

# COMBINER SCIENCE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET SCIENCES DE GESTION POUR ETUDIER L'ACTION COLLECTIVE

Béatrice Vacher

► **To cite this version:**

Béatrice Vacher. COMBINER SCIENCE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET SCIENCES DE GESTION POUR ETUDIER L'ACTION COLLECTIVE. XVIème congrès de la SFSIC, “ Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité ”, Jun 2008, compïègne, France. halshs-02916202

**HAL Id: halshs-02916202**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02916202>**

Submitted on 17 Aug 2020

**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.

# COMBINER SCIENCE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET SCIENCES DE GESTION POUR ETUDIER L'ACTION COLLECTIVE

XVI<sup>ème</sup> congrès de la SFSIC, « Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité », Compiègne, 11-13 juin 2008

Béatrice Vacher, IEP - Institut d'Etude Politique d'Aix-Marseille, équipe CHERPA, [beatricevacher@gmail.com](mailto:beatricevacher@gmail.com)

## RESUME

Nous faisons référence aux travaux de trois spécialités appartenant d'une part, à la discipline Sciences de l'Information et de la Communication (spécialités « communication organisationnelle » et « approche par l'activité d'information ») et d'autre part, à la discipline Sciences de Gestion (spécialité « théories de l'action organisée »). Ces deux disciplines se mobilisent l'une l'autre très rarement alors que les trois spécialités citées sont proches sur le plan de la méthodologie et des résultats : elles proposent de s'intéresser aux pratiques quotidiennes en situation de travail pour étudier l'action collective (comprise comme un processus de construction conjointe de savoirs et de relations).

Nous illustrerons la pertinence de cette triple approche par un exemple tiré d'un projet de recherche engageant des opérateurs publics. Pour cela, nous adoptons un *point de vue communicationnel* sur les *activités d'information au travail* et analysons cet ensemble comme un *agencement organisationnel*. Nous étudions en détail les points de vue des protagonistes, leurs places respectives sur le projet et dans les institutions concernées ainsi que l'évolution des ressources tant matérielles que symboliques. Nous pouvons alors montrer comment évolue l'action collective et envisager ses perspectives de développement.

## MOTS CLES

Activité d'information, Point de vue communicationnel, Agencements organisationnels, Action collective, Grounded Theory

## TITLE

Combining Information & Communication Sciences with Management Science to study Collective Action

## ABSTRACT

In this contribution, we show how useful is to combine three specialities from two disciplines: the Communicational Point of View and the Information Activity Study, from Information & Communication Sciences; Organized Action Theory from Management Science. These two fields don't work together but the three specialities use similar methodologies and get similar results: they propose to look at daily practices of work situations to study collective action.

We illustrate this theory combination with an example of a research project with public operators. In this project, we study actors points of view, their places into the project and into the institutions concerned and we anticipate the evolution of the different resources. It's then possible to show how action changes and to imagine her development.

## KEY WORDS

Information Activity, Communicational Point of View, « Agencements organisationnels », Collective, Grounded Theory

## INTRODUCTION

Dans cette contribution, nous souhaitons montrer la complémentarité de trois approches pour étudier l'action collective : l'étude des activités d'information, le point de vue communicationnel et l'analyse par les agencements organisationnels. Les deux premières approches appartiennent aux Sciences de l'Information et de la Communication et la troisième aux Sciences de Gestion. Les deux disciplines se mobilisent encore rarement l'une l'autre alors que les trois approches se ressemblent sur le plan de la méthodologie et des résultats : elles proposent de s'intéresser aux pratiques quotidiennes en situation de travail pour étudier l'action collective.

Dans un premier temps, nous précisons succinctement les concepts que nous mobilisons. Nous avons ensuite choisi un cas pour illustrer la pertinence de cette mobilisation croisée.

## CONCEPTS MOBILISEES ET CHOIX DE DEFINITIONS

### L'ACTION COLLECTIVE EN ORGANISATIONS COMBINE SAVOIRS ET RELATIONS

Nous entendons l'action collective comme un processus de construction conjointe de savoirs et de relations (Hatchuel, 2000). En effet, d'une part l'acteur sait quelque chose de cette action et, d'autre part, l'action est soumise au jugement d'autrui : « *Aucun acteur ne peut à lui seul déterminer le cours d'une action collective* » (Id., 37). La définition latine de la gestion présente déjà cette idée avec le verbe *gero* (porter), qui signifie à la fois conduire l'action et complaire à quelqu'un. « *Gérer, ce n'était pas seulement 'diriger', c'était aussi accepter les prescriptions d'autrui ou tenir compte de ses désirs [...]* l'action est un processus d'accomplissement critique par lequel nous reconstruisons simultanément nos savoirs et nos relations » (Ibid., 40).

