Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles

Michel Durampart

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/186>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.186

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2007

Pagination : 164-177

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Michel Durampart, « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles », *Communication et organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/186> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.186

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

Résumé

Si l'on veut tenter de comprendre les évolutions où les TIC et les SI jouent à la fois un rôle déclencheur et révélateur, il est possible de privilégier un regard centré sur les enjeux humains et sociaux sans mésestimer les effets de la technique mais sans en faire une finalité. L'organisation et les représentations performatives des TIC se rejoignent face à la diversité des réactions du collectif au travail. Les interactions qui se produisent alors s'appuient sur des normes extérieures, les adaptent, mais en même temps contribuent à les propager. Il y a finalement un point d'achoppement entre le symbolique et le fonctionnel et un regard éclairé par une attention anthropologique aux actions, représentations, interactions, peut établir qu'il existe peut être plus de « formes organisationnelles » collectives, instables, en mouvement, que de contexte organisationnel défini et vraiment nouveau.

Mots clés : TIC et évolutions organisationnelles, collectifs de travail, approches anthropologiques des organisations, formes organisationnelles

Abstract

Beyond the important role played by information systems and ICT in organisational evolutions, human and social dimensions are fundamental items. Therefore, it's necessary to analyse dynamic relations between "collectives at work" and organisational rationalizations supported by performatives discourses. In an anthropological and sociological perspective, this article tries to show the importance (significance ???) of collectives and unstable "organisational forms", which specify what is really an organisation.

Keywords: *ICT and organisational evolutions, collectives at work, organisational forms, anthropology of organisations.*

Michel Durampart est Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Paris 13 (LabSIC). Le domaine de recherche porte sur les relations entre TIC et organisations et s'oriente nettement depuis quelques années du côté des évolutions des collectifs d'acteurs, des orientations nouvelles des procédures de travail sous l'emprise des démarches socio-cognitives liées aux TIC et aux nouvelles associations entre travail, information et contexte organisationnel.

Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles

Michel Durampart

michel.durampart@iutv.univ-paris13.fr

L'approche dont nous allons rendre compte se situe au croisement de l'activité, du travail et de l'intégration des outils, en considérant le cadre dans lequel l'acteur agit entre action collective et située. Il s'agit d'approcher une complexité manifeste liée à l'ambivalence des processus liés aux TIC et des systèmes d'information. Notre propos est donc de poser dans un premier temps une approche communicationnelle des relations entre TIC et organisations en soulignant les difficultés posées par l'objet même. Dans une seconde phase, nous insisterons sur une approche socio technique qui se heurte à l'imbrication de la technique et du social et les modalités et discours qui se forgent dans les organisations. Le construit technico-social est indissociable d'une dimension symbolique qui est issue des relations entre acteurs et des conceptions qui se complètent ou s'opposent. Enfin, nous ferons référence aux travaux de E. Goffman, de Y. Winkin, aux recherches s'inscrivant dans une perspective anthropologique de la communication, comme un axe permettant à la fois d'éclairer cette complexité et cette approche circonscrite des TIC qui peuvent signaler de nouvelles émergences controversées et aléatoires des formes organisationnelles.

Comment une recherche sur les TIC peut instruire une approche communicationnelle des organisations

La question est posée d'avoir à définir ce que peut être un objet scientifique qui se prête à l'étude de tels phénomènes. La relation paradoxale entre mutations technologiques et changements organisationnels est au cœur de notre réflexion qui se doit de reconnaître l'apport de chercheurs comme C. Jaeger, A. Rallet, Danièle et Robert Linhart. Ces auteurs présentent pour nous l'avantage de poser leur recherche à partir d'études empiriques, de monographies afin de souligner à quel point les relations entre TIC et organisations sont circonstanciées et spécifiques ce qui n'empêche pas de mettre à jour des tendances comparables. J. Jouet, (Jouet, 1992, p 177-190) est

