



## Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

61 | 2022

**L'intervention en organisation : quels enjeux pour la communication organisationnelle ?**

---

### Éditorial

De l'intervention communicationnelle en organisation : postures et modalités

*Communication intervention in organizations : positions and modalities*

**Patrice de La Broise, Elizabeth Gardère et François Lambotte**

---



#### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/10894>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.10894](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10894)

ISSN : 1775-3546

#### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2022

Pagination : 11-24

ISBN : 979-10-300-0846-3

ISSN : 1168-5549

#### Référence électronique

Patrice de La Broise, Elizabeth Gardère et François Lambotte, « Éditorial », *Communication et organisation* [En ligne], 61 | 2022, mis en ligne le 01 juillet 2022, consulté le 15 juillet 2022. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/10894> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10894>

---

Tous droits réservés

# De l'intervention communicationnelle en organisation : postures et modalités

## Communication intervention in organizations: positions and modalities

*Patrice de La Broise, Elizabeth Gardère et François Lambotte*

Depuis les années 1980, le champ de recherche en communication organisationnelle s'est développé et structuré dans une logique de prise de distance par rapport aux phénomènes communicationnels et organisationnels observés. Cette distanciation visait à légitimer le champ, tant dans les recherches en relations publiques dont les visées fonctionnalistes dominaient (Grunig & Hunt 1984) qu'en sociologie des organisations dont les contributions scientifiques atteignaient déjà un certain degré de maturité (Crozier et Friedberg 1977). Ce positionnement a favorisé la production de bon nombre de recherches interprétatives et critiques permettant le développement d'une compréhension plus riche et plus complexe de ce qu'est la communication organisationnelle, bien au-delà de la simple transmission efficace de l'information. Il s'agissait également de dépasser une vision largement partagée de la communication vue comme « essentielle » aux dynamiques organisationnelles mais traitée comme un « impensé » où les dimensions discursives, sémiotiques et conversationnelles sont peu ou prou questionnées.

Plus de 40 ans après, la production scientifique du champ jouit d'une légitimité importante reposant, notamment, sur l'analyse de l'activité (Delcambre 2007) et des systèmes d'acteurs, l'analyse des normes et formes organisationnelles

(Le Moëne 2013) et des dispositifs de communication (Andonova 2015). Les approches communicationnelles des organisations (Bouillon, Bourdin et Loneux 2007), comme aussi des approches dites « constitutives » (Boivin *et al.* 2017), composent aujourd'hui un ensemble théorique et méthodologique suffisamment remarquable pour être mis à l'épreuve de l'intervention des chercheurs en communication.

Cette production scientifique n'est pas indifférente aux transformations du paysage économique et social. Pourtant, au-delà des contacts nécessaires à la production des données empiriques qui nourrissent le travail de recherche et des enseignements universitaires, les interactions sont encore rares entre le monde de l'organisation et celui de la recherche en communication organisationnelle. Lorsqu'elles ont lieu, elles aboutissent souvent au constat d'un *hiatus* entre les enjeux de la recherche et ceux de l'organisation. Les travaux de plusieurs collègues se sont ainsi centrés sur les tensions épistémologiques entre praticiens de la communication et chercheurs du domaine (Morillon 2016, Morillon, Carignan et Parrini-Alemanno 2020). D'autres se sont penchés sur les modalités et ambiguïtés de l'audit ou de l'accompagnement du changement (Carayol 2004, Lambotte et Scieur 2013).

Si *intervenir*, c'est prendre part à une action, comment y prendre part effectivement en communication organisationnelle ? À quel titre et pour quelle(s) visée(s) ? Plusieurs chercheurs ont déjà contribué à éclairer cette question. La revue *Communiquer* y a récemment consacré un numéro mettant en lumière des expériences où se déploient, tantôt des pratiques d'accompagnement participatif à visée émancipatrice, tantôt des interventions à visée médiatrice visant à réduire les tensions au sein des milieux organisés et faciliter la gestion de crises. D'où il ressort que l'intervention « [...] revêt simultanément une dimension sociale et une dimension culturelle reposant sur des stratégies de capacitation (pouvoir d'agir) en contexte » (Ruelland, Lafortune et Rhéaume 2020).