### L'ETUDE DES ACTIVITES D'INFORMATION REVELE L'ORGANISATION AU QUOTIDIEN

Nous mobilisons le terme d'information dans son acception la plus simple, à savoir une combinaison de signes, manipulables et observables (document, parole, pictogramme, etc.), et de processus associés (mise en forme - d'une idée, d'un brouillon, d'une série de documents, etc.). L'activité telle que nous l'entendons ici n'est pas seulement l'action (observable), c'est également son potentiel et ses alternatives (exprimés sous forme de projections *a priori* et de justifications *a posteriori*). Les activités d'information sont donc *réflexives* et *décisives*, dans la mesure de leur degré de prescription et de leur relation aux autres activités de l'organisation (Guyot, 2004 ; Lacoste, 2000). Pour les étudier, il est nécessaire

d'adopter une posture d'observation et d'écoute *in situ* de situations quotidiennes de travail (Vacher, 2008).

#### LE POINT DE VUE COMMUNICATIONNEL CROISE INSTITUTION ET LEGITIMITE

Le point de vue communicationnel sur les activités d'information consiste à étudier l'articulation entre ces activités et leur contexte institutionnel et de légitimité. Il s'agit de prendre en compte simultanément, les actions (signes échangés et processus associés), les interprétations (qui donnent accès aux activités) et les places respectives des protagonistes (Bouzon, 2002 ; Jeanneret, 2004). Ces places dépendent du statut, institutionnel, et du rôle, qui varie selon les situations où peuvent se construire des arènes de légitimité spécifique. Les repérer se fait en croisant les activités avec les documents officiels, les règles de fonctionnement plus ou moins explicites et les conditions matérielles (Groleau, Taylor, 1996 ; Giroux, 2006).

#### L'ANALYSE PAR LES AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS CADRE LES CONTRAINTES COLLECTIVES

Analyser l'action collective comme un agencement organisationnel, c'est étudier ce que fait une combinaison de ressources, humaines, matérielles et symboliques, dotée d'un mandat (Girin, 1995). Le mandat cadre les relations entre mandants et mandataires et les relations sont supposées de bonne foi : le mandataire fait ce qu'il peut et le mandant ne demande pas n'importe quoi. La performance de l'agencement dépend donc principalement de la *compétence* du mandataire (inscrite dans les liens entre les ressources), des activités (simples ou complexes) et de la qualité du mandat (clair ou confus). Un mandat clair peut être contrôlé en cours d'activité par des indicateurs sur les résultats attendus alors que seuls les moyens à mettre en œuvre peuvent être suivis en cas de mandat confus.

#### ILLUSTRATION DE LA PERTINENCE DU CROISEMENT THEORIQUE

Nous avons choisi d'illustrer la pertinence de ce croisement théorique à l'aide d'un exemple tiré d'un projet réel. Après une présentation des personnages principaux et du contexte institutionnel du projet, nous décrivons les activités d'information de quatre situations ainsi que les points de vue de chacun mis en perspective par leurs places respectives (point de vue communicationnel). En approfondissant la relation avec les « actants » (objets et symboles) et le cadre organisationnel, nous en comprenons alors les possibilités de développement (analyse par l'agencement organisationnel).

#### LE PROJET, SES PARTIES PRENANTES ET SON CONTEXTE

##### Personnages, actants et Institutions

Il s'agit de mettre en place une plateforme de travail collaborative (PLACO) pour le compte d'un réseau de recherche européen. Une telle plateforme est constituée de plusieurs outils : gestion de contenu (GC), annuaire, messagerie, partage de coordonnées.

Il y a principalement deux institutions impliquées dans ce projet : un institut de recherche en Sciences Humaines et Sociales, situé à Paris (le commanditaire, nommé IRC) et un institut de recherche en informatique, situé en province (le prestataire, nommé IRP). IRP et IRC partagent la même tutelle ministérielle.

Les six personnages principaux sont les suivants :

- Côté IRP : le directeur des projets et directeur adjoint de IRP (Gonthier), le chef de projet (Rosevita), un informaticien (Arold) et un prestataire informatique extérieur (Eustache).

- Côté IRC : le responsable du projet Européen (Otto) et l'administratrice (Mathilde).

##### Contexte institutionnel et historique

Des institutions de recherche telles que IRC et IRP sont soumises à de multiples contraintes : répondre à des critères scientifiques, trouver et gérer des projets (plus ou moins reconnus selon leur valeur scientifique et leur rentabilité financière) et, généralement, assurer un montant d'heures d'enseignement ainsi qu'un travail administratif correspondant (Callon, 2003). Le directeur de l'institution a la charge de choisir les contrats qui équilibrent au mieux les publications et le budget tout en tenant compte des ressources et des obligations d'enseignement.