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

assez exemplaire d'une démarche d'observation empirique en s'intéressant aux problèmes de participation, de démocratie, de représentations dans les entreprises. Elle met en évidence des mouvements contradictoires, relève l'implication managériale qui préside dans la mise en œuvre des TIC liées aux processus de communication en s'attachant à montrer les démarches de recomposition, de détournement des vocations participatives qui peuvent favoriser une dégradation ou une réorientation du lien social. P. Moeglin, (Moeglin, 1998) fonde notamment ses recherches sur la question de « l'industrialisation de la formation » en s'intéressant aux séries, aux séquences, et aux processus d'innovation pédagogique dans lesquels les TIC jouent un rôle. S'intéressant à la stabilisation des innovations ou à leur valeur éphémère, il montre bien à quel point il est difficile de trancher entre ces deux pôles. Il éclaire aussi l'importance du lien et du jeu social dans la permanence ou la volatilité de ces changements en découvrant plutôt une voie médiane entre stabilisation (par l'empilement d'expérimentations souvent encadrées et accompagnées ponctuellement) et difficulté à stabiliser ces nouveaux usages (difficile généralisation, désintérêt progressif des acteurs, prolongement d'un accompagnement durable et suivi, etc.). Dans cette lignée, les travaux de N. Alter, A. Solé (Alter, 1988, 2006), Hatchuel, P.-J. Bengozzi (Benghozi, 1999), etc., entre sociologie des organisations, des usages et sciences de gestion nous ont été également précieux. Ces auteurs ont depuis le milieu des années 80 mené des travaux d'étude et d'enquêtes sur l'informatisation des entreprises s'attachant à révéler les effets d'indétermination, d'incertitude qui se lovent dans l'évolution de l'informatisation des procédures dans les organisations. En généralisant l'informatisation des postes de travail et en instituant la mise en réseau des personnes, des tâches et des services, les organisations seraient entrées dans un processus instable, qui, d'une certaine façon procure une marge de manœuvre aux acteurs et instaure une incertitude managériale quant à la maîtrise des effets et des conséquences de cette nouvelle vague d'informatisation.

Un dualisme entre social et technique ou une dualité fertile ?

Dans cette perspective croisant sociologie du travail, de l'organisation et des S.I.C., le travail auquel nous nous sommes livré pourrait se lire comme une socio-pragmatique des usages et des enjeux en fonction d'une étude de l'instrumentation des technologies de l'information et de la communication. Démarche processuelle, menée par une approche d'une complexité des faits, une recherche théorique interrogeant la communication des organisations située à ce niveau

peut prétendre rendre compte d'une objectivation des émergences du changement tout en s'attachant à la subjectivité des représentations, et enfin à leur traduction contradictoire ou cohérente.

Le cadrage d'un atelier consacré aux usages lors d'un colloque à Bucarest¹ constatait qu'on pourrait conclure qu'une recherche qui s'intéresse à la fois aux trois niveaux ; stratégie de l'entreprise, intermédiaire et pratiques concrètes, a recueilli davantage d'informations sur les relations entre le projet et ce qui changeait pour l'acteur que sur ses activités concrètes. La compréhension relève alors d'un souci de naturaliste pour rendre compte très précisément ce qui se passe.

Il ne suffit donc pas de laisser parler les acteurs. Il convient aussi de les voir en situation de travail, de coordination, de réunion, quand ils oeuvrent, quand ils échangent et quand ils explicitent leurs façons de faire. Il s'établit également dans la durée puisque une telle posture implique d'opérer l'analyse des traces, du choix de leur mise en forme, des circuits empruntés par les documents, l'usage qui en est fait, ce qui pose le problème des limites du chercheur en présence ou à distance. La communication s'exprime alors dans un contexte catalyseur révélant de nouvelles dynamiques organisationnelles qui peuvent traduire de nouvelles « formes organisationnelles ». Autrement dit, c'est d'une certaine façon un regard sur les TIC leur conférant en quelque sorte une forme d'immanence et de substrat technologique que nous nous attacherons à contredire. Les interrogations soulevées par l'étude de ces construits socio-techniques et les perspectives choisies pour les analyser sont en fait aussi fertiles que complexes.

Nous entrons alors dans cette difficile problématique d'une opposition entre la technique et la construction sociale qui traverse fréquemment l'ensemble des travaux scientifiques consacrés aux usages. Il semble bien que les auteurs relevant du champ des SIC soulignent et éclairent les incertitudes liées aux processus d'intégration des TIC dans la société des usagers et dans les organisations². Les représentations de la

¹ Travail mené en collaboration avec B. Guyot lors du cadrage et de l'animation d'un atelier consacré aux usages des TIC (colloque de Bucarest, CIFSIC, 2003).