## Fondements épistémologiques de la recherche-intervention

Préalablement au retour d'expériences de nos collègues réunis dans ce numéro, rappelons ce que recouvre la « recherche-intervention », en quoi elle se distingue d'autres appellations, formes et modalités d'une recherche réputée participative. On peut, bien évidemment, considérer que la recherche de terrain est « indissociable d'une forme d'intervention, c'est-à-dire d'un retour critique sur le fonctionnement de l'organisation » (Aggeri 2016). Cela étant, l'intervention demeure une notion « évanescence », dont les fondements théoriques et propositions méthodologiques méritent ici d'être rappelés. Si la recherche-intervention est largement associée à la figure de Kurt Lewin et aux travaux qu'il conduisit, dans les années 40, au sein

des National Training Laboratories de Nouvelle-Angleterre, les psychosociologues s'accordent eux-mêmes à reconnaître que cette paternité réfère surtout à la recherche-action (action-research) qualifiant « une activité de recherche hors laboratoire universitaire, en milieu naturel, liée à des problèmes d'action, par conséquent orientée par des valeurs », tandis que l'intervention désignerait d'abord une activité de « consultation ». Et de prévenir que : « si toute recherche-action comporte une dimension d'intervention et, réciproquement, si toute intervention comporte une dimension de recherche, ce n'est cependant que dans situations exceptionnelles que ces deux dimensions peuvent être menées conjointement, sans que l'une ne prenne le pas sur l'autre » (Dubost & Lévy 2016 : 408).

Au demeurant, la psychosociologie ne constitue pas le seul cadre de référence de la *recherche-intervention* dont bien d'autres sciences sociales, en particulier les sciences de gestion (Hatchuel 1992, David 2012, Krief & Zardet 2013) et les sciences de l'éducation (Paillé 2008, Marcel 2016), revendiquent volontiers la pratique (Hatchuel 1992, David 2012, Krief & Zardet 2013).

Entre *recherche-action* et *recherche-intervention*, la frontière apparaît relativement ténue, sachant que toutes deux supposent un engagement direct du chercheur et prennent pour objet la résolution d'un problème concret en réfléchissant sur un aspect de la pratique de l'acteur. Variante de la recherche-action en ce qu'elle se pratique sur le terrain, dans l'action, *pour* et *avec* les acteurs, la recherche-intervention a ceci de particulier qu'elle ne vise pas seulement à « agir », mais également à « transformer ». Nous renvoyons ici à la modélisation proposée par Lise Renaud en 2020, dans laquelle la distinction entre *recherche-action* (RA), *recherche-intervention* (RI) et *recherche partenariale* (RP) opère à l'aune de leurs finalités et objets respectifs, comme aussi de la posture du chercheur, du niveau des engagements organisationnels et politiques. D'où il ressort que la recherche-intervention ne vise pas seulement à « équiper les acteurs de terrains des moyens d'améliorer leurs pratiques grâce à leurs expériences éclairées et nourries des savoirs théoriques suggérés par le chercheur » (RA), ni à « répondre aux besoins et intérêts mutuels de partenaires autour d'une problématique commune » (RP), mais plus sûrement à « résoudre une problématique concrète en réfléchissant sur un aspect de la pratique de l'acteur de terrain et sur les changements organisationnels nécessaires au déploiement d'une nouvelle pratique (RI) » (Renaud 2020). En d'autres termes, la recherche-intervention aurait ceci de particulier qu'elle proposerait une formalisation du changement et concevrait des outils propres à l'installer. Participative, la recherche-intervention suppose une « relation engagée au terrain » (David 2012, Hatchuel 1994) épistémologiquement caractérisée par une approche *abductive*, en ce qu'elle vise à générer des questions et hypothèses à partir de l'observation de situations concrètes. Elle se distingue ainsi de l'*induction*, laquelle procède par généralisation d'observations singulières, et de la *déduction* visant à identifier des relations de causalités à partir d'hypothèses définies en amont.

Revenant sur les archétypes élémentaires d'interprétation et d'action, Hatchuel (1994 : 68-70) pose comme principe premier de la recherche-intervention une *rationalité accrue* entendue comme « meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes ». Celle-ci a cependant pour corollaire un principe d'*inachèvement*, dès lors que rien ne garantit la réalisation d'un tel projet et que « la démarche et l'aboutissement de l'intervention ne peuvent être complètement formulés à l'avance ». Les principes de *scientificité* et d'*isonomie* sont les conséquences méthodologiques d'une rationalité accrue, sachant que l'intervenant s'oblige à une attitude critique en s'interrogeant sur les conditions de validation des savoirs mobilisés et s'oblige, d'égale manière, à comprendre les points de vue de chaque acteur, quand bien même les organisations « n'accordent pas à chacun un droit égal d'expression ou de l'action à produire ». Enfin, et parce que l'intervention ne peut s'entendre sans interaction, celle-ci doit être envisagée à *deux niveaux* : le *dispositif d'intervention* et la *démarche de connaissance*. Le premier ouvre sur la création de nouveaux liens par la participation du chercheur aux instances de l'organisation ou la création de dispositifs *ad hoc* d'échange qu'il convient d'ailleurs d'analyser. Le second tient aux interactions nouvelles générées par l'intervention au sein du collectif, dès lors que l'intervenant mobilise des savoirs qui *font agir*. Compréhensive, l'intervention se fait « activatrice » : « Ce faisant, le chercheur n'est plus simple interprète ou simple miroir, mais il stimule la production de nouveaux points de vue » (Hatchuel 1994 : 70). Mais qu'en est-il de l'intervention info-communicationnelle en organisation ? Quels peuvent en être les particularismes ? Il nous semble que ceux-ci relèvent de deux ordres qui, précisément, structurent notre dossier : la *posture de l'intervenant* et les *modalités de son intervention*.