Dans le cas de IRP, après une période faste, trois directeurs se sont succédés sans réussir à augmenter les ressources financières ni à valoriser les travaux scientifiques de ses membres. Le directeur actuel délègue son travail au directeur adjoint, Gonthier. Vis-à-vis de sa hiérarchie, il justifie la mauvaise posture de son laboratoire par l'incompétence et la mauvaise volonté de son personnel (une quarantaine de personnes). Ce dernier adopte une position défensive en rappelant son passé prestigieux. Il existe donc une tension forte au sein de IRP au moment du projet.

Ce dernier est très intéressant à étudier dans ce contexte : il semble en effet avoir une valeur scientifique grâce au partenariat prestigieux avec le réseau européen, il mobilise *a priori* les compétences du laboratoire avec PLACO, imaginée par Gonthier et créée au sein de IRP, enfin il apparaît comme rémunérateur. Notre étude montre une réalité plus ambiguë : les compétences nécessaires au projet sont peu valorisantes pour les recherches en cours, PLACO a été développée par un ingénieur qui vient de quitter IRP en très mauvais terme et qui laisse un produit inachevé et non documenté. Seul Eustache, prestataire extérieur, le connaît pour avoir participé à son développement. Reste le prestige de la communauté européenne bien que la relation ne soit pas directe.

#### SITUATION DU PROJET

##### Déroulement succinct

Le projet débute par un accord non contractualisé entre Otto et Gonthier. Immédiatement, Gonthier délègue à Rosevita la responsabilité du contrat avec pour consigne : « Satisfaire le client et ne pas dépasser le budget ». Eustache forme Rosevita, Mathilde et Otto qui explicite alors ses exigences. Rosevita, après négociation avec Otto (principalement sur les délais), traduit ces exigences en suivi de projet. Il apparaît rapidement que le budget sera dépassé s'il est sous-traité entièrement à Eustache mais

Arold (informaticien interne à IRP) refuse de s'impliquer. Les premiers modules spécifiques sont implémentés par Eustache alors que les retards et les dysfonctionnements s'accumulent. Otto menace de changer de fournisseur et réunit les protagonistes. Arold s'implique, Rosevita répartit à nouveau les tâches selon les compétences, les contraintes budgétaires et les exigences du projet renégociées. Le suivi de projet est mis à jour quotidiennement et sert de tableau de bord pour Arold, Eustache, Mathilde et Otto. Le projet rentre en phase routinière.

À l'issue de deux années, PLACO n'est toujours pas stabilisée dans son fonctionnement (nécessite toujours l'intervention régulière des informaticiens et de l'administratrice) et génère un dépassement budgétaire important. Otto n'est pas satisfait, Rosevita est en conflit avec sa hiérarchie, Arold reste en mal de reconnaissance, Eustache et Mathilde sont relativement contents malgré une charge de travail beaucoup plus importante que prévue et Gonthier se joint à son directeur pour se plaindre de la mauvaise volonté de son personnel.

Pour entamer une analyse de type communicationnelle puis organisationnelle, il est indispensable de rentrer dans le détail des situations. Nous en avons choisi quatre :

#### 1. Passage d'une gestion documentaire hiérarchique à une gestion thématique

Otto précise ses exigences le jour de sa formation dans les locaux de IRP : son premier souhait est que les documents déposés sur PLACO soit gérés comme le réseau européen, c'est-à-dire par thème. Or, l'application qui gère les documents, GC, est organisée de façon hiérarchique (les accès dépendent du statut des personnes). Il n'est pas possible de modifier GC pour deux raisons. La première est que cela transformerait le principe du produit telle que l'a voulu Gonthier. La seconde est l'absence de compétence et de documentation correspondantes. Eustache propose alors d'utiliser une application de dépôt documentaire (DD) organisée par thème. Mais DD n'a pas la puissance de GC pour faire des suivis documentaires et des statistiques. Un compromis est trouvé : les documents de travail entre équipes sont déposés sur DD et les documents validés pour le projet européen sont déposés sur GC. Cette solution est facturée en sus du budget initial.

#### 2. Ouverture de l'accès des documents à un public non référencé

Mathilde est rapidement opérationnelle et configure PLACO pour la saisie. Une partie des données doit être accessible au public alors que l'autre doit rester entre membres du réseau. Cette exigence n'a pas été précisée par Otto car elle tient pour lui de l'évidence. Or PLACO ne propose pas cette séparation. Mathilde, puis Otto, en discutent par téléphone avec Rosevita. Cette dernière se renseigne auprès de Gonthier qui répond, agacé, que PLACO est une plateforme de travail collaboratif et non un site Internet. Otto insiste et commence à hausser le ton. Rosevita se retourne vers Eustache, qui propose une solution pour séparer PLACO en deux parties. Cette solution est à nouveau facturée.

