendre, pas tous, certains, c'est toujours pareil. C'est en fonction de la personne et de ce qu'il peut, lui, en retirer* » (Interviewé 12, salarié responsable de service). Nous notons que ces pratiques sont acceptées par la direction de Sogclair aerospace, les justifiant par la définition d'une entreprise avant tout d'ingénierie et non de communication : « *après, je considère qu'on n'est pas une entreprise... On est une entreprise d'ingénieurs, globalement. Et ce qui intéresse les ingénieurs, c'est la technique. Donc ce ne sont pas des grands communicants souvent* » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction). Renforçant un rapport de domination-soumission, cette tension entre des salariés désireux d'être informés de la vie de leur entreprise et des managers potentiellement indifférents sur le sujet ne semble pas propice à un épanouissement dans le travail :

*Le contraire du conflit, ce qui est souvent le pire dans les relations sociales, c'est l'indifférence qui laisse chacun se débrouiller seul avec ce qu'agite le travail en lui, et qui, sauf lorsque l'individu arrive à se mettre en retrait de son travail, apparaît comme la principale source de souffrance aujourd'hui* (Lichtenberger, 2011, p. 98).

En priorisant la réalisation des tâches face aux pratiques de communication, les individus supérieurs hiérarchiquement, et chacun à leur échelon, peuvent voir dans cette mission de communication informationnelle, la possibilité d'user des textes écrits et oraux, par la parole comme par le silence, pour répondre à des enjeux individuels d'optimisation de la réussite du projet. Ainsi, ces processus de communication semblent participer à la dynamique représentationnelle d'une organisation axée prioritairement sur l'exécution du travail qualifié

de "productif", soit à rentabilité directe.

### 2.2.5 De la quantification à la productivité

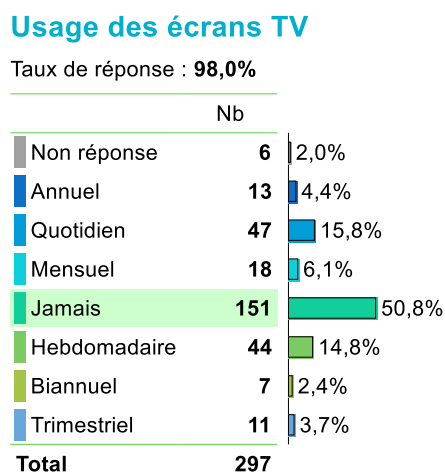
En outre, nous constatons que l'orientation "matérielle" de certaines actions de communication tend à favoriser la compréhension, voire l'intérêt de cette activité d'entreprise auprès de salariés de directions de ligne de produit. Pour illustrer ce phénomène, nous retenons l'exemple d'une communication écrite en contexte postévénementiel de la journée dédiée aux salariés, ayant eu lieu le 14 juin 2013. Initialement organisée dans l'objectif de fédérer l'effectif, la stagiaire en communication événementielle rédige par la suite un compte-rendu chiffré et visuel (cf. Annexe 64) reprenant essentiellement les taux de préinscription, les taux de participation, et les statistiques issues des retours au questionnaire de satisfaction rempli en fin d'opération. Des photographies de salariés participant à la journée sont aussi insérées. Remis en main propre au directeur général de l'ensemble Sogclair aerospace et diffusé sur les écrans télévisés installés dans les locaux de l'entreprise, nous constatons que les téléspectateurs portent un intérêt considérable aux résultats intégrés au document. Cela peut se traduire par des salariés visionnant le diaporama de synthèse pendant les pauses ou discutant sur le sujet à la machine à café<sup>122</sup>. Dans cette situation, la diffusion des informations orientées sur la production de résultats favorise la considération de l'action mise en œuvre par des membres du service communication. Dans sa capacité à produire des données chiffrées, ces textes peuvent participer à l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation où existent conjointement des activités issues des directions de ligne de produit et des directions transverses.

Cet exemple nous permet également d'introduire la place et le rôle de l'outil de communication qu'est l'écran télévisuel dans cette dynamique. Son usage par les salariés est statistiquement mis en évidence en suivant (cf. Figure 34).

---

<sup>122</sup> Camet de bord, pp. 50, 59.

Figure 34 : Diagramme en bâtons du tri à plat de l'usage des écrans télévisuels



Plus d'un tiers des répondants (36,7 %) disent le consulter au moins une fois par mois. Nous notons que les diaporamas sont diffusés pendant une période moyenne de trois semaines<sup>123</sup>. Par des capacités à diffuser des informations conçues de manière quantitative sur les "résultats" d'une action de communication, ces écrans rendent finalement compte, aux salariés les visionnant, du travail réalisé par les membres de l'organisation.

#### 2.2.6 De l'institutionnalisation de la productivité

Enfin, nous proposons de reconsidérer ici l'outil de communication qu'est la présentation institutionnelle de Sogclair aerospace. En effet, certains des processus de communication ayant lieu lors de la lecture du document par des salariés lors de l'axe projectif en entretien semi-directif nous permettent de questionner sa participation à ces dynamiques représentationnelles.

Alors que les directions de ligne de produit sont détaillées par projets, par compétences et par savoir-faire au travers d'une quinzaine de diapositives, les directions transverses ne sont évoquées qu'une fois seulement. Nous les identifions à la diapositive 17 présentant la matrice de structuration des activités générales de l'organisation. Ces informations restreintes sur l'existence de ces fonctions supports, et donc des activités réalisées par les salariés engagés dans ces filières, semblent participer à la construction d'une représentation sociale d'une organisation dont certains ne font pas partie :

<sup>123</sup> Camet de bord, p. 147.

*Après moi, je ne me retrouve pas du tout là-dedans. Pareil la partie RH, il n'y a rien du tout non plus. La partie communication non plus. Toutes ces équipes-là. L'innovation je ne vois pas là-dedans. C'est en fait... Oui, maintenant que tu m'y fais penser, je ne fais pas partie de Sogclair aerospace (rires). Je fais partie des exclus (Interviewé 28, salarié de direction transverse).*

Par le silence informationnel sur les fonctions transverses et par l'accent mis sur les autres directions, cette présentation semble participer à la représentation sociale d'une organisation existante du fait du travail des ingénieurs engagés sur des activités de ligne de produit.

### 2.2.7 Synthèse de ces dynamiques

Pour conclure, nous proposons de mettre en évidence l'émergence de la représentation sociale d'une organisation à politique stratégique paradoxale. Pour ce faire, nous mettons en tension la classification "improductive" de l'activité d'innovation (rattachée à la direction transverse technique), conférant pourtant de la rentabilité sur le long terme. D'ailleurs définie par l'exécutif comme « *vecteur de communication de nouvelles offres* » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction), cette activité favorise, entre autres, la contractualisation de nouveaux projets, à répartir ensuite dans des services de directions de ligne de produit. De plus, le dépôt de brevets peut rapporter de l'argent à l'entreprise. C'est le cas en 2013 avec un salarié ayant créé et développé le projet "Optim'Floor" pour et avec Sogclair aerospace, un plancher d'avion structurant et contribuant à la rigidité des avions. Dans ce cadre, une certaine incompréhension peut être ressentie par des salariés du service innovation lorsque les dirigeants statuent sur une réduction des investissements des activités improductives : « *C'est toujours l'impression qu'on est pieds et poings liés et vas-y avance, vas-y, vas-y jette-toi, jette-toi* ». Ainsi, à l'instar « *de remettre l'Homme au centre des préoccupations* » (Cousserand, Blin, 2010, en ligne), il semble plutôt s'agir ici de remettre la productivité (Cohen, Cohen, 1994), et donc le client et ses financements, au centre des activités. Ce paradoxe est par ailleurs double, du fait de la définition de l'innovation en tant que valeur officielle de l'entreprise, tel un « *outil de progrès pour nos clients tout comme pour nos collaborateurs* »<sup>124</sup>.

Dans cette section, nous éclairons la place et le rôle de divers éléments participant à des dynamiques représentationnelles de l'organisation : la direction d'appartenance, les adjectifs

---

<sup>124</sup> Documentation interne, manuel qualité, édition du 26 août 2015, p. 13, intranet de Sogclair aerospace, <http://servintranet/documents/SGAF/1QM/manuelqualite.pdf>, dernière consultation le 24 septembre 2015.

qualificatifs, les procédures, les chiffres, les écrans télévisuels, la présentation institutionnelle, les dirigeants ou encore les managers.

À partir des chaînes d'interaction formées, Sogclair aerospace apparaît représentée comme une organisation où existent conjointement les activités de directions de ligne de produit et celles des directions transverses, mais qui est axée prioritairement sur l'exécution du travail qualifié de "productif". Elle est aussi représentée socialement comme une organisation qui existe du fait du travail des ingénieurs engagés sur des lignes de produit, mais aussi dont certains ne font pas partie, et comme une organisation possédant une politique stratégique paradoxale. Prenant sens dans les situations spécifiquement décrites, ces représentations sociales convergent finalement vers la création de l'image d'une organisation "productive".

Suite à cette deuxième déconstruction d'image de Sogclair aerospace, nous proposons de terminer ce deuxième chapitre par la mise en lumière de celle d'une organisation "gestionnaire". Nous faisons plus particulièrement référence à la place et au rôle des techniques dans les dynamiques représentationnelles.

### **2.3 Une organisation "gestionnaire"**

Dans cette troisième section, nous discutons l'identification de l'image d'une organisation "gestionnaire". Afin de mettre en évidence certaines des dynamiques représentationnelles participant à ce phénomène, nous prenons appui sur l'analyse d'interactions ayant lieu entre des salariés et un outil de gestion en entreprise.

*« Au niveau des bureaux, ici, la compta', la gestion : pour eux, on était un numéro qui était censé faire de la CAO et puis point » (Interviewé 6, salarié anciennement engagé dans un "work-package").*

Les outils de gestion en entreprise, avec leurs objectifs stratégiques et les pratiques découlant de leurs adoptions, sont des objets d'études couramment questionnés en sciences de gestion et en management (Bessire, Brillet, *et al.*, 2012 ; De Vaujany, 2006 ; Martineau, 2014 ; Seiffert, Godelier, 2008). Définis comme *« un script qui scénarise l'action d'un ensemble d'individus de l'organisation en vue d'une plus grande performance »* (Detchessahar, Journée, 2007, en ligne), ils sont développés dans un but managérial d'optimisation et de maîtrise du fonctionnement des organisations (Ghaffari, Misset, *et al.*, 2013). Leur grande variété permet de supporter une diversité d'activités : le suivi des activités, les normes de qualité, les normes

environnementales, les "business plans", les grilles de rémunération, les règles comptables, l'évaluation des compétences, etc. Dans cette section, nous prenons comme point de départ à l'analyse la pointeuse, soit un outil de gestion des coûts par le suivi horaire des activités salariales.

### 2.3.1 Gestaff: le logiciel de gestion des coûts de Sogclair aerospace

À Sogclair aerospace, les activités en cours et déjà réalisées sont inscrites dans un logiciel de gestion des coûts directs et indirects nommé *Gestaff*, terme raccourci de gestion des affaires. Cette plate-forme numérique interne est alimentée par l'ensemble des salariés de l'entreprise qui pointent dessus. Ils doivent y renseigner les heures de travail effectuées. Ces données sont ensuite réutilisées par des membres de la direction du contrôle de gestion qui assurent les suivis des activités, des budgets et éditent les bilans financiers, et par des membres de la comptabilité qui constituent les bulletins de salaire. Cet outil est déployé dans les différentes entités nationales Sogclair aerospace et centralisé au sein du groupe Sogclair.

#### 2.3.1.1 Le marquage par le pointage

Chaque salarié possède une session individuelle dont l'accès se fait par l'entrée d'un identifiant et d'un mot de passe en page d'accueil. Il visualise alors une dizaine de rubriques, plus ou moins accessibles en fonction de ses missions, comme la saisie du relevé hebdomadaire, la saisie des périodes de congés, la liste du personnel, la liste des affaires, la saisie du budget, la liste des achats et la liste des ventes. Nous nous intéressons plus particulièrement à la première rubrique (cf. Figure 35), qui est commune à l'ensemble des membres.



Figure 35 : Interface du logiciel de gestion des coûts directs et indirects de Sogclair aerospace

L'acte de pointer revient à entrer des données textuelles dans le logiciel de gestion. Dans le semainier, l'utilisateur choisit en haut à gauche la semaine concernée. Sur chaque ligne horizontale et pour chaque jour, il précise au maximum la tâche qu'il a menée sur un projet spécifique, et le volume horaire investi. Une fois le calendrier rempli, un compteur récapitulatif est proposé en bas à gauche, récapitulant sa situation du salarié concernant les congés.

Des relais humains ont pour charge de s'assurer du renseignement hebdomadaire des données. Chaque secrétaire de direction rappelle donc une fois par semaine la manipulation à faire, en envoyant un courriel et/ou en passant dans les bureaux. En contexte de travail externalisé chez le client, l'accès au logiciel est bloqué. Chaque chef de projet sur place doit prendre le relais en invitant ses subordonnés à remplir le document :

*Ils faisaient vraiment le tampon, c'est-à-dire que nous, on nous laissait juste faire notre travail et eux derrière, ils étaient la locomotive qui gérait tout le côté administratif pour nous, genre : eh les gars, ça fait deux semaines que vous n'avez pas rempli vos feuilles d'heures, s'il vous plait, vous pouvez les*

*remplir ? Parce qu'apparemment, c'est eux qui allaient se les taper sur Gestaff tous les vendredis après-midi. Ils rentraient soixante feuilles d'heures à la main. Donc non, nous, on avait juste la tête dans le guidon (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement dans les locaux d'un client).*

L'acte de non-pointage reste possible par étourderie, par impossibilité (période de congés) ou encore par non-volonté (manque de temps ou déconsidération de la pratique) : « *Tout ce qui était admin' pour Sogclair, c'était un peu tout ce qu'on n'avait pas envie de faire : admin', les "reporting", les choses comme ça. Toutes ces tâches qui sont importantes à faire en fait et que nous, moi à l'époque, je ne pensais pas par exemple* » (Interviewé 30, salarié travaillant anciennement dans les locaux d'un client). Dans ces situations, c'est aux secrétaires de direction de prendre le relais en les remplissant à leur place. De plus, la nécessité d'un pointage à l'heure n'est pas appréciée par certains salariés, notamment par ceux connaissant le fonctionnement adopté par certaines entreprises concurrentes :

*Sur le mois entier, on dit : on va travailler là-dessus ; ou à la semaine à la limite. Mais pointer jusqu'à l'heure précise... Ça, je ne l'ai jamais vu et beaucoup de clients hallucinaient quand ils me voyaient compléter ma feuille. Quand j'étais chez eux, c'était toute la même affaire toute la semaine donc c'était facile. Quand je leur expliquais qu'en fait, on pointe à l'heure et qu'on doit dire tout ce qu'on fait à l'heure ou à la demi-heure, c'était choquant pour eux. Mais bon, c'est la façon de calculer les coûts et amortissements qu'a choisie la société (Interviewé 6, salarié travaillant anciennement dans les locaux d'un client).*

Ainsi, ces processus liés au suivi horaire des activités menées et à la difficulté d'adaptation de l'outil avec les évolutions dans les modes de travail des salariés semblent participer à la construction d'une représentation sociale d'une organisation manquant de modernité, du moins dans son système de gestion des coûts.

### 2.3.1.2 Le pointage au cœur du travail d'entreprise

Par l'outil *Gestaff*, nous comprenons alors la réalisation d'interactions à distance entre les salariés, les secrétaires de direction, les chefs de projet, les membres de l'activité du contrôle de gestion et ceux de la comptabilité. En cas de faille du système logiciel, la poursuite de l'activité de l'entreprise semble compromise :

*On n'est plus capable de suivre nos affaires, on n'est plus capable de dire combien on a gagné sur nos affaires, on n'est plus capable de dire combien on coûte au client, on ne peut plus pointer, on ne peut plus faire de demande de congés... Tout ce qui est gestion de coûts : à plat. Si Gestaff s'arrête, on ne peut plus travailler (Interviewé 27, salarié en charge du logiciel).*

Ce risque est d'autant plus élevé qu'émergent depuis deux ans des problèmes de viabilité du prestataire ayant développé le logiciel. Cette situation nous invite à rappeler le premier axe traité dans cette troisième partie. En effet, dans ce contexte, la dépendance pourrait être vue non pas d'un point de vue économique ou social, mais plutôt d'un point de vue informatique.

Cette nécessaire pluralité d'acteurs, à engager autour d'un logiciel organisant une grande partie de la vie en entreprise, nous amène à questionner la dimension collective induite par cet outil de gestion :

*À l'inverse des pratiques d'écritures "pour soi" (Mayère et al., à paraître ; Gout, 2011), qui relèvent d'une dynamique d'individualisation du travail de l'information, ces pratiques d'écriture "pour les autres" sont des pratiques d'écriture "pour l'organisation", constituant une performance de l'organisation dans les interactions, elles construisent le collectif (Gout, 2012, p. 106).*

Par l'utilisation de *Gestaff*, le pointage est donc placé au centre du travail d'entreprise, ce dernier étant fondamentalement organisé autour d'une valeur d'échange économique : le salaire face au respect des contraintes imposées par le contrat ratifié, entremêlant « *une activité collective – on travaille pour et avec d'autres - et une activité individuelle – ce qu'on fait, ce n'est pas n'importe qui qui le fait* » (Lichtenberger, 2011, p. 93). Des tensions peuvent alors émerger de cette activité permise par une relation de dépendance entre différentes parties prenantes, qui s'expriment par la réalisation de tâches individuelles. Ce processus fait écho à « *la dialectique fondatrice de tout groupe humain qui doit résoudre un "conflit" naturel entre la logique collective et la logique individuelle* » (Moreau, 2009, p. 17). La pratique du pointage et son organisation en réseau mettent en évidence ce que nous pouvons appeler une agentivité de la tâche : une première réalisée par un individu lambda permet d'ouvrir le champ d'action d'une seconde pour autrui. Par ailleurs, lorsque des mises à jour de l'outil sont réalisées par des membres du service informatique, la réalisation des tâches des secrétaires de direction nécessitant l'utilisation du logiciel apparaît compliquée :

*Gestaff, ça touchait des gens par exemple comme les secrétaires qui étaient à 80 % de ce qu'elles font. Un gros 80 %, c'est Gestaff, sur leur métier actuellement. Donc j'ai impacté 80 % de leur travail. Je comprends que ça les emmerde beaucoup plus et que derrière, quand ça ne se passe pas bien, ce sont 80 % du temps qui se passe mal (Interviewé 27, salarié en charge du logiciel).*

Possibles via une interrelation entre objet et humain, ces tâches sont capables de faire agir les individus en les faisant agir individuellement, dans un but commun de réalisation de projets

différents. Ces processus sociotechniques participent alors à la représentation sociale d'une organisation construite en partie sur un système de dépendance des tâches salariales.

### 2.3.2 Entre la vision gestionnaire et l'activité de terrain

Dans ce cadre, des récits d'opérationnels mettent en tension ce système de pointage, par des codes de tâches prédéfinies, avec l'activité attendue et finalement opérée sur le terrain. Par exemple, l'avancement général et les aléas d'une mission peuvent amener le chef de projet à déléguer certaines tâches à des membres de son équipe : réunions avec le prestataire pour s'assurer d'une bonne compréhension du cahier des charges, visites du sous-traitant de rang deux pour vérifier la fabrication finale d'une pièce, etc. Cependant, pour des salariés de niveau opérationnel, ces missions ne font généralement pas partie du périmètre d'intervention officiellement défini. Aucun code tâche n'étant attribué à certains pour pointer la mission de relation avec le client, ces salariés doivent alors rattacher ce volume d'heures au code renvoyant au statut "sans-travail" : « *Au niveau des bureaux, ici, la compta', la gestion : pour eux, on était un numéro qui était censé faire de la CAO et puis point. Donc, on devait à la fin du mois facturer la totalité ou presque de CAO. Ce qui n'était pas le cas puisque le projet en lui-même...* » (Interviewé 6, salarié anciennement engagé dans un "work-package"). Cette situation peut devenir problématique lorsque les données "d'inactivité" sont analysées par des salariés en charge de cette gestion des activités : « *On a été convoqué pour expliquer pourquoi sur un mois entier, on ne pointait que la moitié du temps sur la CAO. Qu'est-ce qu'on faisait l'autre moitié du temps ? Ils s'inquiétaient de savoir pourquoi on nous payait puisqu'on faisait... On ne travaillait pas, entre guillemets* » (Interviewé 6, salarié anciennement engagé dans un "work-package").

Une tension peut alors émerger de l'impression d'une remise en cause de la bonne réalisation des missions par un salarié lambda, processus issu de la mission même de contrôle du travail opéré par les managers : « *le fait de manager [...] sous-entend toujours à un moment donné (en amont, en aval ou pendant l'activité de travail), et ce, quelle que soit la manière, la volonté de vérifier que les comportements correspondent bien aux attentes des décideurs* » (Lapayre, 2009, en ligne). En demandant des comptes à rendre, opérationnellement parlant, à ces salariés, ces « *gestionnaires en puissance* » (Interviewé 6, salarié anciennement engagé dans un "work-package") font part de leur méconnaissance partielle du travail mené sur le terrain. Ainsi, nous convenons d'une possible agentivité des missions, dans leur capacité à organiser la vision du travail d'autrui. En effet, pour les gestionnaires, la tâche principale de suivi des activités

réalisées ne leur confère pas la possibilité d'observer sur le terrain l'opérationnalité des salariés. Cette situation fait écho au mouvement de grève opéré par les chauffeurs de taxis new-yorkais en 2007 (Bernoux, 2011), lors de l'imposition d'intégration d'un outil GPS<sup>125</sup> leur définissant l'itinéraire à suivre. Ce système de pointage et de potentiel contrôle peut créer, pour certains, un sentiment de non-reconnaissance dans le travail effectué, requalifiant de ce fait les salariés en charge des activités de gestion comme « *des décideurs qui [...] n'ont de légitimité que celles qu'ils tirent de leurs écrans [ici, du logiciel de gestion], sans pratique du métier, prétendent les diriger, les contrôler, remplacer leurs usages par des règles qui n'ont pas de lien avec la pratique quotidienne* » (Ibid., p. 158). Cette remise en cause de la productivité de certains membres peut réinterroger plus globalement la valeur de l'échange économique en jeu (Lichtenberger, 2011). Par ces processus, l'organisation est alors représentée par les salariés concernés comme s'intéressant surtout aux résultats attendus et non à la manière de faire le travail.

En outre, ces processus de communication organisés autour de la technique illustrent une certaine forme de dépersonnalisation dans les rapports, permise par l'outil de gestion. Pris dans des interactions contextuelles, et notamment par le codage chiffré des données identitaires et d'activité, *Gestaff* tend à agir plus largement sur les salariés en façonnant, en quelque sorte, une nouvelle vision de leur travail. Cette capacité favorise possiblement, pour eux, le développement d'un malaise par une redéfinition identitaire en tant que données textuelles codées, sans que l'organisation ne puisse donner de sens partagé au travail effectué : « *c'est lorsque l'homme n'est pas reconnu comme homme que peut naître une pathologie de la société, pathologie qui fait naître les exclus* » (Bernoux, 2011, p. 163).

De plus, nous proposons d'enrichir plus globalement ces constats des retours du questionnaire sur la vision de la communication de Sogclair aerospace par ses salariés (cf. Figure 27). Nous pouvons, entre autres, mettre en tension ce sentiment de considération numérale avec le peu de qualification humaine (12,5 %) de la communication. Cette tendance des membres du contrôle de gestion à porter plutôt un regard sur des données chiffrées que sur des humains peut *in fine* favoriser, pour des salariés, la représentation sociale d'une organisation reconnaissant plus les données chiffrées que leurs comportements professionnels.

---

<sup>125</sup> "Global Positioning System", soit le système mondial de positionnement.

### 2.3.3 De la gestion d'un collectif au service d'une individualité

Par ailleurs, le système de gestion des coûts de l'entreprise semble alimenter une politique de l'individualisme au profit de la performance au travail.

Pour éclairer cette remarque, nous nous intéressons ici à la situation de salariés en intercontrat. En attente de placement sur un nouveau projet, celui-ci peut être positionné en tant que soutien ponctuel à un autre salarié en cours d'activité. Lors du pointage, les relevés hebdomadaires doivent alors rendre compte des heures travaillées par chacun sur cette même affaire. Or, un témoignage rapporte une tendance à la protection du travail de l'individu déjà engagé sur cette affaire, s'exprimant par le refus d'être assisté par autrui. En effet, pour ce salarié, le pointage démontrerait une baisse par deux de son activité de production et donc de sa rentabilité :

*C'est arrivé qu'on me dise : tiens, en attendant vu que tu n'as rien à faire, tu vas aller donner un coup de main à untel. Et cette personne-là dit : ah non, non, je n'ai pas besoin. Parce que si je vais l'aider, je vais pointer sur son affaire et du coup, lui il a du boulot pour quinze jours et si on le fait à deux, ça ne va durer peut-être qu'une semaine. Lui, il va finir une semaine plus tôt son boulot, donc il va devoir pointer une semaine d'attente de travail puisqu'il n'aura plus rien. Donc je lui prends un peu... Je le mets à découvert par rapport à la direction et aux façons de pointer qui font que ça met en porte-à-faux si on pointe sans travail. Donc les gens préféreraient, eux, garder leur boulot pour un mois entier, comme ça à la fin du mois, ils ont un mois entier de pointer et c'est "clean", et nous laisser, nous : tant pis, toi tu n'as rien. C'est un peu chacun pour soi. Donc ce n'était pas forcément très agréable, et du coup leur relation avec la personne n'est plus non plus très agréable (Interviewé 6, salarié anciennement engagé dans un "work-package").*

Dans cet exemple, nous reconnaissons l'exercice d'un jeu d'intérêts personnels au détriment de l'objectif commun d'optimisation de la productivité par coopération. Des notes consignées dans notre carnet de bord<sup>126</sup> illustrent aussi de possibles pratiques de modifications des pointages, par ajustement entre des codes référant à des activités et des volumes d'heures contractuelles associés. À Sogecclair aerospace, c'est donc l'activité, et ses évolutions contextuelles et opérationnelles, qui doivent s'ajuster au système de gestion des coûts, et non l'inverse. Cette problématique fait par ailleurs écho au travail de Coninck, Delahay, Crague et Gallaud (2006) sur l'inadaptation d'un outil de pointage pour des salariés missionnés hors du site de leur entreprise : « Pour ceux-là, le fait que "maintenant on compte" se traduit par une perte

---

<sup>126</sup> Carnet de bord, p. 146.

*d'autonomie, ou un surcroît de tracasseries pour rectifier sans arrêt les incompréhensions de la pointeuse* » (Ibid., en ligne).

Par ces situations, nous pouvons mettre en évidence une tension entre des projets majoritairement réalisés en groupe, l'individualisation requise par le système de pointage dans la vie quotidienne, et les exigences contractuelles des donneurs d'ordres sur la répartition des volumes horaires de travail. Ces processus de communication semblent alors participer au renforcement de la représentation sociale d'une organisation s'intéressant plus aux résultats attendus qu'à la manière de faire.

#### 2.3.4 Synthèse de ces dynamiques

Par l'étude de processus de communication émergeant autour de la situation de pointage, nous sommes en mesure d'identifier certaines dynamiques représentationnelles de Sogeclair aerospace. Nous retenons entre autres l'émergence de représentations sociales d'une organisation dépendante informatiquement, qui est construite en partie sur un système de dépendance des tâches salariales et qui est plutôt portée sur les résultats attendus que sur la manière de faire. Dans ce contexte, une convergence de cet ensemble permet la production d'une image d'organisation que nous pourrions qualifier de "gestionnaire".

En mettant principalement à jour l'agentivité de la tâche et une méconnaissance de la vision du travail de l'autre, l'outil de gestion qu'est la pointeuse semble participer plus largement à ces dynamiques représentationnelles. N'impliquant l'approche individuelle « *ni par la reconnaissance ni par le collectif* » (Bernoux, 2011, p. 159), celle-ci participe alors à un phénomène de transformation identitaire des salariés, par réduction de l'essence salariale à un « *numéro* »<sup>127</sup>. Cette réflexion sur la place et le rôle de cet élément logiciel nous amène finalement à lui reconnaître une certaine agentivité en tant qu'objet technique. D'une part, il rend possible les interactions entre les individus engagés dans le suivi des activités. D'autre part, il permet de répondre à des normes institutionnelles prédéfinies. Relevant d'une « *combinaison d'exigences qualité liée au métier de chaque organisation, de rentabilité* » (Vacher, 2010, en ligne), ces normes encadrent juridiquement et plus spécifiquement ici la pratique imposée de regroupement des données comptables et des comptes rendus chiffrés des

---

<sup>127</sup> Interviewés 6 et 10.

activités de l'entreprise.

## **Conclusion de chapitre**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons mis en évidence la production de trois images de l'organisation : une organisation "experte", une organisation "productive" et une organisation "gestionnaire". Pour chacune d'elle, nous avons mis en évidence la participation d'agents possédant des capacités à agir sur et/ou à faire agir d'autres éléments.

Cette pratique de déconstruction a fait émerger différentes représentations sociales de Sogclair aerospace, tendant à s'articuler autour du concept de matérialité.

Dans la première section, nous avons mis en lumière la place et le rôle de la compétence dans ce phénomène : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être constituent aussi bien l'organisation que celle-ci favorise leurs constitutions. L'accent est porté sur les objets techniques comme les logiciels et les machines dans ces interactions. En mêlant des dimensions sociales et matérielles, nous pouvons finalement comprendre la possible convergence de représentations sociales vers la production d'une image d'organisation "experte".

Lors de la deuxième section, nous nous sommes focalisée sur ce qui définit les activités "improductives" à Sogclair aerospace. La déconstruction de cette deuxième image d'organisation nous a notamment permis de rendre compte des capacités d'action des données quantitatives et visuelles. Pouvant être caractérisés d'éléments "concrets", nous avons introduit ce qui semble relever d'une agentivité du sensible. Nous consacrerons d'ailleurs un point de discussion sur ce sujet dans la quatrième partie. Nous avons également éclairé la participation possible d'éléments structuraux dans les dynamiques représentationnelles de l'organisation, comme les procédures d'activité et la direction d'appartenance. En outre, nous avons fait écho à la participation du silence dans certains processus de communication, comme évoqué dans le premier chapitre.

Enfin, par la déconstruction de l'image d'une organisation "gestionnaire" en troisième section, nous avons replacé la technique au centre de l'action collective. Nous avons notamment reconnu une certaine agentivité de la tâche et de l'outil de gestion du travail qu'est la pointeuse, en tant qu'élément justifiant de la productivité salariale.

Dans le troisième chapitre, nous proposons de déconstruire les quatre dernières images identifiées de Sogclair aerospace : une organisation "toulousaine", une organisation



"opportuniste", une organisation "de commodité" et une organisation "cliente". Nous proposons ainsi de mettre en lumière la manière dont émergent des représentations sociales de l'organisation participant à ces productions, et ce autour de la ligne directrice de la spatialité.

### Chapitre 3 La spatialité

Dans ce troisième chapitre, nous souhaitons étudier la manière dont se produisent quatre autres images de Sogclair aerospace. L'analyse des dynamiques représentationnelles de l'organisation, par ses salariés, se construit autour du thème relevant de la spatialité. Nous concevons cette dernière d'un point de vue géographique et organisationnelle (Bouba-Olga, Grossetti, 2008 ; Gilly, Torre, 2000 ; Caron, Torre, 2005), et posons un regard sur ses dimensions individuelles et objectales rencontrées dans les processus de communication.

Dans la première section, nous déconstruisons l'image d'une organisation "toulousaine". Nous focalisons notre analyse sur les interactions permises entre des salariés appartenant à des entités nationales différentes, ou appartenant à des agences distinctes d'une même entité. Nous questionnons notamment la place et le rôle de « *figures culturelles* » (Cooren, 2010b) dans les modes de travail et les modes de vie quotidienne, en situation de distanciation géographique. Enfin, nous mettons en tension l'agentivité du silence (Cooren, 2015 ; Cordelier, 2010) avec la reconnaissance d'une hégémonie (Séminatore, 2014) de l'agence toulousaine.

Dans la deuxième section, nous rendons compte d'une image d'organisation "opportuniste". Pour ce faire, nous analysons plus particulièrement la situation d'achat d'une entreprise étrangère, et le placement de salariés français pour participer à son développement. Nous nous intéressons notamment à la participation des promesses conclues entre employés et employeur par le contrat de travail, et leur dimension psychologique (Argyris, 1960 ; Mullenbach-Servayre, 2010 ; Rousseau, Parks, 1993), dans ce phénomène social.

La troisième section concerne l'image d'une organisation "de commodité". Produite en contexte de salarié externalisé chez le client (Crague, 2005), nous mettons en tension une dynamique semblant s'établir entre distanciation géographique et diminution des relations sociales entre salariés d'une même entreprise contractuelle (Gilly, Torre, 2000). Nous nous intéressons notamment à la place et au rôle des outils de communication numérique dans l'entretien de ce lien dans l'espace, et la mise en œuvre de la communication managériale.

Dans une quatrième section, nous questionnons la production de l'image d'une organisation "cliente". Toujours dans cette dynamique de travail industriel externalisé, nous nous centrons sur l'ajustement des modes de travail des salariés en sous-traitance. Nous identifions plus particulièrement des pratiques de "bricolage" (Comtet, 2009), nécessaires à l'articulation entre les contraintes du donneur d'ordres, les règles imposées par Sogclair aerospace, et l'objectif

de répondre correctement aux missions. Nous analysons alors la reconnaissance de logiques de similitude et d'appartenance (Aviles Benitez, 2002 ; Caron, Torre, 2005) dans cette relation de proximité organisée (Gilly, Torre, 2000).

### **3.1 Une organisation "toulousaine"**

Dans cette première section, nous nous intéressons à la production de l'image d'une organisation "toulousaine". Entreprise internationale implantée dans six pays, nous proposons d'éclairer les dynamiques représentationnelles de celle-ci, en nous focalisant notamment sur les modes de travail des salariés en fonction des entités d'appartenance.

*« Ce n'est pas un groupe français, c'est un groupe toulousain et tout se passe à Toulouse »*  
(Interviewé 23, membre engagé dans un poste de direction hors SGA-F).

Afin de déconstruire cette image, nous nous attardons sur certains des processus émergeant en contexte de développement organisationnel. Nous proposons de traiter cette analyse selon une approche par l'internationalisation, puis par les localités.

#### **3.1.1 Une approche par l'internationalisation**

Sogeclair aerospace est issue d'un regroupement de sociétés du secteur de l'ingénierie aéronautique et spatiale, auquel s'ajoutent progressivement d'autres entreprises. Composée d'une entité allemande, anglaise, canadienne, espagnole, française et tunisienne, chacune propose la même trame de services tout en conservant une relative autonomie : en matière d'effectif, de structuration hiérarchique, de financement, de gestion du personnel ou encore dans le développement d'activités de niches comme la métrologie à Hambourg et le Design Organisation Aerospace (DOA) à Bristol.

##### **3.1.1.1 Une "transnationalisation" hiérarchiquement sélective**

Le regroupement de ces entités dans l'ensemble Sogeclair aerospace répond à une ligne stratégique directrice de groupe dont le but majeur est de se rapprocher, sous un même nom, des donneurs d'ordres présents dans le monde entier : *« Il faut qu'on donne une image homogène à notre client, qu'il n'ait pas le sentiment justement d'avoir une mosaïque d'entreprises qui lui répondent de manière différente et complètement hétérogène d'un pays à un autre »* (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). Malgré les milliers de kilomètres séparant les directeurs des sites nationaux, les relations internationales entre

directeurs se maintiennent trimestriellement via les réunions du PMT organisées à l'agence principale de Toulouse. Permettant le rapprochement en présentiel de membres d'entités nationales différentes, l'objectif est de présenter les avancements trimestriels et annuels d'un point de vue opérationnel. En référence au processus de sélection de l'information mis en évidence précédemment, les directeurs de site décident ensuite de partager ou non certaines de ces informations avec les salariés de leurs entités respectives.

De plus, l'observation participante quotidienne nous fait remarquer une spécificité discursive chez la plupart des individus : l'utilisation du terme "transnational" à la place d'"international"<sup>128</sup>. Avoir un « *rôle transnational* » (Interviewé 36, salarié responsable de direction), être à un « *niveau transnational* » (Interviewé 30, salarié responsable de service), gérer un « *projet transnat'* » (Interviewé 14, salarié chef de projet), etc. L'adoption courante de cet élément de langage est justifiée par un membre de la direction par la volonté d'insister sur les liens existants entre les salariés des différentes entités : « *le côté transnational a un côté un peu plus collaboratif. Et l'international pour le côté développement et commerce* » (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). Cette distinction de vocabulaire fait par ailleurs écho à la définition sociohistorique du "transnational". Renvoyant à « *une manière de faire l'histoire, un point de vue, un questionnement exercé sur des terrains et des sources* » (Saunier, 2004, p. 110), cette reconfiguration spatiale considérée par ses éléments constitutifs et constituants, recoupe alors avec le caractère dynamique d'une organisation.

Nous proposons de mettre en tension cet élément visant à tisser des liens internationaux, avec les retours quantitatifs à l'affirmation « Vous trouvez votre entité nationale d'activité englobée dans l'ensemble Sogclair aerospace » (cf. Tableau 7 et figure 36).

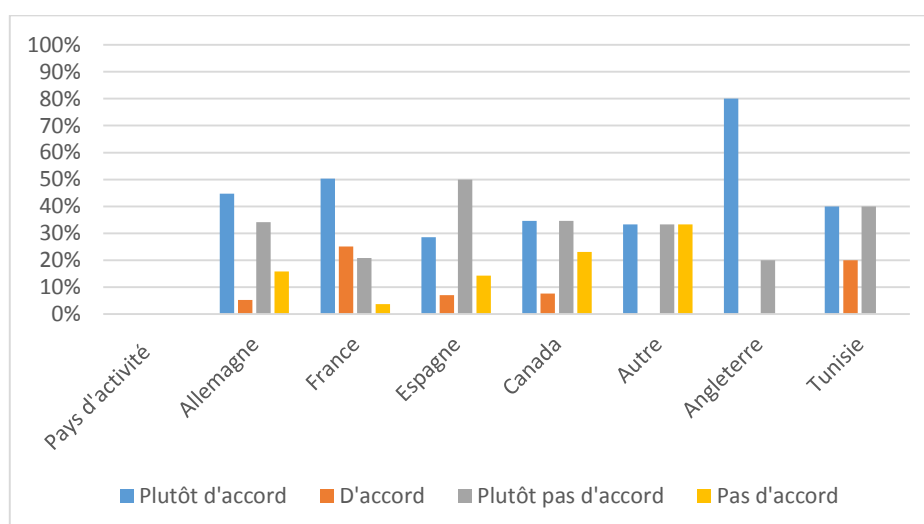
---

<sup>128</sup> Camet de bord, pp. 39, 52, 54, 95, 133.

Tableau 7 : Statistiques détaillant le tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti d'englobement de leur entité nationale d'activité respective dans le groupe Sogclair aerospace

| VEG - Englobée  | Eff. | Plutôt d'accord |        | D'accord |        | Plutôt pas d'accord |        | Pas d'accord |        | Total   |
|-----------------|------|-----------------|--------|----------|--------|---------------------|--------|--------------|--------|---------|
|                 |      | Eff.            | % Rep. | Eff.     | % Rep. | Eff.                | % Rep. | Eff.         | % Rep. |         |
| Pays d'activité |      |                 | % Rep. |          | % Rep. |                     | % Rep. |              | % Rep. | % Rep.  |
| Allemagne       | 17   | 44,70%          | 2      | 5,30%    | 13     | 34,20%              | 6      | 15,80%       | 38     | 100,00% |
| France          | 94   | 50,30%          | 47     | 25,10%   | 39     | 20,90%              | 7      | 3,70%        | 187    | 100,00% |
| Espagne         | 4    | 28,60%          | 1      | 7,10%    | 7      | 50,00%              | 2      | 14,30%       | 14     | 100,00% |
| Canada          | 9    | 34,60%          | 2      | 7,70%    | 9      | 34,60%              | 6      | 23,10%       | 26     | 100,00% |
| Autre           | 1    | 33,30%          | 0      | 0,00%    | 1      | 33,30%              | 1      | 33,30%       | 3      | 100,00% |
| Angleterre      | 8    | 80,00%          | 0      | 0,00%    | 2      | 20,00%              | 0      | 0,00%        | 10     | 100,00% |
| Tunisie         | 6    | 40,00%          | 3      | 20,00%   | 6      | 40,00%              | 0      | 0,00%        | 15     | 100,00% |
| Total           | 139  | 47,40%          | 55     | 18,80%   | 77     | 26,30%              | 22     | 7,50%        | 293    |         |

Figure 36 : Diagramme en bâtons du tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti d'englobement de leur entité nationale d'activité respective dans le groupe Sogclair aerospace



Les réponses négatives sont remarquables pour 64,30 % des répondants en Espagne, 58 % au Canada, 50 % en Allemagne, 40 % en Tunisie, 24 % en France, et 20 % en Angleterre. La concentration des interactions entre dirigeants de l'organisation et membres engagés dans des postes de direction, et donc à haute responsabilité concernant les réflexions stratégiques et opérationnelles dans sa dimension internationale, peut laisser penser à une relation privilégiée entre statut hiérarchique et rapprochement géographique. Cette observation nous permet de questionner la potentielle capacité agentive du statut hiérarchique dans la construction d'une représentation plus ou moins localisée de l'organisation, et ce via l'attribution de périmètres d'intervention distincts en fonction des échelons.

### 3.1.1.2 Entre culture et enjeux des dispositifs de travail à l'international

Afin d'apporter quelques éclaircissements supplémentaires à ce constat, nous revenons sur des témoignages de salariés impliqués sur des projets nécessitant une coopération internationale, pour certains à distance et pour d'autres en présentiel :

*À l'échelle des entités, il y a la culture en fait qui entre en ligne de compte sur le travail au quotidien. [...] Quand on va en "internatco", il y a des modes de travailler, ou de penser, ou de dire, ou de faire, qui sont différents. Donc il faut d'abord les comprendre, ou il faut comprendre pourquoi la personne nous a dit de faire comme ça alors que nous, on pensait qu'il fallait faire autrement (Interviewé 11, salarié en poste de management à l'international).*

Dans ce premier contexte, nous comprenons l'émergence de difficultés liées en partie aux modes de travail spécifiquement définis dans chaque entité nationale. Ainsi, en fonction du site, les définitions hiérarchiques et les attributions de pouvoir peuvent différer. C'est le cas du poste de chef de projet qui, en Tunisie, renferme les trois responsabilités de gestion de projet, de responsabilité technique et de suivi qualité du fait de la petite taille de la structure et des projets. En France, ce poste tend plutôt à se concentrer sur la gestion de l'affaire, quitte à être soutenu par un responsable technique, voire plusieurs chefs de groupe. Ces différences de légitimité hiérarchique peuvent devenir problématiques lors de projets internationaux, désorganisant les habitudes de travail :

*Quand on se réfère à quelqu'un qui en fait n'a pas le pouvoir de et que le pouvoir de, c'est quelqu'un qui, en fait, fait autre chose, mais dans sa fonction, ce n'est pas la même que le même référent qui en France parce que le "scop" est plus large ou plus petit. Voilà, il faut d'abord comprendre l'organisation, comment ils sont organisés et qui décide ? (Interviewé 11, salarié en poste de management à l'international).*

Plus généralement, ces relations de travail doivent faire face à des stéréotypes nationalisés. Il nous est par exemple rapporté en entretien que les allemands ont une tendance au respect strict de la hiérarchie, quand les français privilégient plutôt la prise d'initiative sans passer par la validation du chef en cas d'urgence :

*En Allemagne, ils font quand le chef a dit de faire, déjà. Il n'y a pas le côté très proactif qu'il peut y avoir en France ou d'initiative. J'ai le feu, j'ai ça, j'ai un problème, ça doit être créé ce soir et le chef n'est pas là, je fais quoi ? Je me démerde. En Allemagne : non, j'attends d'abord que le chef m'ait dit et après je verrai, et si le chef m'a dit, je fais. Voilà différents exemples de ce qu'on peut côtoyer au quotidien (Interviewé 11, salarié en poste de management à l'international).*

Enfin, il semblerait que les anglo-saxons essaient d'adopter une posture pacifiste, tout en orientant fortement les échanges vers la dimension financière : « *Ils sont vraiment très orientés résultats, finances, etc. Ils ont une très très forte culture financière, même les techniques, ce que nous n'avons pas* » (Interviewé 4, salarié en poste de management à l'international).

D'autres difficultés peuvent émaner de modes de vie au quotidien. Nous pensons notamment à l'adaptation requise aux horaires de travail<sup>129</sup> et aux fuseaux horaires de chaque pays. Ainsi, les salariés de l'entité française doivent organiser leur temps de travail en constituant les sept heures et demie de travail hebdomadaire, sur une plage horaire oscillant entre 8h et 16h30 et en respectant une pause méridienne minimum de quarante-cinq minutes. Les salariés de l'entité anglaise et allemande ont tendance à enchaîner les heures de travail depuis 7h30 jusqu'à 15h30 ou 16h, le déjeuner pouvant se prendre en travaillant. Idem pour les salariés intégrés dans l'entité canadienne. En Espagne, les horaires s'accordent généralement sur ceux des français, avec une tendance à terminer plus tard, le nombre d'heures à effectuer étant plus grand. À cela s'ajoutent les décalages horaires, les possibles modifications des plages de travail, et les différences dans les jours de fermeture d'entreprise. Ces divergences de caractéristiques définissant des éléments structuraux de l'organisation peuvent alors nécessiter des ajustements individuels et collectifs dans les modes de travail, voire favoriser l'émergence de difficultés dans la réalisation d'un projet interentités.

Nous pouvons rendre compte du facteur langagier en tant qu'élément pouvant limiter la dynamique d'échange entre plusieurs équipes nationales en coopération. L'anglais est la langue communément parlée dans le secteur de l'ingénierie aéronautique et spatiale, et ce autant à l'écrit (procédures, courriels, etc.) qu'à l'oral (échanges téléphoniques, en face-à-face, etc.). Malgré cette dimension internationale, Sogclair aerospace conserve une approche très française dans sa manière de communiquer : « *Les français sont dans une entreprise qui est majoritairement française, et elle le fait savoir. Et les français ne veulent pas faire d'anglais. Donc on apprend à nos chers collègues allemands le français. J'ai trouvé ça choquant* » (Interviewé 24, salarié opérationnel). Cela se matérialise, par ailleurs, par un faible niveau d'anglais pour une partie des salariés de l'entité française. Des processus visant à fluidifier les relations internationales sont accessibles, comme le suivi de cours de langues proposé par le catalogue de formation interne et la possibilité de passer un test d'anglais afin d'évaluer son

---

<sup>129</sup> Issu de l'observation participante.

niveau et d'intégrer, si besoin, des cours. En outre, cette difficulté est aussi observée au sein d'une même nation possédant des régionalisations langagières. Nous rapportons ici le récit d'une réunion entre trois salariés parlant allemand et ayant finalement décidé de s'entretenir en anglais pour une compréhension générale de la discussion :

*Lors de ma première évaluation d'employé, mon chef, le département des ressources humaines et moi-même avons décidé de faire une conversation en anglais, en dépit du fait que les trois participants pouvaient parler allemand. Mais à cause de la barrière intérieure de la langue allemande (allemand bavarois, allemand d'Hambourg et allemand-français), c'était nécessaire pour obtenir la conversation...<sup>130</sup>.*

Dans le cadre d'une coopération internationale en présentiel, le dispositif de mobilité est majoritairement convoqué : « *on a inculqué chez nous une culture de l'entreprise qui est cette culture de bouger, rendre service au client, ça, c'est important chez nous. Parce que sans client, pas d'entreprise et voilà* » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction). Il s'agit donc de difficultés principalement liées à l'intégration culturelle au sens large semblant majoritairement subvenir lors des premières semaines. La reconnaissance des diplômes peut être problématique, chaque pays étant structuré par un système éducatif qui lui est propre. Or, la définition du salaire s'effectue pour partie en lien avec le niveau d'étude du salarié, et pour partie par la législation nationale en vigueur sur le taux de la main-d'œuvre : « *On va dire que l'Espagne et l'Angleterre, on vend une moyenne de 39€ de l'heure pour Airbus, on va dire 40 en Angleterre. En France, il facture 55, et en Allemagne 55 à 58* » (Interviewé 25, salarié responsable de service). De plus, la terminologie des expériences et des attentes professionnelles peut différer, nécessitant de modifier le curriculum vitae autant dans le contenu que dans la forme. Les démarches d'immigration et les démarches nécessaires à l'installation sont également à prendre en considération : autorisation du marché, permis de travail, ouverture d'un compte bancaire, etc.

Ces « *figures culturelles* » (Cooren, 2010b, p. 50) que sont le langage, les modes de travail et de vie quotidienne apparaissent bien ici dans des conversations émergeant en contexte de coopération internationale. Parties prenantes des processus de communication, ces éléments peuvent rendre plus difficile l'exercice du travail : incompréhension des consignes, conflit de légitimité, divergence de pouvoirs, difficultés de mise en contact, etc. Ces tensions peuvent

---

<sup>130</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.



favoriser la représentation d'une organisation plutôt multinationalisée qu'internationalisée. Incarnant « *la culture d'un groupe donné* » (*Ibid.*, p. 50) spatialement car nationalement constitué, ces agents, mis préalablement en scène par des individus et des textes, semblent alors à même d'organiser en partie ces relations de travail, par leur capacité à rapprocher ou à distancer socialement des groupes de membres appartenant à une même organisation.