## Postures du chercheur-intervenant en communication organisationnelle

Malgré la diversité des recherches conduites en communication organisationnelle, la contribution du chercheur à l'organisation est paradoxalement assez peu questionnée sous l'angle de l'*intervention*. Or c'est précisément la nature de cette contribution qui retient notre attention. Le statut et le rôle de l'*intervenant* sont à préciser, sachant que les figures de l'*expert* ou du *consultant* ne se confondent pas avec celle du *chercheur* (Ardoino 1989, Lambotte & Scieur 2013). Entre pôle scientifique et pôle praxéologique, comment la production de connaissances peut-elle composer avec une « demande » ou une « commande » dont la résolution de problème constitue la visée téléologique première ? Et quelle place accorder à la recherche dans un foisonnement de « problématiques » souvent réduites aux temporalités et attendus de l'étude ? La recherche-action, « conçue comme un outil de travail permettant de faire participer à l'analyse savante et/ou à l'évaluation de leurs résultats les membres d'une organisation

donnée » (Meyer 2006) est-elle compatible avec une démarche scientifique selon laquelle les tenants conceptuels et méthodologiques des résultats et de leur analyse supposent aussi qu'ils soient accessibles à d'autres chercheurs et, ce faisant, réfutables ? L'objectif est ici d'ouvrir le débat sur les modes d'intervention et ce qu'ils produisent comme effets sur la production du savoir scientifique, sur la posture du chercheur, sur la manière dont les sciences de l'information et de la communication peuvent prétendre « intervenir » dans les organisations sans se départir de la critique (Heller, Huët et Vidaillet 2013 ; Bernard 2016) comme condition d'accomplissement de la recherche en communication organisationnelle.

La posture du chercheur-intervenant en sciences de l'information et de la communication, assurément distincte de celle de l'expert ou du consultant, est particulièrement sensible à la distanciation critique et réflexive qui sied à la recherche-intervention, comme aussi à la dimension interactionnelle soulignée précédemment : « L'approche communicationnelle, non seulement ouvre à la parole du plus grand nombre et aménage les voies par lesquelles cette parole reste ouverte (...) mais aussi a le potentiel d'assurer la réduction de la résistance de la part des acteurs et la pérennité des changements apportées dans les milieux organisés » (Ruellant, Lafortune, Rhéaume 2020). Par-delà une quête d'efficacité, c'est bien dans et par la relation dialogique consubstantielle à l'intervention que l'approche info-communicationnelle pourrait, sinon marquer sa différence, du moins manifester son extrême sensibilité. Dans le processus même de négociation des places, le chercheur se doit d'être attentif aux termes et modalités d'un dialogue qui, à travers les dispositifs de cadrage, d'enquête, de suivi et de restitution de la recherche, participent pleinement de l'intervention dans toute sa richesse interactionnelle. L'interactivité cognitive (Savall & Zardet 1996, Cristallini 2005) par laquelle le chercheur interagit avec les acteurs de terrain pour générer de nouvelles informations, l'intersubjectivité contradictoire (Krief 2005) dans la confrontation des points de vue d'acteurs, et la contingence générique (Voyant 2005) visant à articuler les connaissances génériques du chercheur avec les connaissances contextuelles émergeant d'une situation particulière, constituent trois principes épistémologiques dont le respect conditionnera la validité scientifique de la recherche-intervention.

Il s'agit ici de discuter « l'impensé » du processus communicationnel de l'intervention, y compris dans la perspective constitutive d'une intervention éminemment communicationnelle. Au demeurant, les discours d'escorte de l'intervention en milieux organisés peuvent aussi masquer la persistance de rapports asymétriques. Et dans ce jeu de masques à faire tomber, sous peine de tomber lui-même dans un « jeu de dupes », le chercheur-intervenant doit se défier d'une utopie communicationnelle promettant la concorde.