#### 3. Simplification de l'édition

Mathilde doit rentrer de nombreuses pages de présentation et pouvoir les modifier à tout moment mais PLACO ne

possède pas d'éditeur de texte. Pour saisir des pages de présentation, il faut connaître HTML. Gonthier, à qui Rosevita expose le problème, répond à nouveau que PLACO n'est pas un site Internet. Mathilde apprend très rapidement HTML et trouve même le travail amusant. Otto n'est pas du tout satisfait de la manœuvre et exprime sa colère par téléphone à Rosevita puis à Gonthier. Arold, qui commence à connaître PLACO, installe un éditeur de texte.

#### 4. Amélioration de l'ergonomie

Les premières saisies de documents sur PLACO suscitent de nombreux mécontentements de la part des utilisateurs finaux, les membres du réseau européen. En effet, pour qu'un document soit géré par GC, il faut faire quatre manipulations, chacune à partir d'un menu différent : déposer le document sur PLACO, saisir une fiche détaillée correspondant au document et à l'utilisateur, relier la fiche au document, relier la fiche à l'utilisateur. Otto provoque une réunion plénière : la lourdeur de fonctionnement est inacceptable. Gonthier rejette la responsabilité sur Rosevita et Arold, qui se justifient : la première en s'appuyant sur le document de suivi de projet et le second en rappelant les contraintes techniques. Un nouveau développement est finalement négocié dont s'occupent ensemble Arold et Eustache.

### **ANALYSE COMMUNICATIONNELLE**

#### Des actions aux activités

Les actions de ces quatre situations sont à la fois des échanges de paroles (en négociations formelles ou grâce à des ajustements informels), des rédactions et éditions de documents, des constructions d'outils (édition, interfaces de saisie), des réunions, des classements documentaires, etc. Chacun des protagonistes a sa propre interprétation sur ces actions. Il est possible d'en rendre compte en croisant les observations avec des investigations spécifiques (lectures de documents officiels, entretiens ou provocations d'événements). Rosevita est bien placée pour ce travail car elle est présente à tous les moments et, en tant que coordonnatrice, chacun lui donne son point de vue sur le projet. En effet, la complexité du projet est telle que les autres personnes évitent, lorsqu'elles le peuvent, les rencontres en direct. Elles préfèrent passer par Rosevita pour lui faire part, non seulement de leurs difficultés avec PLACO, mais également de leurs enjeux personnels ou encore des anecdotes sur des événements particuliers. De plus, en tant que chercheuse en communication organisationnelle, elle a pris des notes détaillées pour les confronter aux documents officiels des trois institutions. Rosevita<sup>1</sup> a pu cerner les activités d'information du projet en croisant ce que chacun a dit ou fait en situation (ses actions) avec ce qu'il avait prévu de dire ou de faire (ses intentions) et les raisons de ses actions ou ce qu'il aurait pu dire ou faire (justifications). En effet, les intentions et les justifications sur le projet tiennent compte des relations aux autres et à l'institution. Ce qui donne accès, au moins en partie, au potentiel et aux alternatives de l'action. Le

<sup>1</sup> On aura reconnu l'auteur de cet article. Il m'est plus facile de conserver l'appellation *Rosevita* pour garder la cohérence avec les autres personnes en jeu et le recul nécessaire à l'analyse (sans pour autant rechercher une neutralité impossible).

tableau suivant résume ces activités pour chaque personne impliquée :

Qui	Intentions	Actions au cours des quatre situations	Justifications
<b>Gonthier</b>	Montrer que GC favorise l'intelligence collective.	1. argumente (GC indispensable), négocie 2 et 3. justifie (PLACO n'est pas un site), négocie facture 4. nie (refus de responsabilité), négocie solution	Ne peut pas s'impliquer sur le détail du projet car il est directeur adjoint.
<b>Gerbert</b>	Avoir un outil d'information institutionnelle et de partage de documents.	1. argumente, négocie solution, rédige exigences 2. exige 'public/restreint', modifie les exigences 3. Discute avec Mathilde, exige les modifications par tel. 4. exige changement de structure, négocie délai, paiement	Les exigences ne sont pas les siennes mais celles de la CE. Veut vanter les qualités du résultat.
<b>Rosevita</b>	Donner les moyens au client de se débrouiller. Traduire avec la technique.	1. rédige le CR de séance, élabore le suivi de projet 2. traduit souhaits et controverses, met à jour le suivi 3. assure la médiation et la traduction 4. justifie difficultés, rédige CR, participe aux tests	Contraintes financières, techniques, institutionnelles fortes => assurer un suivi rigoureux
<b>Eustache</b>	Montrer son savoir, assurer métier, passer en logiciel libre	1. propose solution, développe interface, facture 2. Idem + aide Rosevita & Mathilde pour la mise en ligne 4. Développe avec Arold, assure les tests	Garder les meilleurs contacts avec IRP pour conserver son activité
<b>Mathilde</b>	Appliquer les choses déjà apprises. En apprendre d'autres.	2. Recommence la mise en ligne déjà faite 3. met en ligne avec HTML, continue avec l'éditeur 4. met en ligne les documents : d'abord long puis simple	Suivre les directives. Ambiance difficile mais projet intéressant.
<b>Arold</b>	Ne pas s'impliquer. A déjà assez de travail.	2. suit les débats de loin ; regarde les programmes 3. met en place un éditeur de texte, forme Mathilde 4. justifie difficultés, négocie délai, développe et teste	Forcé par sa hiérarchie mais finalement la technique est intéressante.