### 3.1.1.3 Une hégémonie toulousaine

De plus, certains résultats nous permettent de rendre compte d'une tendance à la prise de pouvoir de l'entité française, lors de projets interentités : « *c'est toujours SGA-F qui dirige, décide, agit, même si beaucoup de gens dans tous les pays SGA ont été impliqués. SGA-F décide, les autres suivent* »<sup>131</sup>. Cette appropriation du travail des autres s'effectue au détriment d'une vision synergique du groupe, pouvant parfois participer au développement d'un sentiment de non-reconnaissance salarial, dans leur contribution à la réussite collective : « *beaucoup de nouvelles idées sont communiquées pour être depuis Toulouse. C'est sans pointer le fait que les autres entités en Europe ont pris part au travail transnational depuis plusieurs années* »<sup>132</sup>. Cette pratique tend en outre à s'observer plus localement lors de références à l'agence principale française : « *Ça, c'est Toulouse. Et après, il y a d'autres entités, on va dire d'autres petites bulles, qui ne se parlent pas forcément entre elles et qui ne parlent pas forcément avec Toulouse* » (Interviewé 23, membre engagé dans un poste de direction hors SGA-F). Elle fait aussi écho à la tendance stratégique de centralisation des actions, lors du développement d'une activité à vocation internationale. C'est le cas pour l'activité de communication d'entreprise : l'unique chargée de communication, appartenant à Sogclair aerospace France, mobilise des salariés d'autres entités en *sus* de leurs activités premières (comme un comptable, un responsable d'achats ou un responsable des ressources humaines) pour participer en tant que relais de communication à certaines actions, antérieurement validées par la hiérarchie française. Les résultats du questionnaire à l'affirmation « Vous trouvez l'ensemble Sogclair aerospace unifié internationalement » illustrent plus largement cette analyse (cf. Tableau 8 et figure 37).

---

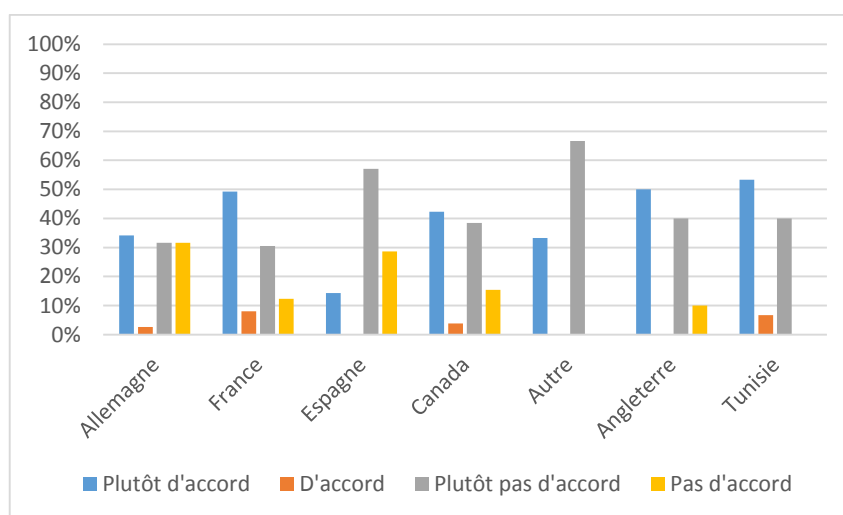
<sup>131</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

<sup>132</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

Tableau 8 : Statistiques détaillant le tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti d'unification du groupe Sogclair aerospace

| VEG - Unification | Eff.   | Plutôt d'accord | Eff.   | D'accord | Eff.   | Plutôt pas d'accord | Eff.   | Pas d'accord | Eff.   | Total   |
|-------------------|--------|-----------------|--------|----------|--------|---------------------|--------|--------------|--------|---------|
| Pays d'activité   | % Rep. | % Rep.          | % Rep. | % Rep.   | % Rep. | % Rep.              | % Rep. | % Rep.       | % Rep. | % Rep.  |
| Allemagne         | 13     | 34,20%          | 1      | 2,60%    | 12     | 31,60%              | 12     | 31,60%       | 38     | 100,00% |
| France            | 92     | 49,20%          | 15     | 8,00%    | 57     | 30,50%              | 23     | 12,30%       | 187    | 100,00% |
| Espagne           | 2      | 14,30%          | 0      | 0,00%    | 8      | 57,10%              | 4      | 28,60%       | 14     | 100,00% |
| Canada            | 11     | 42,30%          | 1      | 3,80%    | 10     | 38,50%              | 4      | 15,40%       | 26     | 100,00% |
| Autre             | 1      | 33,30%          | 0      | 0,00%    | 2      | 66,70%              | 0      | 0,00%        | 3      | 100,00% |
| Angleterre        | 5      | 50,00%          | 0      | 0,00%    | 4      | 40,00%              | 1      | 10,00%       | 10     | 100,00% |
| Tunisie           | 8      | 53,30%          | 1      | 6,70%    | 6      | 40,00%              | 0      | 0,00%        | 15     | 100,00% |
| Total             | 132    | 45,10%          | 18     | 6,10%    | 99     | 33,80%              | 44     | 15,00%       | 293    |         |

Figure 37 : Diagramme en bâtons du tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti d'unification du groupe Sogclair aerospace



En effet, les retours négatifs oscillent entre 40 % pour les individus en Tunisie, 42,8 % pour ceux en France, 50 % pour ceux en Angleterre, 53,9 % pour ceux au Canada, 63,20 % pour ceux en Allemagne et 85 % pour les individus en Espagne.

Ainsi, il paraît intéressant de détailler cette structuration "transnationale" de Sogclair aerospace, présentée dans l'organigramme général (cf. Figure 5). Chaque salarié nommé au poste de directeur "transnational" d'une ligne de produit ou d'une fonction transverse possède le double statut de responsable national de ladite direction dans l'entité française. Par ailleurs, le directeur de l'entité française est aussi le président de l'organisation globale, et la localisation de l'espace de travail des dirigeants "transnationaux" est à l'agence principale toulousaine. Cette organisation du réseau des directions peut être ressentie comme une « *dominance* » française et un « *monopole* » (Interviewé 28, salarié opérationnel), illustrant une approche nationalisée de la "transnationalisation". Elle est également caractérisée par certains salariés

comme du « *nombrilisme* » (Interviewé 28, salarié opérationnel) à la française. Par le pilotage en direct dont bénéficient potentiellement les salariés présents au « *siège* » (Interviewé 24, salarié opérationnel) - terme inapproprié d'un point de vue législatif, les entités nationales étant des structures juridiquement autonomes qui appartiennent à un même groupe – cette proximité managériale peut être profitable pour certains dans la possibilité de rencontres en face à face entre salariés et dirigeants engagés à l'échelle internationale : « *Marc, on le voit un petit peu plus. Il est plus sympathique d'approche. Il est plus ouvert, comment dire ? Il a une approche plus américaine, je trouve, dans la relation* » (Interviewé 6, salarié opérationnel). La géolocalisation individuelle de l'exécutif semble alors être un élément participant fortement à la construction de la représentation sociale de l'organisation, la surreprésentation géographique du directeur général et de celui du groupe dans l'agence principale française favorisant la vision d'une société qui « *dans ses gènes [...] est très, très, toulousaine* » (Interviewé 23, membre engagé dans un poste de direction hors SGA-F).

Plus largement, ces situations permettent d'éclairer en partie la construction d'une représentation sociale d'une organisation francisée, où des salariés se disent soumis à une certaine « *hégémonie toulousaine* » (Interviewé 13, salarié en poste de management), prise dans sa définition de « *paradigme régulateur et structurant d'un pays, d'une puissance et d'un ensemble de pays et de sociétés* » (Seminaire, 2014, en ligne).

### 3.1.2 Une approche par les localités

La thématique géographique est également identifiable à l'échelle nationale avec le développement d'annexes supportant régionalement des agences principales, comme c'est le cas à Brème en Allemagne, à Séville en Espagne, à Cannes-Vitrolles, à Saint-Nazaire, à Mérignac et à Villebon sur Yvette en France.

#### 3.1.2.1 Du "flou" communicationnel à l'idéalisation

Nous rappelons que la région Midi-Pyrénées est un territoire possédant une forte activité économique concernant l'industrie aéronautique et spatiale. Cette caractéristique favorise le développement d'une situation de dépendance économique des agences annexes, devant se développer sous la coupe du « *centre vital de Sogecclair* » (Interviewé 13, salarié en annexe), autrement dit de l'agence principale toulousaine. Dans ce contexte de distanciation géographique, cette représentation localisée semble être renforcée par les faibles communications ayant lieu entre les salariés du site principal et ceux des annexes :

« Effectivement, on a le problème où le siège [...] c'est assez monstrueux, c'est un gros paquebot. Dans la mesure où on sort du siège, tout ce qui est satellite, on est un peu... On n'est pas laissé pour compte, mais c'est un peu... » (Interviewé 13, salarié en annexe). L'information aurait tendance à « se déliter un peu avec la distance » (Interviewé 13, salarié en annexe), jusqu'à définir la communication d'« inexistante quand on n'est pas à Toulouse »<sup>133</sup>. Par ailleurs, l'accessibilité aux outils de communication leur est fortement réduite par une faible duplication, hors agence principale, des écrans télévisuels et des kakémonos, ou encore par l'irrégulière mise à jour des notes d'information affichées dans les locaux-antennes. Cette sensation d'être « délaissés par Toulouse » (Interviewé 20, salarié anciennement en annexe) via ce processus de non-information peut favoriser l'émergence d'une possible frustration de salariés travaillant en annexes. L'impossibilité d'être au fait des activités et des actualités se déroulant au « centre névralgique de Toulouse » (Interviewé 20, salarié anciennement en annexe) peut parfois les rendre « aigris » (Interviewé 20, salarié anciennement en annexe), même si la vie à l'entité toulousaine ne semble pas plus dynamique : « ils ont une énorme frustration de ne pas savoir ce qui se passe au siège, même s'il ne s'y passe rien d'exceptionnel » (Interviewé 4, salarié en poste de management en annexe). Pour certains même, la vision de cette agence principale se restreint à une forme imaginée s'appuyant sur des éléments matériels de description, tel « un siège qui représente deux mille deux cent vingt mètres carrés » (Interviewé 13, salarié en annexe) et qui possède « un super grand parking devant » (Interviewé 24, salarié hors SGA-F), une structure avec des salariés et des bureaux cloisonnés.

Cette réflexion éclaire le rôle d'échanges textuels dans la construction, « que ce soit par leur présence ou par leur absence, une absence présente par le silence » (Cooren, 2010a, p. 9). Le silence permettrait de « donner une forme, composer un monde commun » (Denis, 2006, en ligne) plus ou moins partagé par les salariés localisés dans les annexes. Cette capacité d'action, par faiblesse voire absence d'échange discursif ou médiatisé par des outils de communication, nous invite à penser le silence comme un élément pouvant participer à l'élaboration d'une représentation hégémonique d'une entité toulousaine qui oublie les éloignés : « l'hégémonie ce n'est pas ce qui, dans la vaste rumeur des discours sociaux, s'exprime le plus haut, le plus fort, ou s'entend en plus d'endroits » (Angenot, 2006, en ligne).

---

<sup>133</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

### 3.1.2.2 Entre isolement communicationnel et subjectivité des intermédiaires

Dans ce contexte de distanciation des entités, nous observons aussi une inégalité de considération dans la participation possible aux événements de communication mis en œuvre par l'entreprise. C'est le cas par exemple lors de l'invitation reçue pour le "Connecteam", la journée interne dédiée aux salariés, et pour la cérémonie de remise des "Trophées de l'Innovation" 2013. En effet, le courriel précise qu'aucun dédommagement de frais de transports et d'hébergements n'est prévu, conditionnant fortement l'absence des individus délocalisés. D'un point de vue extra-professionnel, une tension est aussi notable dans la difficulté d'accès aux privilèges accordés par le comité d'entreprise : le bureau du comité et les membres de l'équipe sont majoritairement présents chaque midi dans les locaux de l'agence principale. En effet, parmi ceux-ci, seul un d'entre eux est intégré sur un site annexe. Certains événements internes proposés ne sont par ailleurs pas forcément adaptés ou aisément accessibles car organisés sur le secteur toulousain, comme l'arbre de Noël de l'entreprise, la soirée pétanque et les promotions sur les matches de football du Toulouse Football Club ou ceux de rugby du Stade Toulousain. Nous notons également l'impossibilité d'organiser des élections de délégués du personnel sur certains sites pour cause de trop faible effectif.

Cette forme de discrimination géographique des salariés travaillant en annexe au profit des salariés de l'agence principale peut créer une certaine frustration. Celle-ci peut se traduire ponctuellement par une tendance à attribuer un rôle de tampon aux salariés en provenance du siège et nouvellement intégrés dans une annexe. Nous pensons par exemple à la mutation d'un employé depuis Toulouse ayant décidé d'endosser le rôle de relais du comité d'entreprise. Par exemple, la soirée de Noël entre les salariés de l'antenne récemment intégrée lui est difficile à organiser : nombreuses annulations de présence de dernière minute, critiques négatives de l'événement et du relais. Finalement, le salarié abandonnera son poste de représentant du comité en suivant : « *les gens qui veulent être représentants [...] de ce qui se passe à Toulouse se font taper dessus par ceux qui sont peut-être un peu frustrés d'être loin de tout* » (Interviewé 20, salarié anciennement en annexe).

Ces situations de communication éclairent alors une possible agentivité d'éléments référant au registre affectif. Par le silence, et le délaissement dans les formes d'information et d'investissement, cet élément tend à favoriser l'émergence d'un sentiment de frustration par isolement. Nous conférons ici plus particulièrement des capacités d'action au désir et à la colère : en faisant agir des salariés à l'encontre de collègues représentant ou ventriloquant

(Cooren, 2010b) une figure humaine de l'entité toulousaine, ces éléments semblent participer à la représentation sociale d'une organisation s'articulant entre Toulouse et les "autres".

Dans ce cadre, les quelques interactions entre les salariés en agence principale et en annexes tendent à s'effectuer par un intermédiaire humain particulier : le responsable d'agence ou un salarié en déplacement temporaire sur le site toulousain. C'est le cas par exemple d'un directeur d'une antenne qui s'y rend une fois par mois pour des réunions ou encore le cas ponctuel d'un salarié déplacé pour suivre une formation de quelques semaines sur un outil spécifique. Ce rôle de « *porte-parole* » (Interviewé 13, salarié en poste de management en annexe) met en évidence la part induite de subjectivité, dans le processus de construction géographiquement distanciée de représentations sociales de l'organisation, celles-ci étant issues d'une première construction par les intermédiaires humains déplacés.

### 3.1.3 Synthèse de ces dynamiques

Cette discussion illustre les tensions existantes entre une entreprise internationalement développée et une organisation du travail hypercentralisée. La description de certains des processus de communication reconnus dans ces situations nous permet de reconstruire, en partie, des dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace. Celles-ci apparaissent d'une part construites à partir d'une diversité d'interactions ayant lieu lors de coopérations entre entités nationales. Elles ont lieu par l'intermédiaire d'agents issus d'un cadre culturel, à savoir le langage, la culture nationale, voire régionale, les modes de travail et ceux de la vie quotidienne. Mettant plus particulièrement en jeu d'autres éléments tels que l'organisation structurelle des entités, le statut hiérarchique, les horaires de travail ou encore le niveau de langue anglaise, elles paraissent participer à la construction d'une représentation spatialement divisée de l'organisation en six entités nationales.

De plus, la géolocalisation des membres constituant la partie exécutive de l'organisation est un élément participant à la représentation francisée de cette dernière. Fort de ce point de vue, nous précisons cette discussion en proposant un focus sur des situations de communication intéressant ce sujet, cette fois-ci à une échelle localisée aux annexes françaises. Ainsi, la faiblesse des échanges réalisés par les membres de l'entité toulousaine avec ces délocalisés, voire leur absence, nous amène à questionner la place et le rôle du silence dans ces reconfigurations. Prenant part à des interactions mêlant notamment des individus, des outils de communication et des sentiments, le silence semble alors participer aux dynamiques

représentationnelles d'une organisation dynamique, mais qui oublie les éloignés.

Dans cette première section, nous avons mis l'accent sur les dimensions géographiques de Sogclair aerospace, notamment permises par ses implantations à l'international. Dans la deuxième section, nous proposons de nous focaliser sur des processus ayant lieu outre Atlantique, plus précisément à l'entité canadienne.

### **3.2 Une organisation "opportuniste"**

« *C'est bizarre, mais c'est plus dans un esprit de conquête [...]. Sogclair, c'est un peu comme jouer au Risk, tu vois* » (Interviewé 19, salarié à SGA-C).

L'identification d'une image opportuniste de l'organisation tend à s'inscrire dans un contexte particulier d'expansion de Sogclair aerospace, observé lors de notre période de recherche : la création d'une entité canadienne de l'organisation, suivie de l'achat de la société MSB au Québec. Afin de mieux comprendre, du moins en partie, la façon dont elle est produite, nous proposons de mettre en tension cette situation de communication avec le concept de contrat psychologique (Argyris, 1960 ; Morillon, Bouzon, 2009 ; Mullenbach-Servayre, 2010 ; Rousseau, 1989 ; Rousseau, Parks, 1993) engageant une négociation entre les visions de l'organisation par les salariés et les dirigeants.

#### 3.2.1 Une stratégie d'expansion : des négociations économiques et individuelles

Dans la situation de dépendance économique liant le sous-traitant à ses donneurs d'ordres, une des stratégies adoptées consiste en l'implantation du prestataire au plus près, géographiquement parlant, des sites de ses clients actuels et potentiels. Cette politique de proximité peut se traduire par la création de nouvelles agences, par la fusion entre entreprises déjà existantes, ou encore par l'achat de sociétés déjà implantées sur le lieu pourvu. Par cette pratique, le fournisseur tente, entre autres, de démontrer ses avantages concurrentiels en termes de facilité de travail en commun et de livraison de produits imposants, tout en justifiant de sa détermination dans l'engagement relationnel à fournir aux donneurs d'ordres concernés (Baudry, 2005).

C'est le cas de la stratégie d'expansion de Sogclair aerospace, usant de ces trois possibilités pour poursuivre progressivement son développement à l'international. Nous faisons référence à la coentreprise en Espagne, à la création d'entités en Angleterre, en Tunisie et au Canada, et à l'achat d'entreprises en Allemagne puis au Canada, la plus récente :

*D'être partout dans le monde, c'est qu'on est présent à côté des donneurs d'ordres [...]. On est proche des donneurs d'ordres. Avant on était loin d'eux, aujourd'hui on est proche d'eux pour pouvoir percer, pénétrer ces nouveaux marchés. En Allemagne, c'est la même chose : on est proche d'Airbus Allemagne et d'autres. En Angleterre, la même chose. En Espagne, la même chose (Interviewé 17, membre engagé dans un poste de direction).*

Pour certains salariés, ce processus est comparable au concept d'envahissement : « *Sogeclair, c'est un peu comme jouer au Risk tu vois* » (Interviewé 19, salarié à SGA-C), un jeu de société visant à élaborer des stratégies pour réussir la conquête du monde face à d'autres adversaires. L'investissement du marché nord-américain est plus particulièrement un projet inscrit dans le projet ASAP 2016, dans un objectif d'« *ouverture et renforcement de notre positionnement sur le marché* »<sup>134</sup>. Avec l'ouverture d'une entité Sogeclair aerospace au Canada en 2013, des représentations sociales semblent osciller entre une organisation géographiquement étendue à l'échelle européenne ou à l'international : « *Ce n'est plus une société, c'est un groupe. Et groupe européen à l'époque parce que là aujourd'hui, on peut parler d'un groupe international au sens mondial* » (Interviewé 19, salarié à SGA-C) ; « *Il faut que les choses rentrent en ordre, que l'entreprise canadienne rentre dans l'entreprise européenne que nous sommes, Sogeclair, puis que nous, on s'adapte aussi* » (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). Cette tension dans la définition de l'envergure géographique de l'entreprise est par ailleurs remarquée en analyse de la première question de l'enquête quantitative, avec 32 % de répondants qualifiant l'ensemble Sogeclair aerospace d'"européen" et 54,9 % d'"international" (cf. Figure 23).

Lors du développement de nouvelles entités nationales Sogeclair aerospace, la tendance observée est à l'intégration à moyen ou long terme de salariés français travaillant déjà dans l'entité française ou engagés spécifiquement pour l'occasion. À ce collectif peuvent s'ajouter des nouveaux arrivants du pays investi, comme ce fut le cas pour les débuts de l'entité tunisienne, anglaise et allemande. L'engagement de "*job shoppers*" est aussi une solution possible adoptée en complément, pour les débuts de l'entité espagnole. Nous nous intéressons plus particulièrement à ces salariés français missionnés pour démarrer le projet de développement de Sogeclair aerospace Canada, que nous avons eu l'opportunité de rencontrer au Québec. Groupe d'une quinzaine d'individus, leur activité est préalablement définie en

---

<sup>134</sup> Documentation interne, données issues du diaporama de présentation du projet ASAP aux salariés, présenté en février 2013, dernière consultation le 3 février 2016.



France par l'intermédiaire de textes écrits et oraux, entraînant la constitution du contrat de travail. Par celui-ci, les parties prenantes, c'est-à-dire le salarié missionné et l'employeur, s'engagent par « *un échange explicite et implicite de promesses* » (Baudry, 1992, p. 879). Conformément à l'usage des termes issus du code de travail (Radé, Dechristé, Gadrat, 2015) opposant couramment employeur à salarié, nous entendons par employeur, le représentant humanisé de l'entreprise détenant en situation le pouvoir exécutif, soit un ou des individus signataires et négociateurs de ce document.

Dans ce cadre, nous nous attardons plus précisément sur la notion de contrat psychologique, dit aussi "*psychological work contract*" (Argyris, 1960), renvoyant aux « *obligations mutuelles existant entre les deux parties d'une relation salariale : les salariés et l'employeur* » (Mullenbach-Servayre, 2010, p. 56). Il s'agit d'un ensemble de « *croyances d'un individu dans les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie* » (Rousseau, 1989, p. 121, notre traduction). Cette deuxième définition introduit dès lors la notion de représentation d'une relation par la promesse : « *c'est une croyance individuelle dans une "obligation de réciprocité" qui constitue le contrat* » (*Ibid.*, p. 124, notre traduction). En plus des promesses de moyens à mettre en œuvre, de remplissage d'objectifs et d'actions à mener, ce pacte psychologique est donc soumis à une appréciation des parties prenantes, dans la définition de ce que chacun entend individuellement par la nécessité de répondre aux engagements notifiés.

### 3.2.2 De la création d'une entreprise à l'achat : un ajustement des promesses

Pour l'entité canadienne, les modalités mettant en forme le contrat psychologique sont définies à partir d'une diversité d'acteurs : le ou les responsables du projet de développement depuis l'entité française, le directeur de l'ensemble Sogclair aerospace qui est aussi celui de l'entité française, le directeur de l'entité canadienne Sogclair aerospace, le PDG du groupe Sogclair, et les français déjà salariés de l'entité française ou démarchés pour l'occasion. De manière générale, ces modalités de « *création de contrat* » (Rousseau, Parks, 1993, p. 29, notre traduction) sont fondées sur la promesse (de faire ou de ne pas faire), le paiement (forme marquant la réciprocité dans l'engagement entre les deux parties prenantes), et l'acceptation (du paiement en tant qu'acte signifiant de l'engagement mutuel des actants).

Dans ce cas, les promesses explicites des individus partant travailler à l'étranger reviennent surtout à s'engager pour une longue durée sur cette mission, à s'investir dans leur travail et à

appuyer plus largement la phase de lancement de la structure au Canada. Quant aux promesses explicites de l'employeur, il s'agit notamment de leur proposer de nouvelles responsabilités, de les laisser prendre part au développement même d'une entreprise, tout en leur conservant des avantages contractuels français préférentiels aux canadiens : rémunération basée sur la grille de niveau d'étude reconnue par Sogclair aerospace France, obtention d'une rémunération même en situation d'intercontrat, ou encore conservation du même système de congés payés. Pour certains, le poste proposé recouvre également des perspectives d'évolution intéressantes, avec la promesse de devenir, après le lancement, responsable d'une direction de ligne de produit, incluant la gestion d'une équipe et le développement d'une activité. Des augmentations de salaire sont également promises, avec par exemple un technicien supérieur recevant le montant d'un ingénieur. Le paiement par l'employeur est alors constitué de la rémunération mensuelle versée à ses salariés. En échange, ces derniers payent en se mettant à disposition pour effectuer le travail. L'étape d'acceptation prend ensuite forme par l'acte de signature du contrat, unissant les deux parties prenantes sur ces bases d'engagements réciproques, ou du moins sur les représentations que chacun a de ces engagements définis. Nous pouvons ainsi rendre compte de la possible agentivité du contrat de travail en tant que documentation normative, vue ici tel un contrat psychologique apte à organiser une relation de confiance entre employeur et salariés, et à pousser ces derniers à s'engager dans un projet avec l'organisation. Cette confiance bilatérale nous permet plus largement de questionner une certaine agentivité des promesses, en tant que construction hybride participant au développement d'un sentiment de confiance favorisant l'investissement.

Fort de la ligne stratégique officielle des directeurs du groupe Sogclair et de Sogclair aerospace, l'évolution organisationnelle se traduit finalement un an et demi plus tard, en novembre 2014, par l'acquisition de deux sociétés du groupe québécois MSB. Principalement présent dans l'industrie aéronautique et spatiale, celui-ci se positionne sur le secteur « *hautement spécialisé de la conception, de l'ingénierie et de la fabrication de pièces et de composants d'intérieur d'avions d'affaires et V.I.P.* »<sup>135</sup>. Parmi les éléments de motivation de cet achat, nous identifions la poursuite de l'objectif de croissance externe par intégration du marché nord-américain, comme indiqué dans le projet d'entreprise ASAP. En effet, le groupe MSB possède un statut de rang un auprès de donneurs d'ordres majeurs de ce continent comme

---

<sup>135</sup> Site internet du groupe MSB, <http://www.msbexpertise.com/>, dernière consultation le 22 mars 2016.

Bombardier, Embraer et Gulfstream. Plus précisément, MSB Design est en charge de la partie conception, ingénierie et fabrication, et MSB Ressources Globales se consacre au placement des salariés sur des projets de clients. D'un point de vue structurel, l'achat est effectué par le groupe Sogclair. MSB Ressources Globales est rattachée à la filiale Sogclair aerospace et devient, du moins sur l'organigramme, Sogclair aerospace Canada. Quant à MSB Design, elle est définie comme une autre filiale à part entière de la division "Aerospace" (cf. Figure 3).

En outre, le nom MSB est conservé afin d'assurer des contractualisations avec les clients renommés : « *ce n'est plus MSB. Enfin, ça a toujours le nom parce que Sogclair a besoin du nom MSB qui est connu en Amérique du Nord pour se développer en Amérique du Nord. C'est pour ça que ça reste MSB. Mais sinon c'est Sogclair, ce n'est plus MSB* » (Interviewé 22, salarié à SGA-C).

Cette forme d'investissement par croissance externe peut, par ailleurs, favoriser l'émergence de tensions entre des dirigeants centrés sur les enjeux économiques de l'achat, et des salariés préoccupés par les enjeux sociaux et financiers de leur situation (Meier, Schier, 2005). C'est pourquoi une importance est généralement donnée à la gestion des ressources humaines (GRH). Celle-ci va avoir un rôle de « *création de la valeur [...] à travers la gestion des aspects identitaires* » (Lakhdhar, Zaddem, 2008, p. 30), notamment auprès des employés de l'entreprise achetée.

### 3.2.2.1 Du changement organisationnel au changement contractuel

Par la prise en compte des évolutions du cadre macrosocial, soit de l'organisation considérée, et microsociale, soit de l'individu engagé dans un contrat psychologique, certains engagements sont soumis à une renégociation de leurs conditions. Par l'émergence de modalités de « *contrat de changement* » (Rousseau, Parks, 1993, p. 31, notre traduction), nous assistons à une nécessaire remise en question de promesses antérieurement convenues entre l'employeur et les salariés. Compléments, altérations et/ou encore modifications des termes contractuels influant sur les relations professionnelles et personnelles, ces adaptations de modalités du contrat psychologique peuvent être qualifiées (*Ibid.*, pp. 31-33, notre traduction) :

- d'une "dérive contractuelle" lorsqu'une des parties prenantes prend l'ascendant dans la relation contractuelle,
- de "maturation du changement" lors de l'évolution acceptée des objectifs en lien avec l'évolution contextuelle,

- d'"indice social" lorsqu'ils participent à la redéfinition groupale des perceptions de la forme d'engagement et à la réinterprétation des relations avec l'organisation plus généralement,
- ou encore de "changement organisationnel" lorsqu'ils remettent en cause l'essence des engagements contractuels.

### 3.2.2.2 Achat d'organisation et contrainte de l'espace organisationnel

Dans ce contexte de renouvellement organisationnel, les évolutions des conditions de travail des individus initialement engagés avec Sogclair aerospace Canada tendent à s'articuler autour des modalités d'"indice social" et de "changement organisationnel". En effet, notre observation participante nous permet de faire part d'un manque d'information ressenti par certains, expliquant découvrir seulement après coup l'achat de MSB par leur entreprise : les directeurs de l'ensemble Sogclair aerospace et du groupe sont apparemment venus sur place leur présenter officiellement cette « *grande aventure* » (Interviewé 20, salarié à SGA-C) qui commence, tout en laissant planer un certain "flou" sur la stratégie de réorganisation à suivre. De plus, les salariés se voient dotés d'une nouvelle capacité d'action : « *introduire l'idéologie Sogclair* » (Interviewé 19, salarié à SGA-C) chez les membres de l'entreprise rachetée, devenant des porteurs de l'image de leur organisation à l'étranger. Un mois après l'achat, le silence de la direction générale perdure sur les suites à donner aux promesses initiales. L'affiliation hiérarchique n'est pas définie : le directeur de l'entité canadienne est parti à la retraite à la suite de l'achat, sa mission étant remplie, et aucune note d'information n'est diffusée, aussi bien du côté de Sogclair aerospace que de MSB. Cette situation fait plus largement écho à la vision majoritairement "insuffisante" (48,8 %) qu'ont les salariés de la communication de l'entreprise (cf. Figure 27).

Nous retrouvons la capacité d'action du silence qui, par la non-information, peut agir ici en favorisant le développement d'une certaine désorientation et d'un stress salarial, par incertitude sur l'avenir. En se taisant, les dirigeants dissolvent la cohérence de la politique de gestion, favorisant la perte des significations pour des employés investis dans un contexte de mondialisation (Parrini-Alemanno, Cabedoche, 2011). De la sorte, les membres de l'exécutif semblent alors participer aux processus de communication favorisant la représentation sociale d'une organisation plus intéressée économiquement qu'humainement.

Dans le même temps, l'espace de travail des salariés appartenant à l'entité canadienne initiale

se modifie. L'agence, située en centre-ville de Montréal, se vide petit à petit de sa dizaine de salariés, ceux-ci investissant les locaux de MSB Ressources Globales à Boucherville, dans la zone périphérique. Les salariés déjà engagés sur des projets poursuivent leurs missions. Ceux en attente de projets ne sont plus gérés par le commercial de l'entreprise, mais en réfèrent maintenant aux membres de MSB en charge du placement de compétences. Le nom de MSB est conservé, tout comme l'agencement des locaux. Remis à neuf par un prestataire en communication quelques mois avant l'achat, nous observons des étiquettes nominatives imprimées sur les semi-vitres transparentes délimitant l'espace de travail de chaque salarié de MSB. Les quelques individus Sogclair aerospace sont alors installés sur des bureaux sans nom, renforçant une impression de ne pas exister. Par ce constat, nous renseignons des possibles capacités d'action de la distanciation du matériel et de la nomination de l'espace de travail, et questionnons plus largement leurs rôles dans la reconnaissance de l'appartenance à une organisation. Nous constatons l'émergence d'un doute sur l'avenir de la structure première devenue une « *coquille vide* » (Interviewé 20, salarié à SGA-C), et *in fine* sur l'avenir des salariés de celle-ci : « *Pour moi Sogclair aerospace, il est juste financièrement ici parce qu'il n'y a pas de nom : si les gens qui étaient Sogclair s'appellent MSB, si MSB reste appelé MSB, il est où Sogclair ?* » (Interviewé 22, salarié à SGA-C). Ainsi, cette situation d'achat peut paraître paradoxale quant à la réorganisation sociale qu'elle induit. À l'instar de tenter d'intégrer les membres de MSB à l'environnement Sogclair aerospace, ce sont les salariés de cette dernière qui semblent subir « *une déconstruction de l'unité psychologique* » (Lakhdhar, Zaddem, 2008, p. 32), par la nécessité d'ajuster leurs identités aux caractéristiques organisationnelles de MSB.

### 3.2.2.3 Les "non-dits" : une porte ouverte aux rumeurs

Ce silence des membres de la direction prenant part au contrat psychologique favorise plus particulièrement l'émergence de tensions au niveau des questionnements contractuels. Aux salariés dont ils avaient assuré un poste de responsable d'une ligne de produit dans l'entité canadienne, la majorité se retrouve en situation d'intercontrat ou de positionnement sur des projets sous-évalués hiérarchiquement :

*Chez [nom d'un client] au début, je faisais un travail pas du tout terrible : je [explication de la mission]. C'était un travail vraiment pourri. [...]. En France, je n'aurais vraiment pas accepté ce type de travail. Au début oui. Quand je venais de commencer à travailler, on me dit : tu fais ça au départ. Oui, je le fais puis je monte petit à petit, il n'y a pas de souci. Mais là, j'ai*

*fait pas mal d'années d'expérience, j'ai déjà fait mes preuves : je ne suis pas là pour [explication de la mission] (Interviewé 22, salarié à SGA-C).*

À cela s'ajoute la diffusion d'une information nouvelle annonçant un changement de leurs contrats qui devraient être rattachés à MSB, soit à la législation canadienne. Le montant de la rémunération, les missions professionnelles, le non gèle des salaires en situation d'intercontrat, la requalification des statuts en fonction des diplômes détenus et non en fonction des promotions internes, et les périodes de congés seraient possiblement à renégocier :

*On ne sait pas, on ne sait rien. Écoute, ça fait depuis le 24 novembre que je suis ici, ils ont signé la semaine précédente, je crois, et a priori les contrats MSB ont été bien discutés avant la signature donc pour eux, il n'y a pas de souci. Nous c'est déjà signé, mais on ne connaît pas notre avenir. Et : ah oui, c'est Sogclair qui a racheté MSB, c'est ça ? Oui, c'était pour être sûr... (Interviewé 22, salarié à SGA-C).*

De plus, l'investissement des locaux québécois, impliquant le partage d'un même espace de travail entre les salariés nouvellement réunis, semble être un environnement propice au développement de "on dit". Cette proximité géographique est notamment alimentée par une organisation de l'espace en "open-space", soit par une disposition de bureaux partagés dont « *les surfaces et le mobilier sont standardisés en fonction du statut, [et] les espaces sont décloisonnés afin de développer "la transparence et la communication" » (Maclouf, 2011, p. 8). À MSB Ressources Globales, la configuration du local permet le rapprochement d'une vingtaine d'individus dans une même pièce :*

*Tu t'aperçois qu'on te met à l'écart de toutes les discussions, tu t'aperçois que... Tu entends des fois le nom d'une personne Sogclair discuter au téléphone : ah mais, je voudrais discuter des avantages de [nom d'un salarié de Sogclair aerospace Canada] blabla. Ok, donc ça parle de Sogclair, mais tu ne sais pas de quoi. Tu entends des noms, des brèves de discussions parce que c'est un "open-space" donc tu entends un petit peu tout, mais sans entendre vraiment (Interviewé 22, salarié à SGA-C).*

Une des sensations exprimées est celle d'être délaissé par sa propre entreprise, et d'être plus précisément laissé pour compte aux employés de MSB qui vont « *décider de notre [leur] sort [...]. Ce sont eux qui vont décider de nos salaires, ce sont eux qui vont décider nos avantages, tout ce qu'on a signé depuis un an, on va le perdre » (Interviewé 22, salarié à SGA-C).*

Nous proposons alors de convoquer la rumeur, élément s'alimentant « *de bruits, d'inquiétudes et de chuchotements entretenus et amplifiés par les contacts spontanés qu'entretiennent les individus » (d'Almeida, Libaert, 2007, p. 18). En effet, celle-ci apparaît particulièrement*

pertinente pour « *étudier la conception que nous avons de la société* » (Froissart, 2011, p. 83). Fort des travaux de Froissart (2001, 2002, 2011) sur les "théories sur la rumeur", nous convenons tout de même d'une complexité, autant dans la définition que dans l'identification de celle-ci. Partant du principe qu'elle « *se définit davantage par son déplacement que par son contenu* » (Froissart, 2011, p. 89), nous reconnaissons, dans les processus observés, une capacité d'action de l'espace de travail à organiser le déplacement de la rumeur. Dans cette perspective, nous pouvons également remarquer une agentivité du silence, ici de la direction, dans sa capacité à entretenir voire à accroître la sensation d'abandon. En s'amplifiant d'une manière à la fois qualitative (augmentation des informations "on dit") et quantitative (nombre de salariés les partageant) au fil du temps, celles-ci participent progressivement à l'émergence de sentiments oscillant entre inquiétude et énervement : « *normalement, [nom d'un salarié appartenant à la société rachetée] m'a dit qu'on reverrait les contrats en fin de semaine, et je ne sais pas, car ça fait deux semaines qu'il me dit ça. Et nos salariés sont vraiment pressés de faire les contrats parce qu'ils ont envie de savoir à quelle sauce ils vont être mangés* » (Interviewé 20, salarié à SGA-C). En outre, cette situation semble partagée par un groupe social de salariés de l'organisation. Le temps étant le seul agent apte à confirmer ou infirmer ces contenus (d'Almeida, Libaert, 2007), ces émotions tendent à participer à la transformation progressive du sentiment de confiance de ces salariés envers leur employeur antérieurement constitué, s'orientant vers de la méfiance.

Ainsi, nous sommes à même de considérer ici les rumeurs comme un élément agentif éclairant « *des dysfonctionnements internes et des manques d'information* » (Ibid., p. 18), dans leurs capacités à révéler les peurs d'un bouleversement péjoratif des conditions de travail, à favoriser la sensation d'abandon, à développer les désirs d'être écouté et pris en considération, et à renforcer les préoccupations d'un avenir professionnel et personnel.

Elles nous permettent en outre de lier ici "on dit" et non-dit. Via ces tensions, les rumeurs peuvent devenir des éléments participant à la dynamique représentationnelle d'une organisation qui "ne tient pas ses promesses".

#### 3.2.2.4 Des éléments humains et structurels propices à une violation du contrat

Fort de ces évolutions organisationnelles et individuelles, la construction du contrat psychologique semble s'orienter vers une "violation de contrat", à l'instar d'une possible "conformité" voire d'un "dépassement de contrat" (Rousseau, Parks, 1993, pp. 34-35, notre

traduction). Ce terme de violation introduit plus particulièrement l'affect, une dimension émotionnelle construite autour de promesses non tenues, retravaillant notamment le sentiment de confiance sur lequel était fondée la relation initiale entre employé et employeur.

Cette discussion autour de la situation de la création, puis de l'achat d'entreprises au Canada, illustre une certaine incohérence entre les discours officiels des dirigeants de Sogclair aerospace et du groupe, et le vécu des salariés engagés là-bas. Ce trouble est notamment apparent par la mise en tension de la ligne exécutive visant l'insufflement des valeurs de l'organisation, alors même que celle de la confiance envers ses salariés n'est pas ressentie comme respectée. En ne partageant pas cet objet de valeur institutionnelle qu'est la confiance, ces agents humains engagés dans les interactions semblent participer à la représentation sociale d'une organisation qui "ment". De plus, cette sensation de délaissement, alliée à une perte de repères organisationnels par absence de communication de leur hiérarchie et même à une non-identification des supérieurs référents, semblent favoriser, pour certains, le développement d'une impression d'avoir été utilisés par sa propre entreprise à des fins stratégiques :

*Après, moi, j'ai l'impression qu'on a été un peu des pions pendant un an. Si tu veux, moi, c'est comme ça vraiment que je le perçois. On est venu nous chercher de France en nous promettant monts et merveilles et qu'au final, qu'on soit là ou pas, ça ne sert à rien. Je n'ai aucune valeur ajoutée à être là, moi (Interviewé 22, salarié à SGA-C).*

De la sorte, cet ensemble de processus semble participer à la représentation sociale d'une organisation "manipulatrice".

### 3.2.3 Synthèse de ces dynamiques

Dans ce contexte, notre observation participante nous amène alors à constater un possible lien entre une non-réciprocité dans l'échange, par manque de respect des termes négociés dans le premier contrat psychologique, et une demande de rapatriement dans l'agence française initialement investie, ou même de démission de l'entreprise pour certains salariés. Cette situation fait en outre écho à l'étude de Mullenbach-Servayre (2010), proposant un repérage des thèmes les plus généralement suivis d'une volonté de départ lorsque les promesses ne sont pas tenues, à savoir ceux en rapport avec la relation d'emploi : rémunération, avancement de la carrière et sécurité de l'emploi.

Cette discussion nous permet ainsi de rendre compte de la capacité agentive des promesses, en tant qu'élément pouvant conforter ou affaiblir les liens humains entre individus, en fonction de



la valeur qui leur sont attribuées par les parties prenantes de l'échange. Fondées notamment sur des croyances, elles prennent leur sens dans les subjectivités de chacun. Socle relationnel engageant mutuellement et réciproquement salariés et employeur à agir conformément au contrat psychologique conclu, certains éléments en action et en interaction forment alors une chaîne d'agentivité. Ils semblent aptes à prendre part à la remise en cause de ces engagements, en fonction d'intérêts stratégiques individuels et collectifs. Cela peut se traduire par des rumeurs, alimentées entre autres par une configuration spécifique de l'espace de travail et des non-dits. Parmi les éléments permettant la médiation de ces échanges, nous remarquons la présence des textes, ici plus particulièrement écrits et oraux, pouvant d'ailleurs se présenter sous une forme de documentation officielle. Chacun à leurs niveaux, nous pouvons rendre compte de leurs participations possibles aux dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace, telle une organisation européenne ou internationale, qui est plus intéressée économiquement qu'humainement, qui "ne tient pas ses promesses", qui "ment", ou encore "manipulatrice".

Fort de ces redéfinitions, nous sommes à même de comprendre une certaine convergence de celles-ci vers la production d'une image "opportuniste" de l'organisation, pour qui le développement de relations économiques serait prioritaire, face au développement de relations humaines. Toujours dans cette ligne directrice de la spatialité, nous traitons, dans une troisième section, de représentations sociales convergeant, quant à elles, vers la définition d'une image d'une organisation "de commodité".

### **3.3 Une organisation "de commodité"**

Dans une troisième section, nous nous intéressons à l'image d'une organisation "de commodité". Pour ce faire, nous portons un intérêt particulier sur une thématique revenant régulièrement dans les analyses : le travail externalisé chez le client.

*« Mais beaucoup de gens dans ce genre de "job" vont dire : Sogclair c'est bien, c'est ceux qui m'envoient la feuille de paye, mais moi, je travaille pour Airbus » (Interviewé 14, salarié travaillant sur site client).*

En tant que prestataire fournissant des compétences pour travailler sur des projets de clients, les individus en charge du placement salarial sont régulièrement amenés à proposer des missions à réaliser au plus proche des donneurs d'ordres considérés. Il peut s'agir d'intégrer une autre agence principale ou annexe de l'organisation située à proximité géographique

parlant, ou encore d'investir directement les bâtiments de la firme pivot. C'est dans ce contexte de travail « *hors les murs* » (Crague, 2005, p. 67) de l'organisation d'appartenance que nous souhaitons discuter cette production d'une image d'organisation "de commodité", en la mettant en tension avec le concept de proximité géographique (Gilly, Torre, 2000).

### 3.3.1 Travail délocalisé et outils de communication

Délocalisation pour la société mère, intégration pour le donneur d'ordres, le placement de salariés dans les locaux des clients apparaît intéressant aussi bien d'un point de vue productif que stratégique. En effet, ces missionnés bénéficient d'une position privilégiée pour pratiquer de la veille informationnelle sur les actualités et les projets : « *Donc je sais, en fait, comment fonctionne le client, le budget comment il le gère, donc après tu essaies de rapporter... Sans divulguer ce qui se passe côté Airbus, essayer d'aiguiller Sogclair dans certaines choses* » (Interviewé 28, salarié travaillant anciennement sur site client). Décrits comme des « *collaborateurs ambassadeurs* » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction) par le directeur de l'ensemble Sogclair aerospace, les salariés délocalisés chez un donneur d'ordres sont invités à adopter un rôle supplémentaire de rapporteur d'information.

Dans cette situation d'éloignement physique de l'entreprise contractuelle, la communication est un axe sur lequel la direction générale de Sogclair aerospace déclare porter une attention particulière :

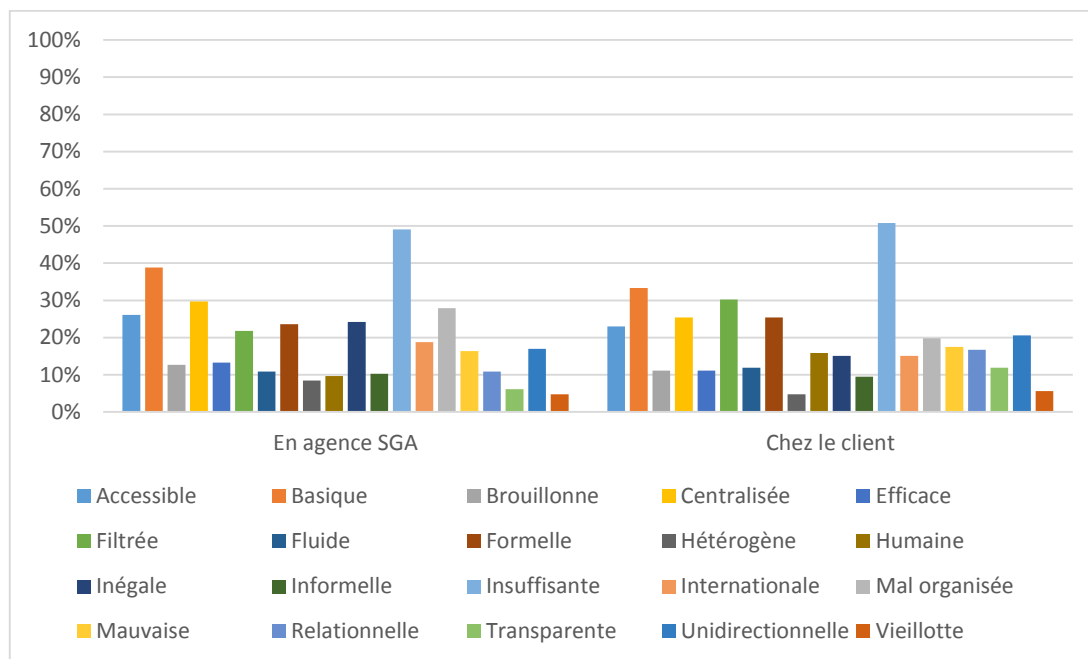
*Et si je me suis appliqué sur cette communication, c'est que je voulais, justement, qu'on ne l'oublie pas. Parce qu'il faut, y compris pour ce type de personnes, qu'on puisse un, ne pas les oublier, deux, qu'ils puissent conserver leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, parce que d'être le petit mercenaire chez le client est pesant, et ne plus savoir au bout d'un moment à qui on répond, au client ou à l'entreprise qui vous paie, est perturbant pour le collaborateur lui-même* (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction).

La préoccupation est alors à la diffusion d'information sur la vie de l'entreprise, ses actualités et ses perspectives de développement.

Face à cette ligne directrice définissant une des activités à poursuivre par les membres du service communication, il nous paraît intéressant d'éclairer conjointement la vision des salariés sur ce sujet. En prenant appui sur les tris croisés de la vision de la communication de Sogclair

aerospace avec l'environnement de travail (cf. Tableau 9 en annexe 65<sup>136</sup> et figure 38), nous constatons que parmi les 48,8 % définissant la communication comme "insuffisante" (cf. Figure 27), 50,8 % travaillent chez le client.