En ouverture de ce dossier, Yanita Andonova et Olivia Foli dressent ainsi le constat des zones aveugles de l'intervention en communication organisationnelle. Les

liens entre acteurs et chercheurs sont le point d'achoppement entre la pragmatique et la problématique. D'un point de vue éthique, la prise de distance entre les parties prenantes est requise. Si les années 80 posent le cadre méthodologique, l'intervention dite conjointement recherche-action n'a de cesse d'évoluer depuis lors, oscillant entre l'accompagnement, la co-construction de dispositifs, l'appareillage conceptuel et pratique pour une distanciation critique. Autant de points de tension qui cristallisent les postures, qu'elles soient compréhensives ou critiques. Une revue de la littérature des parutions de *Communication & Organisation* et de *Communication & professionnalisation* entre 2000 et 2021 offre une approche croisée, voire comparée, sur un corpus significatif. Le traitement automatique de données textuelles avec *Voyant Tools* permet de dresser une cartographie des tendances de relations des mots entre eux. Étayée par une analyse qualitative, les résultats font émerger la place de la commande, son poids et son influence ainsi que les mesures préventives prises pour s'en dédouaner et garder la légitimité de la posture d'intervenant. L'enjeu étant l'émancipation du chercheur face à la commande, il convient de ne pas être dans une démarche qui l'assujettit, mais où il peut selon ses temporalités propres, comme aussi ses cadrages théoriques et scientifiques, avoir pleine conscience de son questionnement et de ses résultats. La réflexivité prime dans la posture du chercheur-intervenant avec un dialogue permettant l'articulation entre l'action et l'écriture. Un travail de déconstruction de l'objet dans son opérationnalité est le prérequis à toute expérience intelligible vers une production de savoirs. Le seul fait de choisir un chercheur plutôt qu'un consultant n'est pas un acte anodin. La posture professionnelle est gommée au bénéfice d'une contribution extérieure qui prend le risque d'investir une sphère entrepreneuriale au prisme d'un regard objectif et non marchand, celui du chercheur. À noter que la commande diffère de la demande, la première étant à visée opérationnelle et prescriptive, la seconde à portée réflexive et analytique pour une vision programmatique.

Prenant appui sur le dispositif d'alternance en formation universitaire, Isabelle Comtet se risque à la métaphore du « Cheval de Troie » pour qualifier et questionner la possibilité du chercheur-encadrant « d'intervenir, d'interagir, de proposer, par la voix de l'alternant, pour faire avancer les problématiques communicationnelles (De Saint-Georges 2000) ». L'auteure prône l'intervention douce pour intervenir et interagir dans un environnement hybride le plus réceptif possible, tant à la commande pragmatique qu'aux résultats programmatiques. Il n'est nullement question de posture extérieure, mais bien d'intervention sur le mode d'une action située avec un étayage théorique. Il s'agit là d'apprendre ensemble dans une relation tripartite (entreprise-alternant-chercheur) contractualisée, à la faveur d'un projet partagé. La co-construction d'un écosystème de confiance réciproque entre les parties prenantes qui apprennent mutuellement l'une de l'autre. Il s'agit d'une communauté d'intérêt dans une relation « gagnant-gagnant » où les modes de travail sont défragmentés par rapport à l'ordinaire.

Consuelo Vasquez, Nicolas Bencherki et Sophie Del Fa examinent le profil des partenaires de recherche, leurs statuts et rôles afin de parvenir à une collaboration qui soit la plus pertinente possible en termes de complémentarité. La configuration de la relation partenariale préside ainsi à l'accomplissement communicationnel de la recherche-intervention. À une étape de *préfiguration* de l'action, temps d'anticipation avant d'agir, succèdent la *configuration* puis la *refiguration*. Les identités se dévoilent et se combinent dans une articulation facilitatrice de l'action. Le projet se réalise dans une imbrication où l'autonomie identitaire et statutaire opère comme levier d'action.

Thomas Grignon discute des enjeux et limites, voire les difficultés d'une recherche-action où le risque est celui de l'expertise dans l'accompagnement en analyse processuelle. La communication d'influence qui en constitue l'objet-cadre n'a pas pris sur l'intégrité scientifique d'une intervention sous convention CIFRE ne relevant d'aucune chaîne de commandement hiérarchique, d'aucune fiche de poste, mais d'une mission autonome qui investit un terrain et implique l'investigateur sur et dans son terrain. Il s'agit là d'un processus d'indigénisation visant à se mettre à la place des acteurs de façon immersive, sur le mode d'une participation observante pour mieux saisir les enjeux et modalités qui organisent l'objet d'étude. Il ne s'agit pas tant d'être dans l'efficacité, mais d'objectiver les pratiques et dispositifs. Le conflit intérieur, entre le planificateur stratégique et le consultant ou chargé d'étude, taraude le chercheur dont l'intervention tend à être instrumentalisée. D'où la mise en place d'un cadre normatif dans lequel peut se déployer le projet scientifique. Le trait saillant à retenir est la complexité entre la distanciation critique et l'implication quand la neutralité de rigueur est une injonction paradoxale du commanditaire.