Tab. 1 : Activités d'information autour de PLACO au cours de quatre situations clés

#### Places et légitimités respectives

Pour comprendre la portée de ce que chacun dit et fait, il est important de connaître sa place par rapport au projet, aux autres et à l'institution, c'est-à-dire d'où il parle (son

statut) et quand (dans quelle circonstance, avec qui et pour dire quoi). Le tableau suivant résume ces places respectives

Qui	Statut	Rôle habituel	Rôles sur projet		
			Choisi	imposé	effectif
<b>Gonthier</b>	Cadre sup., fonctionnaire	Consultant pour administrations	Commercial et scientifique	Commercial et technique	Commercial, hiérarchique
<b>Rosevita</b>	Cadre, fonctionnaire	Chercheur SHS	Aucun	Coordination technique	Relationnel, administratif
<b>Otto</b>	Cadre sup., fonctionnaire	Chercheur SHS, dir. programmes	Coordination, direction	Commercial et coordination	Comm., coord., hiérarchique
<b>Eustache</b>	Gérant privé	Technique, graphiste	Technique, innovateur	Technique	Technique, commercial
<b>Mathilde</b>	Secrétaire direction	Traductions, édition	Technique à temps partiel	Technique à tps complet	Technique, relationnel
<b>Arold</b>	Technicien sup, fonctionnaire	Maintenance informatique IRP	Aucun	Technique	Technique, relationnel

Tab. 2 : Places respectives des personnes dans le projet et au sein des institutions

Ces places sont plus ou moins légitimes selon les situations et la cohérence avec le contexte. Quatre formes de légitimité interviennent ici : l'une est institutionnelle (poids de la hiérarchie ou du contrat), la seconde est technique (importance du savoir faire), la troisième est en valeur (poids de la réputation) et la quatrième est relationnelle (importance de connaître qui fait quoi)<sup>2</sup>. Il peut y avoir concordance ou dissonance entre légitimité institutionnelle et opérationnelle, ce qui influence le cours du projet et son inscription sur le long terme. Nous le détaillons ci-dessous.

<sup>2</sup> Voir également (Weber, 1971) qui ne précise que trois formes de légitimité (charismatique, en valeur et rationnelle).

#### Rôles assignés à PLACO selon les places respectives

Pour Gonthier, PLACO doit être le moyen d'accéder à un terrain d'investigation sur ce qu'il nomme l'intelligence collective : l'outil est censé fédérer des savoirs qui construisent une communauté de chercheurs. Dans les faits, seuls des articles scientifiques sont déposés sur PLACO, ce qui ne crée pas une communauté. Gonthier garde son idée de départ et convainc sa hiérarchie qu'il fait de la recherche. Il la rassure également sur la rentabilité du projet, entravée par le départ de son ingénieur mais potentiellement importante si Arold et Rosevita

s'impliquent. Il mobilise uniquement la contrainte institutionnelle pour tenter d'y parvenir.

Pour Otto en revanche, PLACO doit permettre au réseau de recherche existant de déposer ses documents pour visualiser l'avancée respective des travaux et pour montrer les résultats au client et à sa tutelle de rattachement. Mais PLACO est perturbée par les aléas du développement, ce qui oblige Otto à s'impliquer sur du détail et le rend agressif.

Rosevita ne partage pas l'avis de Gonthier : PLACO n'est pas organisée pour favoriser la confiance nécessaire à la création d'une communauté. Le contrôle hiérarchique de GC, l'accès extrêmement structuré aux autres applications et la nécessité de rendre compte de tous travaux à la tutelle empêche l'intimité. Elle ne partage pas non plus l'avis de Otto car les dysfonctionnements de PLACO lui semblent trop importants pour aboutir à un dépôt documentaire performant. Par nécessité, elle assure un suivi administratif et s'implique sur les aspects relationnels.