Figure 38 : Diagramme en bâton illustrant le tri croisé de la vision de la communication de l'ensemble Sogeclair aerospace avec l'environnement de travail



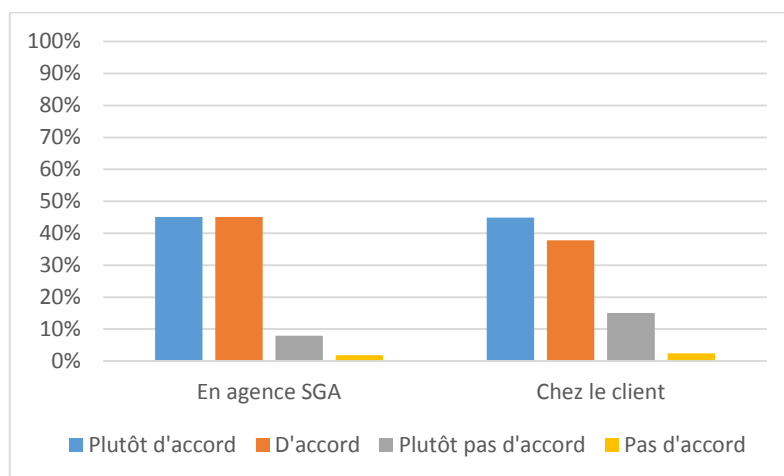
Nous pouvons mettre en tension ces résultats avec les statistiques obtenues par le croisement des données issues de l'intérêt porté à la vie de l'entreprise avec l'environnement de travail des salariés (cf. Tableau 10 et figure 39).

Tableau 10 : Statistiques détaillant le tri croisé du degré de ressenti sur l'affirmation d'un intérêt pour la vie de Sogeclair aerospace avec l'environnement de travail

| VEG - Intérêt pour la vie de SGA | Plutôt d'accord |        |      |        | Plutôt pas d'accord |        |      |        | Total |         |
|----------------------------------|-----------------|--------|------|--------|---------------------|--------|------|--------|-------|---------|
|                                  | Eff.            | % Rep. | Eff. | % Rep. | Eff.                | % Rep. | Eff. | % Rep. |       |         |
| En agence SGA                    | 74              | 45,10% | 74   | 45,10% | 13                  | 7,90%  | 3    | 1,80%  | 164   | 100,00% |
| Chez le client                   | 57              | 44,90% | 48   | 37,80% | 19                  | 15,00% | 3    | 2,40%  | 127   | 100,00% |
| Total                            | 131             | 45,00% | 122  | 41,90% | 32                  | 11,00% | 6    | 2,10%  | 291   |         |

<sup>136</sup> La taille de ce tableau de statistiques étant trop grande, nous préférons l'intégrer en annexe et optimiser la lecture.

Figure 39 : Diagramme en bâtons du degré de ressenti sur l'affirmation d'un intérêt pour la vie de Sogeclair aerospace avec l'environnement de travail



Nous remarquons que 82,7 % des individus travaillant chez le client se disent intéressés ou plutôt intéressés par la vie de l'entreprise. Il nous semble donc pertinent d'analyser plus en détail la place et le rôle des outils de communication numériques dans cette problématique de distanciation géographique lors de l'exercice du travail.

### 3.3.1.1 Un environnement propice aux divergences d'information

Pour ce faire, nous convoquons notamment les résultats de l'enquête quantitative aux questions sur les usages d'outils de communication présents à Sogeclair aerospace. Ceux-ci mettent en évidence une disparité de leurs utilisations, en fonction du lieu de travail des salariés, en agence ou chez le client. Nous nous intéressons plus particulièrement aux outils numériques, permettant notamment la diffusion d'information à distance.

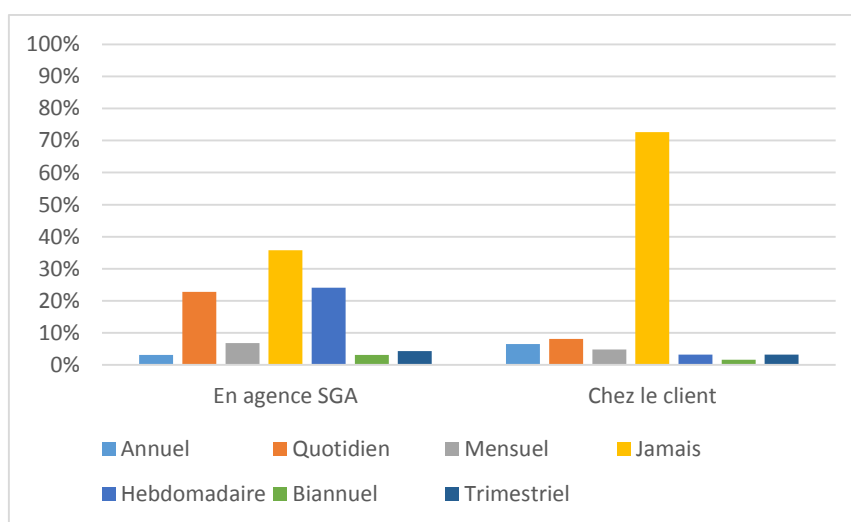
Premièrement, nous convoquons les statistiques présentant la fréquence de visionnage des diaporamas diffusés sur les écrans télévisuels (cf. Tableau 11 et figure 40). Nous rappelons qu'ils sont utilisés par les communicants pour « *présenter les métiers, pour présenter un sujet spécifique, un projet [qu'on avait] gagné* » (Interviewé 12, salarié de direction transverse), et aussi diffuser les postes à pourvoir.

Tableau 11 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation des écrans télévisuels avec l'environnement de travail

| Usage des écrans TV         | Eff.   | Annuel | Eff.   | Quotidien | Eff.   | Mensuel | Eff.   | Jamais |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-----------|--------|---------|--------|--------|
| Environnement de l'activité | % Rep. |        | % Rep. |           | % Rep. |         | % Rep. |        |
| En agence SGA               | 5      | 3,10%  | 37     | 22,80%    | 11     | 6,80%   | 58     | 35,80% |
| Chez le client              | 8      | 6,50%  | 10     | 8,10%     | 6      | 4,80%   | 90     | 72,60% |
| Total                       | 13     | 4,50%  | 47     | 16,40%    | 17     | 5,90%   | 148    | 51,70% |

| Eff.   | Hebdomadaire | Eff.   | Biannuel | Eff.   | Trimestriel | Eff.8  | Total   |
|--------|--------------|--------|----------|--------|-------------|--------|---------|
| % Rep. |              | % Rep. |          | % Rep. |             | % Rep. |         |
| 39     | 24,10%       | 5      | 3,10%    | 7      | 4,30%       | 162    | 100,00% |
| 4      | 3,20%        | 2      | 1,60%    | 4      | 3,20%       | 124    | 100,00% |
| 43     | 15,00%       | 7      | 2,40%    | 11     | 3,80%       | 286    |         |

Figure 40 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation des écrans télévisuels avec l'environnement de travail



Ainsi, près des trois quarts des répondants travaillant chez le client (72,60 %) disent ne jamais les regarder. Nous pouvons en partie relier cette analyse au fait que les écrans soient disposés uniquement dans les locaux des agences française et allemande, limitant fortement leur possibilité d'interactions avec cet outil.

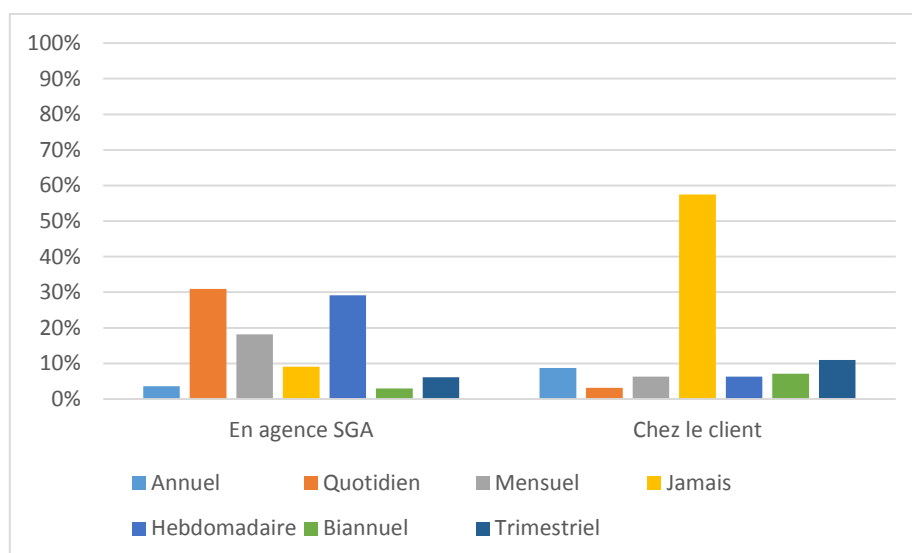
Deuxièmement, nous analysons les statistiques renseignant la navigation sur le site intranet de Sogclair aerospace (cf. Tableau 12 et figure 41), qualifié aussi ici d'"extranet". Il s'agit d'un outil de gestion de l'information (Ferchaud, 2001, p. 220), ici non collaboratif, comportant principalement des documents supports au travail des salariés.

Tableau 12 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation du site intranet avec l'environnement de travail

| Usage du site Intranet SGA  | Eff. | Annuel | Eff. | Quotidien | Eff. | Mensuel | Eff. | Jamais |
|-----------------------------|------|--------|------|-----------|------|---------|------|--------|
| Environnement de l'activité |      | % Rep. |      | % Rep.    |      | % Rep.  |      | % Rep. |
| En agence SGA               | 6    | 3,60%  | 51   | 30,90%    | 30   | 18,20%  | 15   | 9,10%  |
| Chez le client              | 11   | 8,70%  | 4    | 3,10%     | 8    | 6,30%   | 73   | 57,50% |
| Total                       | 17   | 5,80%  | 55   | 18,80%    | 38   | 13,00%  | 88   | 30,10% |

| Eff. | Hebdomadaire | Eff. | Biannuel | Eff. | Trimestriel | Eff. | Total   |
|------|--------------|------|----------|------|-------------|------|---------|
|      | % Rep.       |      | % Rep.   |      | % Rep.      |      | % Rep.  |
| 48   | 29,10%       | 5    | 3,00%    | 10   | 6,10%       | 165  | 100,00% |
| 8    | 6,30%        | 9    | 7,10%    | 14   | 11,00%      | 127  | 100,00% |
| 56   | 19,20%       | 14   | 4,80%    | 24   | 8,20%       | 292  |         |

Figure 41 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation du site intranet avec l'environnement de travail



Nous constatons que plus de la moitié des répondants délocalisés (57,5 %) disent ne jamais l'utiliser. De plus, son accès est restreint par les hauts niveaux de sécurité mis en place par la plupart des donneurs d'ordres dans le cadre d'une politique de sécurisation des données informatiques. La navigation est d'ailleurs totalement interdite chez les clients de l'industrie militaire. Le défaut d'ergonomie semble aussi un facteur de restriction de l'échange informationnel : « *Je ne travaille pas au siège, l'accès à l'extranet n'est pas très naturel pour nous. Cependant, à chaque fois que je fais l'effort d'aller sur l'extranet, je n'ai "JAMAIS" trouvé ce que je cherchais, même avec des indications...* »<sup>137</sup>.

<sup>137</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

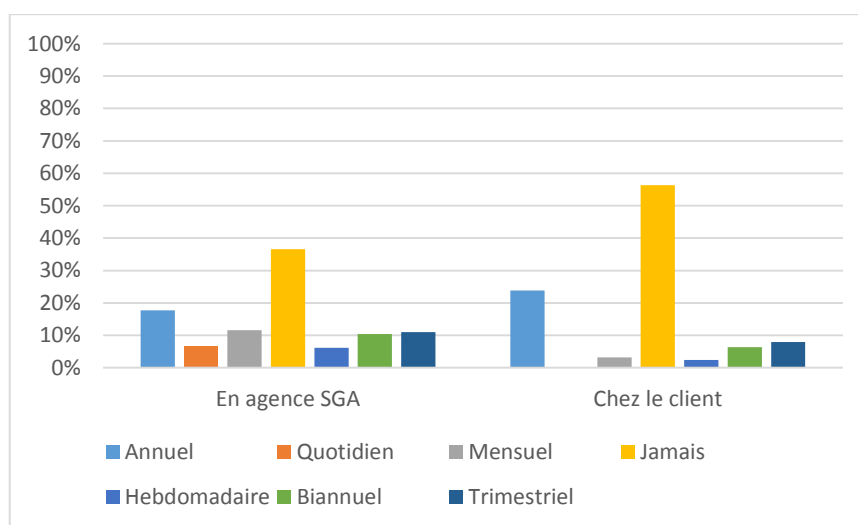
Il en est de même pour le site internet de l'entreprise, constituant notre troisième point (cf. Tableau 13 et figure 42). Son accès est généralement limité aux sites définis comme directement nécessaires au travail à produire.

Tableau 13 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation du site internet avec l'environnement de travail

| Usage du site Internet SGA  | Eff.   | Annuel | Eff.   | Quotidien | Eff.   | Mensuel | Eff.   | Jamais |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-----------|--------|---------|--------|--------|
| Environnement de l'activité | % Rep. |        | % Rep. |           | % Rep. |         | % Rep. |        |
| En agence SGA               | 29     | 17,70% | 11     | 6,70%     | 19     | 11,60%  | 60     | 36,60% |
| Chez le client              | 30     | 23,80% | 0      | 0,00%     | 4      | 3,20%   | 71     | 56,30% |
| Total                       | 59     | 20,30% | 11     | 3,80%     | 23     | 7,90%   | 131    | 45,20% |

| Eff.   | Hebdomadaire | Eff.   | Biannuel | Eff.   | Trimestriel | Eff.   | Total   |
|--------|--------------|--------|----------|--------|-------------|--------|---------|
| % Rep. |              | % Rep. |          | % Rep. |             | % Rep. |         |
| 10     | 6,10%        | 17     | 10,40%   | 18     | 11,00%      | 164    | 100,00% |
| 3      | 2,40%        | 8      | 6,30%    | 10     | 7,90%       | 126    | 100,00% |
| 13     | 4,50%        | 25     | 8,60%    | 28     | 9,70%       | 290    |         |

Figure 42 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation du site internet avec l'environnement de travail



Nous remarquons qu'il est utilisé par un peu plus de la moitié (56,30 %) des répondants travaillant chez le client. Cependant, son intérêt pour les salariés reste mineur, celui-ci étant statique et utilisé « pour donner envie aux futurs candidats potentiels » (Interviewé 7, membre du service communication).

### 3.3.1.2 Des capacités d'action des outils par restriction des communications

Ainsi, le principal outil de communication numérique est le courriel, dont la consultation n'est pas forcément évidente : le salarié se voit ouvrir une nouvelle adresse électronique dite

"@external" appartenant au système informatique du donneur d'ordres, en supplément de celle de Sogclair aerospace, "@sogclair aerospace". L'accès à cette dernière depuis le site du client nécessite de passer par un site internet spécifique, et d'entrer son identifiant et son mot de passe de connexion. Il peut aussi arriver que celle-ci ne soit consultable qu'en dehors des locaux de l'entreprise cliente : « *quand tu es sur le plateau, tu n'as pas accès aux e-mails extérieurs, tu n'as pas accès à internet* » (Interviewé 19, membre travaillant anciennement sur site client). Les informations diffusées via cet outil tendent à être lues de façon hétérogène. De plus, une sélectivité est opérée à la réception des messages électroniques, en donnant la priorité à ceux concernant le projet en cours :

*Au travers des mails, les gens les lisent, mais il n'y a plus de papier ou ne les lisent pas parce que le problème, c'est qu'avec les mails, beaucoup sont inondés de deux cents mails et de fait on gère la priorité par le travail. Du coup cette communication-là n'est pas forcément lue ou peut-être si on a un petit peu de temps entre midi et deux ou le soir, mais le soir on est plutôt fatigué donc on pense plutôt à rentrer* (Interviewé 11, membre en poste de management).

Cet usage de la messagerie électronique nous amène finalement à nous intéresser à la lecture de courriels particuliers, appelés les notes de direction (cf. Tableau 14 et figure 43) et les notes de service (cf. Tableau 15 et figure 44). Envoyées par le "directeur" de sa direction d'appartenance ou par le responsable du service intégré à raison d'environ une chaque mois ou deux mois, elles contiennent des informations sur la vie de l'entreprise concernant directement les salariés destinés à recevoir le message.

Tableau 14 : Statistiques détaillant le tri croisé de la lecture de la note de direction avec l'environnement de travail

| Usage de la note de direction | Eff.   | Annuel | Eff.   | Quotidien | Eff.   | Mensuel | Eff.   | Jamais |
|-------------------------------|--------|--------|--------|-----------|--------|---------|--------|--------|
|                               | % Rep. |        | % Rep. |           | % Rep. |         | % Rep. |        |
| En agence SGA                 | 15     | 9,10%  | 11     | 6,70%     | 41     | 24,80%  | 43     | 26,10% |
| Chez le client                | 16     | 13,00% | 1      | 0,80%     | 14     | 11,40%  | 50     | 40,70% |
| Total                         | 31     | 10,80% | 12     | 4,20%     | 55     | 19,10%  | 93     | 32,30% |

| Eff. | Hebdomadaire | Eff. | Biannuel | Eff. | Trimestriel | Eff. | Total   |
|------|--------------|------|----------|------|-------------|------|---------|
|      | % Rep.       |      | % Rep.   |      | % Rep.      |      | % Rep.  |
| 11   | 6,70%        | 15   | 9,10%    | 29   | 17,60%      | 165  | 100,00% |
| 5    | 4,10%        | 15   | 12,20%   | 22   | 17,90%      | 123  | 100,00% |
| 16   | 5,60%        | 30   | 10,40%   | 51   | 17,70%      | 288  |         |



Figure 43 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation de la note de direction avec l'environnement de travail

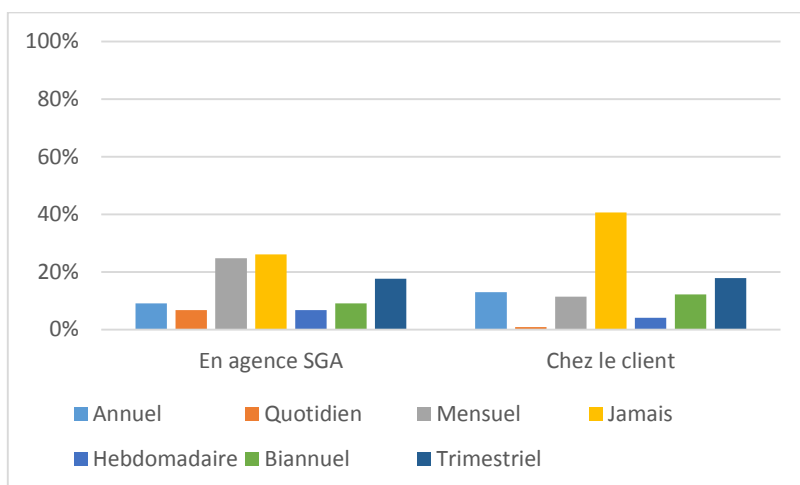
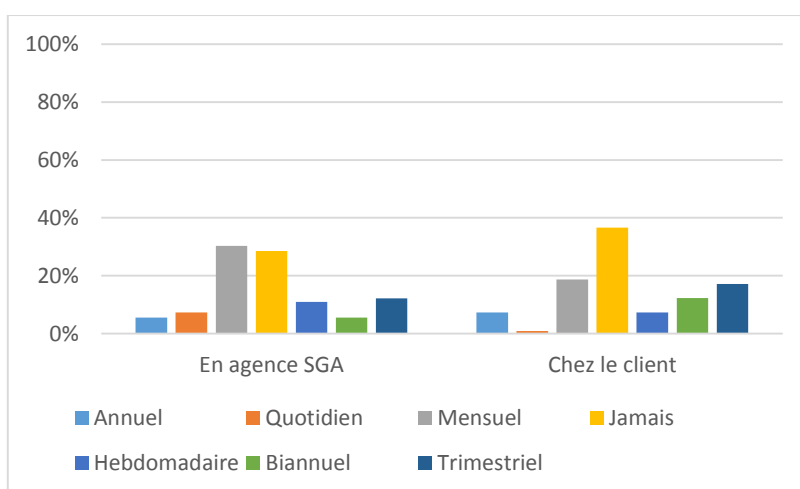


Tableau 15 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation de la note de service avec l'environnement de travail

| Usage de la note de service | Eff. | Annuel | Eff. | Quotidien | Eff. | Mensuel | Eff. | Jamais |
|-----------------------------|------|--------|------|-----------|------|---------|------|--------|
| Environnement de l'activité |      | % Rep. |      | % Rep.    |      | % Rep.  |      | % Rep. |
| En agence SGA               | 9    | 5,50%  | 12   | 7,30%     | 50   | 30,30%  | 47   | 28,50% |
| Chez le client              | 9    | 7,30%  | 1    | 0,80%     | 23   | 18,70%  | 45   | 36,60% |
| Total                       | 18   | 6,20%  | 13   | 4,50%     | 73   | 25,30%  | 92   | 31,90% |

| Eff. | Hebdomadaire | Eff. | Biannuel | Eff. | Trimestriel | Eff. | Total   |
|------|--------------|------|----------|------|-------------|------|---------|
|      | % Rep.       |      | % Rep.   |      | % Rep.      |      | % Rep.  |
| 18   | 10,90%       | 9    | 5,50%    | 20   | 12,10%      | 165  | 100,00% |
| 9    | 7,30%        | 15   | 12,20%   | 21   | 17,10%      | 123  | 100,00% |
| 27   | 9,40%        | 24   | 8,30%    | 41   | 14,20%      | 288  |         |

Figure 44 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation de la note de service avec l'environnement de travail



Les résultats mettent en avant qu'un tiers des répondants travaillant chez le client disent lire au minimum trimestriellement les courriels de notes de direction (34,2 %), et qu'un peu moins de la moitié (43,9 %) lisent les notes de service.

Enfin, les comptes rendus numériques des délégués du personnel (DP), du comité d'entreprise (CE) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), collectifs existant dans l'entité française, sont également pris en considération : « *À part les CR de DP, CE et CHSCT, il a fallu plus de 5 ans pour mettre en place un accès au site intranet pour le personnel travaillant hors siège SGA ==> communication zéro* »<sup>138</sup>.

En permettant la diffusion d'information en contexte de travail à distance, les outils de communication numérique montrent des capacités à "connecter socialement" des salariés, notamment des individus délocalisés, des supérieurs hiérarchiques et des acteurs de la communication. Cependant, d'autres éléments peuvent participer à ces processus, avec la capacité de limiter, voire d'empêcher cet échange de valeur, comme les normes de sécurité informatique et les missions à mener. Cette difficulté d'information sur la vie de l'entreprise peut favoriser, pour certains salariés, l'impression d'une communication inégalement mise en œuvre : « *là, éloigné, on a vraiment l'impression de ne rien savoir sur l'entreprise* » (Interviewé 10, salarié travaillant sur site client). Par cette distanciation géographique et communicationnelle, les salariés délocalisés ont tendance à se représenter Sogclair aerospace comme une organisation qui « *oublie que tu existes* »<sup>139</sup>.

### 3.3.2 Du relais informationnel à la figure incarnant l'organisation

Selon les membres de la direction, ces difficultés de communication sur la vie de l'entreprise sont à relativiser : « *celui qui veut savoir, il peut savoir. Alors que j'ai eu d'autres expériences où même si on voulait savoir, on ne pouvait pas savoir* » (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). Ce discours fait écho aux échanges devant avoir lieu entre les salariés délocalisés et leurs chefs de projet en tant que référents hiérarchiques. Ces relais humains possèdent en effet la capacité d'action de « *relayer toutes les informations que l'agence veut distribuer au personnel de Sogclair* » (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client), en sus de celles concernant directement le projet en cours. Ces échanges s'effectuent

---

<sup>138</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

<sup>139</sup> Verbatim issu d'une réponse à la question 11 du questionnaire.

surtout par l'intermédiaire de textes oraux lors d'une réunion généralement mensuelle, organisée avec les membres de l'équipe détachée. Cependant, sa mission principale reste la réussite du projet et la satisfaction du client en termes de qualité du rendu, du respect des délais et du budget engagé. Ainsi, la priorité du chef de projet va à une communication directement appliquée au travail en cours plutôt qu'à une communication visant à informer sur la vie de l'entreprise en général :

[Nom d'un chef de projet], *par exemple, a souvent du mal à tenir les "meetings" qu'on est censé avoir. On est censé avoir une com' "meeting" tous les mois : il galère toujours à la faire comme c'était prévu de le faire à l'heure où c'était prévu de le faire parce qu'il y a toujours des imprévus de contrats, de réunions, etc. Donc c'est assez difficile quand même. On les a, mais c'est difficile* (Interviewé 29, salarié travaillant sur site client).

Ce processus d'intermédiaire communicationnel met en évidence, pour les salariés délocalisés, une forte dépendance en leur supérieur hiérarchique direct : « *toute l'information nous arrive par les chefs de projet* » (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client). En incarnant la figure humaine de Sogclair aerospace auprès des salariés intégrés dans les locaux des donneurs d'ordres, les chefs de projet prennent directement part à la problématique de proximité géographique en travail délocalisé. Cette situation fait écho à la « *séparation dans l'espace et des liens en termes de distance* » (Gilly, Torre, 2000, p. 12). Par l'intérêt premier qu'ils portent aux communications spécifiques au travail en cours, ces agents humains semblent participer à la dynamique représentationnelle d'une organisation axée majoritairement sur la productivité.

Le secrétaire de direction est le second relais humain habilité, par ses missions officielles, à transmettre des informations sur la vie de l'entreprise auprès des salariés délocalisés et rattachés à cette même direction. Identifiable en tant qu'expéditeur du message électronique, ou via l'adresse du "directeur" de direction dont il a l'accès, le secrétaire transfère majoritairement des notes de direction présentant les résultats du groupe Sogclair (cf. Annexe 66) ou les évolutions structurelles de Sogclair aerospace (cf. Annexe 67). En fonction des entités nationales, des courriels peuvent également présenter les derniers postes à pourvoir dans l'entreprise (cf. Annexe 68). Localisé à l'agence, le secrétaire de direction sert également de relais pour la partie administrative : officialisation des prises de congés, distribution des bulletins de salaire et des titres restaurant, délivrance de fournitures.

### 3.3.3 Une conservation orientée des liens par la distance

Afin de tenter de conserver des liens avec les membres de l'entreprise contractuelle, certains salariés travaillant chez le client expliquent passer de temps à autre dans les locaux de l'agence Sogecclair aerospace la plus proche. Ce temps libre est souvent mis à profit lors de la pause déjeuner : « *Il s'avère que le midi, de temps en temps, on rentrait avec l'équipe, on prenait la voiture et pour essayer de connaître un petit peu plus de monde, pour voir ce qui se passait au sein de la société mère* » (Interviewé 11, salarié travaillant anciennement sur site client). Cette tentative de développement de relations sociales apparaît principalement possible lorsque que le client est implanté à proximité du sous-traitant, la distanciation géographique étant assez contraignante : « *parce que je faisais cent kilomètres par jour pour aller chez le client et que je n'avais pas forcément envie de faire des détours par [nomination d'une agence Sogecclair aerospace], sachant qu'on avait des horaires complètement différents de [nomination d'une agence Sogecclair aerospace]* » (Interviewé 6, salarié travaillant anciennement sur site client).

Par ailleurs, nous observons dans l'agence principale française une tendance générale des salariés à se déplacer par groupe d'affinités à la cantine, à la machine à café ou encore sur le parking<sup>140</sup>. Ces processus ne favorisent donc pas le développement social : « *Après, je ne connais quasiment plus personne de la société. Du coup, on se sent un peu... Pas rejeté, mais on se sent moins impliqué ou moins... Moins inclus dans le groupe* ». (Interviewé 6, salarié travaillant anciennement sur site client).

En outre, les détachements de longue durée peuvent favoriser la perte des relations sociales avec les individus travaillant dans l'agence d'origine. Cette situation est par exemple rapportée en entretien semi-directif (Interviewé 24, salarié à SGA-E) par un opérationnel délocalisé rattaché à l'entité espagnole qui, revenant de temps en temps faire des réunions au sein de son agence principale, était considéré à tort par des nouveaux arrivants comme un haut manager de l'agence française. Fort de la notion de proximité géographique, nous comprenons ici que la distanciation dans l'espace semble être un élément apte à restreindre les relations sociales avec les membres d'une même organisation ne partageant pas, géographiquement parlant, les mêmes espaces. Considérée dans sa dimension spatiale, Sogecclair aerospace peut alors être représentée, par des salariés délocalisés chez le client, comme une organisation sans affinité sociale.

---

<sup>140</sup> Camet de bord, pp. 8, 68, 70.

Dans ce contexte, l'organisation tend peu à peu à être réduite aux avantages financiers et matériels qu'elle procure dans la vie quotidienne, via notamment la ratification de la convention collective de la métallurgie et les réductions proposées par le comité d'entreprise. Nous observons d'ailleurs une solidarité intra équipe délocalisée, par la mise en place d'un roulement de ses membres pour se déplacer à l'agence récupérer les équipements et les documents utiles au groupe : « *je demandais de temps en temps à quelqu'un qui allait à l'agence de me ramener des tickets du Gaumont pour avoir la place moins chère* » (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client). La dimension sociale et festive paraît, elle aussi, intéresser une partie de ces individus, comme en témoigne un salarié chez le client pendant plusieurs années successives :

*Et du coup, c'est de là qu'il y a eu un petit peu le fossé qui s'est créé puisque plus le besoin réel de communiquer avec l'entreprise, si ce n'est pas pour récupérer ma fiche de paye ou mes Tickets restaurant, et de temps en temps parce qu'il y avait une soirée organisée ou le Noël des enfants* (Interviewé 6, salarié travaillant anciennement sur site client).

Parfois même, la participation aux événements extra-professionnels comme la soirée de Noël est fonction de la présence ou non des collègues de l'équipe de travail en détachement, par peur de se retrouver entouré d'inconnus :

*Typiquement, on va aller dans trois semaines ou quatre semaines à la soirée Sogclair de fin d'année. Le premier réflexe est de voir qui va y aller dans le groupe parce qu'au final, on va y aller avec eux. On ne va pas y aller... Si on y met les pieds et qu'on voit les gens, on ne va pas forcément les connaître. Ils font partie de notre boîte mais on ne les connaît pas du tout pour beaucoup. D'ailleurs voilà, ça peut même être un frein* (Interviewé 14, salarié travaillant sur site client).

De ce fait, nous constatons une possible agentivité des éléments conférant aux salariés des privilèges. Ils paraissent agir sur ces membres délocalisés chez le client en les amenant à reconsidérer, ne serait-ce que ponctuellement, leur organisation d'appartenance contractuelle telle une source de privilèges.

### 3.3.4 Synthèse de ces dynamiques

La particularité de mener un travail directement depuis le site du client semble ici participer à la définition de l'organisation, notamment par certains des salariés évoluant dans ce contexte. Au fil du temps passé hors des murs de Sogclair aerospace, la séparation dans l'espace semble s'accroître, alors que les relations à distance tendent à disparaître (*Ibid.*). Cette situation fait

notamment écho à l'agentivité du silence (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015) remarquée dans les problématiques liant les TICs et la distanciation géographique avec la société. Inadéquation des outils de communication aux espaces de travail gérés par les donneurs d'ordres, faiblesse voire absence d'utilisation par les salariés sous-traitants, sélectivité des informations par les relais humains, priorité donnée à la productivité, difficulté de tissage relationnel, intérêt porté sur les avantages contractuels financiers, matériels et sociaux, etc.

En prenant appui sur différentes situations de communication relatives à ce mode de travail, nous déconstruisons ce que nous identifions comme des parties de chaînes d'agentivité constitutives de dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace. Cette dernière est redéfinie en une organisation qui "oublie" l'existence d'une partie de ses membres, qui est axée sur la productivité, sans affinité sociale et qui est source de privilèges. La description de certains processus de communication met en avant la place et les rôles d'agents humains, textuels, communicationnels, matériels et financiers, dans ces dynamiques convergeant vers la production de l'image d'une organisation "de commodité".

Dans cette troisième section, nous avons analysé les relations entre les salariés délocalisés chez le client et ceux travaillant en agence Sogclair aerospace. Nous poursuivons ce travail, dans une quatrième et dernière section de ce chapitre, en déconstruisant l'image d'une organisation dite "cliente". Nous nous concentrons sur l'articulation entre les dimensions géographiques et organisationnelles, induites par cette spécificité dans les modes de travail.

### **3.4 Une organisation "cliente"**

Dans cette section, nous nous intéressons à une dernière image identifiée : celle d'une organisation "cliente". Classée dans l'axe de la spatialité, nous nous référons plus particulièrement aux communications ayant lieu lors de missions menées dans les locaux du client.

*« En général, les "Sogclair" qui avaient tendance à être chez le client avaient tendance à se sentir plus Airbus que Sogclair parce qu'on travaillait chez Airbus, on vivait Airbus, on respirait Airbus, on écrivait Airbus » (Interviewé 29, salarié travaillant sur site client).*

Le contexte de travail en sous-traitance effectué directement chez le donneur d'ordres implique, pour les salariés temporairement intégrés, une structuration relationnelle particulière et distincte de ceux restant dans les locaux même de l'organisation. Nous proposons de questionner ici les

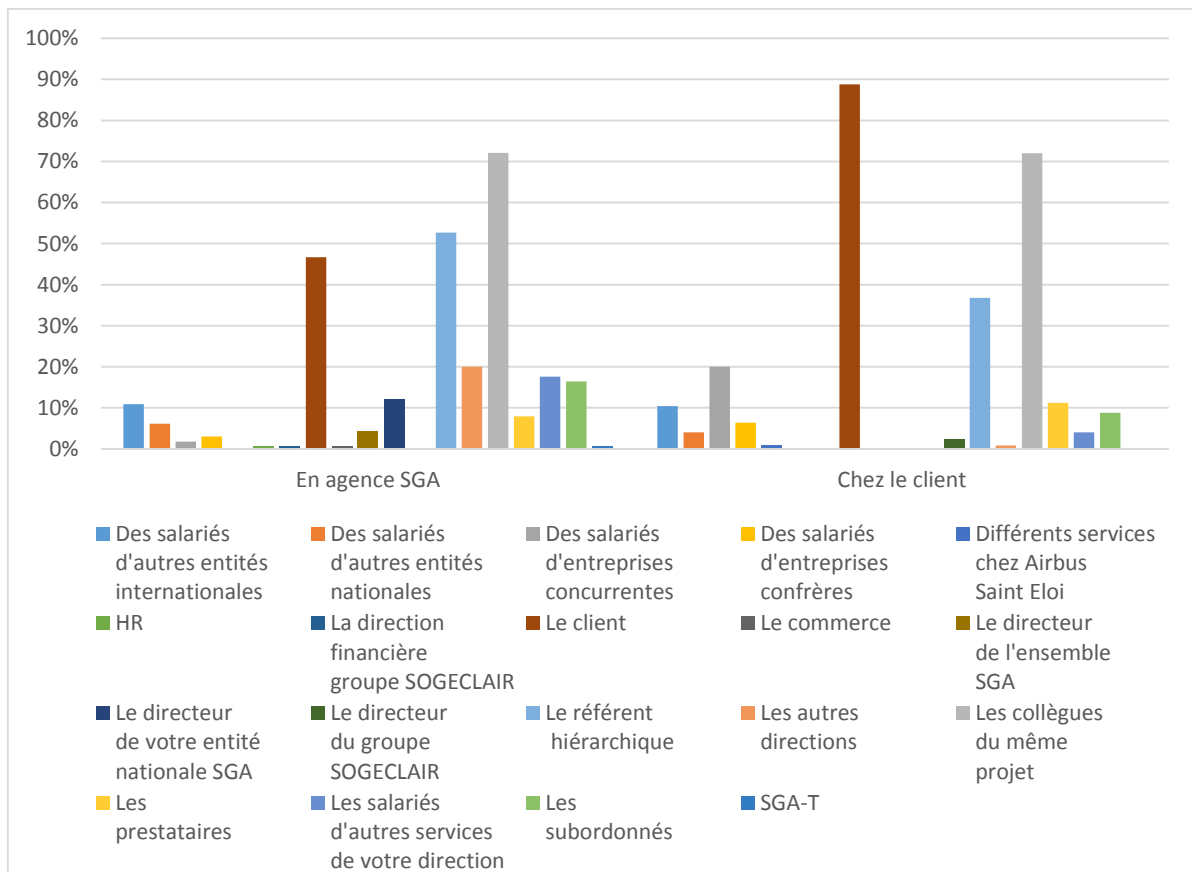
dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace pouvant émerger de ces situations, et les mettons en perspective avec le concept de proximité organisationnelle (Gilly, Torre, 2000).

### 3.4.1 Spécificités contextuelles des relations sociales

Les résultats illustrent une divergence dans les relations professionnelles entretenues par les salariés en fonction du lieu de travail investi. Nous proposons de revenir sur ces caractéristiques, nous permettant d’orienter en suivant notre analyse de ce phénomène social.

Pour ce faire, nous prenons appui sur les résultats de l’enquête quantitative à la question des relations sociales majeures, que nous croisons avec l’environnement de travail des répondants (cf. Tableau 16 en annexe 69<sup>141</sup> et figure 45).

Figure 45 : Diagramme en bâtons du tri croisé des relations majeures de travail avec l’environnement de travail



À l’invitation à cocher « avec qui vous travaillez directement le plus (3 maximum) », les

<sup>141</sup> La taille de ce tableau de statistiques étant trop grande, nous préférons l’intégrer en annexe et optimiser la lecture.

individus délocalisés chez le client disent bénéficier d'une proximité relationnelle avec le client à 88,8 % contre seulement 46,7 % pour ceux travaillant dans une agence Sogclair aerospace. Ils échangeraient aussi plus facilement avec des membres d'entreprises concurrentes (20 % contre 1,8 % de ceux en agence), les équipes pouvant par exemple mixer les appartenances entrepreneuriales. À l'inverse, les relations avec les directeurs de Sogclair aerospace apparaissent quasi inexistantes. De même, seulement 4 % des salariés délocalisés disent fréquenter des membres de leur direction d'appartenance intégrés à d'autres services, contre 17,6 % pour ceux en agence.

Ces retours mettent en évidence la priorité relationnelle donnée au client et à la bonne réalisation du travail en équipe, situation en partie induite par l'engagement des salariés dans des "*work-package*" : « *on est quand même une boîte de presta' au final et ce qui est important, c'est qu'on bosse pour le client. Donc le plus important, c'est qu'on connaisse le client et les gens pour qui on travaille, c'est-à-dire l'équipe* » (Interviewé 14, salarié travaillant sur site client). Nous pouvons dès lors mettre en tension cette organisation spécifique du réseau de relations avec le concept de proximité organisationnelle traitant « *de la séparation économique et des liens en termes d'organisation de la production* » (*Ibid.*, pp. 12-13).

### 3.4.2 Un ajustement des modes de travail

En travaillant sur un "plateau", verbatim couramment utilisé en entreprise pour désigner ceux qui intègrent les locaux du client<sup>142</sup>, les salariés en sous-traitance disent alors être confrontés à trois modes de travail distincts : celui imposé par l'équipe, celui imposé par le client, et celui imposé par Sogclair aerospace en tant que société d'appartenance contractuelle. Ces récits nous permettent d'identifier les tendances d'ajustement des salariés à ces différentes modalités.

#### 3.4.2.1 Le mode de travail du client

Le salarié intégrant un espace de travail appartenant géographiquement au client tend à adopter les règles de fonctionnement de celui-ci, définies aussi bien par son règlement intérieur concernant les conditions générales que par le responsable-client du projet pour l'activité opérationnelle. Par ailleurs, il leur est nécessaire de s'adapter aux normes de travail imposées par la firme pivot : « *Ils nous donnent nos données d'entrée, ils lisent nos livrables, et puis ils*

---

<sup>142</sup> Camet de bord, p. 15, interviews 4, 5, 10, 12, 19, 25, 28, 35.



*nous disent si ça va ou si ça ne va pas, ce qu'on doit refaire, etc.* » (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client). En fonction du manager du donneur d'ordres, certains vont laisser aux sous-traitants plus ou moins de marges de manœuvre dans la poursuite du projet. Ainsi, un client restrictif ne laissera que très peu de place à l'autonomie et à la polyvalence des sous-traitants. L'imposition dans les modes de travail s'étend jusqu'à la nécessaire conformité aux exigences globales de ce référent, passant par la réalisation fréquente de missions dépassant le cadre d'origine du projet :

*Typiquement un jour, il va se réveiller, il va avoir l'idée de dire : tiens j'ai besoin de quelqu'un, je n'ai personne, et en plus c'est un travail que les gars de chez moi ne vont pas vouloir faire, donc on va essayer de le faire faire à Sogclair. Et ça fait partie du job, de se conformer un petit peu au bon vouloir du client pour continuer d'être son sous-traitant d'une année sur l'autre* (Interviewé 14, salarié travaillant sur site client).

Cette pratique paraît relativement bien connue des salariés et peut être perçue comme une entente officieuse faisant écho à « *une vision du travail qui est donnant-donnant* » (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client), renforçant le caractère privilégié de la relation avec le client.

Pouvoir entrer en « *contact de vive voix* » (Crague, 2005, p. 78) avec lui tout en se comprenant nécessite aussi de maîtriser au moins une partie de son langage spécifique. C'est le cas, par exemple, dans les relations avec le client Airbus et son jargon composé de nombreux termes anglais et d'acronymes qui lui sont propres :

*Quand on était sur le plateau d'Airbus, le chef ne disait que des acronymes en mode : ok, TBC, TBD, "what the fuck", WTF... Non, il ne disait pas ça, mais tu es là, j'allais voir mon chef d'Airbus : eh, ça veut dire quoi ? C'est quoi le truc là ? Tiens il y a ça, je vais lui demander. Du coup, en réunion, tu es là : [Nom du chef], on peut y aller mollo sur les acronymes ? »* (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client).

En prenant part aux interactions avec des membres de l'entreprise cliente, les salariés sont alors progressivement amenés à intégrer un élément symbolique de la culture de celle-ci.

Des ajustements sont aussi requis administrativement, notamment pour les tranches horaires d'ouverture des locaux du client et pour les jours ouvrés/non ouvrés pouvant diverger de ceux conférés aux salariés travaillant en agence Sogclair aerospace. Cette proximité relationnelle peut également se traduire, pour certains sous-traitants, par la réalisation conjointe d'activités sportives et festives en temps extra-professionnel avec ce manager : « *Ils font des activités : ils*

*font de la moto, ils font des activités souvent le week-end ensemble, et puis ce ne sont que des jeunes donc bons. Ils font plein de trucs ensemble : ils font du vélo, ils font je ne sais quoi, ils font du bateau. Donc là, il y a une grande proximité client, oui* » (Interviewé 4, membre en poste de management). Ce côtoiement de figures incarnant la firme pivot met en évidence une certaine alliance dans les rapports professionnels et personnels entre des salariés en sous-traitance et leur représentant du donneur d'ordres.

En proposant entre autres de nouveaux encadrements dans les modes de travail, une nouvelle manière culturelle d'échanger et en modifiant les comportements à adopter dans la vie quotidienne plus largement, ces processus de communication permettent de réorganiser les relations sociales. Dans ce contexte de travail délocalisé, celles-ci paraissent en effet s'effectuer sur les bases de l'entreprise à la fois de proximité organisationnelle et de proximité géographique (Gilly, Torre, 2000) et non de celle de rattachement contractuel, favorisant la représentation sociale d'une organisation "cliente" dans son mode de vie au quotidien.

#### 3.4.2.2 Le mode de travail de l'équipe

De plus, chacun des salariés intégrés dans le "*work-package*" doit adopter les particularités de travail propres à son équipe, le projet à réaliser étant fondé sur une dynamique collective. C'est dans ce groupe social que les pratiques d'ajustement semblent requérir le plus d'investissement individuel : « *c'est là où il y a le plus d'efforts à faire* » (Interviewé 14, salarié travaillant sur site client). En effet, la réalisation de ce type de mission passe par exemple par des consensus sur les horaires de début et de fin de journée, afin de progresser ensemble dans le travail. L'ambiance professionnelle est elle aussi importante, pour favoriser le partage de connaissances entre les expérimentés et les juniors. Une solidarité peut même émerger lors de moments à forte pression psychologique, comme l'approche d'une date limite de rendu d'un livrable. Des salariés racontent avoir déjà fait des heures supplémentaires en petit nombre pour se soutenir mutuellement dans la finalisation des tâches :

*Chacun savait aider. Moi, j'ai déjà fait du six heures-onze heures pendant une semaine, j'étais éclaté, mais on a livré en temps et en heure. J'avais des collègues, des copains qui faisaient la même chose ; et c'est ça la cohésion aussi. C'est que tu es là : eh mec, demain on y va à six heures, toi tu viens coder ton truc et moi j'ai mon truc à faire* (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client).

### 3.4.2.3 Entre logiques de similitude et d'appartenance

L'articulation entre les modes de travail du client et ceux de l'équipe, mis en œuvre dans un même environnement géographique partagé, rendent compte à la fois d'une séparation économique dans l'espace regroupant donneur et preneur d'ordres et d'un lien permettant l'organisation de l'activité de production. Ces processus de communication nous amènent à préciser la constitution de cette relation de proximité organisée (*Ibid.*), semblant se construire dans ce cas par l'intermédiaire de logiques d'appartenance et de similitude (Gilly, Torre, 2000). Dépendant de « *l'effectivité des coordinations* » (Caron, Torre, 2005, en ligne), la première renvoie à l'appartenance « *au même espace de rapports, entre lesquels se déroulent des interactions de diverses natures (marchande ou pas, intentionnelle ou pas, etc.)* » (Aviles Benitez, 2002, p. 102), comme nous le constatons avec l'entretien de réseaux de relations majeures de travail avec des clients, des sous-traitants d'autres entreprises, voire même des concurrents. La seconde renvoie à l'appartenance par la ressemblance, soit entre ceux qui « *partagent les mêmes connaissances et qui appartiennent à un même espace de référence* » (*Ibid.*, p. 102). Cette similitude est effective par la mise en avant dans les échanges d'un langage spécifique adopté, de l'utilisation d'outils de travail issus de l'environnement du client, du respect des normes officielles et officieuses de travail, et plus largement des règles de vie à adopter dans les locaux de la firme pivot. Ces processus nous permettent par ailleurs de préciser des possibles concepts de proximité langagière, de proximité normative ou encore de « *proximité technologique* » (Plunket, Boufaden, 2008, en ligne) en fonction des référentiels adoptés. En intégrant physiquement les locaux du client, une complémentarité peut donc émerger entre les acteurs donnant et recevant les ordres. Celle-ci est favorisée par la situation de proximité géographique présente dans la mise en œuvre de l'activité : « *la proximité géographique apparaît alors comme une condition permissive à la coordination des agents qui ne peut être effective sans l'existence d'une autre forme de proximité, non plus géographique mais relationnelle* » (Coris, 2008, en ligne). Ainsi, nous préférons qualifier cette proximité de socio-économique pour faire référence « *à l'enchevêtrement des formes socio-économiques qui structurent les échanges et les activités* » (Bouba-Olga, Grossetti, 2008, en ligne), et situer plus particulièrement son périmètre de définition.

### 3.4.3 Le mode de travail de l'entreprise contractuelle

Enfin, les salariés travaillant chez le client expliquent "bricoler" avec les règles imposées par Sogclair aerospace, sans pour autant chercher à les adopter : « *et le fonctionnement entre*

*guillemets avec Sogclair, je veux dire : on bricole, on s'adapte* » (Interviewé 14, salarié travaillant sur site client). Cet ajustement des pratiques fait notamment écho à une tendance plus généralisée des salariés au bricolage, parfois nécessaire pour articuler leur obligation de moyen ou de résultat avec la complexité des situations de travail (Comtet, 2009).

Faisant écho à la dépendance économique du client pour la viabilité d'une entreprise sous-traitante, la priorité reste donnée aux modes de travail favorisant la satisfaction de celui-ci : *« C'est-à-dire que je pensais plus à m'occuper des choses pour le client on va dire, pour Airbus, et être sûr que les choses soient bien faites et tout ça. Et les choses en interne pour Sogclair, ce n'était pas forcément une priorité en fait »* (Interviewé 30, salarié travaillant anciennement sur site client). Certains expliquent passer outre ces modalités imposées par l'entreprise d'appartenance contractuelle, en privilégiant les pratiques adoptées par le client : *« il y a des modes qui existent au sein d'Airbus et on a tendance à copier ça et à fonctionner comme eux fonctionnent, et pas forcément comme le fait Sogclair »* (Interviewé 11, salarié travaillant anciennement sur site client). Dans ce cadre, l'organisation semble être repositionnée à une place annexe de la relation salariale, face à la priorité donnée à l'entreprise donneuse d'ordres.

#### 3.4.3.1 Entre management de l'activité et management des équipes

Plus globalement, les salariés délocalisés semblent rencontrer des difficultés dans les échanges professionnels avec leurs chefs de projet, ces derniers ne faisant pas forcément partie, physiquement parlant, de l'équipe en place chez le client. En effet, en fonction du nombre d'opérationnels et de projets en charge, certains chefs peuvent ne pas forcément maîtriser le métier spécifique de leurs subordonnés : *« et du coup maintenant, je suis passé dans une activité où je ne connais pas le travail que les équipes font, donc je suis obligé de leur faire confiance »* (Interviewé 31, salarié chef de projet). Dans ce cas, nous remarquons la possibilité d'user de relais humains nommés au sein même des équipes pour apporter les compétences techniques nécessaires à la bonne réalisation du travail. De plus, il peut arriver que les chefs de projet ne connaissent pas le métier de management du personnel : il s'agit généralement d'ingénieurs promus en interne à des postes d'encadrement. En outre, les formations proposées par Sogclair aerospace dans ce domaine ne sont pas toujours dispensées avant la prise de fonction : *« Chef de projet... Bon, pour la petite anecdote, ça fait sourire : j'ai eu la formation deux ans après. Le projet était fini, j'étais arrivé à terme et un jour, on me dit : voilà, une formation management ça te dit ? Oui, il y a deux ans, ça aurait été mieux mais bon »* (Interviewé 11, salarié travaillant anciennement sur site client).