² Le Moënné dans sa présentation du numéro 50/51 de *Sciences de la Société* (Le Moënné, 2000, pp.21-24) remarque : « Confrontés à une accélération des innovations technologiques immédiatement mobilisables et à une crise des modèles d'organisation et de gestion des ressources, les directions d'entreprises concentrent leur attention sur les questions liées aux usages des technologies numériques (...). Cela implique l'explicitation des normes, règles et procédures nécessaires pour flexibiliser les

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

technique jouent alors un rôle. Si nous sommes amené à constater une non dissociation des réalités sociales et techniques, cette heuristique nous entraîne à discuter du passage des réseaux physiques aux réseaux d'acteurs (et réciproquement) sous la forme d'un modèle contingent qui représente la traduction des ressources dans le modèle de l'entreprise collective et apprenante. Les propos qui vont suivre auront à cœur de prolonger cette réflexion en invoquant des recherches appuyées sur des terrains qui permettent d'éclairer cette dualité entre technique et social, entre changement organisationnel et tensions liées à l'insertion des TIC.

L'idéal techniciste et managérial contredit par une réalité incertaine des mutations dans l'organisation sociale

Dans une première période de nos travaux entre 1992 et 2000³, nous avons cherché à comprendre un historique de conception des réseaux en situation sur le plan technique et sur le plan humain. Nous avons tenté de relier en permanence ces deux dimensions. C'est donc une démarche de contextualisation qui consiste à entendre les discours des concepteurs et des utilisateurs en les confrontant, à observer si possible en parallèle les façons de travailler, en reconstituant une cartographie identitaire des acteurs dans le sens des rapports sociaux professionnels, à tenir compte des implications techniques dans les processus de coopération. Qu'en ressort-il ? si tant est qu'on puisse généraliser des situations toutes singulières, toutes différenciées dans leur évolution, toutes étroitement interdépendantes d'un contexte et de procédures suivies.

L'étude d'un réseau local implanté au sein d'activités sanitaires et sociales nous a fait découvrir une production de normes au nom de la volonté d'affirmer une mutualisation de ressources et une mise en commun de moyens et de sources d'informations. Il s'agissait d'une

organisations et faire entrer les différents secteurs d'activité - notamment le tertiaire - dans l'économie de temps, de réseaux et de flux. »

³ Il s'agit de travaux de recherche (réseaux locaux et systèmes d'information) menées dans le contexte des activités sanitaires et sociales, médico-hospitalières et médico-sociales, formalisés dans une thèse soutenue à Paris 13 « Régulation et médiation organisationnelles » et dans plusieurs articles parus notamment aux Presses Universitaires de Rennes et chez L'Harmattan au sein d'ouvrages consacrés à la communication organisationnelle réunissant les travaux du groupe ORG&CO ou résultant d'interventions dans des colloques scientifiques ; ou de travaux plus récents consacrés aux relations entre usagers, systèmes d'information, collecticiels et logiciels dans les activités médicales, de service et de formation ou au sein d'organismes publics.

démarche orientée par la gestion et le contrôle de l'activité (établissement de tableaux de bord, indicateurs de bonne gestion, mise en commun de bonnes pratiques, de saisies de documents et de procédures, rationalisation des engagements de dépenses et de la procédure de soin ou d'action thérapeutique). Observé pendant près de 6 ans, le réseau local a, de fait, renforcé le pouvoir et le champ de référence des services administratifs, des services financiers et de la direction. Celle-ci parlant de « scanner technologique », d'une transparence rendant visible l'effectivité et le coût d'une tâche, ce qui implique une homogénéisation des procédures qui confinerait bientôt à une obsession managériale. Un cadre interrogé résumait ce phénomène en précisant : que « *l'instrumentation se fait là où le personnel n'a pas le sens de la mission* ». Nous avons parlé alors de « gestion contre mission » (Durampart, 1998, p.419-427). D'autant plus que, dans ce cas, la direction très interventionniste ne rechignait pas à éviter de répondre aux attentes des fonctions opérationnelles de santé, de soin, d'intervention sociale et thérapeutique en ne fournissant pas des ressources qui, cette fois-ci, prendrait racine ou viendrait conforter et stimuler les activités et tâches. Elle marquait bien ainsi sa priorité et sa conception qui revenait de fait à internaliser les directives de contrôle et de maîtrise des tutelles dans les établissements.