Eustache s'adapte aux souhaits de ses clients dans la mesure du possible. Ses relations avec IRP sont ambiguës puisque PLACO est la propriété de IRP. Il rassure ses partenaires de sa bonne volonté en ayant des tarifs très raisonnables. Il participe même à des réunions sans facturer son temps, aide gracieusement Mathilde et Rosevita sur les questions techniques puis se coordonne sans difficulté avec Arold. Son objectif est de transformer PLACO en logiciel libre et d'augmenter son activité.

Mathilde n'a pas d'avis particulier sur PLACO, qui est un moyen comme un autre de faire son travail. Les nombreux dysfonctionnements perturbent souvent ce dernier, ce qui l'oblige à y consacrer plus de temps que prévu. Mais ce qu'elle fait reste cohérent avec son rôle. Son enthousiasme face aux apprentissages techniques rassure sa hiérarchie sur les possibilités de PLACO et facilite ses relations avec les autres.

Pour Arold, PLACO est d'abord un danger : un langage de programmation qu'il ne connaît pas, un outil non documenté et non structuré, une hiérarchie qui n'a jamais pris en compte sa charge de travail quotidienne déjà conséquente. Il reste en retrait puis s'implique par obligation (et sa hiérarchie le décharge d'une partie de son travail habituel sur ses collègues). Sa bonne volonté relative aide ses relations avec Rosevita, Mathilde et Eustache. Son intégration sur PLACO, bien que lente, se fait sans trop de douleur<sup>3</sup>, ce qui rassure sa hiérarchie.

#### Synthèse du point de vue communicationnel

Selon la cohérence entre les places imposées et celles que chacun aimerait se voir reconnaître, se trame un jeu de « retraits-implications » jamais définitif, toujours négocié et cela, de façon souvent douloureuse. Chacun campe sur ses positions qu'il estime légitime : chercheur, directeur, technicien. Seuls Eustache et Mathilde ont à peu près une place cohérente (en terme de compétence, de relation de pouvoir, de possibilité de négocier). Gonthier focalise son

énergie pour prouver qu'il a initié une recherche rémunératrice. Rosevita est tiraillée entre une présence auprès des acteurs opérationnels bousculés par les événements et la nécessité de montrer à sa hiérarchie des avancées parfois en contradiction avec les faits. Otto est sous pression, il s'épuise sur un projet qui lui demande beaucoup plus que prévu. Arold a un comportement fébrile, à la fois très actif (après avoir été en retrait) et toujours prompt à rassurer tout le monde, à commencer par lui.

Ce point de vue communicationnel permet de saisir les implications de chacun sur le projet et de repérer les blocages de situation : pourquoi par exemple Otto ne change-t-il pas de prestataire alors que PLACO répond difficilement à ses exigences ? Engagé par sa tutelle vis-à-vis de IRP, puis lui-même vis-à-vis de Gonthier, il ne peut pas se retirer, au risque de perdre la face et sa légitimité. Pourquoi Gonthier se met-il en retrait après avoir initié le projet ? Il le dit lui-même, ce n'est pas dans son statut. Mais pourquoi alors sa hiérarchie ne réagit-elle pas ? Nous arrivons ici aux limites de l'analyse sur un projet bien que les éléments de contexte institutionnel (le fait que les institutions soient publiques et non privées par exemple) peuvent nous laisser envisager des hypothèses.

#### **ANALYSE PAR LES AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS**

Pour creuser les blocages de situation, c'est-à-dire mieux comprendre les divergences de point de vue et en tirer des conséquences sur un plus long terme que le projet, il est important d'insister sur la question du cadrage (de quoi parle-t-on ?). En effet, dès le départ, il y a désaccord sur ce que fait PLACO (de la recherche pour Gonthier ou de l'outillage pour les autres). Les liens en situations ou les absences de lien peuvent nous renseigner sur l'évolution des cadrages. C'est l'analyse que nous proposons maintenant avec les agencements organisationnels : mieux cerner les relations entre acteurs et « actants » (objets et symboles) ainsi qu'entre mandants et mandataires.