Dispensées généralement aux salariés en fonction des évolutions effectives ou potentielles de leur mission, nous comprenons que les formations sont surtout utilisées comme « *un outil de gestion du personnel utile à l'essor de la productivité du travail, à la construction des mobilités professionnelles et à l'intégration des salariés* » (Quenson, 2012, p. 29). Nous pouvons reconnaître une certaine agentivité de celles-ci, plus précisément dans leur capacité, via leur mise en œuvre tardive ou leur absence, à renforcer la distanciation des salariés concernés avec Sogclair aerospace, en termes d'organisation de la production. Par ailleurs, le manque de formation peut amener certains opérationnels en détachement à ne pas ressentir la nécessité de communiquer avec leur référent hiérarchique : « *je travaillais là-bas avec leur projet, leur façon de travailler, donc je n'avais aucune envie, aucun besoin de communiquer avec mon chef ici parce que lui, il était impliqué dans ses projets là-bas et il n'aurait pas pu répondre à mes questions* » (Interviewé 6, salarié travaillant anciennement sur site client). Certains semblent s'accorder aisément de la distanciation avec leur manager de l'entreprise contractuelle, d'autant plus que le sentiment de reconnaissance salariale tend parfois à être plus apporté « *par le client que par l'entreprise* » (Interviewé 6, salarié travaillant anciennement sur site client). Sogclair aerospace peut alors être redéfinie, par des salariés intégrés chez le client, comme une organisation distante à la fois organisationnellement et géographiquement.

#### 3.4.3.2 Prise de fonction et redéfinition des espaces de proximités

Dans ce contexte, le témoignage d'un salarié ayant évolué du poste d'opérationnel intégré à une équipe délocalisée à celui de chef de projet nous paraît intéressant à prendre en considération :

*Disons que la grosse différence, c'est que vu que j'étais toujours à l'extérieur, le travail que je faisais la plupart du temps, la personne pour qui je travaillais, c'était le client. L'impression que j'avais, c'était que je travaillais pour le client. Donc mon manager ou mon responsable, pour moi, c'était plus le client Airbus, que finalement mon manager Sogclair parce que j'étais sur site, je faisais du travail opérationnel et j'étais là pour s'assurer que le travail était fait et que le client soit content. Maintenant que je suis basé sur Sogclair, la plus grosse différence, c'est que je vois beaucoup plus l'aspect organisation en interne Sogclair au niveau financier, au niveau management, au niveau qualité et comment on gère les projets. C'est une vue totalement différente (Interviewé 31, salarié travaillant anciennement sur site client).*

La promotion à l'échelon hiérarchique supérieur de chef de projet semble ainsi être un élément influant sur la capacité du salarié à reconsidérer sa vision de son entreprise d'appartenance contractuelle : en élargissant le réseau de relations professionnelles directes auprès de membres

de Sogclair aerospace, le statut hiérarchique et les nouvelles missions rattachées paraissent favoriser une prise de conscience plus large des espaces organisationnels de travail. La redéfinition conjointe du périmètre géographique d'intervention, par une présence désormais majoritairement en agence et seulement ponctuelle chez le client, semble participer à la relativisation de la priorité donnée à ce dernier et à la compréhension de l'intérêt du suivi des règles de l'entreprise sous-traitante. Cette évolution apparente des considérations en fonction de l'évolution du statut hiérarchique fait alors écho aux problématiques rencontrées en situation de proximité géographique et organisationnelle, et ce notamment en termes de distance et de lien entre les parties prenantes.

#### 3.4.4 Autorité contractuelle et pouvoir d'action

Recherchant avant toute chose la satisfaction du client, nous observons, pour certains des salariés détachés, des pratiques de dépassement des ordres de leur chef de projet en faveur du client lui-même. Nous faisons par exemple référence au récit d'un opérationnel expliquant avoir créé une "macro"<sup>143</sup> générant une trame de livrable automatique. Ce fichier numérique permet aux membres de l'équipe de réaliser, en une journée, un travail antérieurement négocié pour trois semaines. Cependant, le manager de Sogclair aerospace était réfractaire à ce développement jugé non contractuel : la validation d'un "work-package" se fait sur les bases d'une charge de travail spécifique qu'ils ont à réaliser sur un temps donné :

*On avait créé une macro' : tu cliquais, ça générait le rapport direct. On ne l'avait pas dit au client, tu es fou toi. On facturait trois semaines de boulot, en un clic ça génère le rapport Word. Ça fait le fichier Excel, ça colle les images dans le rapport Word et toi, tu as juste à parcourir le rapport Word et faire : ah, ça a un peu changé dis donc. Alors conclusion : ça a un peu changé, un peu plus de flux là, un peu moins là. Et mon chef[...], il ne voulait pas que je le fasse. J'ai profité qu'il parte deux semaines à Noël, j'ai fait : bon les gars, pendant cinq jours, je fais un truc. Quand il est revenu, ça tombait bien parce qu'il y a deux modèles qui sont arrivés coup sur coup parce que [nom du client] s'était planté. Il était là : non, on ne va pas refaire le travail. Et si, regarde, on va le refaire : clic. Impressionnant ? Il m'a fait : mais quand est-ce que tu as fait ça ? Pendant que tu étais en vacances (Interviewé 19, salarié travaillant anciennement sur site client).*

Nous retrouvons ici la "capacité adaptative" (Comtet, 2009), reconnue chez certains salariés

---

<sup>143</sup> En informatique, une macro est une abréviation de macro-instruction, soit une « instruction complexe, définissant des opérations composées à partir des instructions du répertoire de base d'un ordinateur », dictionnaire de français Larousse en ligne, [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/macro-instruction\\_macro-instructions/48416](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/macro-instruction_macro-instructions/48416), dernière consultation le 23 mars 2016.

délocalisés, par le bricolage d'un instrument de travail servant l'action collective.

Cette remise en cause des règles formelles pour arriver au travail fini nous amène à questionner l'autorité à laquelle sont soumis les salariés détachés chez un client : « *changer les règles, c'est à la fois les ajuster au plus près de la production [...] et en même temps affirmer une certaine maîtrise technique que le système feint d'ignorer* » (Bernoux, 2011, p. 160). En effet, nous distinguons les individus qui possèdent légitimement l'autorité de faire, de ceux qui prennent finalement le pouvoir d'agir (Cooren, 2010a). Nous rappelons que, dans ce cadre spécifique de sous-traitance, la coopération interfirmes est soumise à une interrelation contractuelle engageant des parties prenantes à différents niveaux : « *le contrat organise le transfert du pouvoir de décision : du salarié vers l'employeur, du sous-traitant vers le donneur d'ordres* » (Baudry, 1992, p. 880). Ainsi, dans cette situation de dépendance économique et d'hyper-présence géographique et organisationnelle des salariés sous-traitants délocalisés chez le client, les textes écrits officiels confèrent au chef de projet Sogclair aerospace l'autorité de gestion des membres de l'équipe détachée, et au représentant du client l'autorité dans les décisions à prendre concernant le projet.

Cependant, la description des communications identifiées nous permet d'éclairer une partie de la chaîne d'agentivité se structurant autour de ces contrats, ou plutôt de ces « *nœuds de contrats* » [... entre] *contrat d'achat/vente sur le marché, contrat de travail dans la firme* » (Ibid., p. 872). Ainsi, les figures humaines incarnant le client possèdent une certaine autorité, légitimée contractuellement, dans les modes de travail à adopter par son prestataire. La vie quotidienne des salariés délocalisés tend alors à s'organiser autour des symboles de l'espace de référence partagé, à savoir l'espace géographique du client. En outre, nous convenons tout de même d'un certain pouvoir des salariés dans leurs pratiques de travail, s'élaborant parfois à l'instar de l'autorité du chef de projet détenue par son statut de supérieur hiérarchique. Autorité obtenue en prenant appui sur la valeur de la performance encadrant l'engagement d'une entreprise sous-traitante envers le client, des salariés détachés peuvent même être amenés à dépasser les ordres de leurs managers des deux parties prenantes. L'objectif déclaré reste celui de la satisfaction aux exigences du donneur d'ordres, et ce la plus efficacement possible. Par leur capacité à déconsidérer, du moins en partie, les contraintes imposées par leur entreprise contractuelle, les salariés prennent aussi part à des processus d'ajustement des pratiques de travail renforçant, pour eux, la représentation sociale d'une organisation annexe.

### 3.4.5 Synthèse de ces dynamiques

La mise en avant d'une certaine proximité géographique et organisationnelle, liant les opérationnels détachés et le client, nous amène à questionner la place que donne ces membres à Sogclair aerospace en tant qu'entreprise d'appartenance contractuelle. Entre les représentations sociales d'une organisation "cliente" dans son mode de vie au quotidien, annexe dans ses considérations autoritaires, ou encore distante à la fois organisationnellement et géographiquement, certains expriment finalement la sensation de devenir « *salarié de là-bas* » (Interviewé 6, salarié travaillant anciennement sur site client) ou encore de se "sentir client" : « *les gens sont complètement intégrés sur le site Airbus avec du personnel Airbus. Ils se sentent plus Airbus que Sogclair* » (Interviewé 28, salarié de direction transverse). Dans les pratiques et dans les esprits de salariés, nous constatons alors une tendance à la disparition progressive de Sogclair aerospace, au profit d'un développement identitaire à l'entreprise cliente, proche aussi bien dans les modes de travail que physiquement. Par ailleurs, nous sommes en mesure d'opérer un certain rapprochement entre des représentations sociales précédemment identifiées, dans des contextes similaires de travail délocalisé, d'une organisation qui "oublie", qui est économiquement orientée, et aussi d'une organisation seulement vue comme une "passerelle" pour intégrer les grands comptes :

*Mais beaucoup de gens dans ce genre de "job" vont dire : Sogclair, c'est bien, ce sont ceux qui m'envoient la feuille de paye, mais moi, je travaille pour Airbus. Voilà. Et là, tu as tout dit. Ça ne les intéresse pas de venir à nos réunions de fin d'année, ça ne les intéresse pas de savoir combien Sogclair gagne en chiffre d'affaires. Ils s'en foutent. Ça ne les intéresse pas du tout. Ils voient aussi peut-être que d'un autre côté, Sogclair ne s'intéresse pas vraiment à eux non plus. Entre guillemets, ils sont sur leur mission, et on ne reviendra les voir que si jamais, d'un seul coup, leurs ressources devenaient indispensables pour un autre projet. Sinon, ils sont très bien là* (Interviewé 14, salarié travaillant sur site client).

Ainsi, la mise en tension de ces considérations avec les processus de communication exposés, mêlant notamment les thématiques de proximité, d'autorité contractuelle et de pouvoir d'action, nous permet d'identifier la production d'une image de Sogclair aerospace en tant qu'organisation "cliente", son statut d'entreprise d'appartenance contractuelle ayant peu à peu été oublié.

### **Conclusion de chapitre**

Dans ce troisième chapitre, nous avons proposé la déconstruction de quatre autres images de



Sogclair aerospace, à savoir celle d'une organisation "toulousaine", celle d'une organisation "opportuniste", celle d'une organisation "de commodité" et celle d'une organisation "cliente". Par la mise en évidence de divers processus de communication, nous avons fait émerger plusieurs représentations sociales de celle-ci. De plus, nous avons identifié une pluralité d'agents, humains et non humains, participant à ces dynamiques.

Dans chacune de ces analyses, nous avons été en mesure de questionner le concept de spatialité, faisant référence aussi bien à la notion de géolocalisation qu'à la structuration des modes de travail des salariés.

La première section a mis en avant l'image d'une organisation "toulousaine". Nous avons notamment mis l'accent sur la présence d'éléments ayant trait à la culture, tels que le langage, les modes de travail et de vie personnelle au quotidien. Nous avons également fait une nouvelle fois référence au silence, observé entre des membres des agences principales et annexes. Enfin, comme observés dans le premier chapitre de cette partie, nous nous sommes intéressée à l'émergence et au réinvestissement d'éléments affectifs dans les interactions.

Dans la deuxième section, concernant l'image d'une organisation "opportuniste", nous avons introduit l'agentivité des promesses établies dans le cadre de la signature du contrat de travail entre les salariés et l'employeur. Nous avons également reconnu la participation des rumeurs, et celle d'éléments favorisant leur circulation, comme l'aménagement de l'espace et la distanciation physique et communicationnelle avec les décideurs.

Dans la troisième section, nous avons rendu compte de la production de l'image d'une organisation "de commodité". Nous nous sommes attardée sur les salariés délocalisés chez le client. En étudiant plus précisément le rôle et les usages d'outils numériques dans la problématique de communication managériale à distance, nous avons mis en évidence un lien entre la distanciation géographique et la définition des modes de travail et de vie sociale plus largement. L'étude de ces interactions a aussi éclairé la part prise par des éléments financiers dans la considération à porter à l'entreprise contractuelle.

Dans la quatrième section, nous avons déconstruit l'image d'une organisation "cliente". La description des nécessaires ajustements dans les modes de travail des salariés délocalisés a notamment permis de mettre en lumière la tension existante entre les individus possédant l'autorité par définition hiérarchique, et ceux finalement aptes à agir. Ainsi, dans cette thématique du lien et de la distanciation géographique et organisationnelle, nous avons reconnu

l'agentivité d'éléments symboliques de la culture d'entreprise du donneur d'ordres, comme le langage et les abréviations techniques, dans les dynamiques représentationnelles de l'organisation sous-traitante.

## Conclusion

Dans cette troisième partie, nous avons déconstruit, du moins en partie, la production de dix images de Sogclair aerospace : une organisation "miroir", une organisation "d'intérim", une organisation "humaine", une organisation "experte", une organisation "productive", une organisation "gestionnaire", une organisation "toulousaine", une organisation "opportuniste", une organisation "de commodité" et une organisation "cliente".

Nous les avons réparties en trois chapitres, en fonction des thèmes principalement abordés dans l'analyse des processus participant à ces dynamiques représentationnelles. Nous avons proposé une classification par la dépendance, la matérialité et la spatialité, concepts recoupant avec la complexité des échanges pouvant s'organiser entre « *produit diversifié et coût maîtrisé, technicité et conscience professionnelle ou dit autrement qualification et compétence, individualisation et travail collectif, autonomie et fort poids des interdépendances* » (Lichtenberger, 2011, p. 96).

Par ces lectures de l'agentivité, nous avons éclairé la place et le rôle d'une hétérogénéité d'éléments (Callon, Latour, 2006) aptes à exprimer des capacités agentives dans des interactions hybrides (Cooren, Thompson, *et al.*, 2006) et à différents niveaux. Nous avons identifié des salariés, des dirigeants, des clients, des managers, des opérationnels, des gestionnaires, des communicants ou encore des nouveaux arrivants. Nous avons aussi mis en évidence la participation d'éléments non humains dans ce phénomène, comme le statut hiérarchique, la direction et le service d'appartenance, les missions et l'expérience.

Parmi les éléments identifiés dans cette partie, nous remarquons également que certains sont issus de la culture d'entreprise (Radulica Montserrat, 2008), comme le langage symbolique, les normes, l'histoire, les rites et les mythes.

Nous avons également montré la place et le rôle d'outils de diverses sortes, à savoir la pointeuse, les bureaux, les semi-vitres, la présentation institutionnelle de l'entreprise, le journal interne d'entreprise, les écrans télévisuels, le courriel, les notes de direction et de service, l'intranet et l'internet. Ces résultats nous permettent dès lors de rendre compte de la présence d'agents issus de l'activité de communication d'entreprise dans les dynamiques représentationnelles.

De plus, des analyses de processus ont éclairé une dimension sensorielle s'exprimant dans certains échanges. Mettant en tension des sens physiologiques via des agents textuels oraux,

écrits ou encore tactiles, il nous semble pertinent de questionner plus en détail cette agentivité du sensible et ses potentialités dans le phénomène de représentations sociales d'une organisation.

En outre, la mise en évidence de situations se construisant dans un contexte économique en "flux modulé" (Baudry, 2005), avec des cadences élevées de travail et l'exigence d'une forte malléabilité salariale, nous a fait remarquer l'émergence de sentiments chez certains des acteurs. Renvoyant à la « *perception d'un certain état du corps* » (Martin, 2008, p. 220), nous avons alors identifié une place et un rôle à ces formes affectives dans les communications. Ainsi, outre la reconnaissance du sentiment "d'efficacité personnelle" (Bandura, 2006, dans Rondier, 2004) induit par la définition même de l'agentivité des individus, soit celui de posséder des « *capacités à réaliser des performances particulières* » (*Ibid.*, p. 475), nous avons reconnu, entre autres, ceux de fierté, de frustration, de colère, d'insécurité, d'incertitude sur l'avenir et de dépersonnalisation. Un point de discussion est d'ailleurs plus amplement consacré à ce thème dans la quatrième partie de cette thèse. Nous reviendrons notamment sur leurs caractéristiques et sur leurs potentiels agentifs dans le phénomène de dynamiques représentationnelles d'une organisation.

Enfin, l'étude de certaines interactions nous a invitée à convoquer deux phénomènes agentifs présentés dans des travaux d'auteurs issus de l'école de Montréal. En effet, nous avons plus spécifiquement remarqué des effets de ventriloquie (Cooren, 2010a, 2010b, 2013), un processus durant lequel un individu tente d'enrichir son propos et de "peser" dans l'échange en parlant au nom d'autrui. Nous avons aussi repéré le silence (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015) en tant qu'élément apte à « *donner une forme, composer un monde commun* » (Denis, 2006, en ligne). Nous proposons également de revenir sur cette thématique dans la prochaine partie.

Par ces déconstructions de dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace, nous avons tenté de mettre à jour des chaînes d'agentivité, du moins des morceaux, semblant prendre part à ce phénomène. Dans la partie suivante, nous discutons la participation de certains des éléments agentifs énoncés, en espérant contribuer aux discussions actuelles sur le sujet. Reprenant le principe par lequel « *le concept d'organisation est une abstraction* » (Taylor, 1993, en ligne), nous proposons en suivant une réflexion sur les concepts de "réalité" organisationnelle (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993), et questionnons ce qui "fait" finalement l'organisation.

## **PARTIE 4**

**DISCUSSION SUR LA "REALITE"**

**ORGANISATIONNELLE PAR UNE APPROCHE**

**AGENTIVE DES REPRESENTATIONS SOCIALES**

## Introduction

Cette quatrième et dernière partie permet la discussion scientifique des résultats. En prenant appui sur certains éléments issus de l'étude de cas menée à Sogecclair aerospace, nous proposons une discussion sur la "réalité" organisationnelle, par une approche agentive des représentations sociales. Pour ce faire, nous nous inspirons notamment des avancées de Blandin (2002) sur la mise en relation d'individus à objets, s'établissant selon lui « *d'abord dans le registre affectif, où se générerait une "pulsion" cognitive ; puis dans le registre cognitif, permettant l'exploration de l'objet, et enfin dans le registre utilitaire, la connaissance au moins partielle de l'objet permettant de l'instrumentaliser* » (Blandin, 2002, p. 93). Partageant cette vision hybride et complexe de la construction du social, nous proposons de découper notre propos en deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous mettons en perspective des formes agentives repérées lors de nos pratiques de déconstruction d'images de l'organisation. Nous sommes ainsi à même d'en proposer une typologie indicative. Nous discutons ensuite plus spécifiquement trois de ces formes, retenues pour leurs originalités de participation aux dynamiques représentationnelles. Nous débutons en recoupant certains apports issus des travaux actuels sur l'agentivité du silence (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015). Puis, nous introduisons la notion d'agentivité du sensible, et proposons de mettre en avant le rapport du corps à l'espace (Coëffe, 2014 ; Di Méo, 2010 ; Le Breton, 1990 ; Martouzet, 2013) dans ce phénomène social. Nous nous intéressons aux possibles capacités d'action de textes, qualifiés de "sensoriels", dans le rapport entre humains et objets. Enfin, nous mettons l'accent sur ce qui semble relever de l'agentivité des sentiments, et interrogeons la dimension affective des communications. Pour ce faire, nous empruntons plus particulièrement aux apports issus de la psychologie et des neurosciences (Damasio, 2003 ; Ekman, 1980 ; James, 1884 ; Plutchik, 1980). Cette modeste contribution tend à s'inscrire plus largement dans la poursuite des travaux sur le concept d'"agency", notamment initiés par les chercheurs de l'école de Montréal (Brummans, 2006 ; Castor, Cooren, 2006 ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006). Par l'évocation de ces différentes pistes, nous avons essentiellement pour ambition de partager certaines de nos réflexions concernant la présence d'agents communicationnels dans la construction de représentations sociales d'organisation.

Dans le deuxième chapitre, nous exposons quatre "figures" de ces dynamiques : celle d'une addition, celle d'une combinaison, celle d'une orientation à finalité stratégique, et celle d'une

suprareprésentation d'organisation. En effet, en proposant une vision plus globale des processus observés, elles permettent de rendre compte de l'articulation pouvant exister entre certaines d'entre elles. Nous mettons alors à profit cette compréhension située du phénomène, permise par une lecture de l'agentivité de certains éléments, pour rediscuter la notion de "réalité" organisationnelle (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993). Par cette tentative de contribution aux travaux issus de l'approche CCO, nous sommes amenée à interroger certains points avancés par Luckmann et Berger (1966) dans leur vision du socioconstructivisme, tels que convoqués dans le socle théorique de cette thèse. Nous pensons plus particulièrement aux notions de "réalités" subjectives et de "réalité" objective dans le phénomène de construction organisationnelle.

## Chapitre 1 Contribution aux avancées sur les formes agentives

Dans ce premier chapitre, nous souhaitons rendre compte de certains phénomènes d'agentivité identifiés par l'étude des dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace. En mettant en relation les salariés avec l'objet social qu'est l'organisation, nous nous essayons à une "symbolisation", c'est-à-dire à désigner une partie du :

*[...] chemin qui mène à des sensations, des émotions et des états du corps éprouvés dans certaines expériences fortes à la création de représentations qui, à la fois, témoignent de ces états, permettent de les rappeler et rentrent dans une dynamique relationnelle [...] participant à la fois, et en même temps à la construction psychique et à la construction sociale (Tisseron, 1999, dans Blandin, 2002, p. 151).*

Pour ce faire, nous découpons notre propos en quatre sections.

La première section présente une typologie indicative des éléments reconnus comme participant à la construction de représentations de l'organisation, via des capacités d'action à agir sur et/ou à faire agir. Cette liste thématique est suivie d'un retour explicatif sur sa conception. Nous mettons alors en évidence le caractère à la fois construit et construisant de ces éléments.

Dans la deuxième section, nous présentons une première forme agentive plus particulièrement remarquée, celle du silence (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015). Nous proposons de discuter la manière dont cet acte de langage spécifique pourrait prendre part aux communications.

Dans la troisième section, nous interrogeons le concept d'agentivité du sensible, terme suggéré pour faire référence à la classification d'agents textuels, pris dans leurs natures générales (Cooren, 2004). Nous revenons sur le rapport du corps à l'espace et sur la place des découvertes sensorielles dans les interactions (Coëffe, 2014 ; Di Méo, 2010 ; Le Breton, 1990 ; Martouzet, 2013), favorisant l'exploration de l'organisation (Blandin, 2002). Nous illustrons ce phénomène par la narration d'expériences repérées à Sogclair aerospace, semblant mettre en lumière l'intérêt d'une dimension multisensorielle (Martouzet, 2013) des échanges dans l'élaboration de représentations sociales.

Enfin, dans une quatrième section, nous considérons la dimension affective présente dans les interactions. Nous nous intéressons à ce qui semble relever de l'agentivité des sentiments. Nous empruntons notamment à la psychologie sociale et aux neurosciences, pour proposer un premier éclaircissement de la façon dont ces éléments émergent (Damasio, 2003 ; Ekman, 1970 ; Roques, 2015). Nous mettons en évidence leurs possibles participations aux dynamiques



représentationnelles d'organisation.

## **1.1 Une typologie indicative d'agents participant aux dynamiques représentationnelles d'organisation**

Dans cette première section, nous proposons de présenter une typologie d'agents identifiés par notre recherche appliquée à Sogclair aerospace. Éléments possédant des capacités à agir sur et/ou à faire agir, ils prennent part aux processus participant à la construction de représentations sociales de l'organisation. Nous discutons alors la dynamique apparente entre certaines de leurs formes aussi bien construisantes que construites.

### 1.1.1 Une typologie indicative d'agents

La déconstruction d'images de Sogclair aerospace nous permet d'identifier une diversité d'éléments, humains et non humains (Callon, Latour, 2006 ; Cooren, Castor, 2006), agissant en interaction et à plusieurs niveaux. Nous proposons de les classer en seize rubriques (cf. Tableau 17) que nous discutons en suivant.

Tableau 17 : Proposition d'une typologie d'agents issus de l'étude du cas de Sogclair aerospace

|    | <b>Agents</b>   | <b>Précisions</b>   |
|----|---|---|
| 1  | <b>Humains</b>  | Candidat, salarié, directeur, référent hiérarchique, chef de projet, opérationnel, collègue d'autre service ou direction, secrétaire, gestionnaire, communicant, donneur d'ordres, membre d'entreprises concurrentes  |
| 2  | <b>Textuels dans leurs natures générales</b>                                    | Écrit, visuel, oral, tactile  |
| 3  | <b>Caractéristiques générales d'entreprise</b>                                  | Statut juridique, taille, organisation structurelle, nomination   |
| 4  | <b>Éléments de la culture d'entreprise</b>                                      | Logo, norme, histoire, mythe, valeur, langage symbolique, rite  |
| 5  | <b>Éléments stratégiques d'entreprise</b>                                       | Politique d'internationalisation, politique de gestion des compétences  |
| 6  | <b>Éléments de contexte économique d'entreprise</b>                             | Dépendance, concurrence, hausse et baisse des charges de travail  |
| 7  | <b>Éléments d'organisation professionnelle</b>                                  | Statut hiérarchique, direction/service d'appartenance, mission, tâche, ambiance de travail, savoir, savoir-faire, savoir-être, résultat, contrat de travail salarial, procédure d'activité, promesse, bulletin de salaire, convention collective, contrat de sous-traitance |
| 8  | <b>Parcours en entreprise</b>   | Promotion, embauche, formation spécifique, ancienneté, expérience, mobilité, licenciement, démission  |
| 9  | <b>Artefacts techniques</b>   | Logiciel, ordinateur, machine, outil de gestion de l'activité   |
| 10 | <b>Espaces de travail</b>   | Entité nationale d'appartenance, agence d'appartenance (principale ou annexe), site de travail (en entreprise ou délocalisé chez le client), "open-space", bureau, vitre, cantine d'entreprise  |
| 11 | <b>Outils et supports de communication opératoires liés au monde du travail</b> | Présentation institutionnelle, écran télévisuel, journal de communication interne, organigramme, site internet, site intranet, courriel, note de direction, note de service, tableau d'affichage  |
| 12 | <b>Éléments de communication non institués</b>                                  | Silence, rumeur, non-dit, chiffage, adjectif qualificatif   |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 13 | <b>Éléments de registre affectif</b>    | Sentiment de confiance, de fierté, de " <i>feeling</i> ", d'insécurité dans la vie professionnelle, d'insécurité dans la vie personnelle, de manipulation, d'incertitude sur l'utilité salariale, de traitement salarial "non humain", de frustration, de désir, de colère |
| 14 | <b>Activités extra-professionnelles</b> | Sortie sportive, sortie culturelle, sortie festive, titre restaurant, réduction  |
| 15 | <b>Éléments culturels</b>               | Culture nationale, langue natale, mode de vie personnelle, croyance, culture du travail  |
| 16 | <b>Éléments personnels</b>              | Âge, situation familiale, distance entre les lieux d'habitation et de travail, ambition professionnelle, personnalité  |

Nous insistons sur le caractère non exhaustif de cette liste, inspirée d'un cas d'étude spécifique. Cependant, elle a tout de même le mérite d'apporter un éclairage sur la participation de certains agents aux dynamiques représentationnelles d'une organisation. Nous discutons en suivant sa conception.

### 1.1.2 Retour réflexif sur la conception typologique

Fort de cette typologie présentée, nous souhaitons revenir sur sa conception, et notamment sur le découpage opéré des rubriques définissant l'existant reconnu en matière de formes agentives.

Afin d'élaborer cette typologie indicative, nous avons tenté de nous inspirer de recherches déjà engagées sur le thème de l'agentivité. Nous avons donc convoqué certains auteurs issus des SHS, tels que Latour (1996, 2006, 2007 ; Callon, Latour, 2006) proposant une différenciation entre les agents humains et non humains. Nous avons également considéré avec attention les travaux de Cooren (2004, 2010a) sur l'agentivité des textes et la manière dont ils écrivent l'organisation. Nous avons ainsi réutilisé en partie ces avancées, que nous pouvons identifier dans les rubriques convoquant les textes sous leurs diverses formes : en tant qu'agents textuels dans leurs natures générales, et aussi en tant qu'éléments composés entre autres de textes tels que les contrats, les procédures, les outils de communication, les formations, etc. De plus, nous avons réétudié une de nos contributions antérieures (Baudry, 2012) questionnant l'agentivité dans le phénomène de construction de pages Facebook d'une collectivité territoriale. Celle-ci présentait une typologie d'individus agissant en ligne par l'intermédiaire de formes textuelles optionnelles propres au réseau social : photographie, vidéo, commentaire, partage, mention "j'aime", etc. Cependant, l'étude d'une situation spécifiquement appliquée à cet outil

numérique nous semble, dans notre cas, quelque peu restrictive. Enfin, nous reconnaissons aussi le travail de Morillon (2009) sur l'agentivité du journal de communication interne d'entreprise. La réflexion proposée, organisée entre éléments susceptibles d'agir sur et de faire agir, met par exemple en évidence des capacités d'action à certains mots, aux indications de courriels ou encore aux injonctions.

Ainsi, le choix d'user de rubriques nombreuses, au nombre de seize, a vocation à apporter les précisions nécessaires à la caractérisation de cet ensemble d'éléments identifiés. Afin d'accéder à ce niveau de détail, nous nous inspirons de la classification indicative de catégories d'agents menée en phase exploratoire de ce travail de recherche. Nous rappelons qu'elle est composée en trois dimensions : structurelle, conjoncturelle et quotidienne. Nous remarquons alors des similarités élémentaires entre ces deux typologies. C'est le cas par exemple pour l'entité nationale d'appartenance, le site de travail, le statut hiérarchique, les normes, les histoires, les mythes, la politique de gestion des compétences, la politique d'internationalisation, la concurrence, la dépendance économique, la culture personnelle ou encore les sentiments. Cependant, nous renonçons à les organiser dans ces trois rubriques thématiques, celles-ci ne nous permettant pas de préciser suffisamment les spécificités des agents. De plus, nous avons identifié des éléments supplémentaires semblant participer aux dynamiques représentationnelles de l'organisation. Il s'agit par exemple des rites, de l'ambiance de travail, de la formation spécifique, des outils de communication, de la rumeur, du chiffrage, des contrats, des sens, etc. Enfin, nous mettons aussi en avant une autre nature générale de texte, à savoir le tactile.

Nous insistons sur le caractère indicatif de cette classification, synthétisant principalement l'analyse de dynamiques représentationnelles appliquées au cas de Sogecclair aerospace. Nous l'abordons ici comme une typologie nous permettant de mettre en perspective une partie de ces résultats, ouvrant alors sur des discussions en matière d'agentivité. Nous nous intéressons alors à la manière dont ils peuvent par la suite être amenés à évoluer via ces échanges, tout en participant à ce phénomène complexe.

### 1.1.3 Des agents construisants aux "construits agentifs"

La mise en évidence de cette typologie nous amène à nous intéresser plus précisément au caractère sociotechnique des interactions (Cooren, Thompson, *et al.*, 2006). En effet, à l'instar d'une approche structurelle, conjoncturelle et quotidienne, nous comprenons qu'elle tend plutôt

à s'appuyer sur des dimensions essentiellement individuelles, textuelles et hybrides. Pour ce faire, nous recourons à deux exemples en particulier. Nous sommes alors en mesure de rendre compte de l'articulation entre des communications ayant lieu dans des localités et des globalités interactionnelles, articulation finalement inhérente à la construction de certains agents impliqués dans les dynamiques représentationnelles de l'organisation. Nous proposons alors d'introduire la notion de "construits agentifs" prenant part à ce phénomène social.

#### 1.1.3.1 Des interactions hybrides aux hybridités d'agents

La forme de construction de cette typologie renseigne directement le caractère sociotechnique des interactions, et ce dès les deux premières rubriques qu'elle propose. L'une illustre les agents humains et l'autre les agents textuels. Quant aux éléments des autres rubriques, ils semblent être issus, du moins en partie, d'échanges hybrides entre certains de ces agents.

Nous pouvons illustrer premièrement ce phénomène en nous intéressant à des éléments d'organisation professionnelle, intégrés à la septième rubrique. Nous considérons ici le contrat de travail entre un salarié et un employeur, juridiquement défini comme :

*[...] la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération ; que le lien de subordination, élément essentiel du contrat de travail suppose l'exercice par l'employeur d'une autorité et d'un contrôle effectif, ainsi que l'imposition de contraintes dans les conditions matérielles d'exécution du travail (lieu, horaire, matériel)<sup>144</sup>.*

Chargé symboliquement, cet élément contractuel est à même d'agir sur les salariés en leur inculquant les règles de vie de l'entreprise : le référent hiérarchique à respecter, l'obligation de moyen ou de résultat, les horaires d'arrivée et de départ, la clause de mobilité et la propriété intellectuelle, ou encore l'affiliation à des organismes annexes de sécurité sociale et de mutuelle partenaire. Ces caractéristiques peuvent alors influencer sur le futur employé, disposant d'informations nouvelles sur l'"état d'esprit" de l'organisation à laquelle il va accéder. À Sogecclair aerospace, le fait de bénéficier de la convention collective de la métallurgie confère une dimension technique au travail en bureau d'études, et relève donc d'une originalité dans l'identité de cette entreprise face à ses concurrents :

*Moi, je suis quelqu'un issu du technique qui aime bien mettre les mains dans*

---

<sup>144</sup> Site gouvernemental Legifrance, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?idTexte=JURITEXT000029159057>, dernière consultation le 30 avril 2016.

*le cambouis, qui aime bien avoir ce contact-là. Donc je voulais pouvoir plus tard m'y retrouver au travers de projets qui pouvaient avoir de la prod'. Et j'ai bien choisi puisque nous avons eu, au fil des années, des projets avec de la prod' (Interviewé 11, salarié de SGA-F).*

Il en est de même avec la clause de mobilité, appliquée pour l'ensemble des agences principales et des annexes des entités nationales Sogclair aerospace. Celle-ci peut à son tour mettre en lumière la dimension internationale de la société. Une fois le contrat signé, ces conditions vont alors faire agir le salarié, en le poussant notamment à demander la validation de son travail auprès de son supérieur direct désigné, à s'investir autant d'heures que nécessaire pour mener à bien sa mission dans le cas d'une obligation de résultat, ou encore à accepter une mutation professionnelle si requise. Les capacités de ces éléments d'organisation professionnelle sont donc aisément reconnaissables. En outre, avant de pouvoir agir sur et faire agir des membres de l'organisation, l'existence même de ce contrat de travail est uniquement permise par des communications ayant lieu entre le nouvel arrivant et l'employeur. Ils sont en effet amenés à discuter, voire à négocier certains des termes le composant. Pour ce faire, ils conversent et rendent plus largement compréhensible cette interaction par l'intermédiaire de textes principalement oraux et écrits. Nous constatons donc des capacités d'action de ces agents humains et textuels dans la construction du document juridique, ceux-ci référant aux rubriques une et deux de notre typologie indicative.

Nous prenons en second exemple l'agent qu'est la "présentation institutionnelle", intégrée à la onzième rubrique concernant les outils et supports de communication liés au monde du travail. Dans un premier temps, elle semble émerger de l'interaction entre différents éléments humains, à savoir le stagiaire de la "gestion de configuration et de données produits", les dirigeants de l'ensemble Sogclair aerospace et du groupe Sogclair, et les communicants. Lors des échanges, le stagiaire prend le rôle d'agent en transmettant des informations textuelles écrites, iconiques et visuelles visant la description de la société. Les dirigeants, en tant que bénéficiaires, acceptent la transaction. Ils sont alors à même de donner leurs avis sur cet objet informationnel et exigent, dans cette situation, des modifications du contenu. Ces demandes, cette fois-ci permises par la convocation de textes oraux, ouvrent une nouvelle transaction dont les dirigeants deviennent les agents, et le stagiaire en est le bénéficiaire. Ils font également de même lorsque les communicants prennent le relais du stagiaire. À ces échanges s'intègrent notamment des éléments de communication non institués tels que des photographies et des données chiffrées. Nous remarquons aussi la participation d'objets techniques comme le

logiciel *PowerPoint* favorisant la conception de la présentation, et l'ordinateur en tant que machine nécessaire à l'encodage des textes écrits descriptifs de la société. Chacun agit donc à son niveau, participant à la réussite des transactions.

Une fois la présentation institutionnelle validée, elle est utilisée pour promouvoir l'organisation auprès des clients, et pour informer de sa structuration auprès des salariés. Ces derniers peuvent donc être amenés à lire ce document. Par l'intermédiaire des textes agissant en rendant le contenu compréhensible, nous remarquons la transaction ayant lieu entre l'agent qui est cet outil de communication et qui transfère un objet de valeur informationnel aux bénéficiaires, que sont par exemple les salariés lecteurs. Lors de cet échange, certains éléments de communication non institués médiatisés par les textes possèdent à leur tour des capacités d'action sur les lecteurs. En effet, en diffusant des acronymes, des matrices et des normes principalement spécifiques au client majeur Airbus, l'utilisation du langage symbolique du donneur d'ordres dans la présentation même du sous-traitant tend à renforcer sa présence culturelle dans les esprits. Ces communications peuvent alors participer à la construction d'une représentation sociale d'une organisation dépendante économiquement et structurant son identité en fonction de celle de son client majeur. De plus, en lisant la présentation, certains salariés bénéficiaires de l'échange vont développer un sentiment de non-reconnaissance de leur place dans l'entreprise. Cela concerne plus particulièrement les individus appartenant aux directions transverses.

Ainsi, par l'éclairage des modalités de transmission d'un objet de valeur informationnel aux salariés, nous sommes à même d'illustrer la manière dont un autre objet de valeur est produit, ici en tant qu'élément appartenant à la treizième rubrique référant au registre affectif.

#### 1.1.3.2 De l'intérêt d'une appréhension toujours plus locale des communications

Ainsi, par la reconnaissance du caractère hybride des interactions, et aussi de certains éléments agentifs, nous pouvons mettre en lumière notre pratique d'affinement des définitions des éléments intégrés à la classification. Nous tentons chaque fois de préciser plus localement les communications prenant part aux processus analysés, ceux-ci participant ensuite à l'élaboration de représentations sociales de l'organisation. L'attention particulière portée à ces différents niveaux de détail nous permet d'enrichir un peu plus le plénum d'agentivité (Cooren, 2006) et d'éclairer des parcelles supplémentaires de chaînes formant ces dynamiques.

Ce phénomène peut s'observer à la dixième rubrique concernant l'espace de travail. En effet,

nous aurions pu regrouper l'agent "entité nationale d'appartenance" avec celui d'"agence d'appartenance (principale ou annexe)" dans une dénomination globale d'"entité d'appartenance". Cependant, cette précision dans l'élément nous permet d'aborder des échanges déterminants dans la construction d'une représentation sociale de Sogclair aerospace. C'est par exemple le cas lors de la mise en tension de la pratique de diffusion d'information auprès des salariés de l'agence principale toulousaine et de ceux des annexes françaises. L'absence de certains outils et supports de communication opératoires liés au monde du travail, dont les écrans télévisuels et les documents accrochés dans les zones d'affichages, semble agir sur les salariés délocalisés en les éloignant de la dynamique de vie collective d'entreprise. Appartenant pourtant tous à l'entité nationale française, ces processus participent à l'émergence d'une organisation "qui oublie", mettant dès lors en évidence l'intérêt d'une subdivision de cet élément.

Il en est plus spécifiquement de même avec la reconnaissance des agents "*open-space*", bureau" et "vitre" composant aussi la dixième rubrique. Nous référons ici à la production d'une image "opportuniste" de l'organisation, et à la situation de déménagement des membres de l'entité canadienne dans les locaux de l'entreprise achetée. Nous avons constaté que la configuration spatiale de proximité, possible par l'espace ouvert composé des bureaux, agit sur les salariés en favorisant l'obtention d'"on-dit" facilitant la circulation des rumeurs. Ces semi-vitres accrochées sur les tables de travail, et plus particulièrement celles ne possédant pas une gravure nominative, peuvent entraîner chez les individus de Sogclair aerospace nouvellement déplacés, l'émergence d'un sentiment de non-reconnaissance en matière d'existence en entreprise. Ces processus participent alors à l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation dont certains ne semblent pas faire partie. Nous comprenons donc aisément que le troisième élément que sont les vitres est constitutif du deuxième que sont les bureaux de travail, eux-mêmes constitutifs du premier, à savoir l'"*open-space*". Cette précision dans la déclinaison des éléments engagés dans ces communications nous a alors permis d'accéder à des informations qui intéressent directement notre problématique.

De manière plus générale, nous sommes amenée à penser réducteur le rattachement d'un élément à une seule des ces trois dimensions. En effet, celui-ci peut potentiellement n'exprimer sa capacité agentive que dans l'interrelation avec un ou plusieurs autres éléments issus d'une dimension différente, hybridant ainsi les catégorisations.

Nous insistons sur le caractère modeste de cet éclairage qui a principalement pour objectif de



rendre compte du concept de "construits agentifs". Il ne saurait en aucun cas prétendre à un cadrage exhaustif des actions engagées. Il nous amène tout de même à mettre en évidence des parcelles de chaînes d'agentivité participant aux dynamiques représentationnelles de l'organisation. Cette description met notamment en avant les possibles places et rôles d'agents prenant part à des interactions hybrides, et leurs potentiels réinvestissements dans des communications futures.

Ainsi, nous rappelons le postulat d'une organisation se formant à partir d'une dynamique de la conversation-texte (Taylor, 1993). Par la mise en perspective de la construction et de l'évolution de certains intégrés à la typologie indicative, nous pensons alors renforcer l'acceptation d'une nécessaire dimension sociotechnique (Callon, Latour, 2006 ; Cooren, Castor, 2006) des interactions. L'élaboration et l'articulation de représentations sociales d'une organisation sont en effet réalisées par des communications mettant en jeu une diversité d'agents, aussi bien humains que non humains. De plus, nous comprenons qu'en transférant ou en recevant un objet de valeur, tout élément compris dans l'échange va pouvoir participer, à son degré, à un renforcement ou à une modification représentationnelle. Dans ce cadre, nous remarquons que tout en prenant part à la construction continue de ces processus de connaissances, les agents et bénéficiaires vont pouvoir subir une évolution. En fonction des situations de communication auxquelles ils sont intégrés, leurs formes peuvent changer. Leurs places peuvent être redéfinies et leurs rôles transformés. Leurs capacités d'action peuvent évoluer. En mettant en évidence le principe des chaînes d'agentivité, nous pouvons alors mettre en lumière une multiparticipation de certains agents dans ce phénomène social, alternant entre des implications localisées et globalisées.

Finalement, nous proposons de convoquer cette typologie indicative d'agents en tant que support à nos discussions des sections suivantes. Ainsi, nous proposons en suivant de mener une réflexion sur ce qui relève de l'agentivité du silence, un agent communicationnel non institué appartenant à la douzième rubrique.

## **1.2 De l'agentivité du silence : un renforcement du socle de connaissances**

Dans cette deuxième section, nous proposons de montrer en quoi le silence peut être un élément agentif participant activement aux dynamiques représentationnelles d'une organisation. Nous revenons avant tout sur les potentielles capacités générales d'un acte de langage à s'exprimer dans les échanges. Nous empruntons ensuite entre autres à la psychanalyse, à la sociopolitique

et à la musicologie pour introduire la notion de silence. En prenant appui sur les travaux récents en SIC de Cooren (2010a) et de Cordelier (2015), nous tentons de mieux situer sa définition d'un point de vue communicationnel. Nous illustrons alors sa forme agentive en la mettant en scène dans des situations extraites de notre étude de cas.

### 1.2.1 De la capacité des mots

Nous débutons cette discussion sur le silence en le resituant dans notre typologie indicative d'agents présentée en amont. Classé dans la douzième rubrique référant aux éléments de communication non institués, nous le considérons aux côtés de la rumeur, du non-dit, du chiffrage ou encore de certains adjectifs qualificatifs. Ce langage commun est plus spécifiquement permis par une absence textuelle remarquée.

Afin de mieux comprendre sa place et son rôle dans les échanges, nous proposons tout d'abord de rendre compte de l'acte complexe qu'est le langage, dans sa capacité à faire s'exprimer des acteurs, par le discours ou par le silence. Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'expression du quand « *dire, c'est faire quelque chose* » (Austin, 1962, p. 92, notre traduction), illustrant la performativité des mots. Cela revient à les considérer dans leurs potentialités à « *dépasser le niveau du simple constat (celui de voir les objets dans le monde et depuis le monde et de les nommer) et [de] se déplacer dans l'action (celui de changer le monde en parlant depuis le monde et de ses objets)* » (Saillant, 2014, en ligne). De la sorte, les mots sont aptes à leur tour à conférer aux individus qui les convoquent certaines capacités d'action. En usant de la parole et donc du langage en tant qu'acte performatif, les acteurs ont ainsi la possibilité de devenir des performeurs : « *avec les mots, on ne fait pas que dire, on agit et on agit aussi sur les autres dans l'interaction* » (*Ibid.*, en ligne).

Ces actions sont par exemple repérables à Sogclair aerospace lors de discussions professionnelles entre des salariés avec une forte ancienneté et des nouveaux recrutés intégrés dans la même équipe de travail. Certains des textes oraux engagés tendent à agir sur les arrivants en favorisant l'acculturation à l'entreprise, et aussi le partage de savoirs et de savoir-faire particuliers possédés par les expérimentés. Ces communications s'intègrent plus largement au processus de mutualisation des compétences organisationnelles participant à la représentation d'une organisation à fortes compétences à la fois sociale et professionnelle. Nous pensons également à l'utilisation du langage propre à un client, construit textuel formé de termes particuliers, dont des acronymes et des anglicismes si nous faisons référence à Airbus. Ces

textes peuvent alors prendre des formes aussi bien écrites, iconiques que visuelles lorsqu'ils sont intégrés à la présentation institutionnelle de Sogclair aerospace ou à un document de travail. La forme orale est, quant à elle, plus couramment remarquable lors de discussions en cours de projet entre des salariés et leur référent client, voire même entre les sous-traitants eux-mêmes. Nous pouvons ici aussi faire référence au cas des textes écrits contenus dans le contrat de travail. Médiateurs de l'échange entre les salariés et l'employeur, nous avons éclairé la manière dont ils contribuent à la construction du document juridique recensant les obligations de chacune des parties prenantes, encadrant de ce fait la relation professionnelle. Ces écritures deviennent un élément de référence qui fait agir les salariés et l'employeur dans la vie quotidienne, de manière à respecter les conditions contractuelles, du moins dans la limite du respect des promesses de chacun traduites par les textes (Rousseau, 1989).

Le langage permet donc à des individus de se comprendre et de converser, mettant en évidence des capacités d'action des textes. Nous souhaitons alors discuter de la place et du rôle du silence, en tant qu'élément médiatisé par l'absence de texte et apte « *à produire un effet, une action* » (Cordelier, 2015, p. 52).

### 1.2.2 L'agir par le passage sous silence

Ce retour sur l'agentivité des actes de langage nous amène à introduire le silence en tant que texte en creux participant à la construction organisationnelle. Cependant, nous partons du postulat emprunté à l'approche CCO que c'est dans et par les communications qu'émerge l'organisation. Dans cette perspective, nous interrogeons la manière dont le silence peut être un élément de communication prenant part à ce phénomène.

Nous débutons notre propos en rappelant l'axiome énoncé par les membres constructivistes de l'école de Palo Alto : « *on ne peut pas ne pas communiquer* » (Watzlawick, 1972, p. 47). Tout silence, qu'il soit oral, écrit, gestuel ou encore iconique tient donc une place dans l'action. Ce concept inspire d'ailleurs de nombreux auteurs issus de différentes disciplines. Nous le retrouvons par exemple dans les travaux contemporains en psychanalyse (Morin, 2009 ; Sauvagnat, 2012 ; Tyszler, 2009). Prolongeant la pensée de Lacan sur l'importance du langage dans le rapport individuel au monde, le silence est considéré comme un "indicateur" « *qui produit les effets d'un dire* » (Morin, 2009, p. 6). Des auteurs en sociopolitique (Le Breton, 1997 ; Paissa, 2013 ; Theviot, 2013) s'intéressent également à sa dimension organisatrice d'un discours, possiblement évocateur d'une censure ou d'un renoncement à une partie de l'histoire.