On pourrait parler de stratégie de gestion de crise. La direction cherche à optimiser les ressources disponibles, à supprimer la diversité et l'hétérogénéité des pratiques et des façons d'exécuter des tâches en invoquant l'amélioration des services, la performance de la mission, l'homogénéité du travail. La recomposition mise en œuvre dans le réseau d'acteurs se trame donc entre des accords tactiques, des intérêts compris et partagés dans la sphère de gestion d'administration et de contrôle. Ailleurs, c'est un sentiment de perte de contrôle, d'une imposition de règles, de restriction de marge de manœuvre chez les cadres des services techniques et fonctionnels et chez l'ensemble des salariés attachés aux fonctions soignantes ou liés à l'intervention sociale et thérapeutique. Cette première localisation du réseau le fait se recouper avec la dimension organisationnelle. De fait, il recompose peu la structuration et la division du travail par contre il repose et redéfinit le sens de la mission et les fonctions. Il institue de l'auto-contrôle, notion qui nous semble, prédominante dans de nombreux cas de figure. Il demeure une partie souterraine, implicite, cachée. Nous l'avons, dans un premier temps, qualifié de dimension contingente mais nous la désignerons maintenant comme l'expression de l'organisation actancielle et symbolique. C'est la facette immergée et

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

sociale du réseau où se tapissent des stratégies d'alliance, de troc, de négociations, d'infléchissement des manières de s'approprier les tâches en réseau dont nous dirons déjà qu'elles incarnent la véritable dynamique actancielle, communicationnelle et vivante du réseau local. Nous la décrivons comme la confortation du modèle performatif, descendant, prescriptif (« le scanner ») contre le modèle disséminé et hétérogène que nous avons désigné comme un modèle des usages dans le cours de l'utilisation qui laissait éclore les différentes visions et appropriations des TIC par les acteurs.

Les TIC régulent le collectif mais son refaçonnées par lui

Au-delà de sa traduction concrète dans les formes de l'organisation, le dispositif qui associe TIC et nouvelles rationalisations de l'activité de travail apparaît comme une construction symbolique qui vise à donner une image de rationalisation des activités plus qu'il ne les rationalise véritablement en tant que telles. Nous avons spécifié ainsi cette dialectique entre l'organisation voulue et prescrite et l'organisation réelle et mouvante (Durampart, 1998, *ibid*) :

« (...) La technoculture et la technostructure qui devraient se fondre dans la convergence s'interpellent ou se dissocient. (...). C'est une composante paradoxale qui peut traverser les organisations informatisées. Nous assistons à un phénomène de clôture et de cloisonnement là où, pourtant, une plus grande spécificité, une plus forte visibilité et une globalisation s'accroissent. La généralisation des procédures de gestion et de régulation des tâches dissimule des fonctionnements parcellaires, des monades culturelles ou réactives ».

Il ne s'agit pas d'opposer une logique technique et une logique d'acteurs, de fait elles se confondent d'une certaine manière. Mais on peut observer d'une part une démarche d'instrumentation et de légitimation (le management fonde son efficacité gestionnaire et régulatrice dans la mise à disposition d'un équipement qui intensifie, valide et diffuse ses objectifs dans un cadre de normalisation économique et technique). Sur l'autre versant, se réalise une démarche d'appropriation actancielle qui, elle, interroge l'utilité du construit technique du point de vue du sens qu'elle donne aux missions et fonctions. Dans le cas de plusieurs études de terrains, nous avons observé que la direction a fortement mis en avant les fonctions pensées comme vitales dans cette réorganisation (administratives, centrales, gestionnaires, encadrement du personnel, nouvelles définitions de procédures de travail) au détriment des fonctions techniques ou opérationnelles et d'une méconnaissance des capacités ou des attentes réelles des acteurs. Cette délégitimation traverse donc

les positions, les liens, au sein du réseau d'acteurs. Elle passe par toutes les fonctions, ce n'est plus le clivage hiérarchique mais bien le clivage fonctionnel qui est ici en cause. C'est bien le jeu social qui est réactivé. C'est un autre constat important.