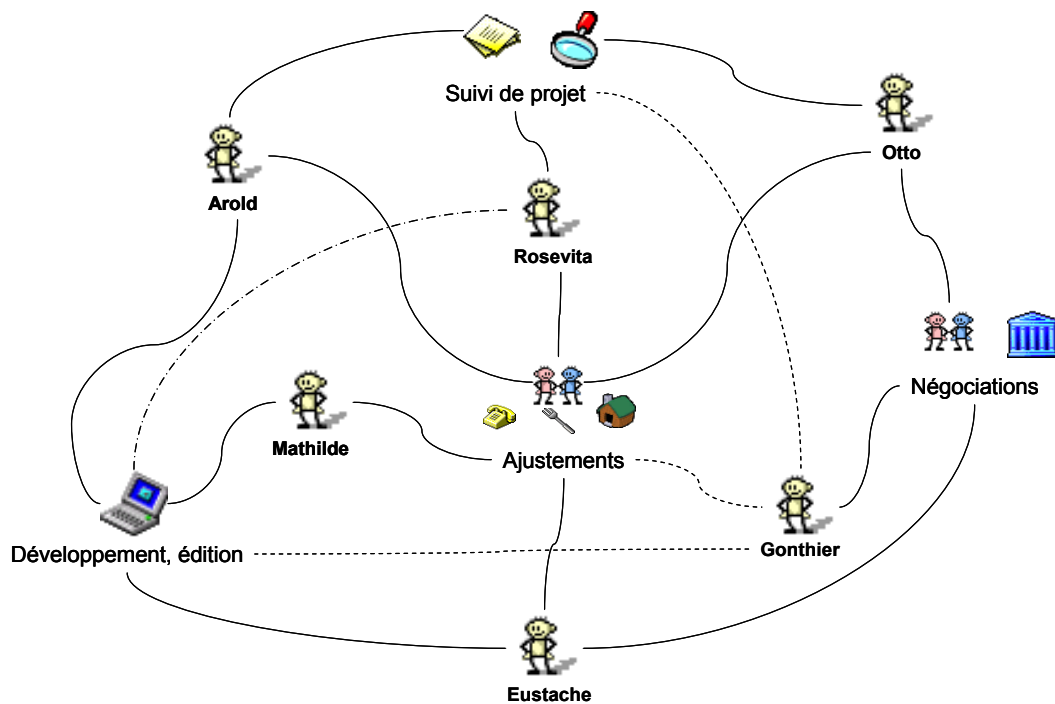
#### Compétences inscrites dans les liens entre ressources

Nous rappelons ici l'importance de quelques ressources matérielles et symboliques :

- Il n'y a pas de contrat entre IRC et IRP, ce qui oblige à de multiples négociations au cours du projet, avec un budget toujours sous-évalué.
- Les locaux de IRP et IRC sont éloignés, beaucoup d'ajustements se font par téléphone et mails.
- Gonthier et Rosevita ont des bureaux voisins et proches de la salle de réunion. L'isolement de Gonthier n'est pas lié à une contrainte physique.
- PLACO est un logiciel propriétaire de IRP sur un marché dominé par les logiciels libres.
- PLACO est au départ un outil de développement peu ergonomique mais modulable.

D'après les données précédemment décrites, les liens peuvent être schématisés de la façon suivante :

<sup>3</sup> Ses collègues en revanche, n'apprécient pas la manœuvre de la hiérarchie et l'un d'eux, après une dépression, dépose une plainte pour harcèlement moral.



Légende : les pointillés représentent les liens trop faibles ou manquants pour que l'agencement soit performant

### *Vision schématique des liens entre les ressources composites de l'agence PLACO*

Commentaires du schéma : Gonthier et Otto négocient (oralement) entre eux et avec Eustache. À défaut de contrat, le suivi de projet cadre la relation entre IRP et IRC et permet de décider des travaux à demander à Eustache ou à Arold. L'avancée technique de PLACO se fait principalement entre Eustache, Arold et Mathilde. Les ajustements entre tous les acteurs sont intenses à l'exception de Gonthier avec qui les relations sont unilatérales et hiérarchiques (ou commerciales).

Les principaux problèmes apparaissent sur les « pointillés » qui représentent des liens déficients : le suivi de projet a un lecteur décisionnaire très occasionnel au sein de IRP (Gonthier), ce qui risque de provoquer un décalage entre des négociations (qui visent un objectif) et un suivi (qui peut relativiser cet objectif en précisant les raisons). Ce problème de lecture n'est pas compensé par des ajustements qui pourraient être une traduction orale du suivi de projet. D'autre part, le rédacteur du suivi de projet (Rosevita) participe peu aux avancées techniques de PLACO, ce qui risque de provoquer un décalage avec la traduction faite dans le suivi. Ce problème de participation est compensé par les ajustements et la lecture du suivi de projet par Arold et Otto.

#### Vigilance ordinaire, expertise ou coproduction ?

Les mandats entre IRP et IRC ainsi qu'au sein de IRP sont particulièrement confus et les activités correspondantes complexes : pas de contrat, des exigences qui évoluent fortement au cours du projet, une technique découverte au fur et à mesure par les spécialistes et des points de vue très divergents. Les malentendus ne sont pas étonnants mais peuvent être surmontés ou même être facteurs de créativité si la relation est organisée comme une *coproduction* (mandat confus, activité complexe – la coopération du mandant est alors indispensable).