La parole prend alors sa valeur « *dans l'enrobage du silence qui l'accompagne* » (Le Breton, 1997, p. 75). En outre, cette considération apparaît largement reconnue dans les travaux en musicologie, dans lesquels le silence est considéré comme "signifiant", c'est-à-dire comme un élément constitutif de l'écriture musicale : « *Toute œuvre est silencieuse malgré ce qu'elle affiche : le sens d'une musique s'identifie par rapport à ce qu'elle projette et ce qu'elle laisse dans l'ombre, de façon intentionnelle ou non intentionnelle* » (Vaquié-Mansion, 2009, p. 251). En effet, les figures du silence sont régulièrement convoquées en solfège pour représenter les durées : la pause, la demi-pause, le soupir et le demi-soupir pour les plus communément joués. Comme le rappelle le musicien Bouteloup (2001), le chef d'orchestre allemand Furtwängler justifiait ses interprétations de morceaux de Beethoven de la manière suivante : « *les autres chefs jouent les notes, moi je joue ce qu'il y a entre les notes* » (*Ibid.*, p. 167). Cette parole par le silence est aussi clairement mise en évidence dans la première symphonie « Ode au silence » composée par Vieru (1966-1967), permettant même d'en faire un avènement (Andreatta, 2003).

Dans ce cadre, nous proposons de prendre appui sur notre étude de cas menée pour illustrer la place et le rôle du silence dans les interactions, et ouvrir sur ses possibles capacités d'action dans les dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace. Par l'analyse de ces communications contextuelles, nous rendons compte que l'absence de texte, soit l'absence de trace déposée qu'elle qu'en soit sa forme, semble être un élément prenant entièrement part à l'échange. Nous identifions notamment sa présence lors de la mise en œuvre d'actions collectives, de projets interentités, de travail délocalisé chez le client ou encore de politique stratégique exécutive. Ce silence peut alors être mis en pratique de façon intentionnelle ou non.

Pour illustrer ce phénomène, nous nous intéressons aux communications ayant lieu lors de la diffusion d'information sur la vie de l'entreprise, réalisée par les communicants auprès des salariés intégrés dans les annexes françaises. Dans ce contexte, nous avons mis en évidence des difficultés de circulation de l'information. Les outils de communication numérique usités dans l'agence principale ne sont finalement pas mobilisables, car non adaptés à l'environnement de travail des antennes. Ainsi, les écrans télévisuels sur lesquels sont programmés des diaporamas informatifs ne sont pas installés, les notes d'information ne sont pas mises à jour, les kakémonos sont dispersés de façon hétérogène, et les activités de groupe extra-professionnelles proposées par courriel concernent principalement la région Midi-Pyrénées.

Nous pouvons également aborder la situation d'ouverture d'une entité nationale au Québec, suivi de l'achat d'une entreprise canadienne à proximité. Nous avons mis en évidence le silence

des dirigeants sur les modifications contractuelles potentiellement induites par ce renouvellement organisationnel. Apte à agir sur les salariés en développant du doute, de l'incertitude ou encore un sentiment d'abandon, ce silence peut aussi faire agir les salariés en les poussant à reconsidérer leurs rapports avec l'organisation, favorisant en outre l'émergence d'une mauvaise atmosphère de travail :

*[...] c'est ça le problème de la communication qui manque aussi. C'est que vu qu'on n'a pas d'infos', on se monte entre nous. Tu parles, et vu que tu ne sais pas, tu discutes, tu te poses des questions et tu demandes aux uns et aux autres, et tu te montes le bourrichon petit à petit en te disant que oui, c'est vraiment de la merde (Interviewé 22, salarié de SGA-C).*

Ainsi, cette absence de texte que nous aurions pu imaginer écrit, car intégré dans une note de direction ou oral, car convoqué dans un discours officiel, participe aussi à la construction de nouvelles écritures. Celles-ci tendent à s'organiser sous la forme de rumeurs portées par les individus en colère, intégrant une chaîne d'agentivité participant à l'émergence de la représentation sociale d'une organisation qui "ne tient pas ses promesses".

En situation de distanciation géographique, que ce soit entre l'agence principale et les annexes d'une même entité nationale, ou plus largement entre plusieurs entités nationales de Sogclair aerospace, nous sommes donc en mesure de reconnaître une certaine performativité du silence (Cordelier, 2015). Concernant la vie de l'entreprise, celle-ci se traduit premièrement par des capacités à se situer « à l'intersection des intentions et rationalités de chacun des interlocuteurs » (*Ibid.*, p. 59). D'une part, elle prend part aux processus exécutifs visant la priorité des dirigeants à « rendre service au client » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction), et ce afin d'engendrer des bénéfices. Il s'agit dans le même temps de veiller à conserver la renommée de la marque Sogclair aerospace, stratégie clairement exposée pour l'antenne canadienne : « Le Canada, par ailleurs, lui, a justement cette mission de déployer notre image commerciale outre-Atlantique » (Interviewé 2, membre engagé dans un poste de direction). D'autre part, elle se situe, pour les salariés délocalisés, entre frustration, colère et résignation émanant d'une oscillation entre une volonté d'implication dans la vie de l'entreprise et un isolement par impossibilité du dialogue à distance. Deuxièmement, elle existe aussi par « un pari éventuel sur les interprétations de son interlocuteur » (*Ibid.*, p. 59). Du côté des dirigeants, il s'agit de penser l'entité canadienne comme une opportunité salariale dans « un pays superbe » (Interviewé 37, membre engagé dans un poste de direction). Concernant les membres de l'entité canadienne, les interprétations tendant plutôt vers un sentiment d'abandon,

voire de manipulation et de mensonge par intérêt purement financier. Quant aux salariés dans les annexes, nous observons la vision idéalisée d'une agence principale tant dynamique opérationnellement et communicationnellement qu'elle n'est pas en mesure de dédier beaucoup de temps à la diffusion d'information sur la vie de l'entreprise. Enfin, la performativité du silence se traduit troisièmement par « *un mécanisme de maintien de la relation* » (*Ibid.*, p. 59), légitimé par l'appartenance juridique de l'ensemble de ces agences, annexes et principales, à l'ensemble Sogclair aerospace, ou plus localement à l'entité nationale française pour les annexes implantées dans ce pays.

Le recours aux exemples issus de notre étude du cas de Sogclair aerospace a pour ambition d'enrichir cette discussion sur l'agentivité du silence. En effet, cette description nous permet d'éclairer la manière dont cet agent textuel en creux peut agir dans la construction de représentations sociales d'une organisation. En replaçant ces communications dans des processus interactionnels plus globaux, nous observons, pour les salariés intégrés à la filiale à Montréal, l'émergence de la représentation sociale d'une organisation plus intéressée économiquement qu'humainement. Quant aux salariés travaillant en annexes françaises, ils peuvent être amenés à requalifier l'agence principale nationale en une entité hégémonique qui oublie les éloignés.

Par cette discussion sur le sujet, nous espérons contribuer, par renforcement de connaissances préétablies, aux avancées sur la place et sur le caractère performatif (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015) du silence en tant qu'élément participant à la construction organisationnelle. En suivant, nous interrogeons une autre forme agentive remarquée, celle du sensible.

### **1.3 De l'agentivité du sensible : un élargissement des formes textuelles**

Dans cette troisième section, nous souhaitons introduire les sens, considérés ici d'un point de vue physiologique, dans les dynamiques représentationnelles d'organisation. Nous nous intéressons plus précisément à la manière dont ils semblent prendre part à ce phénomène. Nous proposons de discuter le rapport de l'individu à son environnement social, exercé par l'intermédiaire du corps humain. Dès lors, nous revenons sur des situations issues de notre analyse du cas de Sogclair aerospace, pour mettre en lumière cette possible participation de la dimension sensorielle dans les communications observées. En permettant à l'individu d'accéder à des textes, pouvant être nommés "sensoriel", nous tentons d'ouvrir quelques perspectives de recherche en matière d'agentivité textuelle.

### 1.3.1 Une agentivité des textes "sensoriels" : le rapport du corps à l'espace

Par la mise en évidence du rapport du corps à l'espace, nous introduisons la place de l'expérience sensorielle dans les échanges. Nous espérons alors enrichir, du moins en partie, les potentialités d'action de certaines formes textuelles agentives. Nous étayons cette réflexion en prenant appui sur des exemples issus de l'étude de notre cas d'organisation.

Nous proposons d'introduire notre propos en citant le travail anthropologique et sociologique de Le Breton (1990) dans sa considération du corps en interaction : il « *est au cœur de l'action individuelle et collective, au cœur du symbolisme social, le corps est un analyseur d'une grande portée pour une meilleure saisie du présent* » (*Ibid.*, p. 10). Ainsi, nous comprenons que c'est notamment cette « *interface active, [que] protagoniste à part entière des procès et systèmes spatiaux* » (Di Méo, 2010, p. 468), que l'individu peut intégrer l'interaction. En empruntant à la géographie sociale et culturelle, nous comprenons qu'en convoquant à la fois son esprit et son corps, tout être humain entre alors dans "l'expérience sensible" (*Ibid.*) : « *la façon dont on accomplit une tâche cognitive n'est pas indépendante de l'organisation même du corps humain* » (Blandin, 2002, pp. 203-204). Cette matérialité corporelle lui permet d'« *entrer en contact avec le monde, qu'il s'agisse d'objets humains ou non* » (Coëffe, 2014, p. 7). Cette dimension sensorielle prend alors tout son sens dans les interactions sociales : « *S'il oriente nos manières de penser, le corps oriente aussi, indissociablement, nos manières d'agir et, notamment, d'interagir avec les autres* » (Candau, 2010, p. 26).

Dans cette contribution, nous nous situons dans l'interrelation entre un individu et un objet ou autrui, et nous intéressons aux différentes formes textuelles assurant la médiation. Par sensorialité, nous entendons plus précisément « *la capacité qu'ont nos sens de nous approcher du réel qui nous entoure* » (Martouzet, 2013, p. 7). Ces sens peuvent être multiples, communément rapportés au nombre de cinq en neuropsychologie (Société de médecins, 1837). Ils sont également analysés ainsi dans des travaux en SHS, comme celui de Le Breton (2007) dans son anthropologie des sens ou celui de Martouzet (2013) sur l'étude de l'appréhension de la ville par ces modalités de perception. Cependant, il pourrait sembler réducteur de limiter les capacités sensorielles humaines à la vue, au toucher, à l'ouïe, au goût et à l'odorat. Prenant appui sur le travail sociologique de Héas (2008), nous acceptons en effet la possible existence d'autres sens physiologiques, tels que la proprioception (la perception des parties du corps), l'équibrioception (la perception de l'équilibre), la nociception (la perception du danger), la thermoception (la perception de la chaleur) ou encore la cénesthésie (la perception de notre

être). C'est donc plus généralement dans l'expression de la capacité cognitive et réflexive de l'individu que d'autres sensations vont pouvoir émerger : « *notre perception du monde est limitée, mais le contexte associé, qu'il soit présent, passé ou futur, facilite son interprétation* » (Siksou, 2011, p. 30). Nous reviendrons d'ailleurs sur ce point dans la discussion suivante consacrée à la place et au rôle des sentiments dans la construction sociale, rejoignant aussi la pensée de Blandin (2002) sur les dynamiques relationnelles complexes s'établissant entre individu et objet.

Cet éclairage du rapport du corps à l'espace nous amène à considérer plus particulièrement la sensorialité, que nous pouvons reconnaître dans certains échanges. Pour ce faire, nous recourons à des exemples mettant en avant une agentivité des textes, agissant en tant que médiateurs entre des non humains et des humains, par l'intermédiaire de dimensions sensorielles.

### 1.3.2 Illustration par des expériences sensorielles

En effet, par la pratique de déconstruction d'images de Sogclair aerospace, nous avons éclairé une pluralité de communications, dont certaines paraissent mettre en évidence une part de sensorialité. Afin d'illustrer cette discussion, nous portons un intérêt plus particulier sur les textes oraux, visuels et tactiles, et approchons la multisensorialité apparente dans ces échanges.

#### 1.3.2.1 Des textes oraux et visuels au service d'un renforcement sensoriel

Dans un premier temps, nous orientons notre propos sur une situation mettant essentiellement en scène des textes oraux et visuels. L'identification de la participation de ces formes agentives peut paraître évidente, du fait d'une convocation courante dans la vie quotidienne. Nous faisons référence aux analyses présentées lors de la production d'une image "opportuniste" de l'organisation, et plus particulièrement sur le processus d'élaboration de la représentation sociale d'une organisation dont certains semblent ne pas faire partie. Ainsi, lorsque les salariés de l'entité canadienne investissent les locaux de la société achetée MSB Ressources Globales, ils sont affectés sur des bureaux de l'"*open space*" aux côtés du personnel québécois. Le contexte est tendu, notamment par l'impression d'un manque d'information de la part de la direction générale, favorisant un sentiment d'abandon par la structure française. La tension ressentie entre la proximité dans l'espace de travail et la distanciation dans les relations sociales entre le personnel désormais unifié par l'acte d'achat favorise l'appréhension de textes oraux, sans pour autant en saisir clairement la dimension linguistique :



*Tu t'aperçois qu'on te met à l'écart de toutes les discussions, tu t'aperçois que... Tu entends des fois le nom d'une personne Sogclair discutée au téléphone : ah, mais, je voudrais discuter des avantages de [nom d'un salarié de l'entité Sogclair aerospace Canada initiale] blabla. Ok, donc ça parle de Sogclair, mais tu ne sais pas de quoi. Tu entends des noms, des brèves de discussions parce que c'est un "open-space" donc tu entends un petit peu tout, mais sans entendre vraiment. Oui, non... C'est au début que tu crois que ça va être tout beau, tout rose et que tu vas travailler bien, que ça va être vraiment cool. Et bon, tu t'aperçois que tu n'es pas chez toi (Interviewé 22, salarié à SGA-C).*

Ces échanges, engageant plus ou moins directement les individus, favorisent l'émergence de rumeurs en tant que processus se définissant « *davantage par son déplacement que par son contenu* » (Froissart, 2011, p. 89). De plus, dans ce témoignage, l'utilisation répétée du verbe "apercevoir" met en évidence la participation de cet individu à l'interaction, par la convocation de son sens auditif, mais aussi de la vue. C'est par l'acte de voir d'autres membres parler, plus que d'en comprendre le contenu discursif, que l'objet de valeur est transmis. Les sensations de mise à l'écart et de critique négative semblent ainsi plutôt provenir de la tessiture de la voix, audible mais cognitivement incompréhensible. De la sorte, ces processus de communication mettent en lumière l'apparente capacité de médiation des textes oraux en tant que chuchotements, et les textes visuels d'employés engagés dans une discussion privée. Ces agents tendent notamment à participer au développement de sentiments de mal-être et d'exclusion, via la sollicitation du corporel. Par cette expérience, nous pouvons donc convenir d'une approche multisensorielle renvoyant « *à la complexité des relations entre les sens, qui se renforcent, se complètent ou se nuancent* » (Martouzet, 2013, p. 10), sens semblant dans notre cas se renforcer.

#### 1.3.2.2 L'expérience sensorielle par l'appréhension tactile

Dans un second temps, nous proposons de revenir sur des situations nous paraissant mettre en lumière la place et le rôle de la forme textuelle tactile. Nous pensons notamment à la mise en évidence de la représentation sociale d'une organisation axée majoritairement sur les résultats et non sur la manière de faire. Nous constatons effectivement une tension entre les salariés appartenant aux directions transverses dont le travail est qualifié d'"improductif", et ceux issus des directions de ligne de produit dont les activités sont "productives" car directement rentables financièrement. Chez ces premiers, nous avons constaté la tentative originale de faire connaître et reconnaître leur travail. Nous pensons par exemple au cas des membres du service innovation de Sogclair aerospace France, ayant installé une exposition permanente de pièces industrielles

conçues par la nouvelle technique de fabrication additive. Lors de passages de salariés d'autres directions dans ce bureau ou lors des portes ouvertes du service, nous avons remarqué un développement de l'intérêt porté à cette activité par des individus "productifs". Cette situation semble favorisée par l'interaction entre un individu et un objet, lorsque le premier prend plus particulièrement le second dans ses mains. Cette médiation sociotechnique est entre autres possible par un texte tactile. Avant même l'acte de sentir l'objet par son corps matériel, cette situation met aussi en évidence la participation de textes visuels, médiateur permis par le regard porté par le salarié sur la pièce. Dans ce cas, nous pouvons donc reconnaître une "approche multisensorielle" (*Ibid.*) de l'interaction. Lors du contact visuel et tactile avec le produit fini, ce rapport du corps à l'espace pourrait favoriser le développement d'un sentiment de reconnaissance du travail effectué :

*Moi, c'est ce que j'aime. J'aime le toucher du produit. Enfin, quand on a une idée, qu'on la voit naître, qu'on la fait fabriquer et qu'après on la touche, c'est gratifiant entre guillemets. Ça fait plaisir. C'est sûr que les gens, pour moi, qui travaillent dans l'aéro' et qui voient un avion qui décolle, ils se disent : purée, j'ai travaillé dessus, c'est chouette et tout, c'est plaisant. Mais moi, je préfère à l'échelle plus réduite parce qu'on le touche vraiment (Interviewé 6, salarié de SGA-F).*

Cette présence physique de la pièce sollicitant la découverte sensorielle semblerait alors valoriser des savoirs et des savoir-faire des opérationnels, et *in fine* la réussite professionnelle.

Via notre observation participante, nous avons aussi repéré cette capacité d'action lors de l'exposition d'une réplique de périscope sous-marin réalisée par les membres de la direction des équipements. Avant la livraison au client, la pièce a été installée minutieusement dans une salle de l'agence principale française, le lieu de la conception. Les salariés désireux de la regarder et de la toucher avec précaution pouvaient alors venir pendant les pauses, sur une durée de deux jours. Ils avaient alors l'opportunité de se rendre compte des finalités d'un projet mené par des équipes de l'entreprise. Ce processus peut donc favoriser l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation productive et à forte expertise. Cette dimension valorisante, permise en partie par les textes visuels et tactiles, semble d'autant plus importante que les pratiques industrielles ont considérablement évolué en un demi-siècle. En effet, avec l'introduction de la technologie de CAO, secteur sur lequel le fondateur du groupe Sogclair s'est d'ailleurs investi économiquement dès les années 1970, les travaux d'ingénierie se sont progressivement dématérialisés. Cette période fait écho au début de l'activité en bureau d'études, essentiellement fondée sur du travail engageant directement le corps aux matériaux,

et non aux outils informatisés. Les salariés possédant une forte ancienneté témoignent de cette modification dans les modes de travail, transformant le quotidien :

*À l'époque c'était du papier, c'était du calque avec des outils adaptés. Et ensuite, c'est passé au numérique. Et de ce volume de données qui étaient générées, il y a eu la nécessité de devoir gérer l'ensemble de ces données et du cycle de vie qui était associé à la validation, à la signature. Tout ça s'est informatisé, s'est numérisé et c'est ce qui m'a amené aujourd'hui au travail que je fais. (Interviewé 9, salarié avec une forte ancienneté).*

Avec les évolutions des techniques, le métier de contrôleur de plans, dit aussi de "check" de plans, s'est par exemple transformé. Face à l'image moderne du salarié devant son écran plat, nous pouvons illustrer l'environnement de travail pour cette activité dans les années 1990 à Éclair Services (cf. Figure 46) :

Figure 46 : Photographie de l'environnement de travail de l'activité de contrôle de plan dans les années 1990 à Éclair Services<sup>145</sup>



Aujourd'hui, les calques et les crayons sont devenus des interfaces logicielles, des souris et des claviers d'ordinateurs, les rouleaux de documents en grand format tiennent désormais la place d'un fichier de quelques méga-octets. Les pratiques de vérification des plans s'appuient sur des logiciels spécialisés en fonction des métiers, des projets, et aussi des clients. Des employés utilisent par exemple le logiciel *Catia*, proposant des applications de conception et d'ingénierie système pour le donneur d'ordres Dassault. D'autres se servent de *Pro/Engineer* pour réaliser de la CAO en trois dimensions. Ces textes, qu'ils soient ici plutôt visuels ou tactiles, semblent

---

<sup>145</sup> Documentation interne, journal de communication interne d'Éclair Services, 1990, numéro 4, p. 9.

alors participer à une reconfiguration des modes de travail, par modernisation des technologies numériques.

Ces exemples divers nous amènent à reconnaître ce que nous proposons d'appeler une agentivité du sensible, apparemment possible par des agents textuels "sensoriels", prenant de la sorte part à la construction sociale :

*Le monde est l'émanation d'un corps qui le traduit en termes de perceptions et de sens, l'un n'allant pas sans l'autre. Le corps est un filtre sémantique. Nos perceptions sensorielles, enchevêtrées à des significations, dessinent les limites fluctuantes de l'environnement où nous vivons (Le Breton, 2007, p. 47).*

De manière plus générale, nous nous sommes centrée ici sur les communications interrelationnelles, engageant des individus et/ou des objets. Par cette discussion, nous espérons avoir prolongé quelque peu le concept d'agentivité textuelle. Nous avons tenté d'éclaircir la possible participation de ces éléments aux dynamiques représentationnelles d'une organisation. Cette section nous a alors permis de renseigner le lien existant entre la cognition d'un individu et sa perception des objets par les textes :

*La perception n'est pas l'empreinte d'un objet sur un organe sensoriel, mais une activité de connaissance diluée dans l'évidence ou fruit d'une réflexion, une pensée par corps en prise sur le flux sensoriel qui baigne l'individu en permanence (Ibid., p. 48).*

Cette réflexion nous invite d'ailleurs à mettre en évidence la complexité de ce phénomène social, partant du principe qu'« *il n'y a pas de sensation coupée du sens que l'individu lui accorde* » (Héas, 2008, p. 32). En outre, cette approche des communications par l'analyse des sollicitations corporelles nous a amenée à introduire la notion de sentiments, et donc la dimension affective reconnue par Blandin (2002) dans la construction du social. Dans une quatrième section, nous nous intéressons donc plus spécifiquement à la place et au rôle de ces éléments par ailleurs intégrés à la treizième rubrique de notre typologie indicative d'agents communicationnels.

#### **1.4 De l'agentivité des sentiments : un accent sur la dimension affective en interaction**

Dans cette quatrième section, nous discutons d'une possible agentivité des sentiments. Celle-ci se rapporte à la dimension affective présente dans les interactions, soit à l'« *ensemble des*

*sentiments, par opposition à ce qui relève du raisonnement* »<sup>146</sup>. Ainsi, nous nous intéressons plus précisément aux ressentis des individus, c'est-à-dire la façon dont ils vont « *éprouver une sensation, un état physique, en être affecté de façon agréable ou pénible* »<sup>147</sup>, et à la manière dont ils réintroduisent ce nouvel objet de valeur dans l'échange. L'existence d'un lien entre la dimension affective et les capacités humaines à prendre des décisions est d'ailleurs mise en évidence dans des travaux en SIC comme celui de Grosjean, Ribert-Va et De Weerd (2005), en psychologie sociale et cognitive (Cadet, Jacquet-Andrieu, 2012 ; Isen, Patrick, 1983), en sciences de gestion (Carù, Cova, 2006 ; Coget, Haag, Bonnefous, 2009 ; Van Hoorebeke, 2008) ou encore en philosophie (Barnes, Thagard, 1996).

Isen et Patrick (1983) montrent que les sentiments négatifs pourraient pousser à la prise de risque, afin d'améliorer une situation actuelle, alors que les positifs favoriseraient une stabilisation des comportements. Quelques années plus tard, Barnes et Thagard (1996) introduisent le terme de "décision émotionnelle". La perspective expérientielle de la consommation intéresse également en tant que processus « *provoquant des sensations et des émotions* » (Carù, Cova, 2006, p. 100). L'attrait scientifique pour ces émotions peut par exemple venir de leurs rôles dans le « *processus rationnel* » (Van Hoorebeke, 2008, p. 42) qu'est la décision des dirigeants et des managers. En outre, dans une situation économique et sociale propice aux changements organisationnels (Cousserand, Blin, 2000), la question du « *bien-être émotionnel au travail* » (Remoussenard, Ansiau, 2013, en ligne) est d'actualité. En effet, le travail :

*[...] est aussi la scène de la (re)production de différentes émotions : peur d'avoir un accident, de tomber malade en raison du travail ou de perdre son emploi ; satisfaction et fierté d'un travail bien fait ; colère devant une injustice au travail ; joie et surprise en apprenant une promotion, etc. Malgré l'importance des émotions au travail, nombre d'analyses du travail sont encore réalisées comme s'il était possible de laisser nos émotions à la porte des organisations (Soares, 2003, p. 10).*

Les études de cas d'entreprises se multiplient donc, comme celle de la gestion des émotions dans la relation entre opérateurs et clients en centre d'appels (Grosjean, Ribert-Va, De Weerd, 2005), celle du renouvellement de l'organisation structurelle de la société Essilor (Remoussenard, Ansiau, 2013), ou encore celle mettant en tension la réalisation d'heures

---

<sup>146</sup> Dictionnaire de français Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/affectif/1420?q=affectif#1417>, dernière consultation le 29 mars 2016.

<sup>147</sup> *Ibid.*, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ressentir/68722>, dernière consultation le 29 mars 2016.

supplémentaires avec le stress au travail dans plusieurs entreprises aux Pays-Bas (Van Echtelt, 2005). C'est d'ailleurs dans ce contexte de travail en organisation professionnelle que nous proposons de discuter la participation d'éléments du registre affectif dans les processus visant la construction organisationnelle.

#### 1.4.1 La relation entre émotion et sentiment

Avant de poursuivre sur l'agentivité des sentiments, nous souhaitons les distinguer plus précisément des émotions. Pour ce faire, nous revenons sur les prémisses de ces dernières (Darwin, 1872 ; Descartes, 1649) et sur leurs principales évolutions, notamment mises en évidence dans des travaux en psychologie sociale et cognitive (Damasio, 2003 ; Ekman, 1980 ; James, 1884 ; Plutchik, 1980).

Questionnant le rapport du corps à l'esprit, le philosophe Descartes (1649) s'intéresse aux émotions et énonce que tout individu est en mesure d'en ressentir six : l'admiration, l'amour, la haine, le désir, la joie et la tristesse. En 1872, Darwin reprend les travaux de Descartes et ajoute que toute autre émotion ressentie est issue d'un mélange de certaines de ces six premières. Suite à ces éclaircissements, les travaux en psychologie de James (1884) précisent que la réaction corporelle interne précède la considération mentale du changement. En ce sens, c'est par la prise de conscience d'un état réactionnel que l'individu va pouvoir élaborer une définition de ce ressenti : « *nous nous sentons triste parce que nous pleurons, énervé parce que nous frappons, effrayé parce que nous tremblons* » (*Ibid.*, p. 190, notre traduction).

Les travaux contemporains se sont alors inspirés de ces apports, en cherchant à les confronter au terrain et à reconnaître les multiples émotions humaines existantes. Nous notons plus particulièrement l'observation d'expressions faciales de membres de tribus primitives (Ekman, 1970). Cette étude conclut à une nouvelle définition des six émotions de base : la joie, la tristesse, la colère, la peur, la surprise et le dégoût, les autres pouvant être ressenties n'étant qu'une déclinaison de celles-ci. Plutchik (1980) prolonge le travail d'Ekman. Il avance que les émotions complexes sont issues de "dyades" de celles de bases. Il propose un modèle multidimensionnel de classification par fréquence de ressenti dans la vie quotidienne. Selon lui, la déception est une émotion courante, mêlant la surprise et la tristesse. La culpabilité émerge de l'interrelation de la joie et de la peur, et apparaît de façon plus modérée. Quant au pessimisme, il se fait plus rare, issu de la tristesse et de l'anticipation. Enfin, nous retenons les avancées de Damasio (2003) qui distingue les émotions primaires d'Ekman, des émotions

sociales (l'indignation, la honte, l'orgueil, la culpabilité, le mépris, l'envie, etc.), et aussi des émotions d'arrière-plan (l'excitation, l'enthousiasme, le malaise, le calme). Elles restent tout de même interreliables, pour caractériser au mieux toute réaction survenue. Ainsi, nous adoptons la considération d'une émotion se situant sur une dimension physique : « *une émotion proprement dite, comme le bonheur, la tristesse, l'embarras ou la sympathie, est une collection complète de réponses chimiques et neuronales automatiques formant une structure distinctive* » (Ibid., p. 60).

Quant au sentiment, il « *accompagne la pensée quand elle est marquée par une émotion* » (Roques, 2015, p. 394). Il est permis par le processus d'appréciation mentale de l'émotion et des motivations contextuelles encadrant la situation. Nous citons par exemple les sentiments de confiance, d'incertitude, d'injustice, de reconnaissance, de solitude, de honte, d'efficacité personnelle, d'indifférence, de sécurité ou encore de frustration. Finalement, nous pouvons résumer la relation entre les émotions et les sentiments comme suit :

*Les émotions sont des actions. Certaines se traduisent par des mouvements des muscles du visage, comme des expressions faciales de joie, de colère, etc., ou du corps comme la fuite ou la posture agressive. D'autres se traduisent par des actions internes, comme celles des hormones, du cœur ou des poumons. Les émotions sont donc d'une certaine façon publiques, on peut les mesurer, les étudier. Les sentiments, par contre, sont privés, subjectifs. Ils sont ressentis par l'individu et lui seul. Il ne s'agit pas de comportements, mais de pensées (Damasio, 2001).*

Chez un individu, le passage des émotions aux sentiments est donc assuré par des communications intra individuelles ayant lieu entre le système nerveux et cognitif : « *Ce qu'il faut premièrement pour qu'il y ait sentiment, c'est donc la présence d'un système nerveux* » (Damasio, 2003, p. 116). Cette circulation de l'information fait écho à la possible postréflexivité de tout acteur, convenue par notre positionnement en épistémologie de convention socioconstructiviste. Cette capacité l'amène à ajuster son identité sociale, et par ceci à modifier en partie la "réalité" subjective qu'il a de l'organisation considérée. Cependant, les techniques mobilisées ne nous permettent pas d'identifier le passage de « *l'état d'insu à l'état de connaissance* » (Grandguillaume, Piroux, 2004, en ligne), et donc de repérer ces médiations éloignées de nos champs scientifiques et de notre terrain. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'étape engageant l'individu en conscience de ses sentiments.

### 1.4.2 Du ressenti à l'action

Nous comprenons que c'est par l'intermédiaire d'échanges déjà existants avec un élément humain ou non humain, et par la médiation de textes "sensoriels", qu'une communication peut donner lieu à la création d'une émotion. Suite à cela, l'activité cérébrale activée permet l'émergence de sentiments. Cette prise de conscience, autrement dit ce ressenti, va alors potentiellement pousser l'individu à agir. Certains travaux menés en organisation éclairent déjà ce lien entre l'état affectif conscient et l'action humaine. C'est le cas avec la considération des sentiments de justice en cadre scolaire, tels des éléments qui « *affectent le bien-être des individus, leur confiance dans les autres, leur jugement sur un certain nombre de politiques sociales, et donc plus largement sans doute, la cohésion sociale* » (Duru-Bellat, 2009, p. 8). La question du sentiment d'efficacité personnelle en contexte hospitalier renvoie aussi à cette thématique, en le comparant à « *un moteur puissant de réussite et d'atteinte de ses objectifs par l'individu* » (Bandura, 2007, dans Erny, 2010, p. 94).

Nous proposons donc de revenir sur l'identification d'une dimension affective, dans certaines communications participant aux dynamiques représentationnelles de Sogecclair aerospace. Ainsi, nous proposons premièrement de prolonger l'exemple introduit dans la section précédente sur la situation observée en entité canadienne, dont certains processus favorisent la production d'une image "opportuniste" de l'organisation. Fort des rumeurs de remise en cause des modalités négociées dans le contrat de travail, nous observons pour certains salariés le développement d'un sentiment oscillant entre inquiétude sur l'avenir et énervement. De plus, le silence continu des dirigeants sur la suite contractuelle à donner favorise le développement d'un sentiment de colère par sensation d'avoir été manipulé. Ces communications participent alors, avec d'autres, à la représentation sociale d'une organisation "ne tenant pas ses promesses". Nous avons pu observer que ces éléments de registre affectif agissent, en amenant certains individus à exiger un rapatriement dans l'entité française, voire à opter pour la non reconduction du contrat de travail arrivant bientôt à échéance<sup>148</sup>.

Poursuivant dans ce sens, nous proposons de revenir sur l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation n'offrant pas de perspectives d'évolution de carrière sur le long terme. En effet, nous remarquons la constitution d'un sentiment de non progression

---

<sup>148</sup> Camet de bord, p. 184.



professionnelle pour 37,7 % des salariés (cf. Figure 20). De plus, nous avons mis en évidence que le travail en flux tendus et la dépendance majeure aux clients influent sur la politique de placement des salariés. La priorité est donc donnée à la productivité, avant la gestion du parcours des compétences individuelles. Ce sentiment peut faire agir des salariés, les poussant à aller démarcher du travail auprès d'un autre employeur :

*Je ne sais pas parce que j'ai déjà l'impression d'être mis au placard et que j'ai peur aussi qu'il me réponde : je ne peux pas grand-chose pour toi. Et là, ça me redonnerait encore plus un coup de barre alors... Donc non... C'est... Je reste dans mon mal-être au boulot et je cherche ailleurs (Interviewé 10, salarié engagé dans un "work-package").*

De plus, cette situation peut favoriser le développement d'un sentiment de dépersonnalisation salariale, allant jusqu'à se définir comme des « *bestiaux* » (Interviewé 10, salarié engagé dans un "work-package") qui sont "baladés" et qui doivent « *faire la girouette* » (Interviewé 6, salarié en intercontrat). Ainsi, cet élément de registre affectif peut lui aussi participer à la dynamique de changement d'entreprise, voire de type de société, pour que l'individu trouve une place où il sera considéré comme il l'attend. En outre, nous avons mis en évidence le cas des salariés en intercontrat. Nous rappelons qu'en travaillant dans une entreprise en sous-traitance, la majorité d'entre eux est répartie sur des projets gérés par des donneurs d'ordres, projets allant de quelques semaines à plusieurs années. Cette situation de dépendance au client, comprenant le risque avéré de ruptures anticipées de missions, peut favoriser l'émergence d'un sentiment d'insécurité dans la vie professionnelle mais aussi personnelle. En outre, le contexte économique actuel s'articule entre une baisse de l'activité d'ingénierie et la nécessité pour Sogecclair aerospace de conserver ses salariés, et de la sorte leurs savoirs et savoir-faire. Parmi les employés en attente de placement, certains expriment un sentiment de perte de confiance en soi, par manque d'activité : « *Et on se retrouve-là, à la case départ presque, comme quelqu'un qui n'a plus rien à faire ici, qui est... On se demande si on est incompetent, nul, on se demande ce qu'on fait* » (Interviewé 6, salarié en intercontrat). L'organisation peut alors être représentée socialement comme un lieu où le salarié en intercontrat n'a pas, ou n'aurait plus, sa place.

Cet agent peut alors induire un certain "mal-être" au travail :

*Oui, c'est difficile. Parce que quand on passe sept ans chez un client où on est occupé tous les jours, on fait des projets et que grosso modo, tous les trois et six mois, il y a quelque chose qui sort, on fait du boulot, ça avance, on voit des choses qui sortent, on est actif. Et quand on revient, on se retrouve à être passif. On se pose des questions sur l'utilité : est-ce qu'on est bon ? Est-ce*

*qu'on n'est pas bon ? Qu'est-ce qui se passe ? Pourquoi... Pourquoi certaines personnes réagissent comme ça par rapport à ce qu'on a donné, nous, pour l'entreprise ? (Interviewé 6, salarié en intercontrat).*

Par ce sentiment de "mal-être", nous entendons ce qui « *résulte avant tout des tensions qui traversent un individu porteur d'attributs sociaux pris dans les contradictions entre un système de valeurs et de normes qui le contraint, un ou des stimuli "agressifs" de nature et d'intensité variées auxquels il est soumis* » (Cousteaux, Pan Ké Shon, 2008, p. 58). Dans la vie quotidienne de salariés se disant affectés, nous observons par exemple une tendance au respect strict du minimum légal des horaires de travail à effectuer, alors qu'auparavant ils n'hésitaient pas à prolonger leurs investissements. Ce constat met en évidence une capacité d'action du sentiment, agissant sur ces individus réduisant l'implication en l'entreprise. Cet élément créé pourrait être intégré à un processus de "mobbing". De l'anglais "to mob" signifiant assaillir (Hirigoyen, 1998), il réfère à « *une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages, psychiques et physiques* » (Cru, 2001, p. 58). Ce concept fait appel au travail de Leymann (1996) sur la persécution au travail, dans lequel il rend compte de trois sources de stress salarial, à savoir « *l'organisation du travail ; la conception des tâches, l'animation et la direction des exécutants* » (Ibid., p. 165).

Dans un tout autre contexte, nous pensons deuxièmement à l'événement de remise des "Trophées de l'innovation" ayant eu lieu en novembre 2013. Réunissant une centaine de salariés des différentes entités nationales de Sogeclear aerospace à la Cité de l'Espace à Toulouse, cette soirée avait pour objectif de récompenser ceux dont l'idée innovante était retenue par le comité de sélection de l'entreprise. Avant la cérémonie, une heure était dédiée à l'attraction du siège rotatif, un exercice d'équilibre interne pour les astronautes, et aussi à celle de l'Astrojump, le simulateur de marche lunaire. Produit conçu entièrement par les membres de la direction des équipements, ce dernier propose une interaction entre humain et objet par le toucher. Par la pratique interactive du simulateur, les salariés peuvent donc se rendre compte de la technologie mise en œuvre par leurs collègues d'entreprise. Ces communications peuvent ainsi participer à l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation à forte expertise. De plus, l'Astrojump est exposé de façon permanente à la Cité de l'Espace, un célèbre parc à thème scientifique français. Cette situation peut favoriser le développement d'un sentiment de fierté de la part de ses concepteurs<sup>149</sup>. L'expérience sensorielle proposée aux salariés, et plus

---

<sup>149</sup> Camet de bord, p. 120.

largement au public quotidien de l'établissement, est alors permise par l'interaction visuelle et tactile. Par cet exemple, nous pouvons faire écho à la vision de Blandin sur l'interrelation entre les dimensions sensorielles et affectives dans la construction du social, et plus précisément ici dans l'étude des dynamiques représentationnelles de l'organisation.

Troisièmement, nous proposons de remémorer un événement majeur de l'industrie aéronautique et spatiale : l'inauguration en vol du dernier avion Airbus conçu, l'A350. Depuis son lancement en 2008, de nombreuses entreprises sous-traitantes ont participé à ce projet, dont Sogecclair aerospace. Des équipes de salariés ont donc été missionnées pour réaliser, entre autres, le caisson central de voilure. Aéronef très attendu dans le secteur pour sa composition spécifique mi-métallique et mi-composite, ce projet est alors devenu « *la nouvelle vitrine de Sogecclair* » (Interviewé 19, salarié opérationnel). Avec une année de retard, le premier essai en vol a lieu le vendredi 14 juin 2013. Le décollage est programmé depuis l'aéroport de Blagnac à 10 heures du matin, à seulement une centaine de mètres de l'agence principale française. L'atterrissage est prévu quatre heures plus tard au même endroit. En parallèle de cet événement, nous étions en train de finaliser les préparatifs du "Connecteam", la journée de fédération des salariés ayant lieu le jour même, dans l'après-midi. Dans ce contexte, une consigne de la direction générale a finalement autorisé les "directeurs" de direction à laisser du temps libre à leurs subordonnés de l'agence toulousaine pour profiter de l'événement, sous réserve de conserver un fonctionnement minimum des activités<sup>150</sup>. À 9h45, nous observons donc une majorité d'employés quittant les locaux de l'entreprise pour aller observer le décollage aussi bien dans la cour de Sogecclair aerospace, dans la rue, que depuis l'aéroport ou encore directement sur le site d'Airbus. De plus, les membres du service innovation, en charge à cette période des écrans télévisuels, réussissent à se connecter sur internet pour transmettre en direct l'inauguration aérienne depuis les couloirs et la cantine d'entreprise. Nous prenons d'ailleurs part à ce groupe, le temps d'une pause-café et assistons à l'inauguration. Ainsi, cette situation nous permet d'éclairer la dimension symbolique forte de cette scène visuelle, allant jusqu'à la mise en veille des activités en cours. Ce texte visuel d'un avion en mouvement est émotionnellement chargé pour ces salariés appartenant à « *l'époque de Sogecclair A350* » (Interviewé 19, salarié opérationnel), fiers de s'être investis de près ou de loin sur le projet. La visualisation du premier vol de l'avion semble alors renvoyer à la concrétisation de leur travail.

---

<sup>150</sup> Camet de bord, p. 50.

Cet événement représente de nombreuses heures d'implication, d'attente et d'espérance, favorisant *in fine* un phénomène de cohésion sociale. En favorisant le regroupement humain autour d'un objet à valorisation individuelle et collective, cet événement favorise le développement, pour certains, de sentiments de joie, de reconnaissance et de fierté. Ces éléments peuvent alors participer à l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation à fortes compétences professionnelles. En fonction des groupes sociaux investis, cette situation peut aussi bien recouper avec celle d'une organisation bénéficiant d'une hégémonie toulousaine, par la géolocalisation de cette opération.

Enfin, nous proposons d'illustrer le rôle de textes gustatifs, intégrés dans une approche multisensorielle des communications dans l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation à forte expertise. Pour ce faire, nous rappelons notre observation d'une tendance à entretenir des relations sociales en temps de pause par groupe d'affinités et par direction ou service d'appartenance. Nous proposons ici de partager notre propre expérience, en tant que doctorante-salariée déjeunant à la cantine d'entreprise lors de nos journées de travail dans les locaux de Sogclair aerospace<sup>151</sup>. Partageant la table avec des collègues du service innovation, notre conversation s'oriente progressivement vers la nourriture proposée au "self". Nous échangeons sur la tendance à servir de bons plats, mais souvent cuisinés en sauce. De plus, nous constatons que les rations sont très copieuses, et qu'il est donc courant de voir des plats non terminés. Un des membres bénéficiant d'une forte ancienneté raconte alors que ce type de nourriture lui semble surtout adapté aux conditions de travail des débuts des bureaux d'études, où les activités étaient plus fatigantes physiquement. Nous retrouvons également cette impression en entretien lorsqu'un membre fait part d'un retour réflexif sur son parcours en entreprise, celui-ci ayant connu les premières années de Sogclair aerospace, soit à l'époque Éclair Services :

*Par rapport à ce que j'ai connu, c'est riche. C'est... On était... Quand on a démarré à Labège, c'était tout pourri. Il n'y avait pas de clim', on travaillait sur les calques : quand tu mettais les coudes, il y avait les calques qui gondolaient, c'était terrible. On travaillait en "short", pas torse nu, mais pas loin tellement il faisait chaud. On avait une cantine en bas : c'était des plats réchauffés. C'était... C'était l'artisanat. Mais par rapport à aujourd'hui, tu vois ça, tu te dis : je suis rentré dans un groupe extraordinaire. Tu vas faire des projets pour Arianespace, tu vas t'envoyer dans les étoiles. Extraordinaire. Ça a beaucoup progressé, oui (Interviewé 6, salarié avec une*

---

<sup>151</sup> Camet de bord, p. 139.

forte ancienneté).

Par la comparaison avec le quotidien actuel et l'évolution réalisée au fil des années, ces salariés tendent à se remémorer leurs premiers temps à Sogclair aerospace en mettant en avant une partie de l'histoire de l'entreprise. Ces témoignages nous amènent alors à identifier une possible capacité de ces textes gustatifs, paraissant favoriser l'émergence d'un sentiment de nostalgie, pouvant potentiellement participer à l'élaboration de la représentation sociale d'une organisation ayant considérablement progressé.

Nous pouvons également retrouver cette dimension affective lors de l'inauguration de l'agence annexe de Cannes organisée en avril 2014. Dans une atmosphère conviviale, les salariés font connaissance en discutant, en découvrant des "goodies" et des kakémonos au nom de l'entreprise, en mangeant et en buvant ensemble. Nous remarquons donc la présence d'une diversité de textes oraux, écrits, tactiles, gustatifs ou autres. Dans ce contexte, ces agents textuels peuvent participer à la reconfiguration d'un groupe composé d'anciens et de nouveaux salariés de Sogclair aerospace :

*Donc déjà, pour les salariés, c'était leur dire : voilà, vous avez une vraie identité et l'identité est Sogclair, qu'on communique, on le dit ouvertement et on le fait voir à nos clients. Puis on le montre aux clients aussi : voilà, Sogclair existe, vous avez connu l'ancien Sogclair, voilà le nouveau, vous n'avez pas connu l'ancien, vous connaissez Sogclair. D'arriver effectivement à ce que tout le monde ait une perception la plus aboutie possible de Sogclair, de dire : ils sont là, ils sont en place, ils ont des bureaux, il y a du monde, ils sont nombreux. Voilà, c'était un peu l'idée (Interviewé 13, salarié en poste de management).*

La dimension affective est alors reconnaissable dans le partage humain, la joie, ou encore via l'émergence pour certains d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Plus largement, ces communications pourraient donc prendre part au processus de construction d'une représentation d'une organisation engagée socialement avec ses membres.

Ces exemples nous permettent finalement de reconnaître la place et le rôle de sentiments en tant qu'agents de registre affectif intégrés dans des communications. Nous comprenons dès lors la manière dont ils peuvent participer aux dynamiques représentationnelles de l'organisation. Par ce prolongement dans l'identification des formes agentives existantes et dans leurs expressions, nous espérons enrichir, certes modestement, les travaux existants sur l'agentivité.

## Conclusion de chapitre

Dans ce premier chapitre, nous avons tenté d'ouvrir des perspectives sur le concept d'agentivité, et plus particulièrement sur les possibles capacités d'action d'agents dans des dynamiques représentationnelles d'une organisation.

Avant de discuter de trois formes agentives spécifiques, nous sommes revenue dans la première section sur les résultats issus de notre étude de cas. Nous avons présenté une typologie indicative des éléments ayant révélé des capacités d'action dans ce phénomène complexe. Celle-ci est suivie d'un retour réflexif sur sa conception. Nous avons ensuite mis en avant le caractère "construit" d'agents construisant également l'organisation. Cette classification nous permet notamment de conforter une vision de la société dans laquelle le partage entre éléments humains et non humains se construirait « *entre corps, émotions et matérialité d'une part ; esprit, raison et transcendance d'autre part* » (Blandin, 2002, p. 174).

Dans la deuxième section, nous avons abordé l'agentivité du silence (Cooren, 2010a ; Cordelier, 2015), et avons discuté l'action par l'absence de texte. Nous avons illustré ce phénomène par des situations extraites de nos résultats et analyses de l'étude de cas. De ce fait, nous espérons avoir contribué, du moins en partie, au renforcement du socle de connaissances sur ce thème.

Dans la troisième section, nous avons mis en évidence ce que nous proposons d'appeler l'agentivité du sensible. En éclaircissant la manière dont les individus usent de certains de leurs sens physiologiques pour agir, nous nous sommes intéressée aux éléments médiateurs de cette relation, à savoir les textes considérés dans le rapport au corps humain. Ainsi, nous avons essayé d'enrichir quelque peu les considérations actuelles sur les formes textuelles agentives, et avons proposé de réunir ces agents textuels sous la nomination de "sensibles".

Enfin, dans une quatrième section, nous nous sommes concentrée sur la dimension affective des échanges, et avons introduit l'agentivité des sentiments. Nous avons mis en lumière la place et le rôle de ces éléments dans l'élaboration de représentations sociales d'organisation, émergeant et se réinvestissant dans des communications. Nous avons alors tenté d'élargir les possibilités de lecture de l'agentivité dans les phénomènes communicationnels.

Dans le deuxième chapitre, nous discutons plus largement cette dynamique représentationnelle d'organisation. En formalisant nos résultats et analyses, nous proposons quatre "figures" rendant compte de ce phénomène. Puis, nous proposons une mise en tension des notions de

"réalités" organisationnelle, subjective et objective avec le cas d'étude de Sogeclair aerospace, et interrogeons finalement ce qui "fait" l'organisation.

## **Chapitre 2 Contribution à la "réalité organisationnelle" par les représentations sociales**

Dans ce chapitre, nous souhaitons discuter les articulations entre des représentations sociales d'organisation, et définir ce qui semble "faire" cette dernière. Pour cela, nous proposons des structures formalisées et abstraites, tirées de la triangulation de notre méthode et validées par notre observation participante de longue durée.

Dans la première section, nous mettons en évidence quatre "figures" de ce phénomène complexe. En effet, suite à l'étude du cas de Sogclair aerospace, nous identifions diverses structurations de représentations sociales que nous pourrions classer sous forme de "figures", entendues comme « *ce qui constitue la représentation typique de quelque chose, en vertu d'une analogie de nature perçue par l'esprit entre deux éléments, le représenté étant un élément plus ou moins abstrait ou un élément concret auquel on attribue une valeur particulière* »<sup>152</sup>. Par cet amalgame de représentations sociales mises en évidence, nous présentons plus précisément les figures d'addition, de combinaison, d'orientation à finalité stratégique et de suprarépresentation d'organisation. Toutefois, nous insistons sur le caractère non exclusif de celles-ci, mobilisées en fonction d'un contexte donné.