Face au dilemme « recherche ou action ? », l'unité sociologique de situation réconcilie les termes. Parler de recherche-action, c'est revendiquer un paradigme hybride et accepter de mettre une recherche par définition théorique à l'épreuve de l'expérience. Cette dualité soulève une controverse sur le statut scientifique de la recherche et questionne l'approche méthodologique caractérisée par un croisement de postures. Ainsi l'implication du chercheur reste-t-elle au cœur de l'analyse, tant en termes d'objectivité que de conditions de travail sur le terrain. Présentée à la lumière d'une recherche alternative, l'intervention s'est donnée comme objectif « d'influencer directement le monde de la pratique ». La recherche-action se veut ainsi une réponse à la critique dirigée contre les sciences sociales prétendument « incapables de fournir, par leurs recherches, des réponses aux nombreux problèmes sociaux qui persistent toujours » (Dolbec 2003 : 505). Elle désigne une double opération de formalisation et de modélisation des pratiques qui tend à produire des connaissances. Cette approche ouvre des perspectives à l'acteur-chercheur pour entreprendre une démarche d'appropriation et de validation des pratiques, savoirs et processus. Les situations délimitent un cadre de recherche tissé d'interactions dans un



environnement complexe. Ce dernier est régulé par un accord implicite ou explicite entre les acteurs pour donner du sens aux situations par le cadre de l'intervention, qui a pour but d'inciter au changement (Gardère 2008).

## Des modalités de recherche-intervention communicationnelle en organisation

La maturation d'un bagage théorique en communication organisationnelle amène plusieurs chercheurs à s'interroger sur ses usages dans l'intervention. Quelle place et formes celle-ci peut-elle prendre en tant qu'elle procéderait d'une mise à l'épreuve de concepts, voire à leur émergence ? Quelles implications d'ordres épistémologique et méthodologique peut-il en résulter ? Entre les *prétentions communicationnelles* de l'organisation et l'opérationnalisation d'un appareil théorique construit par les chercheurs, l'intervention en organisation est aussi à lire dans la trivialité d'une épistémologie (Jeanneret 2014) dont les balises conceptuelles servent une stratégie.

Dans leur contribution, c'est bien en qualité de chercheurs-intervenants que s'expriment Vincent Brulois et Philippe Robert-Tanguy. Ils partent du constat que l'intervention en organisation a été abondamment discutée et étudiée en sociologie. Dans ces différentes études, les processus et les méthodes de communication prennent une place prépondérante dans le dispositif d'intervention. Pourtant, la communication demeure un « impensé de l'intervention » et n'y est que rarement discutée d'un point de vue scientifique. À la faveur de travaux reposant sur le paradigme de la communication constitutive des organisations (CCO), les auteurs mettent en évidence les propriétés transformatives de la communication dans sa conception dialogique. Pour ce faire, ils nous proposent de revenir sur le récit d'une intervention réalisée par un sociologue consultant dans une grande société de transport dont l'objectif était de poser un diagnostic sur le rôle des cadres de proximité, de proposer un dispositif managérial transformé et de le mettre en débat auprès des acteurs concernés. Cette analyse révèle, et surtout précise, ce que l'on peut qualifier de « dynamique communicationnelle de l'intervention » inhérente aux pratiques et au travail des acteurs, permettant la mise en débat, équipée et outillée d'éléments servant à la médiation et nécessitant une préparation avant la mise en dialogue. Cette approche dialogique permet ici une co-construction et une transformation du dispositif managérial proposé.

Jo Katambwe nous invite, quant à lui, à une démarche de développement organisationnel s'appuyant sur les principes discursifs de Deleuze et Guattari et l'approche CCO. Pour arriver à cette proposition, l'auteur propose dans un premier temps de retracer l'évolution et l'enrichissement du travail théorique et conceptuel autour de la notion de communication organisationnelle. L'auteur fait l'hypothèse que la prolifération d'énoncés hétérogènes en organisation augmente la probabilité

que ceux-ci entrent en *résonance* et soient *repris, condensés* et *synthétisés* par des actions de raccordements. Ces synthèses ou disjonctions positives font émerger des énoncés courbes considérées alors comme des lignes de force de la transformation organisationnelle. Ce modèle théorique appelle une mise à l'épreuve du terrain par d'autres chercheurs pratiquant l'intervention sur le terrain.