Mais la coproduction n'est pas reconnue par le décisionnaire (Gonthier), qui réduit même la relation entre IRP et IRC au seul lien « Gonthier-Otto » (simples accords oraux non retransmis, pas d'intérêt pour les suivis ni la technique, pas d'attention pour le travail d'édition). En effet, Gonthier considère que sa relation au suivi de projet procède de la *vigilance ordinaire* (mandat confus mais activité simple) alors que celles à la technique sont des *expertises* (mandat clair et activité complexe). Dans le premier cas, il s'agit pour lui simplement de limiter la responsabilité de Rosevita et dans le second cas de vérifier que Placo fonctionne selon la commande (qui n'est pourtant jamais suffisamment précise pour cause d'aléas). Quand aux relations avec l'édition, elles seraient du simple ressort de Mathilde sous la direction de Otto alors que les faits montrent l'importance des liens entre IRC et IRP.

La question devient : une fois repéré ce défaut d'organisation, peut-il y avoir modification des relations ? Nous revenons alors aux places respectives et à une problématique corollaire que nous n'avons pas abordée ici mais qui est cruciale pour ce type d'analyse : celle de la reconnaissance, non seulement mutuelle (qui je suis pour l'autre, qui est-il pour moi) mais également personnelle et institutionnelle.

#### CONCLUSION

Cette analyse à la fois communicationnelle et organisationnelle à partir des activités d'information nous renseigne sur trois niveaux complémentaires : celui des personnes en interaction selon leur degré d'implication, celui du projet selon les points de vue de chacun et celui de l'institution avec ses ressources matérielles (finances par exemple), symboliques (ses règles de contrôle hiérarchique par exemple) et composites (comme PLACO). Le projet

survit par l'action des techniciens et la volonté du commanditaire (faut-il garder Rosevita et Gonthier ?). IRC a une expérience de projet Internet (peut-elle lui servir par la suite ?) et IRP perd de l'argent (est-ce un investissement ?). En ce qui concerne les personnes, certaines sont plongées dans l'urgence sans recul, d'autres ont le recul mais pas la connaissance intime des processus. Le dialogue existe peu et le clivage se creuse à mesure de l'avancée du projet. Le *statu quo*, obtenu au bout de deux ans, est très précaire : Mathilde et Arold ont abandonné une partie de leurs autres activités pour se consacrer au projet, Otto et Eustache ont augmenté considérablement leur charge de travail pour ne pas abandonner leurs autres activités, Rosevita et Gonthier restent frustrés d'un projet sans rapport avec leurs activités habituelles (il leur reste à rebondir sur l'idée du projet comme investissement de recherche).

Cet exposé fait partie d'un travail en cours où nous comparons six terrains d'investigation. Nous y précisons l'importance de la parole (et de l'écoute – voir par exemple Gramaccia, 2001 ; Delcambre, 1997) et de la reconnaissance (Honneth, 2006). C'est un travail qui oblige à rentrer dans le détail et permet d'enrichir l'éclairage théorique (dans la tradition de la *grounded theory*) pour comprendre la cohérence entre communication et organisation.

#### BIBLIOGRAPHIE

Bouzon A., 2002, *Communiquer dans l'incertain : La communication dans les processus de conception innovante à "risques maîtrisés"*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paul Sabatier Toulouse, 340 p.

Callon M., 2003, "Laboratoires, réseaux et collectifs de recherche", in *Encyclopédie de l'innovation*, Mustar P. & Penan H. dir., Paris, Ed. Economica, p. 693-722

Delcambre P., 1997, *Écriture et communications de travail. Pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion

Girin J., 1995, "Les agencements organisationnels", p. 233-279, in Charue-Duboc F. dir., *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, Éd. l'Harmattan

Giroux N., 2006, "Le nouage des savoirs en organisation", p. 159-189, in *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Bouzon A. dir., Paris, Éd. l'Harmattan

Gramaccia G., 2001, *Les actes de langage dans les organisations*, Ed. l'Harmattan, 287 p.

Groleau C., Taylor J. R., 1996, "Towards a subject-oriented worldview of information", *Canadian Journal of Communication*, p. 243-265

Guyot B., 2004, "Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations", *Sciences de la société n°63*, p. 11-26

Hatchuel A., 2000, "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", p. 7-43, in David A., Hatchuel A. & Laufer R. dir., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert

Honneth A., 2006, *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, Ed. La Découverte, 349 p.

Jeanneret Y., 2004, "Forme, pratique et pouvoir. Réflexion sur le cas de l'écriture", *Sciences de la société n°63*, p. 41-55

Lacoste M., 2000, "L'espace du langage. De l'accomplissement du travail à son organisation", *Sciences de la Société n°50/51*, p. 197-214

Vacher B., 2008, "L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action", chap. 1, in Bouzon A., Meyer V. dir., *La communication des organisations. Entre recherche et action*, Paris, l'Harmattan, 194 p.

Weber M., 1971, "Les concepts fondamentaux de la sociologie" in *Économie et Société*, Paris, Plon, pp. 3-26