Dans la deuxième section, nous revenons sur notre difficulté à objectiver l'organisation (Radulica Montserrat, 2008). Ainsi, nous étudions la place et le rôle d'éléments symboliques de la culture d'entreprise, en prenant appui sur des situations issues de nos résultats. Puis, nous proposons de redéfinir l'articulation entre la "réalité" objective et les subjectives, constituant la "réalité" organisationnelle.

### **2.1 Des figures de dynamiques représentationnelles d'organisation**

Dans cette première section, nous souhaitons mettre en lumière une partie du phénomène étudié. Pour ce faire, nous proposons une configuration de représentations sociales extraites de notre cas d'étude. Nous introduisons notamment quatre structures, les deux premières étant dites de surface, et les deux suivantes qualifiées de profondes. Leurs définitions sont accompagnées d'une tentative d'extrapolation au contexte des organisations professionnelles.

---

<sup>152</sup> Site internet du centre national de ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr/definition/figure>, dernière consultation le 26 avril 2016.



## 2.1.1 Des structures de surface de dynamiques représentationnelles d'organisation

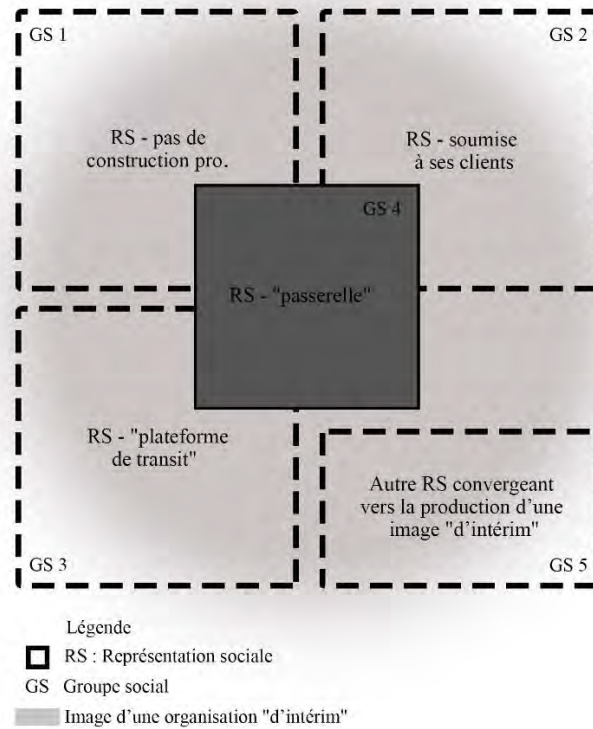
Par ces deux premières structures, nous souhaitons configurer des représentations sociales tendant à s'organiser plutôt couramment, et dont les élaborations et les articulations pourraient être caractérisées de premier plan. Dans ce cadre, nous proposons deux figures, celle d'une addition et celle d'une combinaison.

### 2.1.1.1 Une addition de représentations sociales d'organisation

En premier lieu, nous remarquons qu'une image de l'organisation, soit une représentation sociale plus englobante traduite en "schéma figuratif" (Moscovici, 1976) pour pouvoir appartenir au domaine de l'interprétable, est un produit de représentations sociales convergentes. Nous pouvons illustrer ce constat en nous référant plus particulièrement à la création d'une image "d'intérim" de Sogclair aerospace. Nous avons vu que celle-ci émerge de l'articulation de diverses représentations en fonction des groupes sociaux, dont celles d'une organisation soumise temporellement au bon vouloir de ses clients pour avancer, n'offrant pas de construction professionnelle sur le long terme, et "plateforme de transit" pour des salariés en attente d'une mission à réaliser pour un client. L'addition de ces trois premières peuvent alors favoriser l'élaboration d'une autre représentation sociale, celle d'une organisation passerelle" pour accéder aux grands comptes de l'industrie aéronautique et spatiale. C'est donc par cette addition de ces « *modes spécifiques de connaissance du "réel"* » (Molinier, 1996, p. 11) que peut se construire une partie de l'organisation.

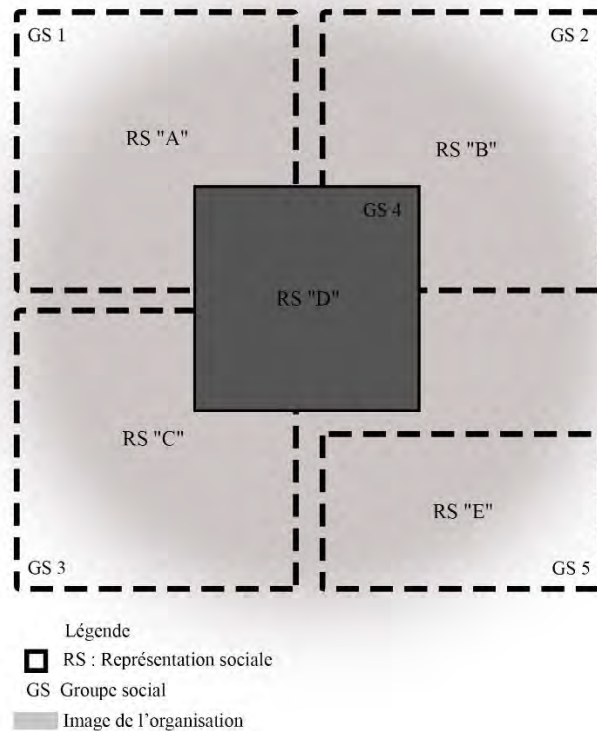
Nous proposons de présenter cette figure de dynamiques représentationnelles appliquée à notre cas d'étude de la manière suivante (cf. Figure 47) :

Figure 47 : Figure d'une addition de représentations sociales de Sogclair aerospace



Plus largement, nous avons en effet éclairé un certain nombre de représentations sociales, sans prétendre à leur exhaustivité. La méthode même d'éclairage de ce phénomène a consisté en cette "figure" d'addition. En effet, pour appréhender notre objet d'étude auprès de salariés, nous avons notamment mené une observation participante de longue durée à titre de salariée-doctorante. Lors de ces trois années, nous avons pu développer des impressions sur l'organisation, nous avons évolué au contact du public considéré, nous avons échangé de façon plus ou moins proche avec certains d'entre eux. Par ces résultats issus d'une pratique induite par le fait même de mener notre recherche doctorale, nous avons alors développé nos propres représentations sociales de Sogclair aerospace. Suite à la mise en œuvre de notre méthode et de sa triangulation, nous avons alors pu valider par l'expérience ces premiers constats. En mettant en évidence dix images d'organisation, nous avons donc proposé un modèle composé de sommes de représentations sociales construites. Par cette addition, nous pouvons alors mettre en lumière comme suit une "photo" de l'organisation sociale de cette société, subjective et correspondante à un instant "t" (cf. Figure 48) :

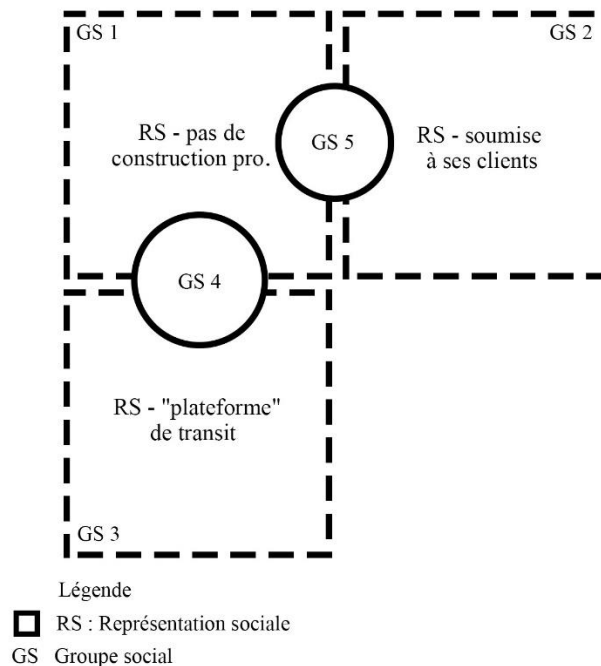
Figure 48 : Figure d'une addition de représentations sociales d'organisation



### 2.1.1.2 Une combinaison de représentations sociales d'organisation

En deuxième lieu et pour plus de clarté, nous proposons de convoquer ce même exemple, analysé sous un autre angle. En effet, nous avons aussi éclairé le fait que les salariés se tendent à répartir en divers groupes sociaux construits et évolutifs selon les situations dans lesquelles ils sont engagés. À l'échelle intragroupe, ces individus peuvent partager ou non certaines représentations sociales sur l'organisation. C'est le cas par exemple avec ceux qualifiant Sogclair aerospace de soumise à ses clients et avec ceux la définissant comme une organisation n'offrant pas vraiment de construction professionnelle sur le long terme. Dans ces deux groupes sociaux distincts, nous identifions que certains salariés partagent ces deux visions. De plus, parmi les membres appartenant au groupe social considérant Sogclair aerospace comme offrant peu de perspectives de carrière, d'autres sont aussi d'accord sur la vision d'une organisation "plateforme de transit", par la succession de missions à mener chez le client qui sont entrecoupées par des retours à l'agence en situation d'intercontrat. Nous proposons alors d'illustrer cette combinaison de représentations sociales par la figure suivante (cf. Figure 49) :

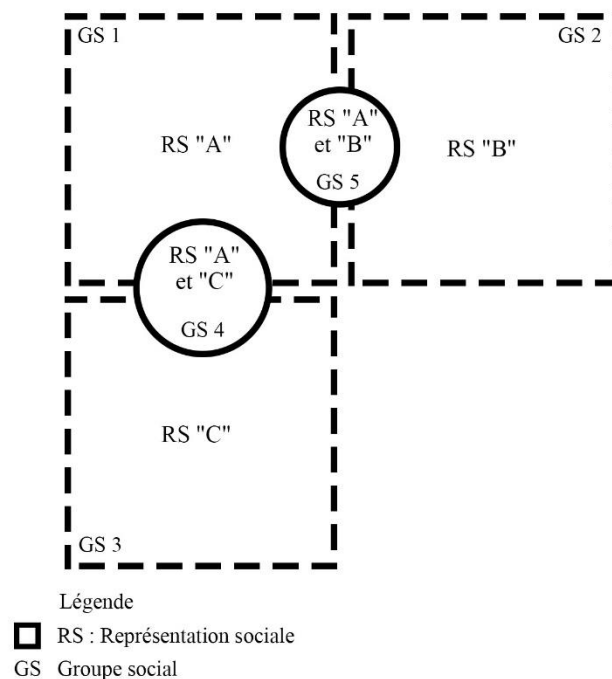
Figure 49 : Figure d'une combinaison de représentations sociales de Sogclair aerospace



Ainsi, nous constatons que deux groupes peuvent partager une même représentation sociale de l'organisation, et ne pas être d'accord sur une seconde. Ce faisant, dans un même groupe social, il semblerait aussi que ses membres puissent se subdiviser à partir d'une autre représentation sociale, qui serait partagée par une partie seulement d'entre eux. C'est également un cas auquel nous avons pu nous confronter lors de la mise en œuvre de notre recherche. En effet, tout en développant progressivement des représentations sociales de Sogclair aerospace, nous avons commencé à identifier celles possédées par les salariés. Nous nous sommes alors rendu compte qu'en fonction des individus ou des groupes sociaux, nos avis pouvaient converger sur certaines et pas d'autres. Nous évoquons par exemple la représentation sociale d'une organisation plus intéressée par les résultats que sur la manière de faire. Pour nous, elle semble s'être en partie développée lors d'échanges ayant lieu pendant notre participation à la mise en œuvre de l'activité de communication d'entreprise. Dans ce contexte, la consigne de la direction générale était que les praticiens présentent la finalité potentielle d'une action avant même d'avoir validé son mode de réalisation et son budget. Pour la tâche de refonte du site internet de Sogclair aerospace, la demande de l'exécutif renvoyait donc à la création graphique de l'exhaustivité des planches numériques, pour finalement décider après quelques mois de travail de ne pas

donner suite au projet. Nous avons par ailleurs éclairé le développement de cette représentation sociale par des salariés délocalisés chez le client, construite à partir d'autres communications. Nous pensons plus particulièrement aux individus ayant témoigné également d'une représentation d'une organisation dépersonnalisante, favorisée par la sensation d'être considéré comme un numéro. En fonction de notre expérience, nous ne partageons pas forcément cette vision, ayant été particulièrement bien entourée humainement lors de notre recherche. Cette proposition de figure de combinaison (cf. Figure 50) renvoie donc plus largement au principe d'inclusion et d'exclusion sociale en matière de dynamiques représentationnelles d'organisation.

Figure 50 : Figure d'une combinaison de représentations sociales d'organisation



Par ces deux premières figures, nous avons tenté de mettre en lumière des structures de surface. Nous souhaiterions également rendre compte de deux autres structures semblant émerger de notre configuration des représentations sociales identifiées.

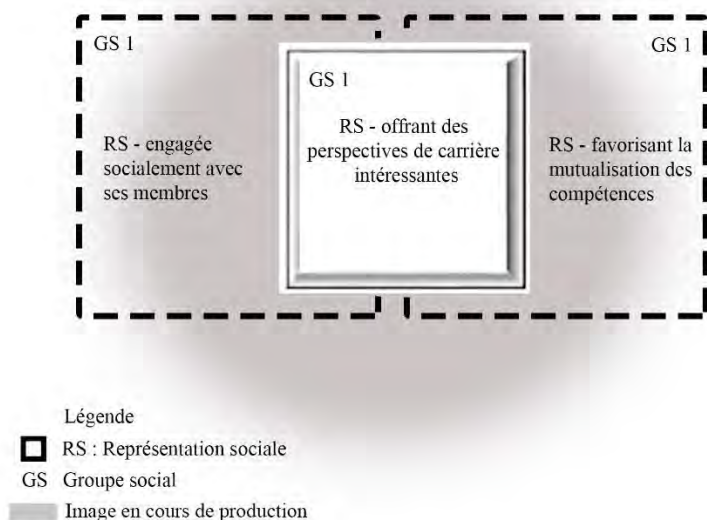
### 2.1.3 Des structures profondes de dynamiques représentationnelles d'organisation

Ainsi, nous proposons en suivant deux autres figures, qu'il nous semble intéressant de regrouper autour de la notion de structure profonde de représentations sociales. En effet, nous entendons par là une structure plus mature, liée à une maîtrise plus avancée du rapport de l'individu à la société. Plus aboutie, plus réfléchie, plus documentée, plus transversale, elle pourrait être comprise comme plus en phase avec les informations structurantes de cette dernière. Dans ce cadre, nous introduisons deux figures : la première se veut orientée à finalité stratégique, et la seconde tend vers une suprareprésentation de l'organisation.

#### 2.1.3.1 Une orientation à finalité stratégique des représentations sociales d'organisation

En troisième lieu et dans la continuité des figures précédentes, nous comprenons qu'en fonction des situations, une même représentation sociale de l'organisation peut être réinvestie dans d'autres dynamiques représentationnelles afin de répondre à des enjeux stratégiques. Nous pensons par exemple à un salarié ayant pour ambition de progresser professionnellement en interne. Par l'entretien de relations professionnelles aisées avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues de travail, il peut être amené à considérer Sogecclair aerospace comme engagée socialement avec ses membres. Il peut par ailleurs être amené à ne pas retenir la situation tendue existante avec un autre salarié de l'organisation en particulier, ces échanges n'intéressant pas directement son objectif final. À cela peut s'ajouter la vision d'une organisation favorisant la mutualisation des compétences, via une possible expérience d'intégration où il aurait bénéficié d'une formation directement dispensée par ses collègues de travail ou son chef de projet. Par celles-ci, l'individu pourrait alors se construire la représentation sociale d'une entreprise offrant des perspectives d'évolution de carrière intéressantes, notamment dans la possibilité du développement de nouvelles compétences au sein de métiers différents. Cette articulation de représentations sociales d'organisation pourrait alors se comprendre plus généralement par l'intermédiaire d'une figure que nous proposons de nommer d'orientation à finalité stratégique (cf. Figure 51).

Figure 51 : Figure d'orientation à finalité stratégique de représentations sociales de Sogclair aerospace



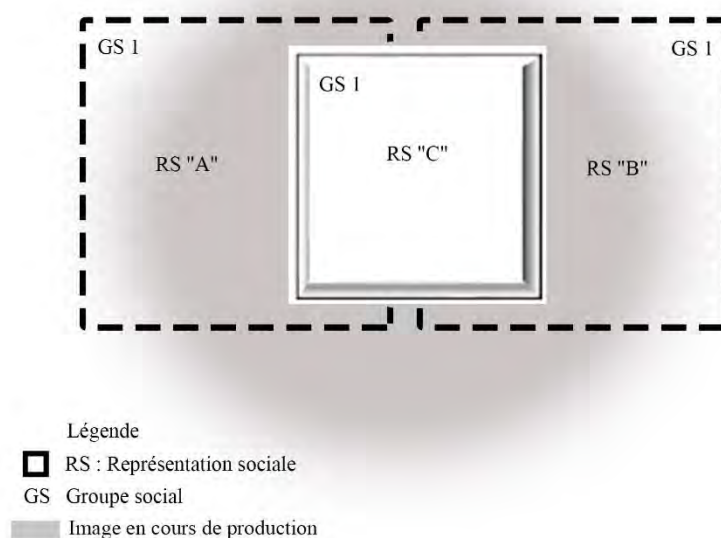
Nous pensons donc nous situer plus particulièrement dans ce qui pourrait relever d'une dynamique représentationnelle s'orientant à l'échelle microsociale, en fonction du contexte et de la situation spécifique. Ainsi, à partir d'expériences issues d'un engagement dans différentes situations de communication, une représentation sociale d'organisation par un groupe social semble pouvoir émerger d'autres premièrement créées. C'est alors par une "forme d'habitude" (Blandin, 2002, p. 180) que la relation instrumentale entre l'individu et l'objet social peut devenir opératoire.

Plus largement, nous pouvons illustrer cette figure par une situation référant à notre pratique d'investigation. Lors de la définition de notre méthode, nous nous sommes essentiellement appuyée sur l'état de l'art effectué et sur l'analyse d'un travail exploratoire sur l'organisation. Notre objectif stratégique était d'organiser au mieux des techniques permettant par la suite de répondre à notre problématique, tout en étant adaptées au public de salariés. Pour ce faire, nous avons convoqué des représentations sociales de Sogclair aerospace que nous avons pu élaborer précédemment. Celle d'une organisation internationale nous offrait par exemple des opportunités riches en matière de recueil de données, renforçant notre ambition d'une collecte s'établissement sur deux échelles, la macro et la microsociale. Celle d'une organisation axée prioritairement sur l'exécution du travail qualifié de "productif" nous inquiétait quelque peu,

l'activité de communication étant définie comme "improductive". De ces deux représentations sociales s'est progressivement construite celle d'une organisation dont la diversité de salariés n'a pas l'habitude de dédier beaucoup de temps à notre type de requête. Face à notre objectif, nous appréhendons donc la possibilité d'obtenir un faible taux de participation à nos enquêtes, celles-ci n'apportant pas directement de support à la réalisation des projets industriels en cours. L'orientation de plusieurs représentations sociales que nous possédions de Sogclair aerospace nous a alors permis, après réflexions, de choisir des techniques qualitatives et quantitatives nous paraissant adaptées, entre autres via une modalité de mise en œuvre tentant de réduire au maximum toute implication pouvant être vue comme contraignante par les salariés.

Cette figure d'orientation à finalité stratégique des représentations sociales d'organisation (cf. Figure 52) mettrait ainsi en évidence le double rôle de l'objet dans son rapport avec l'humain, en processus de symbolisation : à la fois « *comme support de mémoire, "il accueille certaines parties de l'expérience et participe à leur transformation" (Tisseron, 1999) [et] comme support d'oubli, il accueille aussi une partie de l'expérience, mais alors, c'est pour la tenir à l'écart* » (Blandin, 2002, p. 152). Par la suite, cette représentation nouvellement élaborée pourrait possiblement être réinvestie dans d'autres processus, mettant en lumière une partie du caractère organisant et organisé de notre objet d'étude.

Figure 52 : Figure d'orientation à finalité stratégique de représentations sociales d'organisation



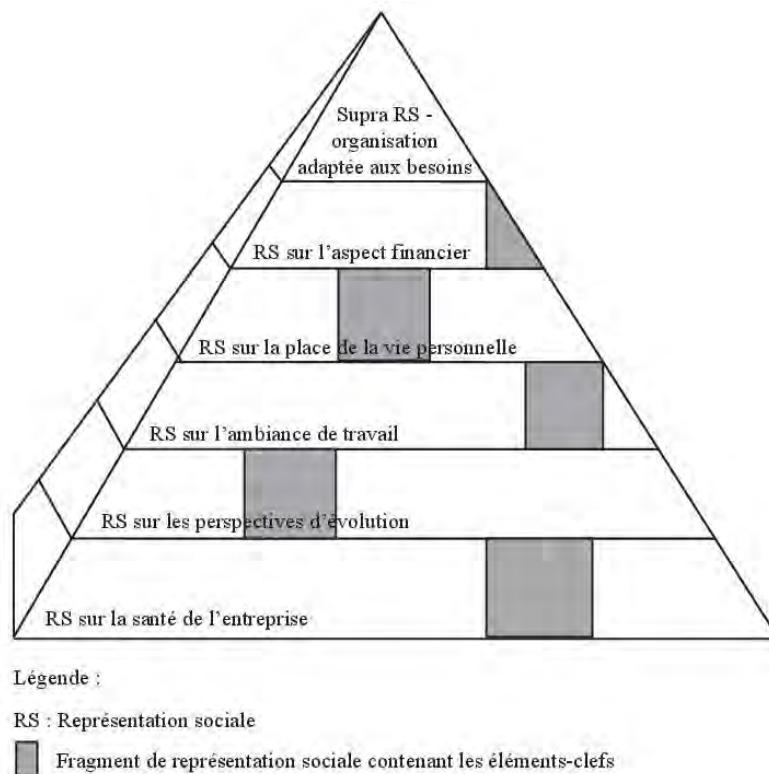


### 2.1.3.2 Une suprareprésentation sociale de l'organisation

En quatrième lieu et dans la suite de ces propositions, nous souhaitons introduire une discussion plus générale sur ce phénomène complexe. Ainsi, nous avons précédemment tenté d'éclairer des parcelles de processus menant à l'élaboration et à l'articulation de représentations sociales d'une organisation. Par la distinction entre des structures de surface et d'autres profondes, nous espérons essentiellement mettre en avant une des modalités d'expression de la qualité dynamique de construction de notre objet d'étude. Fort de ces suggestions, nous souhaitons alors d'adopter un regard plus large, afin de nous intéresser à la manière dont une pluralité de représentations sociales semble s'organiser pour en former une autre, orientée stratégiquement, mais à une échelle plus englobante. Il s'agit en effet d'appréhender l'organisation par une réflexion macrosociale des dynamiques représentationnelles, mettant en évidence ce que nous pourrions nommer une suprareprésentation de l'objet social.

Nous prenons l'exemple d'un salarié de Sogclair aerospace poursuivant un enjeu de carrière spécifique : l'entreprise cliente pour laquelle il est missionné depuis quelques mois lui propose un poste. La prise de décision sur la suite à donner sur son avenir professionnel induit un certain nombre de réflexions sur les avantages et les inconvénients de cette opportunité. Pour ce faire, le salarié va reconfigurer les représentations sociales qu'il possède de son organisation contractuelle, et saisir parmi celles-ci les éléments-clefs lui permettant d'orienter son choix. Dans cette situation, cela peut se traduire par un point sur la santé de l'entreprise, sur ses perspectives d'évolution en interne, sur l'ambiance générale de travail, sur l'ajustement actuel de sa vie professionnelle avec sa vie personnelle, sur l'aspect financier de son contrat, etc. Il peut alors retenir la politique stratégique définie par le directeur pour faire face aux difficultés actuelles du secteur, les possibilités de progression par développement d'une polyvalence entre des métiers, des relations aisées avec les référents hiérarchiques et des plages horaires appréciables, ainsi que l'avantage contractuel d'une ratification de la convention collective de la métallurgie face à un salaire moins élevé que celui proposé par le recruteur. En faisant émerger des informations spécifiques sur ces thèmes, le salarié se construit donc une suprareprésentation de Sogclair aerospace (cf. Figure 53) telle une organisation finalement adaptée à ses besoins. Ce processus lui permet ensuite d'approcher l'organisation, dans le but de répondre à sa problématique nécessitant l'adoption d'un point de vue macrosocial.

Figure 53 : Figure d'une suprareprésentation sociale de Sogclair aerospace

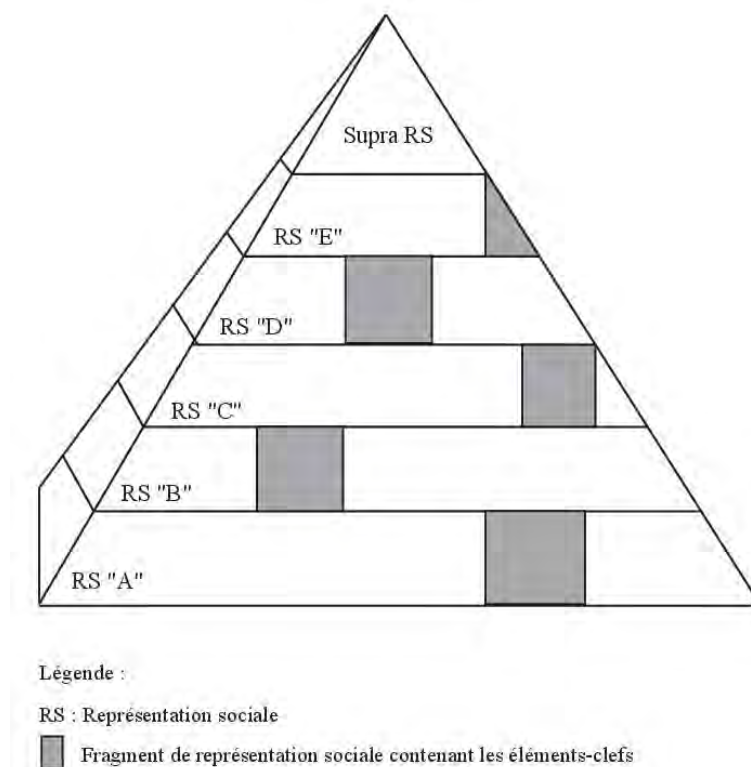


Nous pouvons aussi évoquer le cas d'un actionnaire qui souhaiterait potentiellement investir dans la société. L'enjeu financier étant important, celui-ci va probablement mener un état des lieux de Sogclair aerospace, avant tout engagement. De ce fait, il est amené à convoquer l'ensemble des représentations sociales qu'il possède de l'organisation, afin d'en extraire les informations pertinentes pour prendre une décision. Nous pensons par exemple à la possible représentation sociale d'une organisation orientée vers des problématiques de patronat, pouvant être en partie élaborée par le constat de l'ex-présidence du directeur du groupe au Medef 31. Cela peut aussi se traduire par l'étude de la représentativité syndicale en entreprise et des actions déjà mises en œuvre par ces organismes. Il pourrait aussi convoquer la représentation sociale d'une organisation en bonne santé générale, issue entre autres des informations intégrées dans les rapports financiers et annuels de la société, de celles présentant les prévisions socio-économiques, et de l'analyse du cours de la bourse de la société mère. La prise en compte des éléments déjà possédés lui permettant plus particulièrement d'orienter sa réflexion stratégique favoriserait alors une reconfiguration de sa représentation sociale de Sogclair aerospace. Cette pratique permettrait donc à l'actionnaire d'orienter stratégiquement une décision s'inscrivant

dans une considération nécessairement avancée de la société.

De la sorte, cette structure profonde tend à se fonder sur le réinvestissement sélectif de représentations sociales de l'organisation antérieurement élaborées, lors duquel l'individu va essentiellement retenir des fragments spécifiques de celles-ci, car porteurs de significations adaptées à la situation. Cette reconfiguration de l'objet social est ainsi bâtie sur l'ensemble des éléments-clefs extraits de ses premières représentations sociales. Par leurs articulations, ce processus favoriserait alors l'émergence d'une suprareprésentation d'organisation (cf. Figure 54), renvoyant à une considération représentationnellement plus globalisante de celle-ci, et toujours orientée dans une finalité stratégique précise.

Figure 54 : Figure d'une suprareprésentation sociale d'organisation



Cette pratique de reconfiguration est finalement ce que nous avons été amenée à réaliser lors de la phase de négociation de la CIFRE avec Sogclair aerospace. Nous avons un projet scientifique, modulable en certains points en fonction des potentielles attentes de l'entreprise à investir. Afin de définir si ce terrain pouvait être intéressant pour mener un travail doctoral, nous avons donc reconfiguré nos premières représentations sociales déjà possédées de

l'organisation. Celles-ci ont notamment été élaborées à partir d'informations issues d'un premier projet tuteuré en communication mené en 2011 et 2012 auprès de cette société, de la prise de connaissance d'outils de communication propres à celle-ci, ainsi que de discussions avec des membres de l'ANRT et des anciens doctorants. Nous avons alors pu nous construire, entre autres, les représentations sociales d'une organisation internationale, sérieuse, en bonne santé financière, ou encore offrant peu de perspectives de carrière hors des métiers de l'ingénierie. Pour chacune d'elles, nous avons extrait les points nous permettant de répondre à notre enjeu d'investissement d'une recherche sur ce terrain. De la considération internationale, nous avons par exemple retenu la potentielle richesse professionnelle et personnelle de mener une étude s'étendant sur six pays. Pour celle d'une organisation sérieuse, nous avons été attirée par la possibilité d'un encadrement stable en entreprise. Quant à la bonne santé financière, nous avons essentiellement retenu l'impression de viabilité de la société, du moins sur le temps de mise en œuvre de ce travail, et sur sa capacité à remplir les conditions économiques exigées par l'ANRT. Enfin, de la représentation sociale d'une organisation offrant peu de possibilités d'embauches pour les membres des activités transverses, nous avons spécifiquement porté attention à l'opportunité de participation au développement d'une fonction communication. Représentant un défi organisationnel important, nous avons considéré cette situation comme l'occasion d'adopter un regard scientifique depuis les débuts de la structuration d'une activité, tout en enrichissant notre expérience professionnelle. La convocation de ces différents fragments de représentations sociales nous a alors permis de construire un raisonnement stratégique répondant à notre questionnement. Finalement, nous avons été à même de reconfigurer Sogclair aerospace en une organisation offrant un terrain de recherche potentiellement riche pour mener notre recherche doctorale dans les conditions d'une CIFRE.

Ainsi, par ces quatre figures, nous espérons avoir éclairé quelque peu la manière dont semblent s'articuler des dynamiques représentationnelles d'organisation. Nous avons proposé tout au moins notre représentation de ce phénomène social complexe, par l'intermédiaire d'une discussion sur les résultats et les analyses issus de notre étude de cas. Nous insistons sur le caractère non figé de ces figures, celles-ci se configurant et se reconfigurant en fonction des contextes et des stratégies élaborées par les individus.

Dans une perspective plus globale, la "réalité" organisationnelle semble alors renvoyer à un ensemble d'émergences et d'articulations de représentations sociales d'un objet par des individus. Dans la section suivante, nous proposons de mettre en tension cette compréhension,

certes partielle, du phénomène avec certaines des communications impliquées dans la réalisation de ces dynamiques. De la sorte, nous tentons de comprendre ce qui peut "faire" l'organisation.

## **2.2 Contribution à la compréhension du concept de "réalité" organisationnelle**

L'étude des représentations sociales de Sogclair aerospace et de leurs dynamiques met finalement en lumière de multiples collectifs d'individus partageant socialement certaines d'entre elles. Cependant, nous souhaitons attirer l'attention sur notre impossibilité à mettre en évidence une vision de l'organisation communément partagée par l'ensemble des salariés. Cette situation nous amène à discuter, dans cette deuxième section, ce que nous pensons comprendre de la "réalité organisationnelle" (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993).

Questionner cette notion revient à s'intéresser au « *groupe qui la constitue et qui la représente* » (Radulica Montserrat, 2008, p. 127). Il s'agit donc de revenir sur les représentations sociales de ses membres, et sur les communications qui favorisent leurs émergences.

### 2.2.1 Des difficultés d'objectivisation par la culture d'entreprise

La déconstruction de dix images de Sogclair aerospace nous a permis d'identifier une diversité de représentations sociales de celle-ci. Dans cette étude de cas, nous rendons compte de références plus ou moins partagées en fonction des groupes sociaux. Par ailleurs, leurs constitutions peuvent être qualifiées de poreuses, les individus se liant et se déliant en fonction des représentations qu'ils favorisent.

Afin d'éclairer la "réalité" de Sogclair aerospace, nous débutons cette discussion par l'étude de la place et du rôle de certains éléments définis comme constitutifs de la culture d'entreprise (Radulica Montserrat, 2008). Selon l'approche socioconstructiviste de Luckmann et Berger (1966), ceux-ci devraient nous amener à "objectiver" l'organisation, par l'identification de caractéristiques « *centrales, distinctives, et stables* » (Albert, Whetten, 1985, p. 292, notre traduction) partagées par l'ensemble des salariés.

Nous pensons tout d'abord au langage, en tant qu'élément symbolique nécessaire pour créer du sens dans les échanges. Dans notre cas, hormis le fait que quatre langues soient représentées et pas forcément compréhensibles par tous, nous avons identifié des formes d'expression différentes en fonction du métier des salariés, et des activités poursuivies. Ce vocabulaire technique est également remarqué dans la définition même du discours institutionnel

d'entreprise, empruntant directement au langage symbolique de son client majeur, Airbus. Par l'absence d'un langage commun, cet élément symbolique tend alors à remplir des « *fonctions de distanciation sociale* » (Joly, 1990, p. 479) entre les salariés, aussi bien d'un point de vue culturel qu'opérationnel. Comme le rappelle Chudzinski (1983) dans son analyse du travail de Bourdieu (2001) sur le pouvoir symbolique et le langage, nous convenons ici de « *pratiques langagières hétérogènes* » (Chudzinski, 1983, en ligne) usitées en fonction des caractéristiques socialement déterminées des locuteurs.

Le logotype de l'entreprise ne peut pas non plus être reconnu par tous, celui-ci divergeant pour les salariés issus de l'entité canadienne achetée en 2014. La décision des dirigeants est, pour le moment, à la conservation de la dénomination de la société MSB. Cette non homogénéisation identitaire facilite la contractualisation de projets auprès de donneurs d'ordres importants tels que Bombardier et Embraer.

La documentation officielle pourrait alors servir de base commune de définition de l'organisation. Nous pensons par exemple au livret d'accueil donné à chaque nouvel arrivant. Cependant, il s'avère que les informations diffusées divergent en fonction de l'entité nationale d'appartenance, voire de l'agence investie. De plus, les contrats de travail ne renseignent pas les mêmes conditions d'embauche et de démission, de temps de travail, de coût salarial ou encore de définition du poste. Le règlement intérieur ne présente pas non plus les mêmes modalités administratives, structurations de l'organisation et règles de vie en entreprise.

Quant aux quatre valeurs officielles, certaines paraissent finalement ne pas être reconnues par certains groupes sociaux. C'est le cas de celle de la confiance, lorsque des salariés sont amenés à se représenter l'organisation comme "ne tenant pas ses promesses". Identifiée lors de la déconstruction d'une image "opportuniste" de l'organisation, cette situation nous permet de mettre en évidence un écart entre des valeurs fondamentales de l'entreprise et certaines pratiques issues de la définition de la politique stratégique. Les normes diffèrent aussi en fonction de l'environnement de travail des individus et des activités réalisées. Nous pensons par exemple à l'entité tunisienne qui a obtenu la certification pour la norme ISO 9001<sup>153</sup> en 2014, alors que des salariés d'autres entités s'y conforment déjà depuis plusieurs années. Nous avons remarqué que des salariés délocalisés ont tendance à déroger aux normes imposées par

---

<sup>153</sup> Il s'agit d'une certification concernant la mise en place d'un système de gestion de qualité.

Sogeclair aerospace pour satisfaire au mieux le client, et ce par une pratique de "bricolage" (Comtet, 2009). Ainsi, certaines normes d'entreprise divergent, alors que d'autres sont plus ou moins appliquées en fonction des enjeux stratégiques individuels, rendant difficile une objectivisation de l'organisation par cet élément.

De plus, nous avons pu illustrer la construction de deux mythes d'entreprise, lors de notre analyse de l'image d'une organisation "humaine". Éléments symboliques, ils n'apparaissent pas partagés par l'ensemble des salariés. En fonction des expériences de chacun, des relations historiques et personnelles entretenues avec l'organisation, et du rattachement entitaire, nous observons que des groupes sociaux se forment autour du mythe du "père fondateur" de Sogeclair aerospace et autour de celui du "chef de groupe". En outre, en déconstruisant l'image d'une organisation "experte", nous avons adopté une approche par des rites collectifs d'entreprise. Or, ceux-ci ne semblent pas non plus favoriser l'émergence d'une représentation sociale unanimement partagée de celle-ci. Cette situation est notamment issue des exigences juridiques nationales différentes en matière de pratiques de recrutement, d'intégration ou encore d'évolution professionnelle en interne.

Nous avons un moment pensé à la croyance définissant Sogeclair aerospace comme une organisation ne pouvant pas exister sans ses clients, traduisant un objectif commun de satisfaction de celui-ci :

*[...] le but, c'est de s'assurer que le client soit content, c'est-à-dire que le service qu'on donne au client est ce qu'il attend, mais aussi de s'assurer qu'on puisse faire des bénéfices sur le projet puisque le but de faire un projet pour assurer des services au client, c'est de pouvoir faire du profit à la fin (Interviewé 31, salarié chef de projet).*

C'est d'ailleurs le point de vue explicitement déclaré des dirigeants, pour qui « *sans client, pas d'entreprise* » (Interviewé 3, membre engagé dans un poste de direction). Cependant, certains salariés ne semblent pas prendre spécialement part à cette croyance. C'est notamment le cas de ceux se représentant l'organisation comme un "tremplin" professionnel pour accéder aux grands comptes de l'industrie aéronautique et spatiale. Ils ne semblent donc pas voir d'intérêt dans la satisfaction du client au bénéfice de la viabilité de l'entreprise contractuelle.

Dans ce sens, nous souhaitons développer un point intéressant directement cette problématique : le cas des salariés délocalisés dans les locaux des donneurs d'ordres. Nous avons abordé plus spécifiquement cette situation lors des déconstructions d'images d'une

organisation "de commodité" et "cliente". En tant que travailleurs "hors des murs", nous avons éclairé la nécessité d'ajustement de leurs modes de travail à l'environnement du client et de l'équipe, avant même de répondre aux exigences de Sogclair aerospace. À cela s'ajoute une difficulté d'accès aux informations sur la vie de cette dernière, en partie due à une inadaptation des outils de communication avec la distance, et à la priorité donnée à la productivité. Ces salariés tendent alors à se représenter la société comme distante géographiquement et organisationnellement. Nous observons des tentatives de développement relationnel, par des visites de l'agence la plus proche lors de la pause déjeuner. Toutefois, les échanges finissent par se restreindre à des sujets procurant des privilèges financiers et matériels en faveur de ces individus. De plus, les affinités se constituent plutôt avec les membres d'une même équipe de travail, voire avec les référents du client. Ainsi, des délocalisés expliquent par exemple « *se sentir plus Airbus que Sogclair* » (Interviewé 29, salarié travaillant sur site client). Cette façon de "se sentir" fait écho à la définition de l'appartenance proposée par Mucchielli (1980) : « "Sentir" le groupe dans lequel on se trouve et "se sentir" soi-même de ce groupe englobe un ensemble d'attitudes individuelles et de sentiments, désignés par le mot "appartenance" » (Mucchielli, 1980, rééd. 2015, p. 189). Cette mise en évidence de particularités sociales et normatives organisant la vie quotidienne de ces salariés nous permet de rendre compte d'un lien particulier se développant en faveur du donneur d'ordres plutôt que de l'entreprise contractuelle. En effet, l'appartenance implique plus précisément « *une identification personnelle par référence au groupe (identité sociale), des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment de solidarité avec ceux qui en font aussi partie, leur considération sympathique* » (Mucchielli, 1980, rééd. 2015, p. 189). La représentation sociale de Sogclair aerospace pourrait alors se limiter au nom inscrit en haut du bulletin de salaire, encore faut-il que l'enveloppe papier soit ouverte par le salarié.

À la place d'une vision communément partagée de l'organisation, nous mettons plutôt en lumière celle plus ou moins partagée des éléments constitutifs de la culture d'entreprise. Dans ce cadre, cette dernière tendrait à renvoyer à « *un outil [...] d'identification de l'origine des ruptures de communication et de dynamisation des relations de groupe* » (Parrini-Alemanno, 2011, en ligne), plutôt qu'à un outil révélateur d'une homogénéisation globale d'un collectif. La manière dont ces symboles peuvent être intégrés aux communications nous permet alors de questionner la construction de la "réalité" organisationnelle" de Sogclair aerospace. Celle-ci semblerait plutôt se former dans l'hétérogénéité de ses représentations sociales, que dans l'identification d'un socle de connaissances communes à tous.



## 2.2.2 De la "réalité" objective aux "réalités" subjectives plus ou moins partagées : une proposition d'adaptation

Dans ce cadre, nous proposons de mettre en tension le caractère objectif et subjectif des "réalités", avec ce que nous entendons du phénomène de construction de la "réalité" organisationnelle. Cette discussion s'inspire de notre difficulté à objectiver l'organisation Sogecclair aerospace, pourtant attendue par la théorie de la construction sociale de la réalité (Luckmann, Berger, 1966).

D'un point de vue macrosocial, cette constatation nous amène à penser l'organisation comme un construit issu d'émergences et d'articulations de représentations sociales de celle-ci, plus ou moins partagées par les acteurs. D'un point de vue microsocal, nous convenons donc de la multiplicité des "réalités" subjectives de cet objet, possédées par chacun de ses membres, et évoluant aux rythmes des interactions auxquelles ils prennent part. Les communications y sont d'ailleurs engagées entre des éléments humains et non humains, potentiellement porteurs de capacités à agir sur et/ou à faire agir d'autres éléments de la situation. Toute désignation d'une image produite par la convergence de représentations sociales reste alors un "schéma" visant à faciliter la lecture d'un phénomène évolutif, celle-ci pouvant être qualifiée d'« *un instrument d'interprétation du milieu social* » (Moscovici, 1976, p. 148) pour un groupe considéré. De la sorte, il nous semble plus adapté de ne pas évoquer la notion de "réalité" objective, mais de penser la "réalité" organisationnelle comme constituée par une chaîne de "réalités" subjectives plus ou moins partagées entre les individus. Cette "réalité" évoluerait au cours d'interactions hybrides, engageant une diversité d'éléments agentifs dans des communications qui permettraient de poursuivre le phénomène de dynamiques représentationnelles d'organisation.

Dans cette perspective, nous souhaitons proposer une adaptation de la définition suivante de la vision sociétale de Luckmann et Berger (1966) : « *la société est une production humaine. La société est une réalité objective. L'homme est une production sociale* » (Ibid., p. 87). Pour ce faire, nous modifions donc certains termes.

- Premièrement, la société serait une production "hybride". Cette hybridité fait référence aux différentes formes agentives participant aux communications constitutives de l'organisation.
- D'autre part, la société serait "un ensemble de *"réalités"* subjectives plus ou moins partagées". Ces connaissances de l'organisation, subjectives et réparties entre ses

membres, suffiraient alors à assurer le partage de ce même ensemble sociétal.

- Enfin, l'homme serait une production "hybride". Cette hybridité tiendrait des diverses formes agentives avec lesquelles il s'engage dans des communications, participant *in fine* à l'articulation de ses identités individuelle et sociale.

Dans ce cadre, l'appréhension de la construction d'une forme organisationnelle relèverait donc plus largement de l'étude de ce « *processus social impliquant à la fois le sujet, l'objet, et un "autre généralisé" (Mead, 1934), qui incarne la dimension sociale du processus* » (Blandin, 2002, p. 181). Favorisant l'émergence et l'articulation de représentations sociales de l'organisation, ces processus peuvent donc engager différents agents communicationnels.

Au terme de cette discussion, nous souhaitons donc revenir sur notre problématique questionnant la manière dont s'élaborent les dynamiques représentationnelles d'une organisation, plus précisément par les salariés de celle-ci. Nous pouvons mettre en lumière une diversité d'éléments semblant participer à ce phénomène, possédant potentiellement des capacités à agir sur et/ou à faire agir. Nous identifions notamment des agents humains, dont les caractéristiques peuvent varier en fonction des échanges avec des objets prenant part eux aussi à la construction sociale. Nous reconnaissons aussi les textes, qu'ils soient sous une forme écrite, visuelle, iconique, orale ou encore tactile. Définis comme des médiateurs de l'échange, la tentative de compréhension de leurs participations aux dynamiques représentationnelles d'une organisation met d'ailleurs en avant l'intérêt de la considération du rapport du corps humain à l'espace. En effet, pour un individu, l'appréhension textuelle peut aussi émerger à partir de "représentations sensorielles" (Simondon, 1989), mettant en évidence la convocation des sens physiologiques dans ces communications. D'autres éléments peuvent aussi prendre part à ce phénomène complexe, comme ceux relevant des caractéristiques générales de l'entreprise, avec par exemple son statut juridique, sa taille, son organisation structurelle ou son nom. Des éléments de la culture d'entreprise possèdent aussi de possibles capacités d'action, tout comme ceux renvoyant à la politique stratégique et au contexte économique. En outre, nous trouvons intéressant de considérer les agents pouvant être issus de l'organisation professionnelle. Englobant plusieurs caractéristiques, il peut s'agir de la place structurelle attribuée à l'individu, des éléments référant aux compétences organisationnelles ou à la mission professionnelle en elle-même, et aussi des éléments contractuels permettant la mise en œuvre de l'activité. Les agents relatifs au parcours individuel en entreprise semblent aussi participer à l'émergence de représentations sociales, comme la formation, la promotion, le licenciement, la

démission ou encore la mobilité et l'expérience. L'espace de travail, pris dans ses dimensions des plus locales aux plus globales, peut aussi prendre part à cette construction. Des artefacts techniques, comme des machines, des logiciels ou des outils de gestion sont également présents. Nous avons par ailleurs questionné la place et le rôle de l'activité de communication d'entreprise dans ce phénomène, interrogation à laquelle nous pouvons répondre par la définition d'une rubrique d'agents regroupant les outils et supports de communication opératoires liés au monde du travail. De plus, le rôle d'éléments de communication non institués, comme le silence ou les rumeurs, a particulièrement été mis en lumière dans cette étude. Les éléments de registre affectif constituent un point important, avec la reconnaissance de la construction et de l'action des sentiments dans ces dynamiques. Ils mettent entre autres l'accent sur la dimension construite de certains agents impliqués dans l'élaboration de représentations sociales d'organisation. Enfin, des éléments évoquant les activités extra-professionnelles, la culture dans les modes de travail et de vie personnelle, et plus spécifiquement les caractéristiques personnelles des individus (l'âge, le lieu d'habitation, les ambitions, la situation familiale, etc.) sont reconnus.

Nous comprenons finalement que les dynamiques représentationnelles tendent à prendre forme à partir d'une « *variété de registres dans lesquels se déroulent les relations aux objets, [... consistant] à projeter dans les objets – ou à réaliser à travers les objets – de nombreuses opérations relevant des dimensions affective, cognitive, sociale* » (Blandin, 2002, p. 180). Nous souhaitons conclure de la sorte notre propos, en espérant avoir ouvert la porte à de nouvelles discussions concernant le phénomène social de dynamiques représentationnelles d'organisation, par l'adoption d'une approche de l'agentivité.

### **Conclusion de chapitre**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons tenté de contribuer à la notion de "réalité" organisationnelle (Cooren, Taylor, Van Every, 2006 ; Taylor, 1993). Nous nous sommes inspirée de l'étude du cas de Sogclair aerospace, et avons mis en lumière certaines des dynamiques représentationnelles de cette organisation.

Dans une première section, nous avons proposé quatre figures de celles-ci : l'addition, la combinaison, l'orientation à finalité stratégique et la suprarépresentation d'organisation. Après les avoir décrites en prenant appui sur des situations précédemment observées, nous avons tenté de les extrapoler.

Dans une deuxième section, nous avons rendu compte de notre difficulté à objectiver cette organisation professionnelle, par la reconnaissance d'un socle de connaissances communes à tous les salariés. Pour ce faire, nous avons notamment exposé la place et le rôle d'éléments symboliques de la culture d'entreprise (Radulica Montserrat, 2008) dans des processus participant à l'émergence de représentations sociales de Sogclair aerospace. Nous avons spécifié le cas des salariés travaillant directement chez le client, et avons essayé de comprendre ce qui, pour eux, "fait" l'organisation. Cette discussion nous a alors permis de mettre en évidence le possible développement d'un sentiment d'appartenance envers une entreprise cliente, et non envers celle initialement contractualisée.

Dans ce contexte d'organisation professionnelle, nous avons alors proposé d'éclairer ce qui peut former la "réalité" organisationnelle, en mettant l'accent sur les dimensions hybrides des interactions et les capacités agentives des éléments les composant. De cette manière, nous espérons avoir enrichi, du moins quelque peu, les travaux questionnant les dynamiques représentationnelles d'une organisation, dans une vision constitutive de la communication.