L'article de Danielle Bebey met en lumière la façon dont l'intervention, ici désignée « recherche-action », a permis la collecte de données, autrement inaccessibles, pour tester des hypothèses relatives à l'engagement dans la formation. Ainsi l'auteure détaille la façon dont elle a pensé l'agencement des scénarios et modèles de participation visant à susciter la participation et ses modalités de collectes de données de façon à appréhender la question de l'engagement comme un processus plutôt que comme une mesure pré/post-test. L'immersion alimente manifestement la recherche et permet un accès à des données autrement inaccessibles, mais elle implique la mise en œuvre d'un dispositif méthodologique élaboré qui combine plusieurs méthodes de collectes à différents moments clés.

Dans l'entretien inédit conduit par Sidonie Gallot, en prolongement de ce dossier, Christian Le Moëne revient sur sa double vie professionnelle et met en lumière plusieurs éléments qui lui ont permis de maintenir sa posture de chercheur dans ses nombreuses interventions en organisation. Son travail, d'abord dans les équipes d'ouvriers semi-autonomes de l'industrie automobile, puis auprès de travailleurs et travailleuses sociaux, a consisté à développer des méthodes invitant les acteurs et actrices de terrain à expliciter leurs savoirs et savoir-faire pour les amener à décrire des situations problèmes dans une démarche analytique et d'amélioration de la qualité des produits et services confectionnés.

Outre l'*enrôlement* de chercheurs chevronnés dans un processus de *traduction* complexe, l'intervention comme condition d'accomplissement d'une recherche doctorale mérite qu'on l'interroge dans toute l'ambivalence d'une observation participante ou d'une *participation observante* : qu'en est-il, par exemple, des analyses processuelles et critiques dans les recherches conventionnées de type CIFRE<sup>1</sup> (Foli et Dulaurans 2013 ; Grignon 2020) ? Au demeurant – et comme nous l'avons vu précédemment avec Isabelle Comtet – l'enseignement et la formation constituent déjà des formes importantes d'intervention en organisation (de Saint-Georges, 2000), sachant que les logiques de professionnalisation à l'œuvre dans les cursus académiques et la formation professionnelle articulent nécessairement l'acquisition de savoirs et le développement de compétences éprouvées sur le terrain. Mais par-delà l'impératif d'*efficacité* (Seurraat 2018, de La Broise *et al.* 2020), comment ne pas réduire l'intervention des apprenants en organisation, notamment dans le format de l'alternance, au strict accomplissement de leurs *missions* ?

---

1- Convention Industrielle de Formation et de Recherche.

Dans l'appel, nous avons pensé initialement une trajectoire unidirectionnelle allant de la théorisation de la communication organisationnelle et sa traduction opératoire dans les modes d'intervention en communication. Les articles et l'entretien réunis dans ce numéro mettent en lumière une réalité plus hétérogène et rhizomatique de la manière dont les chercheurs conçoivent l'entrelacement de leurs pratiques de recherche, l'intervention en organisation et la communication (Meunier *et al.* 2013). Ces articles mettent en lumière de multiples points d'entrées et trajectoires pour penser les liens entre ces trois éléments. L'article de Vincent Brulois et Philippe Robert-Tanguy met en évidence la place centrale de la communication dans l'intervention organisationnelle, démontrant son agentivité dans la constitution ou la transformation de la praxis managériale. L'article de Jo Katambwe propose un modèle d'intervention relevant davantage de la modélisation et de la conceptualisation en communication organisationnelle. La contribution de Danielle Bebey, enfin, ouvre sur l'intervention comme moteur d'une théorisation ancrée permettant d'interroger des *scenarii* d'engagement dans la formation à la communication.