## **Conclusion**

En conclusion de cette quatrième et dernière partie, nous avons éclairé une partie du phénomène de dynamiques représentationnelles d'une organisation, et mis en perspective ces apports avec la notion de "réalité" organisationnelle.

Dans le premier chapitre, nous avons porté notre regard sur les communications engageant des éléments aussi bien humains que non humains, participant à l'émergence de représentations sociales. Nous avons dressé une typologie indicative des agents identifiés. Pour ce faire, nous avons synthétisé les résultats et les analyses mis en évidence dans la troisième partie, lors de notre pratique de déconstruction de dix images de Sogclair aerospace. Nous avons répertorié seize rubriques, dont nous avons justifié la conception. Cette description nous a ensuite permis de mettre en lumière la construction de certains de ces éléments, pouvant également être considérés comme des "construits agentifs".

Ce retour général sur les processus participant aux dynamiques représentationnelles de cette organisation est suivi d'un focus sur trois formes agentives repérées plus spécifiquement. Premièrement, nous avons discuté la participation du silence dans ce phénomène. Illustrant certaines de ces capacités d'action à l'aide d'exemples issus de notre étude de cas, nous avons tenté de renforcer les connaissances déjà existantes sur le sujet.

Deuxièmement, nous nous sommes intéressée aux interactions ayant lieu entre le corps et l'esprit de l'individu. Nous sommes revenue sur l'implication des sens physiologiques dans la réalisation d'un échange. En éclairant la dimension sensorielle des communications, et donc des textes dans leurs natures générales, nous avons introduit ce que nous nommons une agentivité du sensible.

Troisièmement, nous avons orienté notre propos sur la dimension affective intégrée aux échanges participant à l'émergence de représentations sociales. L'intérêt porté sur la place et le rôle des sentiments dans ce phénomène nous a amenée à élargir quelque peu les modalités de lecture de l'agentivité.

Dans le deuxième chapitre, nous avons adopté un regard plus global sur ces communications. En effet, en proposant une configuration de représentations sociales extraites de notre cas d'étude, nous avons illustré deux structures dites de surface et deux autres dites profondes. Nous avons alors présenté quatre figures de dynamiques représentationnelles d'organisation, à savoir

celles d'une addition, d'une combinaison, d'une orientation à finalité stratégique et d'une suprarépresentation d'organisation. Par cette tentative de lecture de la construction organisationnelle, nous espérons contribuer, du moins en partie, au champ de recherches sur les représentations sociales.

Fort de ces apports, nous avons terminé ce travail de recherche en reconsidérant, certes modestement, la vision de la construction sociale de la réalité présentée par Luckmann et Berger (1966). Sans pour autant remettre en cause leurs travaux sur lesquels nous appuyons notre positionnement socioconstructiviste, nous avons essentiellement mis l'accent sur les notions de subjectivité et d'hybridité dans la construction de la "réalité" organisationnelle.

## CONCLUSION GENERALE

Dans cette recherche, nous avons questionné les représentations sociales d'une organisation, définies comme des formes de connaissances collectivement élaborées. Nous avons plus particulièrement mené une étude auprès des salariés de l'entreprise internationale Sogecclair aerospace. Nous avons tenté d'éclairer les processus de communication participant à ces dynamiques, en optant pour une considération hybride des interactions.

### **Synthèse de la mise en œuvre de la recherche**

L'originalité de ce travail tient essentiellement de l'adoption d'une vision organisante de la communication, révélatrice et transformatrice des organisations. Nous avons tenté de saisir, du moins en partie, cette forme abstraite et instable. La particularité majeure de cette recherche réside dans notre implication dans l'entreprise, en tant que doctorante-salariée. En nous investissant au quotidien dans le développant de ses activités, nous avons nous-même participé à sa construction organisationnelle. Nous avons alors contribué à l'élaboration de certaines des représentations sociales étudiées, que ce soit lors de la mise en œuvre de notre recherche, d'actions de communication interne ou encore lors de discussions annexes avec des salariés devenus des collègues de travail.

Nous avons plus précisément choisi d'appréhender ce phénomène complexe à l'aide d'une lecture de l'agentivité des éléments humains et non humains repérés dans les échanges. En s'attachant à déconstruire des représentations sociales, nous proposons de prolonger les avancées réalisées en communication organisationnelle. En effet, nous avons mis en évidence une pluralité de travaux questionnant cet objet d'étude, en s'intéressant aussi bien à leurs élaborations, qu'à leurs contenus ou encore à leurs transformations. Cependant, nous n'avons pas eu écho d'une recherche menée dans une approche constitutive de la communication organisationnelle tentant, par un regard sur les localités communicationnelles, d'approcher les dynamiques représentationnelles d'une organisation, ici professionnelle.

Pour ce faire, nous avons défini notre problématique en lien direct avec le contexte original de cette recherche. En effet, nous avons passé nos six premiers mois d'intégration à Sogecclair aerospace à participer à la structuration de la fonction communication, tout en consignnant nos observations dans un journal de bord. Via cette pratique, nous avons pu nous imprégner de cet environnement social, et identifier différentes manières d'aborder les représentations sociales

de l'organisation. Engagée dans une relation tripartite avec notre laboratoire de recherche de rattachement (LERASS<sup>154</sup>) et l'entreprise, nous avons été en mesure d'affiner notre sujet d'étude en collaboration avec les porteurs du projet en industrie. C'est ainsi que le choix du public étudié s'est finalement centré sur les salariés de Sogclair aerospace. S'élevant à un peu plus de mille répartis dans six pays, nous avons eu l'opportunité de mêler des découvertes scientifiques et culturelles, dans une atmosphère propice à la dynamique de recherche. Nous avons plus précisément questionné la manière dont les communications peuvent participer à l'élaboration des représentations sociales. Nous avons repéré des agents, possédant des capacités à agir sur et/ou à faire agir d'autres éléments, et avons identifié la nature des interactions dans lesquelles ils étaient engagés. Nous avons ensuite cherché à donner du sens à ces échanges en les replaçant dans une dimension plus générale à l'organisation, ou du moins à la forme organisationnelle émergente. Nos questionnements se sont alors orientés sur les possibles articulations émanant entre des représentations sociales, processus que nous avons tenté d'éclairer en reconstituant des parcelles de chaînes d'agentivité. Nous avons donc souhaité repérer la production de représentations sociales de l'organisation, parmi la diversité existante. Ce travail devait enfin nous permettre de discuter la "réalité" organisationnelle, en mettant en tension les "réalités" subjectives de Sogclair aerospace, possédées par ses salariés, et la "réalité" objective renvoyant à un socle de connaissances communément partagées.

Pour ce faire, nous avons opté pour une triangulation méthodologique, mêlant une observation participante d'environ deux années, trente-sept entretiens semi-directifs et l'administration d'un questionnaire quantitatif à l'ensemble des salariés, qui nous a été retourné par deux-cent-quatre-vingt-dix-sept d'entre eux.

### **Auto-évaluation méthodologique**

Nous souhaitons dès lors proposer un retour réflexif sur notre choix méthodologique et ses implications. La triangulation des méthodes a favorisé le croisement des approches micro et macrosociales des communications. Cette pratique nous a semblé pertinente, en raison de la richesse du cadre informationnel qu'elle procure pour appréhender les dynamiques représentationnelles de l'organisation.

Cependant, l'opportunité d'investir une entreprise internationale nous invite à composer avec

---

<sup>154</sup> Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (EA 827).



de potentielles difficultés spatiales, langagières, ou encore culturelles pour pouvoir approcher notre public. Finalement, la distanciation géographique n'a pas été problématique, et l'accueil qui nous fut réservé a considérablement facilité notre circulation dans les entités nationales et dans certaines agences annexes. La diversité langagière ne nous a pas non plus posé de problème pour mener nos entretiens et nos observations. Nous regrettons tout de même l'impossibilité d'interviewer des salariés non francophones, notre maîtrise de l'anglais et de l'espagnol ne nous permettant pas encore d'entretenir une discussion approfondie et spécialisée d'environ une heure. Par cette pratique, nous aurions pu recueillir les termes exacts des individus qualifiant leurs propos, et non des représentations d'équivalence linguistique du vocabulaire utilisé. Cette dimension nous apparaît d'autant plus importante que nous sommes convaincue, tout comme Leylavergne et Parra (2010), d'une interrelation forte entre l'apprentissage d'une langue nationale et la culture des habitants : « *S'il n'est pas de culture sans langue, il n'est pas, non plus de langue sans culture* » (*Ibid.*, p. 128).

De plus, nous avons dû ajuster nos méthodes au contexte spécifique d'entreprise sous-traitante de l'industrie aéronautique et spatiale. Nous pensons notamment aux contraintes de confidentialité, se traduisant autant au niveau informationnel qu'au niveau des restrictions dans les déplacements. Ainsi, nous avons par exemple pour ambition de nous entretenir avec des salariés délocalisés directement dans les locaux du client. Investir ces nouveaux espaces de travail était aussi l'occasion d'enrichir notre recueil de données par observation participante. Cependant, les accès sont très restreints, et encore plus lorsqu'il s'agit de relations avec les fournisseurs. Face à ces contraintes réglementaires, nous avons quand même réussi à nous entretenir avec ce public, qui faisait l'effort de nous rencontrer dans l'agence Sogecclair aerospace la plus proche. Quant à la confidentialité des données possédées par l'entreprise, la difficulté ne résidait pas tant dans l'accès aux informations, que dans la restriction de diffusion de certaines d'entre elles au service de notre recherche. Concernant principalement des affaires commerciales relatives à des projets et à des relations avec des clients, nous n'avons pu approfondir, du moins de façon concrète, le rôle d'enjeux financiers dans la construction organisationnelle, et *in fine* leurs participations potentielles à l'émergence de représentations sociales. L'importance de ces informations est par ailleurs facilement reconnaissable par la situation de dépendance économique de l'entreprise à ses clients, dont les deux principaux sont Airbus et Dassault.

En outre, nous souhaitons partager notre difficulté à arrêter l'analyse, faisant écho au propos de

Latour (2007) dans sa définition d'un monde sociotechnique : « *l'action ne saurait avoir de point d'origine sous peine d'arrêter la circulation, la série des transformations, dont le mouvement trace en continu le corps social* » (*Ibid.*, p. 50). En effet, l'abondance des informations recueillies a fourni un corpus riche, comportant des précisions communicationnelles à différentes échelles. Cette sensation nous est principalement parvenue dans la limitation de localisation de notre regard, tentant continuellement de rechercher l'échange précédent le second, dans un souci de recontextualisation des processus. Cette tentative de déconstruction des représentations sociales d'organisation nous est apparue d'autant plus complexe que l'identité personnelle des salariés, et son ajustement avec l'identité sociale nécessaire à l'investissement en organisation, jouent certainement un rôle dans leurs élaborations.

Nous avons tout de même pu mettre en lumière une partie des dynamiques représentationnelles de Sogclair aerospace par ses salariés, ou plutôt proposer des représentations de ce phénomène. Par cette remarque, nous proposons de développer deux axes spécifiques, l'un du côté de la production, l'autre du côté de la réception. En premier lieu, la mise en œuvre des techniques permet plutôt de recueillir des représentations de représentation salariale : « *les personnes que l'on interroge nous disent-elles réellement ce qu'elles pensent ? Les corpus recueillis et sur lesquels nous travaillons correspondent-ils à la réalité des pensées et des pratiques de ceux qui nous les fournissent ?* » (Abric, 2003, p. 61). Outre la possibilité de collecte d'un discours convenu, les salariés ont produit un discours renvoyant à une vision de leurs pensées. Cette réflexion nous amène à faire un point sur la question du partage d'une anecdote sur la communication, contenue dans le questionnaire quantitatif. Pourtant définie comme annexe, car « *accessoire par rapport à l'essentiel* »<sup>155</sup>, c'est dans une considération inverse que nous l'avons intégrée à notre dispositif. Après analyses, nous avons pu accéder à des informations certes « *à caractère marginal, relatif à une ou à des personnes* »<sup>156</sup>, mais aussi original, dans sa capacité à "miniaturiser" et à "illustrer" un problème social (Renard, 2011, p. 39). Au niveau de la réception, nous sommes également consciente que nous récoltons finalement nos propres représentations sociales des communications observées, et devenons nous-même actrice de la définition du sens organisationnel. Nous retrouvons alors la question de la distanciation et du

---

<sup>155</sup> Dictionnaire de français Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/anecdote/3396>, dernière consultation le 18 février 2016.

<sup>156</sup> *Ibid.*, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/anecdote/3396>, dernière consultation le 18 février 2016.

recul nécessaire au chercheur pour mener correctement sa pratique :

*La question méthodologique de l'observation et des techniques d'enquête (entretien, questionnaire) est dans ce cadre une question cruciale qui interroge le statut supposé des acteurs eux-mêmes. Certains chercheurs pensent que ces derniers peuvent et savent formuler la critique, d'autres estiment qu'il existe un niveau non conscient ou non intentionnel qui structure le social et empêche les acteurs de développer la compétence critique (d'Almedia, Carayol, 2014, en ligne).*

Cette étude n'en reste pas moins intéressante, une représentation sociale étant une forme de connaissance collectivement élaborée qui, par sa convocation dans des échanges, sera amenée à participer à la construction organisationnelle.

### **Bilan scientifique et pistes de réflexion**

L'analyse croisée de l'ensemble des données recueillies nous a permis d'éclairer des émergences et des articulations de représentations sociales de Sogecclair aerospace. Par la convergence de certaines d'entre elles, nous avons pu identifier la production de dix images de l'organisation.

Nous souhaitons réaliser un retour réflexif sur la pratique ayant abouti à cette exposition de résultats. Fort du contexte de recherche spécifique, la méthode mise en œuvre relève entre autres d'une longue observation participante. Celle-ci s'est d'ailleurs menée dans deux types de situations : une première où nous avons évolué en tant que stagiaire en communication à Sogecclair aerospace, et une seconde à titre de doctorante-salariée de l'entreprise. De la sorte, nous avons été amenée à nous construire progressivement une pluralité de représentations sociales de l'organisation, tout en étudiant certaines élaborées par ses salariés. Dans le cadre de cette recherche impliquée, nous avons ainsi pu nous familiariser avec l'organisation et certains de ses membres. La principale difficulté que nous reconnaissons renvoie alors à la tendance de nos analyses scientifiques à corroborer assez précisément avec nos observations personnelles. Nous avons donc tenté de faire preuve de recul critique autant que nécessaire, et avons appris à accepter la possible correspondance de certaines représentations sociales d'organisation possédées à la fois par ses salariés et par nous-même.

L'étude des communications impliquant notre public nous a permis d'accéder à la compréhension d'une partie de ce phénomène complexe en contexte d'organisation professionnelle. Nous avons plus particulièrement mis en évidence la place et le rôle de certains

éléments dans les échanges. Nous avons donc structuré une typologie indicative des agents communicationnels qui participent à ces dynamiques. Même si nos résultats ne sont pas généralisables, ils peuvent peut-être prolonger, voire contribuer à l'émergence de nouvelles réflexions en matière d'agentivité. Nous avons donc proposé une classification en seize rubriques, en fonction de leurs caractéristiques apparentes. Il s'agit des catégories d'agents suivantes : humains, textuels (considérés dans leurs natures générales), caractéristiques générales d'entreprise, éléments de la culture d'entreprise, éléments stratégiques d'entreprise, éléments de contexte économique d'entreprise, éléments d'organisation professionnelle, parcours en entreprise, artefacts techniques, espaces de travail, outils et supports de communication opératoires liés au monde du travail, éléments de communication non institués, éléments de registre affectif, activités extra-professionnelles, éléments culturels et enfin éléments personnels.

Parmi ces nombreux agents repérés comme participant aux dynamiques représentationnelles d'une organisation par leurs interrelations en interactions hybrides, nous avons souhaité développer trois de ces formes agentives en particulier. Nous avons rendu compte de l'agentivité du silence, faisant écho aux travaux déjà existants sur le sujet. Nous nous sommes essentiellement intéressée aux possibles capacités d'action d'un texte en creux, pouvant agir sur et aussi faire agir d'autres éléments. Nous avons également mis en évidence l'omniprésence des textes dans les échanges, en prenant notamment appui sur la convocation des sens physiologiques par les individus. En effet, ils permettent à un individu d'appréhender un objet par la découverte sensorielle, mettant l'accent sur le rapport du corps à l'espace dans le phénomène étudié. Renforçant leur capacité de médiateurs des relations sociotechniques, nous avons illustré d'exemples cette diversité de formes. Nous nous sommes aussi attardée sur la dimension affective reconnue dans les échanges. Nous pensons enrichissant d'éclairer la participation des sentiments dans les processus menant à la construction de représentations sociales, agents appartenant au registre affectif. L'étude de la combinatoire agentive de la structuration communicationnelle nous a alors permis de mettre en évidence un phénomène de construction des représentations sociales d'organisation s'articulant constamment entre une approche locale et une autre plus globale des échanges. Par ces discussions, nous espérons avoir contribué, certes modestement, aux travaux initiés par les chercheurs de l'école de Montréal, et commençant depuis quelques années à bénéficier d'un enrichissement outre-Atlantique.

Adoptant un regard plus large sur les communications, nous avons tenté de structurer notre

compréhension partielle de ce phénomène complexe à partir d'un amalgame des représentations sociales identifiées. Nous avons proposé quatre figures de dynamiques représentationnelles : celle de l'addition, celle de la combinaison, celle de l'orientation à finalité stratégique, et celle d'une suprarépresentation d'organisation. Fort de cet éclairage, nous nous sommes essayée à définir ce qui "fait" finalement l'organisation. Pour cela, nous avons mis en tension certains de nos résultats avec les apports théoriques de Luckmann et Berger (1966) sur l'existence d'une "réalité" objective, constituant le socle de connaissances communes à un ensemble d'individus et la condition même du partage d'un même environnement social. Nous avons alors été confrontée à une difficulté d'objectivisation de Sogclair aerospace. Nous n'avons pas été en mesure d'identifier des éléments pouvant constituer cette base informationnelle partagée par tous ses salariés. Ainsi, il nous a semblé opportun d'initier une dernière réflexion sur la "réalité" organisationnelle, et plus largement sur la vision sociétale. Synthétisant la diversité des remarques mises en avant dans ce travail, nous avons proposé d'ajuster la société à une production hybride et non plus seulement humaine, et de la comparer à "un ensemble de *"réalités"* subjectives plus ou moins partagées par ses membres, à l'instar d'une "réalité" objective. Enfin, la mise en évidence des dimensions sociotechniques des communications nous invite à ne plus considérer l'homme comme une production sociale, mais plutôt comme une production hybride. Par ces différentes propositions, nous espérons avoir quelque peu contribué à la dynamique de recherches ancrées en communication organisationnelle.

Nous souhaitons conclure cette thèse en proposant des perspectives de poursuite et d'ouverture de cette recherche. Nous pensons par exemple aux potentialités scientifiques offertes par un élargissement du champ des acteurs considérés. Nous avons centré cette étude sur les salariés, mais nous avons identifié en amont d'autres agents humains participant à la construction de l'environnement organisationnel. Qu'ils soient jeunes diplômés, anciens salariés, clients, concurrents ou encore fournisseurs, ils peuvent être amenés à se construire des représentations sociales de Sogclair aerospace. Porter un intérêt pour ces publics enrichirait certainement le prisme de cette "réalité" organisationnelle. La mise en évidence de possibles articulations, pouvant s'exprimer par des convergences et des divergences entre elles, enrichirait certainement la compréhension de ces dynamiques.

De plus, un approfondissement méthodologique pourrait revêtir un intérêt considérable dans cette thématique. Nous pensons notamment à la réitération de notre dispositif méthodologique dans quelques années. En proposant une étude diachronique des représentations sociales, nous

pourrions élargir la compréhension de ce phénomène aux processus de transformation dans le temps. La possibilité de répéter cette méthode sur d'autres terrains permettrait en outre d'étendre cette modalité d'appréhension de notre objet d'étude à d'autres contextes organisationnels, tout en favorisant son affinage et sa pertinence.

Enfin, nous notons aussi la possibilité d'une ouverture scientifique sur des déconstructions encore plus approfondies de la place et du rôle des sens et des sentiments dans les échanges. En effet, comme le propose Feildel (2013) dont les travaux portent sur la dimension du sensible dans l'espace, il serait utile de partir plutôt du ressenti pour être en mesure de sentir : « *aussi le sentir n'est pas premier, c'est le ressentir – ce que produit l'affectivité [...] - qui guide déjà notre manière d'éprouver sensoriellement notre environnement* » (*Ibid.*, p. 65). Sur ce sujet, nous comprenons alors l'intérêt que pourrait par exemple porter un prolongement pluridisciplinaire empruntant entre autres à la psychologie sociale et cognitive, dans des travaux portant sur les représentations sociales, mais aussi plus largement sur la dimension constitutive des communications.

# BIBLIOGRAPHIE

Abric, J.C. (1989). « L'étude expérimentale des représentations sociales ». In. Jodelet, D. (Ed.), *Les représentations sociales*, 187-203. Paris : PUF.

Abric, J.C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : PUF.

Abric, J.C. (2003). *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Ramonville Saint-Agne : ERES.

Abric, J.C. (2003a). « La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales ». In. Abric, J.C. (Ed.), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 59-80. Ramonville Saint-Agne : ERES.

Abric, J.C. (2005). *Psychologie de la communication, théories et méthodes*. Paris : Armand Colin.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (Eds.) (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : PEM.

Albert, S., Whetten, D. A. (1985). « Organizational identity », *Research in organizational behavior*, (7), 263-295.

d'Almeida, N. (2012). *Les promesses de la communication*. Paris : PUF.

d'Almeida, N. (2014). « Communication organisationnelle : une perspective allagmatique de Valérie Carayol, Paris, L'Harmattan, 2004 », *Communication et organisation*, (25), 241-243.

d'Almeida, N., Carayol, V. (2014). « La communication organisationnelle, une question de communauté », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (4), version électronique, <https://rfsic.revues.org/870>.

d'Almeida, N., Libaert, T. (2007). *La communication interne de l'entreprise*. Paris : Dunod, 5<sup>ème</sup> édition.

Amy, G., Piolat, M. (2007). *Psychologie sociale*. Paris : Bréal, 2<sup>ème</sup> édition.

Andrade Scroferneker, C.M. (2004). « Qu'est-ce que la "communication

organisationnelle" dans un pays de contact ? », *Sociétés*, 83, 79-88.

Andreatta, M. (2003). « Méthodes algébriques en musique et musicologie du XXème siècle. Aspects théoriques, analytiques et compositionnels », *Thèse de doctorat en musicologie*, sous la direction d'Alain Poirier, EHESS de Paris.

Angel, M. (2013). « La région Midi-Pyrénées plane avec Airbus », *L'usine nouvelle*, 18 juillet, version électronique, <http://www.usinenouvelle.com/article/la-region-midi-pyrenees-plane-avec-airbus.N201632>.

Angenot, M. (2006). « Théorie du discours social », *Contextes*, (1), version électronique, <http://contextes.revues.org/51>.

Apostolidis, T. (2003). « Représentations sociales et triangulation : enjeux théorico-méthodologiques ». In. Abric J.C. (Ed.), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 13-35. Ramonville Saint-Agne : ERES.

Argyris, M.C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. London : Tavistock Publications.

Arnaud, N. (2007). « Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et organisation*, (32), 168-191.

Association Nationale de Recherche et de Technologie. (2012). « Présentation du dispositif CIFRE. 1981-2011. 30 ans d'appui à la formation doctorale », *document de référence de l'année 2012*, version électronique, <http://www.assises-esr.fr/var/assises/storage/original/application/a078c68163d9e21477594ffc2a556245.pdf>.

Association Nationale de Recherche et de Technologie. (2013). « Les dispositifs Cifre. Dopez vos performances avec un doctorant », *document de référence de l'année 2013*, version électronique, [http://www.anrt.asso.fr/fr/espace\\_cifre/pdf/presentation-Dispositifs-CIFRE.pdf](http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/pdf/presentation-Dispositifs-CIFRE.pdf).

Aubry, C. (2005). « La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle », *Comptabilité et connaissances*, Mai 2005, version électronique, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581113/document>.



Audoux, C., Gillet, A. (2011). « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction », *Revue interventions économiques*, (43), version électronique, <http://interventionseconomiques.revues.org/1347>.

Austin, J.L. (1962). *How to do things with words. The William James lectures delivered at Harvard University in 1955*. London : OUP.

Aviles Benitez, A. (2002). « Gestion des ressources naturelles par l'agriculture en Andalousie : une analyse en termes de proximité ». In. Torre, A. (Ed.), *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale : agriculture, environnement, espaces ruraux*, 97-113. Paris : INRA.

Barnes, A., Thagard, P. (1996). « Emotional decisions ». In. Cottrell, G.C. (Ed.), *Proceedings of the eighteenth annual conference of the cognitive science society*, 12-15 juillet, University of California, 426-429. Oxford : Psychology Press.

Barreteau, J., Crague, G. (2005). « Le management en réseau », *Réseaux*, 6(134), 193-220.

Basse, P. (2000). « Démarche de projet en hôpital : un objet construit, l'avant projet médical de service et les enjeux de cette construction ». In. Delcambre, P. (Ed.), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, 103-134. Rennes : PUR.

Batsch, L. (2002). *Le capitalisme financier*. Paris : La Découverte.

Baudry, B. (1992). « Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, 43(5), 871-894.

Baudry, B. (2005). « L'évolution des relations de quasi-intégration : quel impact sur la gestion de l'emploi des fournisseurs de l'industrie ? », *Revue économique et sociale*, (3), 181-193.

Baudry, G. (2012). « L'agentivité des pages Facebook d'organisation dans les pratiques communicationnelles. Le cas des pages du conseil régional Midi-Pyrénées », *Mémoire de Master 2 en Sciences de l'Information et de la Communication*, sous la direction de Morillon, L., Université de Toulouse.

Benghozi, P.J. (1998). « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales »,

*Réseaux*, 16(91), 13-29.

Bernard, F. (2006). « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement ». In. Bouzon, A. (Ed.), *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, 33-37. Paris : L'Harmattan.

Bernoux, P. (2011). « Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail », *Esprit*, (378), 158-168.

Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., Méric, J. (2012). « De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation », *Management et avenir*, (54), 53-60.

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

Blanchet, A., Gotman, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition.

Blandin, B. (2002). *La construction du social par les objets*. Paris : PUF.

Boggi-Cavallo, P., Iannaccone, A. (1993). « Représentations sociales et construction des connaissances », *Papers on social representations*, 2(3), version électronique, [http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR1993/2\\_1993Boggi.pdf](http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR1993/2_1993Boggi.pdf).

Boltansky, L., Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

Bonnet, R. (2002). « L'évolution des modèles organisationnels et communicationnels à l'épreuve de la complexité et de l'interculturalité », *Communication et organisation*, (22), 155-171.

Bouba-Olga, O., Grossetti, M. (2008). « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, (3), version électronique, <http://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2008-3-page-311.htm>.

Bouchard, G. (2013). « Pour une nouvelle sociologie des mythes sociaux. Un repérage préliminaire », *Revue européenne des sciences sociales*, (51-1), 63-88.

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

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

Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Seuil.

Boure, R. (Ed.) (2002). *Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés*. Villeneuve d'Ascq : PUS.

Bouteloup, P. (2001). « Le son du silence », *Spirale*, (17), 167-169.

Bouzon, A. (2001). « Risque et communication dans les organisations contemporaines », *Communication et organisations*, (20), 26-46.

Bouzon, A. (2002a). « Homogénéité des représentations dans l'entreprise : illusions et réalités », *Communication et organisation*, (22), 172-183.

Bouzon, A. (2002b). « Communiquer dans l'incertain. La communication dans les processus de conception innovante à "risques maîtrisés" », *Mémoire pour l'obtention d'une habilitation à diriger des recherches en Sciences de l'Information et de la Communication*, sous la direction de Boure, R., Université de Toulouse.

Bouzon, A. (2002c). « Identités des acteurs de l'innovation technique et communication organisationnelle », *Communication*, 21(2), 47-69.

Bouzon, B. (2004). *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*. Paris : L'Harmattan.

Bouzon, A. (Ed.) (2006). *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*. Paris : L'Harmattan.

Bouzon, A. (2010). « Entre communication et management. Evolution des fondements épistémologiques des organisations ». In. *2<sup>ème</sup> Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación (AE-IC)*, Comunicación y desarrollo en la era digital. 3-5 février, Université de Málaga.

Brassac, C. (2000). « Intercompréhension et Communiacion ». In. Berthoud, C., Mondada, L. (Eds.), *Modèles du discours en confrontation*, 219-228. Bern : Peterlang.

Brassac, C. (2001). « L'interaction communicative, entre intersubjectivité et interobjectivité », *Langages*, (144), 39-57.

Brummans, B.H.J.M. (2006). « The Montréal school and the question of agency ». In. Cooren, F., Taylor, J.R., Van Every, E.J. (Eds.), *Communication as organizing – Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, 53-65. London : LEA.

Cadet, B., Jacquet-Andrieu, A. (2012). « Emotions, langages et prises de décision : un réseau cognitif », *Holism and health*, 22-29.

Callon, M. (2006a). « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies pratiques*, (13), 37-44.

Callon, M. (2006b). « Sociologie de l'acteur réseau ». In. Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (Eds.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, 267-276. Paris : PEM.

Callon, M., Latour, B. (2006). « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? ». In. Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (Eds.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, 11-32. Paris : PEM.

Candau, J. (2010). « Intersensorialité humaine et cognition sociale », *Communications*, (86), 25-36.

Carayol, V. (2004). *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*. Paris : L'Harmattan.

Carayol, V. (2005). « Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles », *Études de communication*, (28), version électronique, <http://edc.revues.org/276>.

Carbonne-Laurens, C. (2014). « Communication et travail collectif des soignantes en situation de métissage à l'hôpital : le cas des cadres de santé, infirmières et aide-soignantes », *Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication*, sous la direction de Bouzon, A, Morillon, L., Université de Toulouse.

Caron, A., Torre, A. (2005). « Une approche des conflits d'usage et de voisinage dans

les campagnes françaises en termes de proximité ». In. *Colloque Faire campagne*, 17-18 mars, Rennes, version électronique, <http://eso.cnrs.fr/fr/manifestations/pour-memoire/faire-campagne-pratiques-et-projets-des-espaces-ruraux-aujourd-hui/une-approche-des-conflits-d-usage-et-de-voisinage-dans-les-campagnes-francaises-en-terme-de-proximite.html>.

Caron, C. (2004). « De l'appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle », *Communication et organisation*, (25), 181-196.

Carù, A., Cova, B. (2006). « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue française de gestion*, (162), 99-113.

Castor, T., Cooren, F. (2006). « Organizations as hybrid forms of life. The implications of the selection of agency in problem formulation », *Management communication quarterly*, 19(4), 570-600.

de Ceglie, A. (2007). « La communication organisationnelle au sein d'une entreprise de presse écrite », *Communication et organisation*, (31), 196-213.

Chudzinski, Y. (1983). « À propos de ce que parler veut dire », *Etudes de communication*, (2), version électronique, <http://edc.revues.org/3326>.

Clémence, A. (2001). « Social positioning and social representations ». In. Deaux, K., Philogene, G. (Eds.), *Representations of the social. Brindging theoretical traditions*, 83-95. Malden, MA : Blackwell.

Clémence, A., Doise, W., Lorenzi-Cioldi, F. (1992). *Représentations sociales et analyses de données*. Grenoble : PUG.

Coëffe, V. (2014). « Le corps, un objet scientifique venu au monde », *L'information géographique*, 78, 6-26.

Coget, J.F., Haag, C., Bonnefous, A.M. (2009). « Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage », *M@n@gement*, 12(2), 118-141.

Cohen, Y. (2012). « Le chef, une figure du XXème siècle », *Managements et cultures d'entreprises*, 3(95), 16-22.

Cohen, T., Cohen, F.B. (1994). « La communication par temps de crise »,

*Communication et langages*, 102(1), 104-115.

Cohen-Scali, V., Molinier, P. (2008). « Représentations sociales et identité : des relations complexes et multiples », *L'orientation scolaire et professionnelle*, (2), version électronique, <https://osp.revues.org/1770>.

Commission des Titres d'Ingénieur. (2009). *Références et Orientations*, 6<sup>ème</sup> édition, version électronique, <http://www.cti-commission.fr/IMG/pdf/RetOpfv17postimpression.pdf>.

Comtet, I. (2009). « Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative », *Etudes de communication*, (33), 119-134.

Coninck, F., Delahay, H., Crague, C., Gallaud, J.P. (2006). « Les transformations du travail collectif. L'impact de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans une administration », *Sociétés contemporaines*, (61), <http://www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2006-1-page-119.htm>.

Cooren, F. (2004). « Textual agency : how texts do - Things in organizational settings », *Organization articles*, 11(3), 373-393.

Cooren, F. (2006). « The organizational world as a plenum of agencies ». In. Cooren, F., Taylor, J.R., Van Every, E.J. (Eds.), *Communication as organizing*, 81-100. London : LEA.

Cooren, F. (2010a). « Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation », *Etudes de communication*, (34), version électronique, <http://edc.revues.org/index1891.html>.

Cooren, F. (2010b). « Ventriloquie, performativité et communication. Ou comment fait-on parler les choses », *Réseaux*, 5(163), 33-54.

Cooren, F. (2010c). « Le cahier des charges d'un (méta-)modèle constitutif de la communication : une proposition », *RICSP*, (3-4), 103-122.

Cooren, F. (2013). *Manière de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Lormont : Le bord de l'eau.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P., Clark, T. (2011). « Communication, organizing and organization : an overview and introduction to the special issue », *Organization studies*,

32(9), 1149-1170.

Cooren, F., Robichaud, D. (2011). « Les approches constitutives ». In. Grosjean, S., Bonneville, L. (Eds.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, 140-175. Montréal : Chenelière.

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

Cooren, F., Thompson, F., Canestraro, D., Bodor, T. (2006). « From agency to structure : analysis of an episode in a facilitation process », *Human relations*, 59(4), 533-565.

Cordelier, B. (2015). « Penser la performativité du silence. Éléments d'une critique de la théorie des actes de langage pour une pragmatique du silence stratégique en communication organisationnelle », *Communication et organisation*, (47), 51-61.

Cordelier, B., Gramaccia, G. (Eds.) (2012). « Organisations, performativité et engagement ». In. *80<sup>ème</sup> congrès international ACFAS*, 7-11 mai, Montréal.

Cordelier, B., Montagnac-Marie, H. (2008). « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation*, (33), 8-16.

Coris, M. (2008). « Proximités et délocalisations : le cas du logiciel », *Revue d'économie régionale et urbaine*, (3), version électronique, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2008-3-page-361.htm>.

Cotte, D. (2008). « Le système d'information sous un double regard : chercheurs et consultants ». In. Bouzon, A., Meyer, V. (Eds.), *La Communication des organisations. Entre recherche et action*, 65-78. Paris : L'Harmattan.

Cousserand I., Blin, D. (2010). « La communication à l'épreuve des mutations économiques », *Communication et Organisation*, (37), 5-6.

Cousteaux, A.S., Pan Ké Shon, J.L. (2008). « Le mal-être à t-il un genre ? Suicide, risque suicidaire, dépression et dépendance alcoolique », *Revue française de sociologie*, 49, 53-92.

Crague, G. (2005). « Le travail industriel hors les murs », *Réseaux*, (134), 65-89.

Crague, G., Guillemot, D. (2010). « Structure fonctionnelle et frontière des entreprises », *Réseaux*, (162), 129-164.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

Cru, D. (2001). « Le mal-être au travail, comment intervenir ? », *Travail, genre et sociétés*, (5), 57-73.

Dale, K. (2005). « Building a social materiality : spatial and embodied politics in organizational control », *Organization*, 12(5), 649-678.

Damasio, A.R. (2001). « Les émotions, source de la conscience », *Sciences Humaines*, (119), 44-47.

Damasio, A.R. (2003). *Spinoza avait raison. Le cerveau de la tristesse, de la joie et des émotions*. Paris : Odile Jacob.

Danic, I. (2006). « La notion de représentation pour les sociologues. Premier aperçu », *ESO*, (25), 29-32.

Dantier, B. (2007). *Représentations, pratiques, société et individu sous l'enquête des sciences sociales : Denise Jodelet*, Les représentations sociales. Paris : PUF, version électronique,  
[http://classiques.uqac.ca/collection\\_methodologie/jodelet\\_denise/representations\\_pratiques\\_in\\_dividu/Metho\\_jodelet\\_representations\\_soc.pdf](http://classiques.uqac.ca/collection_methodologie/jodelet_denise/representations_pratiques_in_dividu/Metho_jodelet_representations_soc.pdf).

Darwin, C. (1872, trad. 1890, Pozzi, S., Benoit, R.). *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*. Paris : Reinwald.

Davallon, J. (2004). « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche », *Hermès*, 1(38), 30-37.

De Vaujany, F.X. (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management et avenir*, (9), 2006, 109-126.

Delcambre, P. (2007). « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication et organisation*, (31),



42-63.

Delcambre, P., Taylor, J.R. (2011). « La communication organisationnelle : histoire, enjeux et fondements ». In. Grosjean, S., Bonneville, L. (Eds.), *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, 3-31. Québec : Chenelière.

Delouvé, S. (2013). *Manuel visuel de la psychologie sociale*. Paris : Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.

Descartes, R. (1649). *Les Passions de l'âme*. Paris : Henry Le Gras.

Detchessahar, M., Journé, B. (2007). « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, (174), version électronique, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-77.htm>.

Denis, J. (2006). « Préface : Les nouveaux visages de la performativité », *Études de communication*, (29), version électronique, <http://edc.revues.org/344>.

Di Méo, G. (2010). « Subjectivité, socialité, spatialité : le corps, cet impensé de la géographie », *Annales Géographie*, (675), 466-491.

Duhautois, R., Perraudin, C. (2010). « La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance. Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, (162), 101-127.

Durand, T. (2006). « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, (160), 261-292.

Duranti, A. (2006). « Agency in langage ». In. Duranti, A. (Ed.), *A companion to linguistic anthropology*, 451-473. Malden, MA : Blackwell.

Durkheim, E. (1898). « Représentations individuelles et représentations collectives », *Revue de métaphysique et de morale*, tome 6, 273-302.

Durkheim, E. (1912, réed. 2007). *Formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*. Paris : PUF, 4<sup>ème</sup> édition.

Duru-Bellat, M. (2009). « Introduction ». In. Duru-Bellat, M. (Ed.), *Les sentiments de justice à et sur l'école*, 7-12. De Boeck : Bruxelles.

Ekman, P. (1970). « Universal facial expressions of emotion », *California mental health*

*research digest*, 8(4), Automne, 151-158.

Emerson, R. (2003). « Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes ». In. Céfaï, D. (Ed.), *L'enquête de terrain*, 393-424. Paris : La Découverte/Mauss.

Erny, J.C. (2010). « Le sentiment d'efficacité personnelle, et ses attributs dans la polyvalence des infirmiers au sein d'un pôle », *Recherche en soins infirmiers*, (101), 91-97.

Fauré, B. (2006). « Les activités de production de l'information budgétaire : communications organisationnelles et régulations. Le cas d'une entreprise de BTP », *Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication*, sous la direction de Darréon, J.L., Mayère, A., Université de Toulouse.

Fauré, B. (2010). « L'agentivité textuelle entre métatextualité et performativité : le cas des Operguid dans l'industrie pétrochimique », *Etudes de communication*, (34), 61-74.

Feildel, B. (2013). « Vers un urbanisme affectif. Pour une prise en compte de la dimension sensible en aménagement et en urbanisme », *Norois*, (227), 55-68.

Ferchaud, B. (2001). « Rencontres de l'INTD intranet : conception, réalisation, usages », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 3(38), 220-221.

Flament, C. (1994). « Structure, dynamique et transformation des représentations sociales ». In. Abric, J.C. (Ed.), *Pratiques sociales et représentations*, 47-72. Paris : PUF.

Flamant, N. (2005). « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise », *Terrain*, (44), version électronique, <http://terrain.revues.org/2505>.

Fourquet, M.P., Courbet, D. (2001). « Effets socio-cognitifs de la communication externe - une nouvelle méthode d'étude de la réception des médias de masse et d'internet », *Communication et organisation*, (19), 56-77.

Frank, E., Gilbert, P. (2007). « Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle », *Marché et organisations*, 2(4), 167-188.

Frery, F. (1997). « La chaîne et le réseau ». In. Besson, P. (Ed.), *Dedans, Dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, 23-52. Paris : Vuibert.

Froissart, P. (2001). « Historicité de la rumeur. La rupture de 1902 », *Hypothèses*, 1(4), 315-326.

Froissart, P. (2002). *La rumeur. Histoire et fantasmes*. Paris : Belin.

Froissart, P. (2011). « Entretien avec Froissart Pascal, Propos recueillis par Grégoire Vincent, "Elle court, elle court la rumeur" », *Sens-Dessous*, (9), 83-91.

Ghaffari, S., Misset, S., Pavis, F., Ponnet, M. (2013). « Généalogie des outils de gestion. Introduction », *Travail et emploi*, (133), 5-12.

Gillet, A., Tremblay, D.G. (2011). « Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Une introduction », *Revue Interventions économiques*, (43), version électronique, <http://interventionseconomiques.revues.org/1345>.

Gilly, J.P., Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. Paris : L'Harmattan.

Ginsbourger, F. (2011). « La révolution des interdépendances », *Esprit*, (378), 101-111.

Giroux, N. (2006). « Le "nouage" des savoirs en organisation ». In. Bouzon A. (Ed.), *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, 159-189. Paris : L'Harmattan.

von Glazersfeld, E. (1988). « Introduction à un constructivisme radical ». In. Watzlawick, P. (Ed.), *L'invention de la réalité-contributions au constructivisme*, 19-43. Paris : Seuil.

Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris : La découverte.

Godin, C. (2004). *Dictionnaire de philosophie*. Paris : Fayard.

Goffman, E. (1974). *Le sens commun. Les rites d'interaction*. Paris : Les éditions de minuit.

Gold, R.L. (1958). « Roles in sociological field observations », *Social forces*, 36, (3), 217-223.

Gout, M. (2012). « L'agentivité des artefacts dans les interactions comme observable de la dynamique organisationnelle ». In. *Colloque international Communiquer dans un monde de normes. L'information et la communication dans les enjeux contemporains de la*

*mondialisation*, 7-9 mars, Roubaix.

Gramaccia, G. (2008a). « Repérages théoriques en communication organisationnelle pour la décennie 1990-2000 : entre éthique et pragmatique ». In. Rogojinaru, A., Bouzon, A. (Eds.), *Fondement de la communication des organisations : confrontations et dynamiques internationales*, 19-32. Bucarest : Tritonic.

Gramaccia, G. (2008b). « Pragmatique de la parole et recherche-action ». In. Bouzon, A., Meyer, V. (Eds.), *La Communication des organisations. Entre recherche et action*, 55-64. Paris : L'Harmattan.

Grandguillaume, A., Piroux, C. (2004). « A. Damasio. L'erreur de Descartes (1995) ; Le sentiment même de soi (1999) ; Spinoza avait raison (2003) », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33(3), version électronique, <http://osp.revues.org/748>.

Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 11<sup>ème</sup> édition.

Grosjean, S., Bonneville, L. (2008). « Réconcilier les perspectives micro/macro : un point de passage obligé pour comprendre l'articulation TIC – communication – organisation ». In. Rogojinaru, A., Bouzon, A. (Eds.), *Fondements de la communication des organisations. Confrontations et dynamiques internationales*, 57-78. Bucarest : Tritonic.

Grosjean, S., Bonneville, L. (Eds.) (2011). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Québec : Chenelière.

Grosjean, S., Ribert-Van De Weerd, C. (2005). « Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels », *Le travail humain*, 68, 355-378.

Guéranger, D. (2006). « À propos de trois problèmes de l'écriture sociologique », *Journée d'étude de l'école doctorale de sciences politique Enjeux (et) pratiques de l'écriture en sciences sociales*, septembre, Paris, version électronique, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00394465v1>.

Héas, S. (2008). « Des sens d'exception ? Premiers éléments d'analyse de l'excellence corporelle contemporaine, *L'esprit du temps*, (51), 25-42.

Heinich, N. (2014). *Le Paradigme de l'art contemporain. Structure d'une révolution*

*artistique*. Paris : Gallimard.

Heller, T. (2008). « L'invisible de l'image », *Communication et organisation*, (34), 116-129.

Herzlitch, C. (1969). *Santé et maladie. Analyse d'une représentation sociale*. Paris : EHESS.

Hemont, F. (2011). « Une approche communicationnelle du "développement fournisseur". Le cas des rapports clients-fournisseurs dans l'aéronautique », *Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication*, sous la direction de Mayère A, Grabot B., Université de Toulouse.

Hirigoyen, M.F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.

Isen, A.M, Patrick, R. (1983). « The effect of positive feelings on risk taking: When the chips are down », *Organizational behavior and human performance*, 31(2), 194-202.

James, O. (2014). « Sous-traitants vs donneurs d'ordres : la face cachée de l'aéro », *L'usine nouvelle*, 30 octobre 2014, version électronique, <http://www.usinenouvelle.com/article/sous-traitants-vs-donneurs-d-ordres-la-face-cachee-de-l-aero.N293805>.

James, W. (1884). « What is emotion ? », *Mind*, 9(34), Avril, 188-205.

Jardel, J.P., Loridon, C. (2000). *Les rites dans l'entreprise. Une nouvelle approche du temps*. Paris : Les échos.

Jodelet, D. (1984). « Représentations sociales : phénomènes, concept et théorie ». In. Moscovici, S. (Ed.), *Psychologie sociale*, 357-378. Paris : PUF, 3<sup>ème</sup> édition.

Jodelet, D. (1989). « Représentations sociales : un domaine en expansion ». In. Jodelet, D. (Ed.), *Les représentations sociales*, 31-61. Paris : PUF.

Jodelet, D. (2003). « Représentations sociales de la maladie mentale et insertion des malades mentaux ». In. Abric, J.C. (Ed.), *Exclusion sociale, insertion et prévention*, 97-113. Ramonville Saint-Agne : ERES.

Joly, A. (1990). « Etre cadre à l'étranger ». In. Chanlat, J.F. (Ed.). *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, 467-506. Laval : PUL.

Jonnaert, P. (2002). *Compétences et socio-constructivisme, un cadre théorique*. Bruxelles : De Boeck.

*Journée de présentation de la CIFRE*, 27 novembre 2013, Maison de la recherche, Université de Toulouse Le Mirail, Toulouse, organisée par les écoles doctorales Allph@, Clesco, TESC.

Kaës, R. (1968). *Images de la culture chez les ouvriers français*. Paris : Cujas.

Kergoat, P. (2005). *Savoirs, qualifications, compétences : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école*. Paris : Cité des sciences.

Kohn, R.C. (2001). « Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur ». In. Mackiewicz, M.P. (Ed.), *Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social*, 15-38. Paris : L'Harmattan.

Laborde, A., Mahy, I., Soubiale, N. (2008). « Retour sur les images d'organisations », *Communication et organisation*, (34), 7-11.

Lahlou, S. (2003). « L'exploration des représentations sociales à partir des dictionnaires ». In. Abric J.C. (Ed.), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 37-58. Ramonville Saint-Agne : ERES.

Lakhdhar, L., Zaddem, F. (2008). « Fusion-acquisition : de la destruction à la création de la valeur. Rôle de la GRH dans l'intégration identitaire », *Humanisme et entreprise*, (286), 29-44.

Lapayre, N. (2009). « La dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet », *Interventions économiques*, (40), version électronique, <https://interventionseconomiques.revues.org/149#tocto2n5>.

Laperrière, A. (2006). « L'observation directe ». In. Gauthier, B. (Ed.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 269-291. Québec : PUQ, 4<sup>ème</sup> édition.

Laplantine, F. (1986). *Anthropologie de la maladie : étude ethnologique des systèmes de représentations étiologiques et thérapeutiques dans la société occidentale contemporaine*.

Paris : Payot.

Laplantine, F. (2001). *L'anthropologie*. Paris : Payot et Rivages.

Latour, B. (1996). « On interobjectivity », *Mind, culture, and activity*, 3(4), 228-245.

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

Latour, B. (2007). « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité ». In: Debary, O., Turgeon, L. (Eds.), *Objet et mémoires*, 37-58. Québec : PUL.

Lebailly, M., Simon, A. (2007). *Pour une anthropologie de l'entreprise. Eloge de la pensée sauvage*. Paris : Pearson Education France, 2<sup>ème</sup> édition.

Le Breton, D. (1990). *Anthropologie du corps et modernité*. Paris : PUF.

Le Breton, D. (1997). *Du silence*. Paris : Métailié.

Le Breton, D. (2005). « Rites personnels de passage. Jeunes générations et sens de la vie », *Hermès*, (43), 101-108.

Le Breton, D. (2007). « Pour une anthropologie des sens », *ERES*, (96), 45-53.

Le Moëne, C. (2004) (Ed.). « Systèmes d'information organisationnels ? », *Sciences de la Société*, (63).

Le Moëne, C. (2008). « L'organisation imaginaire », *Communication et organisation*, (34), 130-152.

Le Moëne, C., Parrini-Alemanno, S. (2010). « Management de l'évaluation et communication », *Communication et organisation*, (38), version électronique, <https://communicationorganisation.revues.org/1365>.

Le Moigne, J.L. (2001). *Le constructivisme. Tome I. Les Enracinements*. Paris : L'Harmattan.

Le Moigne, J.L. (2006). *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*. Paris : PUF.

Leclaire, N. (1995). « L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines », *Communication et organisation*, (8), 216-256.

Legavre, J.B. (1996). « La "neutralité" dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence », *Politix*, 9(35), troisième trimestre, 207-225.

Leonardi, P.M. (2013). « The emergence of materiality within formal organizations ». In. Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., Tsoukas, H. (Eds.), *How matter matters. Objects, artefacts, and materiality in organization studies*, 142-170. Oxford : OUP.

Leonardi, P. M., Nardi, B. A., Kallinikos, J. (2013). *Materiality and organizing : social interaction in a technological world*. Oxford : OUP.

Leylaverigne, J., Parra, A. (2010). « La culture dans l'enseignement apprentissage d'une langue étrangère », *Zona próxima*, (13), 116-129.

Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : Seuil.

Lichtenberger, Y. (2011). « Sens et valeur du travail », *Esprit*, (378), 89-100.

Lipiansky, E.M. (1992). *Identité et communication : l'expérience groupale*. Paris : PUF.

Lo Monaco, G., Guimelli, C. (2008). « Représentations sociales, pratique de consommation et niveau de connaissance : le cas du vin », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (78), 35-50.

Louvel, S., Bozonnet, J.P. (2011). « Préparer un plan d'enquête ». In. Bréchon, P. (Ed.), *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*, 31-45. Grenoble : PUG.

Luckmann, T., Berger, P. (1966, trad. Maffesoli, M., 1994). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens-Klincksieck.

Maclouf, E. (2011). « Espaces de travail et management », *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(81), 5-18.

Malaval, C. (1995). « La presse d'entreprise, une mémoire de l'entreprise », *Communication et organisation*, (7), 56-68.

Martin, H.J. (2008). *Aux sources de la civilisation européenne*. Paris : Albin Michel.

Martineau, R. (2014). « Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier », *Gestion et management public*, 2(4), 21-43.



Martouzet, D. (2013). « Introduction. Une ville, cinq sens, trois traitements : sensoriel, cognitif et affectif », *Norois*, (227), 7-10.

Mauger, G. (1993). « Anselm Strauss, miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme », *Politix*, 6(21), 1er trimestre, 142-146.

Mayère, A. (2000). « Mutations organisationnelles et évolutions des productions et échanges d'information », *Sciences de la société*, (50-51), 87-105.

Mazaud, F., Lagasse, M. (2009). « Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance : le cas d'Airbus ». In. Baudry, B., Dubrion, B. (Eds.), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, 153-168. Paris : La Découverte.

Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago : UCP.

Meier, O., Schier, G. (2005). « La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition », *Vie et sciences économiques*, 3(168-169), 108-120.

Michaud, V. (2011). « Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe », *Communiquer*, (5), 47-74.

Miles, M.B., Huberman, A.M. (2007). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition.

Mitev, N., De Vaujany, F.X. (2013). *Materiality and space : organizations, artefacts and practices*. London : Palgrave Macmillan.

Mogos, A. (2009). « Réalités sociales médiatisées. Représentations sociales des Roumains dans la presse écrite française », *Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication*, sous la direction de Guyot, J., Rotariu, T., Université de Paris et Universitatea Babes-Bolyai Cluj-Napoca.

Molinier, P. (1996). *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*. Grenoble : PUG.

Monchatre, S. (2010). « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Interrogations*, (10), version électronique, <http://www.revue-interrogations.org/Deconstruire-la-competence-pour>.

Moreau, J. (2009). « Le scénario de groupe : une approche par les mythes », *Actualités en analyse transactionnelle*, (130), 16-31.

Morillon, L. (2006). « Méthodes et pratiques de recueil et d'analyse des données en sciences humaines et sociales. Un état de l'art ». In. Bouzon, A., Meyer, V. (Ed.), *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*, 31-44. Paris : L'Harmattan.

Morillon, L. (2008). « Recueil et analyse de données en sciences humaines et sociales, un panorama ». In. Leleu-Merviel, S. (Ed.), *Objectiver l'humain ? Volume 1. Qualification, quantification*, 31-62. Paris : Lavoisier/Hermès.

Morillon, L. (2009). « Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels », *SEMEN*, (28), version électronique, <http://semen.revues.org/8690>.

Morillon, L., Bouzon, A. (2009). « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Etudes de communication*, (33), 189-202.

Morin, E. (1986). *La méthode. Tome 3. La connaissance de la connaissance*. Paris : Seuil.

Morin, I. (2009). « Œuvre de silence », *Psychanalyse*, (15), 5-19.

Moscovici, S. (1972). « L'homme en interaction : machine à répondre ou machine à inférer ». In. Moscovici, S. (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale. Tome I. les phénomènes de bases*, 59-81. Paris : Larousse Université.

Moscovici, S. (1976). *La psychanalyse, son image et son public*. PUF : Paris, 2<sup>ème</sup> édition.

Mucchielli, A. (1999). *Théorie systémique des communications. Principes et applications*. Paris : Dunod.

Mucchielli, A. (2006). « Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles », *Communication et organisation*, (30), 13-46.

Mucchielli, A. (2007). *L'identité*. Paris : PUF, 6<sup>ème</sup> édition.

Mucchielli, A. (2012). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Colin, 3<sup>ème</sup> édition.

Mucchielli, A., Guivarch, J. (1998). *Nouvelles méthodes d'études des communications*. Paris : Armand Colin.

Mucchielli, A, Noy, C. (2005). *Etude des communications - Approches constructivistes*. Paris : Armand Colin.

Mucchielli, R. (1980, réed. 2015). *Le travail en équipe. Clés pour une meilleure efficacité collective*. Issy-les-Moulineaux : ESF, 10<sup>ème</sup> édition.

Mullenbach-Servayre, A. (2010). « Derrière le contrat de travail des promesses... à tenir », *L'expansion Management Review*, (136), 56-62.

Negura, L. (2006). « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, (Théories et recherche), version électronique, <http://sociologies.revues.org/993>.

Orlikowski, W.J. (2007). « Sociomaterial practices : exploring technology at work », *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.

Paillé, P., Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Colin.

Paissa, P. (2013). « Le silence sur la torture pendant la guerre d'Algérie. Analyse d'un corpus de presse française (1957 et 2000) », *Mots, les langages du politique*, (103), 39-54.

Parrini-Alemanno, S. (2005). « La recherche-action en communication des organisations est-elle une méthode qualitative constructiviste ? », *Recherches qualitatives*, Hors-Série, (1), version électronique, [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie/texte%20P-Alemanno%20actes.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie/texte%20P-Alemanno%20actes.pdf).

Parrini-Alemanno, S. (2011). « Communication organisationnelle et groupe de discussion », *Recherches qualitatives*, 29(3), version électronique, [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero29\(3\)/RQ\\_29\(3\)\\_Parrini.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero29(3)/RQ_29(3)_Parrini.pdf).

Parrini-Alemanno, S., Cabedoche, B. (2011). « Suicide as the ultimate response to the effects of globalisation ? France Télécom, psychosocial risks, and communicational

implementation of the global workplace », *Intercultural communication studies*, ICS, XX(2), version électronique, <http://web.uri.edu/iaics/files/04SylvieP.AlemannoBertrandCabedoche.pdf>.

Perrin, N. (2005). « La méthode inductive, un outil pertinent pour une formation par la recherche ? Quelques enjeux pour le mémoire professionnel », *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, (2), 125-137.

Piaget, J. (1937). *La construction du réel chez l'enfant*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.

Pianelli, C., Abric, J.C., Saad, F. (2010). « Rôle des représentations sociales préexistantes dans les processus d'ancrage et de structuration d'une nouvelle représentation », *Les cahiers de la psychologie sociale*, (86), 241-274.

Pires, A. (1997). « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales ». In. Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L., Laperrière, A., Mayer, R., Pires, A. (Eds.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaetan Morin, version électronique, [http://classiques.uqac.ca/contemporains/pires\\_alvaro/quelques\\_enjeux\\_epistem\\_sc\\_soc/enjeux\\_epistem\\_sc\\_soc.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/pires_alvaro/quelques_enjeux_epistem_sc_soc/enjeux_epistem_sc_soc.pdf).

Plunket, A., Boufaden, N. (2008). « Proximité géographique et technologique au niveau intra-régional : les biotechnologies en Ile-de-France », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 467-486, version électronique, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2008-3-page-467.htm>.

Plutchik, R. (1980). *Emotion : a psychoevolutionary synthesis*. New York : Harper and Row.

Pommier, F. (2010). « Le rite, un état de suspension à l'adolescence », *Adolescence*, 3(73), 495-508.

Putman, L.L., Nicoreta, A.M., McPhee, R.D. (2009). « Introduction : communication constitutes organization ». In. Putnam, L.L., Nicoreta, A.M. (Eds.), *Building theories of organization. The constitutive role of communication*, 1-19. New York : Routledge.

Quenson, E. (2012). « La formation en entreprise : évolution des problématiques de

recherche et des connaissances », *Savoirs*, (28), 11-63.

Radé, C., Dechristé, C., Gadrat, M. (2015). *Code du travail*. Paris : Dalloz, 77<sup>ème</sup> édition.

Radulica Montserrat, S.M. (2008). « L'identité et l'identification organisationnelle à travers la communication organisationnelle ». In. Rogojinaru, A., Bouzon, A. (Eds.), *Fondement de la communication des organisations : confrontations et dynamiques internationales*, 107-131. Bucarest : Tritonic.

Remoussenard, C., Ansiau, D. (2013). « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Le cas Essilor », *Pistes*, (15-1), version électronique, <http://pistes.revues.org/3337>.

Renard, J.B. (2011). « De l'intérêt des anecdotes », *Sociétés*, (114), 33-40.

Ricœur, P. (1985). *Le temps racontés*. Paris : Seuil.

Robichaud, D., Cooren, F. (2013). *Organization and organizing : materiality, agency, and discourse*. New York : Routledge.

Robichaud, D., Giroux, H., Taylor, J.R. (2004). « The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing », *Academy of management review*, 29(4), 617-634.

Rondier, M. (2004). « A. Bandura. *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris : Editions De Boeck Université, 2003 », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33(3), 475-476.

Roques, J. (2015). *Psychoneurobiologie. Fondement et prolongement de l'EMDR. Tome I*. Paris : Books on Demand, 3<sup>ème</sup> édition.

Routier, C., d'Arripe, A. (2010). *Communication et santé : enjeux contemporains*. Villeneuve-d'Ascq : PUS.

Rousseau, D.M. (1989). « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D.M., Parks, J.M. (1993). « The contracts of individuals and organizations », *Research in organizational behavior*, (15), 1-43.

Roussiau, N., Bonardi, C. (2001). *Les représentations sociales. État des lieux et*

*perspectives*. Sprimont : Mardage.

Roy, S. (2006). « L'étude de cas ». In. Gauthier, B. (Ed.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 159-184. Québec : PUQ, 4<sup>ème</sup> édition.

Saillant, F. (2014). « Anthropologie et performativité : transformations et connexions », *Cultures-Kairos, Justice, droits, performativité*, version électronique, <http://revues.mshparisnord.org/cultureskairos/index.php?id=905>.

Sarbin, T.R., Kitsuse, J.I. (1994). *Constructing the social*. London : Sage.

Saunier, P.Y. (2004). « Circulations, connexions et espaces transnationaux », *Genèses*, (57), 110-126.

Sauvagnat, F. (2012). « La question de la structure du silence en psychanalyse », *Insistance*, (6), 59-72.

Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Seiffert, M.D., Godelier, E. (2008). « Histoire et gestion : vingt ans après », *Revue française de gestion*, (188-189), 17-30.

Seminatore, I. (2014). « Hégémonie, leadership et puissance globale. Pourquoi l'occident domine-t-il le monde ? », *IERI*, 6 juin, version électronique, <http://www.ieri.be/fr/publications/wp/2014/ao-t/h-g-monie-leadership-et-puissance-globale>.

Shumpe, A.D., Bromley, D.G. (1980). « Walking a tightrope : dilemmas of participant observation of groups in conflict », *Qualitative sociology*, 2, (3), 3-21.

Siksou, M. (2011). « Les sens et les odeurs », *Le Journal des psychologues*, (285), 30-30.

Simondon, G. (1989). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris : Aubier, 3<sup>ème</sup> édition.

de Singly, F. (2012). *Le questionnaire : l'enquête et ses méthodes*. Paris : Colin, 3<sup>ème</sup> édition.

Sperber, D. (1989). « L'étude anthropologique des représentations : problèmes et perspectives ». In. Jodelet, D. (Ed.), *Les représentations sociales*, 133-148. Paris : PUF.

Soares, A. (2003). « Les émotions dans le travail », *Travailler*, (9), 9-18.

Société de médecins (Eds.) (1837). *Encyclographie des sciences médicales*, Tomes 13-15. Bruxelles : Établissement encyclographique.

Soulé, B. (2007). « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.

Tarde, G. (1893, rééd. 1999). *Monadologie et sociologie*, version électronique, <http://sbisrvntweb.uqac.ca/archivage/13868114.pdf>.

Tardy, C., Jeanneret, Y. (2006). « Profondeurs de l'urgent : PowerPoint, entre immédiateté et mémoire », *Communication et organisation*, (29), 166-179.

Taylor, J.R. (1993). « La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et organisation*, (3), version électronique, <https://communicationorganisation.revues.org/1619>.

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

Theviot, A. (2013). « Un silence numérique bavard. Contriverses autour de l'interdiction de la propagande politique en ligne avant le vote », *Mots, les langages du politique*, (103), 55-66.

Tyszler, J.J. (Ed.) (2009). « Présentations », *La revue lacanienne*, (3), 9-10.

Vacher, B. (2008). « L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche-action ». In. Bouzon, A., Meyer, V. (Eds.), *La Communication des organisations. Entre recherche et action*, 19-35. Paris : L'Harmattan.

Vacher, B. (2010). « Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ? », *Etudes de communication*, (34), 127-142.

Van Echtelt, P. (2005). « Heures supplémentaires et qualité de la vie », *La revue de l'Ires*, (49), 129-144.

Van Hoorebeke, D. (2008). « L'émotion et la prise de décision », *Revue française de*

*gestion*, (182), 33-44.

Vapnarky, V., Monod Becquelin, A., de Formel, M. (2013). « L'agentivité, vol. II. Interactions, grammaire et narrativité », *Ateliers d'anthropologie*, (39).

Vaquié-Mansion, J. (2009). « L'analyse des silences dans les musiques populaires actuelles. L'exemple de la chanson "Des armes" de Noir Désir », *Volume !*, (6/1-2), 249-262.

Verneaux, R. (Ed.) (1962). *Textes des grands philosophes. Temps modernes*, 3. Paris : Beauchesne.

Vieru, A. (1966-1967), *Ode au silence*, symphonie n°1. Paris : Salabert.

Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., Jackson Don, D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Seuil.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. New York : Mc Graw Hill Inc.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organization*. Thousand Oaks : Sage.

Weick, K., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, 16(4), 409-421.

Zarifian, P. (1999). « Productivité, logique de service et mutations du travail », *Revue française de gestion*, (126), 106-107.

Zolesio, E. (2011). « Anonymiser les enquêtés », *Interrogations ?*, (12), version électronique, <http://www.revue-interrogations.org/Anonymiser-les-enquetes>.

Zuliani, J.L., Jalabert, G. (2005). « L'industrie aéronautique européenne : organisation industrielle et fonctionnement en réseaux », *L'Espace géographique*, tome 34, (2), 117-144.



# TABLE DES FIGURES

|  |     |
|--|-----|
| Figure 1 : Organigramme de l'entreprise Éclair Services en 1990 .....  | 60  |
| Figure 2 : Organigramme du groupe Sogclair en 2009 .....   | 61  |
| Figure 3 : Organigramme du groupe Sogclair en 2014 .....   | 63  |
| Figure 4 : Carte des implantations de sites Sogclair aerospace en 2014 .....   | 64  |
| Figure 5 : Organisation hiérarchico-fonctionnelle de l'ensemble Sogclair aerospace .....   | 66  |
| Figure 6 : Organisation matricielle de la direction de ligne de produit des aérostructures de l'entité nationale Sogclair aerospace France ..... | 68  |
| Figure 7 : Extrait du journal de bord mettant en évidence l'élément "délocalisation chez le client" .....  | 87  |
| Figure 8 : Questions 1 et 2 du questionnaire quantitatif sur <i>Word</i> , en version française.....   | 102 |
| Figure 9 : Questions 3 et 4 du questionnaire quantitatif sur <i>Word</i> , en version française.....   | 103 |
| Figure 10 : Questions 5, 6 et 7 du questionnaire quantitatif sur <i>Word</i> , en version française.   | 104 |
| Figure 11 : Questions 8 et 9 du questionnaire quantitatif sur <i>Word</i> , en version française.....  | 105 |
| Figure 12 : Question 10 du questionnaire quantitatif sur <i>Word</i> , en version française .....  | 106 |
| Figure 13 : Question 11 du questionnaire quantitatif sur <i>Word</i> , en version française .....  | 106 |
| Figure 14 : Question 12 du questionnaire quantitatif sur <i>Word</i> , en version française .....  | 107 |
| Figure 15 : <i>QR-Code</i> permettant l'accès au questionnaire en ligne .....  | 111 |
| Figure 16 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la lecture de la présentation institutionnelle de l'entreprise.....                             | 127 |
| Figure 17 : Matrice présentant l'organisation de l'entreprise par ligne de produit.....  | 129 |
| Figure 18 : Diagramme en bâtons du tri à plat du ressenti d'une liberté d'initiative dans l'activité professionnelle .....                       | 141 |

|  |     |
|--|-----|
| Figure 19 : Diagramme en bâtons du tri croisé du niveau hiérarchique avec le ressenti de la transparence du discours hiérarchique dans les relations professionnelles.....                                     | 145 |
| Figure 20 : Diagramme en bâtons du tri à plat du ressenti d'une progression professionnelle dans l'activité .....  | 146 |
| Figure 21 : Diagramme en bâtons du tri à plat du ressenti d'un sentiment de reconnaissance dans l'activité professionnelle.....  | 148 |
| Figure 22 : Extrait de l'éditorial du journal de communication interne d'Éclair Services ....  | 154 |
| Figure 23 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision de l'ensemble Sogclair aerospace .....  | 158 |
| Figure 24 : Diagramme en bâtons du tri croisé du pays d'activité des répondants avec la vision de Sogclair aerospace par entité nationale pour les modalités "Philippe Robardey", "humain" et "familial" ..... | 159 |
| Figure 25 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision d'une unification internationale de Sogclair aerospace.....   | 160 |
| Figure 26 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision d'une entité nationale englobée dans l'ensemble Sogclair aerospace .....  | 160 |
| Figure 27 : Diagramme en bâtons du tri à plat de la vision de la communication de l'ensemble Sogclair aerospace.....   | 163 |
| Figure 28 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation d'une ambiance professionnelle bonne .....  | 175 |
| Figure 29 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation de rapports de collaboration.....   | 175 |
| Figure 30 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation de relations professionnelles aisées .....  | 176 |
| Figure 31 : Diagramme en bâtons du tri croisé de la direction d'appartenance avec les relations principales de travail .....   | 180 |
| Figure 32 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'intérêt pour la vie de  |     |

|   |     |
|---|-----|
| l'entreprise.....   | 185 |
| Figure 33 : Diagramme en bâtons du tri à plat du degré de ressenti sur l'affirmation d'une<br>.transparence dans les discours hiérarchiques .....   | 186 |
| Figure 34 : Diagramme en bâtons du tri à plat de l'usage des écrans télévisuels .....   | 188 |
| Figure 35 : Interface du logiciel de gestion des coûts directs et indirects de Sogclair aerospace<br>.....  | 192 |
| Figure 36 : Diagramme en bâtons du tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti<br>d'englobement de leur entité nationale d'activité respective dans le groupe Sogclair aerospace<br>..... | 204 |
| Figure 37 : Diagramme en bâtons du tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti<br>d'unification du groupe Sogclair aerospace .....  | 209 |
| Figure 38 : Diagramme en bâton illustrant le tri croisé de la vision de la communication de<br>l'ensemble Sogclair aerospace avec l'environnement de travail.....   | 226 |
| Figure 39 : Diagramme en bâtons du degré de ressenti sur l'affirmation d'un intérêt pour la vie<br>de Sogclair aerospace avec l'environnement de travail .....  | 227 |
| Figure 40 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation des écrans télévisuels avec<br>l'environnement de travail .....  | 228 |
| Figure 41 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation du site intranet avec<br>l'environnement de travail .....  | 229 |
| Figure 42 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation du site internet avec<br>l'environnement de travail .....  | 230 |
| Figure 43 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation de la note de direction avec<br>l'environnement de travail .....   | 232 |
| Figure 44 : Diagramme en bâtons du tri croisé de l'utilisation de la note de service avec<br>l'environnement de travail .....   | 232 |
| Figure 45 : Diagramme en bâtons du tri croisé des relations majeures de travail avec<br>l'environnement de travail .....  | 238 |

|  |     |
|--|-----|
| Figure 46 : Photographie de l'environnement de travail de l'activité de contrôle de plan dans les années 1990 à Éclair Services..... | 274 |
| Figure 47 : Figure d'une addition de représentations sociales de Sogclair aerospace .....  | 289 |
| Figure 48 : Figure d'une addition de représentations sociales d'organisation.....  | 290 |
| Figure 49 : Figure d'une combinaison de représentations sociales de Sogclair aerospace ..  | 291 |
| Figure 50 : Figure d'une combinaison de représentations sociales d'organisation.....   | 292 |
| Figure 51 : Figure d'orientation à finalité stratégique de représentations sociales de Sogclair aerospace .....                      | 294 |
| Figure 52 : Figure d'orientation à finalité stratégique de représentations sociales d'organisation .....                             | 295 |
| Figure 53 : Figure d'une suprareprésentation sociale de Sogclair aerospace.....  | 297 |
| Figure 54 : Figure d'une suprareprésentation sociale d'organisation .....  | 298 |

# TABLE DES TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1 : Synthèse des objectifs de la fonction communication à Sogclair aerospace .....   | 78  |
| Tableau 2 : Rappel synthétique de la problématique .....   | 83  |
| Tableau 3 : Synthèse de l'application du principe de diversité dans le choix des interviewés   | 92  |
| Tableau 4 : Statistiques détaillant le tri croisé du niveau hiérarchique avec le ressenti de la transparence du discours hiérarchique dans les relations professionnelles .....                                    | 144 |
| Tableau 5 : Statistiques détaillant le tri croisé du pays d'activité des répondants avec la vision de Sogclair aerospace par entité nationale pour les modalités "Philippe Robardey", "humain" et "familial" ..... | 159 |
| Tableau 6 : Statistiques détaillant le tri croisé de la direction d'appartenance avec les relations principales de travail .....   | 180 |
| Tableau 7 : Statistiques détaillant le tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti d'englobement de leur entité nationale d'activité respective dans le groupe Sogclair aerospace .....          | 204 |
| Tableau 8 : Statistiques détaillant le tri croisé du pays d'activité des répondants avec le ressenti d'unification du groupe Sogclair aerospace .....  | 209 |
| Tableau 9 : Statistiques détaillant le tri croisé de la vision de la communication de l'ensemble Sogclair aerospace avec l'environnement de travail .....  | 226 |
| Tableau 10 : Statistiques détaillant le tri croisé du degré de ressenti sur l'affirmation d'un intérêt pour la vie de Sogclair aerospace avec l'environnement de travail .....                                     | 226 |
| Tableau 11 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation des écrans télévisuels avec l'environnement de travail .....   | 228 |
| Tableau 12 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation du site intranet avec l'environnement de travail .....   | 229 |
| Tableau 13 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation du site internet avec l'environnement de travail .....   | 230 |

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 14 : Statistiques détaillant le tri croisé de la lecture de la note de direction avec l'environnement de travail .....  | 231 |
| Tableau 15 : Statistiques détaillant le tri croisé de l'utilisation de la note de service avec l'environnement de travail ..... | 232 |
| Tableau 16 : Statistiques détaillant le tri croisé des relations majeures de travail avec l'environnement de travail .....      | 238 |
| Tableau 17 : Proposition d'une typologie d'agents issus de l'étude du cas de Sogclair aerospace .....                           | 257 |

## TABLE DES ANNEXES : CF. VOLUME 2 DE LA THESE<sup>157</sup>

|  |     |
|--|-----|
| Annexe 1 : Extrait du journal de bord .....  | 7   |
| Annexe 2 : Profils des interviewés conformément aux critères définis pour respecter le principe de diversité ..... | 12  |
| Annexe 3 : Guide des entretiens semi-directifs.....  | 49  |
| Annexe 4 : Courriel de demande de prise de rendez-vous.....  | 69  |
| Annexe 5 : Retranscription de l'interview 1 .....  | 70  |
| Annexe 6 : Retranscription de l'interview 2 .....  | 87  |
| Annexe 7 : Retranscription de l'interview 3 .....  | 99  |
| Annexe 8 : Retranscription de l'interview 4 .....  | 115 |
| Annexe 9 : Retranscription de l'interview 5 .....  | 140 |
| Annexe 10 : Retranscription de l'interview 6 .....   | 164 |
| Annexe 11 : Retranscription de l'interview 7 .....   | 187 |
| Annexe 12 : Retranscription de l'interview 8 .....   | 206 |
| Annexe 13 : Retranscription de l'interview 9 .....   | 220 |
| Annexe 14 : Retranscription de l'interview 10 .....  | 242 |
| Annexe 15 : Retranscription de l'interview 11 .....  | 273 |
| Annexe 16 : Retranscription de l'interview 12 .....  | 292 |
| Annexe 17 : Retranscription de l'interview 13 .....  | 321 |
| Annexe 18 : Retranscription de l'interview 14 .....  | 345 |
| Annexe 19 : Retranscription de l'interview 15 .....  | 372 |
| Annexe 20 : Retranscription de l'interview 16 .....  | 390 |
| Annexe 21 : Retranscription de l'interview 17 .....  | 411 |
| Annexe 22 : Retranscription de l'interview 18 .....  | 433 |
| Annexe 23 : Retranscription de l'interview 19 .....  | 451 |

---

<sup>157</sup> Les annexes sont consultables sur le volume deux de la thèse, contenu dans le CD-Rom joint à ce document. Elles sont exclusivement réservées aux membres du jury.

|  |     |
|--|-----|
| Annexe 24 : Retranscription de l'interview 20 .....  | 506 |
| Annexe 25 : Retranscription de l'interview 21 .....  | 545 |
| Annexe 26 : Retranscription de l'interview 22 .....  | 568 |
| Annexe 27 : Retranscription de l'interview 23 .....  | 594 |
| Annexe 28 : Retranscription de l'interview 24 .....  | 614 |
| Annexe 29 : Retranscription de l'interview 25 .....  | 644 |
| Annexe 30 : Retranscription de l'interview 26 .....  | 667 |
| Annexe 31 : Retranscription de l'interview 27 .....  | 689 |
| Annexe 32 : Retranscription de l'interview 28 .....  | 727 |
| Annexe 33 : Retranscription de l'interview 29 .....  | 763 |
| Annexe 34 : Retranscription de l'interview 30 .....  | 787 |
| Annexe 35 : Retranscription de l'interview 31 .....  | 809 |
| Annexe 36 : Retranscription de l'interview 32 .....  | 829 |
| Annexe 37 : Retranscription de l'interview 33 .....  | 857 |
| Annexe 38 : Retranscription de l'interview 34 .....  | 877 |
| Annexe 39 : Retranscription de l'interview 35 .....  | 897 |
| Annexe 40 : Retranscription de l'interview 36 .....  | 912 |
| Annexe 41 : Retranscription de l'interview 37 .....  | 929 |
| Annexe 42 : Extrait de l'analyse de contenu thématique horizontale des données issues de l'entretien semi-directif 10 .....          | 944 |
| Annexe 43 : Extrait de l'analyse de contenu thématique verticale des données issues des entretiens semi-directifs 4, 5, 6 et 7 ..... | 945 |
| Annexe 44 : Effectif de l'ensemble de la division Aerospace du groupe Sogclair, à la première moitié de 2015 .....                   | 946 |
| Annexe 45 : Questionnaire quantitatif diffusé sous le format <i>Google Forms</i> .....   | 947 |
| Annexe 46 : Questionnaire quantitatif diffusé sous le format <i>Word</i> , version française.....                                    | 959 |
| Annexe 47 : Questionnaire quantitatif diffusé sous le format <i>Word</i> , version anglaise .....                                    | 963 |
| Annexe 48 : Questionnaire quantitatif diffusé sous le format <i>Word</i> , version espagnole .....                                   | 967 |
| Annexe 49 : Questionnaire quantitatif diffusé sous le format <i>Word</i> , version allemande.....                                    | 971 |
| Annexe 50 : Courriel d'administration du questionnaire aux salariés de Sogclair aerospace  |     |



|  |      |
|--|------|
| France .....   | 975  |
| Annexe 51 : Courriel d'administration du questionnaire aux salariés de Sogclair aerospace Tunisie.....   | 977  |
| Annexe 52 : Courriel d'administration du questionnaire aux salariés de Sogclair aerospace Canada / MSB .....   | 979  |
| Annexe 53 : Courriel d'administration du questionnaire aux salariés de Sogclair aerospace Royaume Uni.....   | 981  |
| Annexe 54 : Courriel d'administration du questionnaire aux salariés de Sogclair aerospace Allemagne .....  | 983  |
| Annexe 55 : Courriel d'administration du questionnaire aux salariés de Sogclair aerospace Espagne .....  | 986  |
| Annexe 56 : Publication du questionnaire dans l'onglet innovation sur l'intranet international, version française.....   | 989  |
| Annexe 57 : Publication du questionnaire dans l'onglet innovation sur l'intranet international, version anglaise .....   | 990  |
| Annexe 58 : Diapositive de rappel du questionnaire, version française .....  | 991  |
| Annexe 59 : Diapositive de rappel du questionnaire, version anglaise .....   | 992  |
| Annexe 60 : Statistiques éditées par <i>Google Forms</i> sur l'évolution du nombre de retours du questionnaire en ligne.....   | 993  |
| Annexe 61 : Extrait de la compilation des données issues des retours au questionnaire quantitatif .....  | 994  |
| Annexe 62 : Tris à plat des données issues du questionnaire quantitatif .....  | 995  |
| Annexe 63 : Tableau 6 - Statistiques du tri croisé de la direction d'appartenance avec les relations principales de travail.....                                     | 1014 |
| Annexe 64 : Compte-rendu chiffré et visuel de l'événement <i>ConnecTeam</i> .....  | 1015 |
| Annexe 65 : Tableau 9 - Statistiques détaillant le tri croisé de la vision de la communication de l'ensemble Sogclair aerospace avec l'environnement de travail..... | 1017 |
| Annexe 66 : Note de direction présentant les résultats du groupe Sogclair .....  | 1018 |
| Annexe 67 : Note de direction sur les évolutions structurelles concernant l'ensemble Sogclair aerospace .....  | 1020 |
| Annexe 68 : Courriel présentant des postes à pourvoir dans l'entreprise .....  | 1021 |
| Annexe 69 : Tableau 16 - Statistiques détaillant le tri croisé des relations majeures de travail avec l'environnement de travail .....                               | 1023 |

# TABLE DES MATIERES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Remerciements .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Sommaire .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Introduction générale.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>PARTIE 1 Cycle paradigmatique de la recherche.....</b>  | <b>16</b> |
| Introduction .....   | 17        |
| Chapitre 1 Des représentations sociales à la construction organisationnelle .....                                  | 19        |
| 1.1 Le concept de représentations sociales : définitions conceptuelles et modalités d’appréhension .....           | 19        |
| 1.1.1 Les prémisses des représentations sociales .....   | 19        |
| 1.1.2 L’approche socioanthropologique .....  | 21        |
| 1.1.3 L’approche structurale des représentations .....   | 23        |
| 1.1.4 L’approche des principes organisateurs .....   | 24        |
| 1.2 Un positionnement socioconstructiviste .....   | 25        |
| 1.2.1 Le constructivisme : de la construction du sens des représentations sociales .....                           | 25        |
| 1.2.1.1 Les qualités de la convention constructiviste .....  | 26        |
| 1.2.1.2 L’interrelation entre représentations sociales et identités .....  | 28        |
| 1.2.2 Le socioconstructivisme : entre multiplicités des représentations sociales et partage d’un même espace ..... | 29        |
| 1.2.2.1 Des identités plurielles .....   | 30        |
| 1.2.2.2 De l’articulation entre les "réalités" subjectives et "réalité" objective.....                             | 32        |
| Conclusion de chapitre .....   | 33        |
| Chapitre 2 Appréhender les représentations sociales par une approche communicationnelle des organisations .....    | 35        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 2.1       | Un renouvellement communicationnel de la vision organisationnelle .....                              | 35        |
| 2.1.1.1   | L'émergence des problématiques en communication organisationnelle.....                               | 35        |
| 2.1.1.2   | Une approche communicationnelle des représentations sociales d'organisation.....                     | 38        |
| 2.2       | Les représentations sociales par l'approche constitutive de la communication organisationnelle ..... | 42        |
| 2.2.1     | De la participation organisationnelle des conversations et des textes .....                          | 43        |
| 2.2.2     | Le concept d'agentivité .....  | 45        |
| 2.2.2.1   | L'hétérogénéité des agents .....   | 46        |
| 2.2.2.2   | Des capacités d'action.....  | 46        |
| 2.2.2.3   | De l'agencement des agentivités .....  | 47        |
| 2.2.2.4   | De l'utilisation à l'action.....   | 48        |
|           | Conclusion de chapitre .....   | 48        |
|           | Conclusion.....  | 50        |
|           | <b>PARTIE 2 Contexte du terrain de recherche .....</b>   | <b>53</b> |
|           | Introduction .....   | 54        |
|           | Chapitre 1 Apports du contexte de recherche à la définition de la problématique .....                | 56        |
| 1.1       | Une étude de cas en contexte de recherche impliquée.....   | 56        |
| 1.1.1     | L'originalité d'une recherche par le dispositif CIFRE .....  | 56        |
| 1.1.2     | L'étude du cas de Sogclair aerospace .....   | 58        |
| 1.1.2.1   | Retour historique par le cadre du groupe Sogclair .....  | 58        |
| 1.1.2.1.1 | De la documentation technique à l'ingénierie de "haute technologie" ...                              | 59        |
| 1.1.2.1.2 | La structuration par divisions.....  | 61        |
| 1.1.2.2   | L'organisation Sogclair aerospace.....   | 63        |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1.1.2.2.1 | Une implantation internationale.....   | 64 |
| 1.1.2.2.2 | La structure organisationnelle.....  | 65 |
| 1.1.2.2.3 | La politique stratégique de l'entreprise : le projet ASAP.....                       | 68 |
| 1.2       | Des questions spécifiques de recherche pour la concrétisation du problème .....      | 70 |
| 1.2.1     | Un intérêt particulier pour les salariés de l'organisation.....                      | 71 |
| 1.2.1.1   | Une diversité d'éléments humains de l'organisation .....                             | 71 |
| 1.2.1.2   | Un ajustement aux problématiques des porteurs du projet en industrie.....            | 72 |
| 1.2.2     | Des questions visant les localités.....  | 73 |
| 1.2.3     | La question de l'activité de communication dans les représentations<br>sociales..... | 75 |
| 1.2.3.1   | L'émergence de la fonction communication à Sogclair aerospace .....                  | 76 |
| 1.2.3.2   | L'officialisation de la fonction communication .....                                 | 77 |
| 1.2.3.3   | Les objectifs de la fonction communication .....                                     | 78 |
| 1.2.4     | Des questions visant les globalités .....  | 80 |
|           | Conclusion de chapitre - Synthèse de la problématique.....                           | 82 |
|           | Chapitre 2 Méthodologie.....   | 84 |
| 2.2       | La technique d'observation participante.....   | 86 |
| 2.2.1     | Enjeux de la technique d'observation participante.....                               | 86 |
| 2.2.2     | L'analyse de contenu thématique du journal de bord.....                              | 87 |
| 2.2.3     | Réflexivité sur la technique d'observation participante .....                        | 88 |
| 2.3       | La technique d'entretien semi-directif.....  | 89 |
| 2.3.1     | Enjeux de la technique d'entretien semi-directif.....                                | 89 |
| 2.3.1.1   | Modalité de sélection des interviewés.....   | 90 |
| 2.3.1.2   | Construction du guide d'entretien .....  | 93 |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 2.3.1.4  | Modalités de recueil des données .....                          | 95         |
| 2.3.1.5  | Modalités de transcription .....                                | 95         |
| 2.3.2  | L'analyse de contenu thématique des entretiens .....            | 96         |
| 2.3.3  | Réflexivité sur la technique d'entretien .....                  | 97         |
| 2.4  | La technique de questionnaire quantitatif .....                 | 100        |
| 2.4.1  | Enjeux de la technique de questionnaire .....                   | 100        |
| 2.4.1.1  | Population d'enquête .....                                      | 100        |
| 2.4.1.2  | Phase de conception du questionnaire .....                      | 101        |
| 2.4.1.2.1  | La mise en forme du questionnaire .....                         | 101        |
| 2.4.1.2.2  | La définition du contenu du questionnaire .....                 | 102        |
| 2.4.1.3  | La phase de prétest .....                                       | 108        |
| 2.4.1.4  | Déclinaison langagière .....                                    | 109        |
| 2.4.1.5  | La phase d'administration du questionnaire .....                | 110        |
| 2.4.1.6  | Les rappels de l'enquête .....                                  | 112        |
| 2.4.2  | L'analyse statistique .....                                     | 112        |
| 2.4.3  | Réflexivité sur la technique du questionnaire quantitatif ..... | 113        |
|  | Conclusion de chapitre .....                                    | 116        |
|  | Conclusion .....  | 118        |
| <b>PARTIE 3 De la déconstruction d'images à l'émergence de dynamiques représentationnelles .....</b> |   | <b>120</b> |
|  | Introduction .....  | 121        |
|  | Chapitre 1 La dépendance .....                                  | 124        |
| 1.1  | Une organisation "miroir" .....                                 | 124        |
| 1.1.1  | Une économie de la qualité et de la confiance .....             | 125        |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 1.1.2   | De la construction du discours institutionnel .....                  | 126 |
| 1.1.2.1 | Une adaptation langagière au service du client .....                 | 128 |
| 1.1.2.2 | Une structuration sélective .....                                    | 129 |
| 1.1.2.3 | Entre procédures spécifiques et homogénéisation.....                 | 131 |
| 1.1.2.4 | De la "customisation" aux re-présentations.....                      | 133 |
| 1.1.3   | L'effet de ventriloquie ou comment donner du "poids" au client ..... | 135 |
| 1.1.4   | Synthèse de ces dynamiques.....                                      | 135 |
| 1.2     | Une organisation "d'intérim" .....                                   | 136 |
| 1.2.1   | L'évolution de la relation contractuelle en sous-traitance.....      | 137 |
| 1.2.2   | Une entreprise d'expertise à la malléabilité salariale .....         | 138 |
| 1.2.2.1 | Un "flou" prévisionnel.....  | 139 |
| 1.2.2.2 | Des capacités décisionnaires annihilantes .....                      | 140 |
| 1.2.2.3 | Une cadence de travail propice à la perte de repère .....            | 142 |
| 1.2.2.4 | Entre gestion des compétences et gestion humaine .....               | 143 |
| 1.2.2.5 | Le cas des intercontrats .....                                       | 146 |
| 1.2.3   | Le salarié "nomade" : entre sous-traitant et intérimaire .....       | 148 |
| 1.2.3.1 | Une évolution vers la désorientation .....                           | 150 |
| 1.2.3.2 | Sogclair aerospace : un "tremplin" pour la suite .....               | 150 |
| 1.2.4   | Synthèse de ces dynamiques.....                                      | 151 |
| 1.3     | Une organisation "humaine" .....                                     | 151 |
| 1.3.1   | Le mythe du "père fondateur" de l'entreprise.....                    | 152 |
| 1.3.2   | Entre entretien et évolution du mythe.....                           | 155 |

|  |     |
|--|-----|
| 1.3.2.1 Un ajustement entre les dimensions familiales et humaines...                   | 157 |
| 1.3.2.2 ... au service du mythe du "chef du groupe".....                               | 161 |
| 1.3.2.3 La ligne communicationnelle directionnelle .....                               | 162 |
| 1.3.3 Le rapport à l'humain dans la relation de proximité.....                         | 164 |
| 1.3.4 Synthèse de ces dynamiques.....  | 165 |
| Conclusion de chapitre .....   | 166 |
| CHAPITRE 2 La matérialité.....   | 167 |
| 2.1 Une organisation "experte" .....   | 168 |
| 2.1.1 Une démarcation par la spécialisation .....                                      | 168 |
| 2.1.2 Des compétences organisationnelles .....   | 169 |
| 2.1.3 Des rites organisateurs de compétences .....                                     | 170 |
| 2.1.3.1 Le rite "de recrutement" : une interrelation entre savoirs et savoir-faire ... | 171 |
| 2.1.3.2 Le rite "d'intégration" au service d'une mutualisation de compétences ....     | 172 |
| 2.1.3.3 Le rite "d'entretien annuel" : une discussion sur les compétences.....         | 176 |
| 2.1.4 Synthèse de ces dynamiques.....  | 178 |
| 2.2 Une organisation "productive".....   | 179 |
| 2.2.1 Une politique de la performance .....  | 181 |
| 2.2.2 La place des activités transverses dans la "course" à la quantification .....    | 182 |
| 2.2.3 Le processus de légitimité par la procédure .....                                | 184 |
| 2.2.4 Une sélectivité communicationnelle au service de la productivité.....            | 185 |
| 2.2.5 De la quantification à la productivité .....                                     | 187 |
| 2.2.6 De l'institutionnalisation de la productivité .....                              | 188 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 2.2.7   | Synthèse de ces dynamiques.....  | 189 |
| 2.3     | Une organisation "gestionnaire" .....  | 190 |
| 2.3.1   | <i>Gestaff</i> : le logiciel de gestion des coûts de Sogclair aerospace.....   | 191 |
| 2.3.1.1 | Le marquage par le pointage .....  | 191 |
| 2.3.1.2 | Le pointage au cœur du travail d'entreprise.....                               | 193 |
| 2.3.2   | Entre la vision gestionnaire et l'activité de terrain .....                    | 195 |
| 2.3.3   | De la gestion d'un collectif au service d'une individualité .....              | 197 |
| 2.3.4   | Synthèse de ces dynamiques.....  | 198 |
|         | Conclusion de chapitre .....   | 199 |
|         | Chapitre 3 La spatialité .....   | 201 |
| 3.1     | Une organisation "toulousaine" .....   | 202 |
| 3.1.1   | Une approche par l'internationalisation .....                                  | 202 |
| 3.1.1.1 | Une "transnationalisation" hiérarchiquement sélective.....                     | 202 |
| 3.1.1.2 | Entre culture et enjeux des dispositifs de travail à l'international .....     | 205 |
| 3.1.1.3 | Une hégémonie toulousaine .....  | 208 |
| 3.1.2   | Une approche par les localités .....   | 210 |
| 3.1.2.1 | Du "flou" communicationnel à l'idéalisation.....                               | 210 |
| 3.1.2.2 | Entre isolement communicationnel et subjectivité des intermédiaires .....      | 212 |
| 3.1.3   | Synthèse de ces dynamiques.....  | 213 |
| 3.2     | Une organisation "opportuniste" .....  | 214 |
| 3.2.1   | Une stratégie d'expansion : des négociations économiques et individuelles..... | 214 |
| 3.2.2   | De la création d'une entreprise à l'achat : un ajustement des promesses.....   | 216 |



|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.2.2.1 | Du changement organisationnel au changement contractuel .....              | 218 |
| 3.2.2.2 | Achat d'organisation et contrainte de l'espace organisationnel.....        | 219 |
| 3.2.2.3 | Les "non-dits" : une porte ouverte aux rumeurs.....                        | 220 |
| 3.2.2.4 | Des éléments humains et structurels propices à une violation du contrat .. | 222 |
| 3.2.3   | Synthèse de ces dynamiques.....  | 223 |
| 3.3     | Une organisation "de commodité" .....                                      | 224 |
| 3.3.1   | Travail délocalisé et outils de communication .....                        | 225 |
| 3.3.1.1 | Un environnement propice aux divergences d'information.....                | 227 |
| 3.3.1.2 | Des capacités d'action des outils par restriction des communications.....  | 230 |
| 3.3.2   | Du relais informationnel à la figure incarnant l'organisation.....         | 233 |
| 3.3.3   | Une conservation orientée des liens par la distance .....                  | 235 |
| 3.3.4   | Synthèse de ces dynamiques.....  | 236 |
| 3.4     | Une organisation "cliente" .....   | 237 |
| 3.4.1   | Spécificités contextuelles des relations sociales.....                     | 238 |
| 3.4.2   | Un ajustement des modes de travail .....                                   | 239 |
| 3.4.2.1 | Le mode de travail du client .....   | 239 |
| 3.4.2.2 | Le mode de travail de l'équipe .....                                       | 241 |
| 3.4.2.3 | Entre logiques de similitude et d'appartenance.....                        | 242 |
| 3.4.3   | Le mode de travail de l'entreprise contractuelle.....                      | 242 |
| 3.4.3.1 | Entre management de l'activité et management des équipes.....              | 243 |
| 3.4.3.2 | Prise de fonction et redéfinition des espaces de proximités.....           | 244 |
| 3.4.4   | Autorité contractuelle et pouvoir d'action .....                           | 245 |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 3.4.5   | Synthèse de ces dynamiques.....   | 247        |
|   | Conclusion de chapitre .....  | 247        |
|   | Conclusion.....   | 250        |
| <b>PARTIE 4 Discussion sur la "réalité" organisationnelle par une approche agentive des représentations sociales.....</b> |   | <b>252</b> |
|   | Introduction .....  | 253        |
|   | Chapitre 1 Contribution aux avancées sur les formes agentives .....                                   | 255        |
| 1.1   | Une typologie indicative d'agents participant aux dynamiques représentationnelles d'organisation..... | 256        |
| 1.1.1   | Une typologie indicative d'agents .....   | 256        |
| 1.1.2   | Retour réflexif sur la conception typologique .....   | 258        |
| 1.1.3   | Des agents construisants aux "construits agentifs".....   | 259        |
| 1.1.3.1   | Des interactions hybrides aux hybridités d'agents .....   | 260        |
| 1.1.3.2   | De l'intérêt d'une appréhension toujours plus locale des communications.....                          | 262        |
| 1.2   | De l'agentivité du silence : un renforcement du socle de connaissances.....                           | 264        |
| 1.2.1   | De la capacité des mots .....   | 265        |
| 1.2.2   | L'agir par le passage sous silence.....   | 266        |
| 1.3   | De l'agentivité du sensible : un élargissement des formes textuelles.....                             | 269        |
| 1.3.1   | Une agentivité des textes "sensoriels" : le rapport du corps à l'espace .....                         | 270        |
| 1.3.2   | Illustration par des expériences sensorielles.....  | 271        |
| 1.3.2.1   | Des textes oraux et visuels au service d'un renforcement sensoriel .....                              | 271        |
| 1.3.2.2   | L'expérience sensorielle par l'appréhension tactile .....   | 272        |
| 1.4   | De l'agentivité des sentiments : un accent sur la dimension affective en interaction .....            | 275        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 1.4.1   | La relation entre émotion et sentiment .....  | 277        |
| 1.4.2   | Du ressenti à l'action .....  | 279        |
|   | Conclusion de chapitre .....  | 285        |
| Chapitre 2 Contribution à la "réalité organisationnelle" par les représentations sociales.. |   | 287        |
| 2.1   | Des figures de dynamiques représentationnelles d'organisation .....   | 287        |
| 2.1.1   | Des structures de surface de dynamiques représentationnelles<br>d'organisation .....                                | 288        |
| 2.1.1.1   | Une addition de représentations sociales d'organisation .....   | 288        |
| 2.1.1.2   | Une combinaison de représentations sociales d'organisation .....  | 290        |
| 2.1.3   | Des structures profondes de dynamiques représentationnelles<br>d'organisation .....                                 | 293        |
| 2.1.3.1   | Une orientation à finalité stratégique des représentations sociales<br>d'organisation.....                          | 293        |
| 2.1.3.2   | Une suprareprésentation sociale de l'organisation.....  | 296        |
| 2.2   | Contribution à la compréhension du concept de "réalité" organisationnelle .....                                     | 300        |
| 2.2.1   | Des difficultés d'objectivisation par la culture d'entreprise.....  | 300        |
| 2.2.2   | De la "réalité" objective aux "réalités" subjectives plus ou moins partagées :<br>une proposition d'adaptation..... | 304        |
|   | Conclusion de chapitre .....  | 306        |
|   | Conclusion.....   | 308        |
|   | <b>Conclusion générale .....</b>  | <b>310</b> |
|   | <b>Bibliographie.....</b>   | <b>318</b> |
|   | <b>Table des figures.....</b>   | <b>344</b> |
|   | <b>Table des tableaux.....</b>  | <b>348</b> |
|   | <b>Table des annexes : cf. volume 2 de la thèse .....</b>   | <b>350</b> |

**Table des matières ..... 353**