Ces modes d'intervention, au prisme de la communication, nous invitent donc à réfléchir différemment l'articulation entre théorisation, communication et intervention. Christian Le Moëgne plaide pour une intervention outillée, exigeant un travail de recherche et de lecture scientifique conséquent pour que le chercheur trouve les mots, les arguments permettant aux acteurs de comprendre et, progressivement, de s'approprier la démarche proposée. L'intervention implique aussi un travail de préparation conséquent, de prise de connaissance du milieu, des pratiques et du secteur dans lequel le chercheur se prépare à l'immersion. Mais, à la différence de Danielle Bebey, Christian Le Moëgne réfute l'idée d'une théorie ancrée où le chercheur ne formulerait aucune hypothèse avant son entrée sur le terrain. L'article de Vincent Brulois et Philippe Robert-Tanguy met en évidence la communication comme un impensé de l'intervention en organisation dont la conception comme dispositif dialogique entre particulièrement en résonance avec la communication organisationnelle, notamment dans ses propriétés constitutives, et – ce faisant – précise la notion d'approche communicationnelle. Dans cette polyphonie, l'ensemble des contributions s'accordent sur la nécessaire construction du dispositif de recherche-intervention, dans sa négociation avec les acteurs organisationnels et sa mise en œuvre, comme aussi dans la préparation théorique et conceptuelle qui alimente la démarche. Ce travail permanent sur la scientificité de la démarche d'intervention témoigne de l'effort du chercheur pratiquant l'intervention en organisation pour maintenir une attitude critique et réflexive.

Bien sûr, ces témoignages et expériences d'intervention conduites ou encadrées par des chercheurs en sciences de l'information et de la communication n'épuisent pas le sujet. Et d'autres pistes de réflexion suggérées dans notre appel n'ont reçu qu'un faible écho, tant la posture du chercheur-intervenant et les modalités de son intervention

préoccupaient les auteurs. De sorte que les objets mêmes de l'intervention ont quelque peu cédé du terrain à l'intervention en tant qu'objet d'analyse. Au demeurant, la transdisciplinarité des objets organisationnels ne les circonscrit nullement aux sciences de l'information et de la communication dont l'apport principal réside davantage dans la construction dialogique de l'intervention que dans la caractérisation des projets (objets organisationnels) qui la motivent. Le sujet, donc, n'est pas clos. Et la lecture des témoignages ici rassemblés invite à nous questionner plus encore sur l'engagement du chercheur-intervenant (Heinich 2002 ; Fleury-Vilatte B., Walter J. 2002) et sur l'intervention comme condition d'accomplissement de la recherche en communication organisationnelle.

## Bibliographie

- AGGERI F., 2016, « La recherche-intervention : fondements et pratiques » in Jérôme Barthélemy et Nicolas Mottis (dir.). *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*, Dunod, 79-100.
- ANDONOVA Y., 2015, « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise ». *Sociologies pratiques*, 30 : 43-52.
- ARDOINO J., 1989, « D'une ambiguïté propre à la recherche-action aux confusions entretenues par les pratiques d'intervention » in *Pratiques de Formation/Analyses*, 18, disponible sur : <http://www-ufr8.univ-paris8.fr/pfa/18presentation.html>
- BERNARD F., 2016, « Les traversées des recherches critiques : entre cheminements parallèles, entrelacs et entrechocs », *Questions de communication*, 29 : 159-193.
- BOIVIN G., BRUMMANS B. H. J. M., BARKER J. R., 2017, « The Institutionalization of CCO Scholarship : Trends from 2000 to 2015 ». *Management Communication Quarterly*, 31(3) : 331-355.
- BOUILLON J.-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.
- BOUZON A., MEYER V., 2008, *La communication des organisations : entre recherche et action*, L'Harmattan.
- CARAYOL V., 2004, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, L'Harmattan.
- CRISTALLINI , 2005, *Le concept d'interactivité cognitive. Illustration par la construction du concept de loyauté professionnelle*, 23<sup>e</sup> Université d'été de l'Audit Social, Lille, 8 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'Acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective*. Seuil.

- DAVID, A., 2012, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » In: David, A., Hatchuel A. et Laufer R. (Eds). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presses des MINES.
- DE LA BROISE P., FOLI O., LEONARD E., MATUSZAK C., SAINT-GEORGES M-È., 2020, Quelle place pour la recherche dans l'apprentissage des métiers de la communication, *Communication & Professionnalisation*, 10 : 15-33
- DE SAINT-GEORGES P., 2000, « La «formation-symptôme» intervention et changement dans les organisations », *Communication et Organisation*, 17 : 194-216.
- 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 & Organisation*, 31 : 42-63.
- DOLBEC A., 2003, « La recherche-action », dans B. Gauthier, *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Québec, Presse de l'université du Québec, 505.
- DUBOST J., LEVY A., 2002, « Recherche-action et intervention », dans : Jacqueline Barus-Michel éd., *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, Érès, « Hors collection » : 391-416
- FLEURY-VILATTE B., WALTER J., 2002, « L'engagement des chercheurs », *Questions de communication*, 2 : 105-115.
- FOLI O., DULAURANS M., 2013, « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication*, 40 : 59-76.
- GARDÈRE E., 2008, « Figures de l'acteur chercheur. Postures alternatives en débat », *La communication des organisations : entre recherche et action*, Bouzon A., Meyer V., (dirs.), Paris : L'Harmattan, coll. Communication et civilisations. 232 p. ISBN 978-2-296-05207-9. p. 37-54.
- GRIGNON T., 2020, *L'influence » comme prétention : contribution à une ethnosémiotique de l'expertise dans le conseil en communication*, Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication (Y. Jeanneret, dir.), soutenue le 17 décembre 2020 à Sorbonne Université.
- GRUNIG J. E., HUNT T., 1984, *Managing Public Relations*. Harcourt Brace College Publishers.
- HATCHUEL A., 1994, « Les savoirs de l'intervention en entreprise ». *Entreprises et histoire*, 7 : 59-75.
- HEINICH N., 2002, « Pour une neutralité engagée », *Questions de Communication*, 2 : 117-136.
- HELLER T., HUËT R., VIDAILLET B., 2013, *Communication et organisation : Perspectives critiques*. Presses universitaires du Septentrion.
- JEANNERET Y., 2014, *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Le Havre, Éditions Non Standard.

- KRIEF N. 2005, *Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une « intersubjectivité contradictoire » en audit social*, 23<sup>e</sup> Université d'été de l'Audit Social, Lille, 12 p.
- KRIEF N., ZARDET V., 2013, « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 95, 2 : 211-237.
- LAMBOTTE F., SCIEUR P., 2013, « Le statut du rapport dans l'audit organisationnel : De sa légitimation par l'écriture. à son action comme agent non humain ». *Études de communication*, 40 (1) : 111-128.
- MARCEL J-F., 2016, « Introduction », dans : Jean-François Marcel éd., *La recherche-intervention par les sciences de l'éducation. Accompagner le changement*. Dijon cedex, Éducagri éditions, « Agora » : 15-21.
- MEUNIER D., LAMBOTTE F., CHOUKAH S., 2013, « Du bricolage au rhizome : Comment rendre compte de l'hétérogénéité de la pratique de recherche scientifique en sciences sociales ? ». *Questions de communication*, 23 : 345-366.
- RENAUD L., 2020, « Modélisation du processus de la recherche participative », *Communiquer*, 30 : 89-104.
- RUPELLAND I., LAFORTUNE J-M, RHEAUME J., 2020, « L'intervention en milieux organisés : fondements et enjeux communicationnels », *Communiquer*, 30 : 1-9.
- SAVALL H., ZARDET V. 1996, « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, 1-2 :157-189.
- SEURRAT A., 2018, *Les savoirs sur la communication face à l'impératif d'efficacité*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'information et de la communication, Celsa Paris-Sorbonne.
- VOYANT O. 2005, *La production de connaissances d'intention scientifique : le principe de contingence générique appliqué à l'audit social*, 23<sup>e</sup> Université d'été de l'Audit Social, IAE de Lille, 10 p.

## Biographies des auteurs

**Patrice de La Broise** est professeur des universités en sciences de l'Information et de la Communication et directeur du Groupe d'Études et de Recherche interdisciplinaire en Information et Communication (GERiCO - ULR 4073 - Université de Lille). Il analyse principalement l'organisation dans son rapport au texte. Ses recherches portent sur les processus de normalisation et l'écriture de l'activité par des acteurs « enrôlés » dans une activité d'écriture qui affecte l'accomplissement (et le sens) de leur action.

**Elizabèth Gardère** est professeure des universités (Université de Bordeaux) et chercheur au MICA (Université Bordeaux Montaigne). Ses recherches et publications traitent de la communication publique et politique, de l'expression démocratique, de l'acteur-réseau en mode projet, de la normalisation et régulation sociale, des relations institutionnelles et stratégies numériques. Les formes que prend l'intervention des acteurs dans les organisations est le lien de l'ensemble des thématiques. Docteur et avec une Habilitation à Diriger des Recherches, elle est experte à l'international sur ces sujets. Membre de la chaire Unesco 769 (Strasbourg), elle travaille sur les pratiques médiatiques de la diversité culturelle.

**François Lambotte** est fondateur du Social Media Lab (SLB), laboratoire sur les médias socio-numériques dans le monde professionnel, et membre du Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations (LASCO - UCLouvain). Il est ingénieur de gestion (2001), docteur en sciences de gestion (2006) et professeur à l'UCL Mons spécialisé dans la communication du changement et l'audit de communication interne basé sur l'analyse des réseaux. Il a réalisé plusieurs recherches sur l'incidence des technologies sur la gestion de projet.