Les TIC facteur de changement et de tension socio-organisationnelle

Les TIC sont bien situées à l'intersection de l'individuel et du collectif, de la technique et du social, de la norme, de la rationalisation et d'une appropriation plus réactive ou inventive. Les TIC, les réseaux physiques, en agissant en profondeur dans les espaces sociaux et dans le jeu des acteurs, contribuent à une vitalité de l'organisation qui peut alors évoluer dans le cadre d'une tension entre les stratégies d'implantation et les modalités d'appropriations. Nous parlons d'un cycle itératif comme si l'organisation revenait à chaque nouvelle couche de programmes et de ressources vers l'essence même de ses finalités et des tensions qui l'animent.

En menant une recherche sur les phénomènes de recomposition liés aux TIC dans des activités diverses, nous avons tenté de problématiser le développement des S.I. dans les organisations. Du point de vue des SIC, il est pertinent alors de départager le travail de recherche entre une approche pragmatique au niveau local et un regard croisant les disciplines dans un cadre plus global⁴.

Passer du local au global, c'est l'occasion pour le chercheur de se donner la possibilité de travailler à partir des émergences du SI dans les tâches et les façons de faire présentes dans l'organisation jusqu'aux régulations qu'il induit dans l'organisation. La subjectivité des usages, leur indétermination dans un cadre mouvant et instable demande d'interroger l'organisation comme un contexte en devenir où les techniques ne cessent de s'agréger en autant de réalisations sociales qui interrogent les fondements même de ce qui anime l'organisation. Ces phénomènes justifient donc bien le recours à une contextualisation des enjeux et des démarches. Nous défendons donc à ce niveau une démarche d'observation des médiations qui a plus à voir

⁴Le groupe ORG&CO autour de C. le Moëne, B. Guyot, F. Bernard, P. Delcambre a justement permis la confrontation entre des sources et références scientifiques diverses dans une perspective épistémologique. Il a montré notamment que des chercheurs en SIC intéressés par la communication des organisations se devaient de connaître des notions, provenant d'autres disciplines dans le périmètre des SHS, autour de l'innovation et de la conduite du changement, de la rationalisation économique ou sociale. Il faut suivre, à ce sujet, les travaux de compilation riches et pertinents de Bouillon J.L., Bourdin S. et Loneux C.

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

avec une forme d'étude anthropologique de l'organisation qu'une analyse des discours et des faits ou des applications des TIC au niveau de la refonte du travail et de son encadrement. Nous partons alors d'un matériel complexe qui est délicat à situer entre une approche faite d'anthropologie et d'ethnologie appliquée au monde du travail tout en la plaçant du côté du sens, des enjeux induits par les TIC et des manières dont les acteurs les ré-interprètent et se les approprient.

Comment la technique devient du contenu social en construction

Il nous est donc apparu pertinent de mobiliser notamment les apports de Goffman en nous inspirant de la mise en perspective faite par Yves Winkin en Sciences de l'information et de la communication (Winkin, *Anthropologie de la communication*, 2001). L'intériorisation des valeurs d'une forme organisationnelle générique semble s'opérer au travers de rôles joués par les acteurs en situation, et plus largement, dans la mise en scène, au sens où l'entend Goffman, de leur action afin que celle-ci apparaisse sérieuse, performante auprès des partenaires et des collègues. Les acteurs s'adaptent de manière primaire, en se conformant au rôle que l'on attend d'eux, mais aussi de manière secondaire, dans la mesure où ils dérogent aux règles prévues pour conserver leur identité mais aussi pour parvenir à réaliser leurs objectifs. Ces processus de cadrage, qui conduisent à définir le contexte des interactions afin d'orienter les interprétations, s'appuient sur des normes extérieures, les adaptent, mais en même temps contribuent à les propager. Nous voudrions ici livrer un exemple issu de recherches empiriques réalisées autour de démarches intervenant auprès de collectifs au travail. Il s'agit d'outils liant connaissances sur l'activité et processus de travail.

Une construction sociale en mouvement constant face à un construit technique défini comme efficient

Ce résumé d'une recherche empirique (J.L. Bouillon, M. Durampart, 2006) est issu de l'observation durant deux années (2004 – 2006) de la mise en place d'un système de Gestion Electronique Documentaire (GED) articulé à un workflow de gestion de projets au sein de l'Institut de Formation Automobile (IFA)⁵, organisme de formation professionnelle de la branche automobile et composante du Groupement National de l'Automobile (GNA)⁶.

⁵ Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'organisme a été modifié.

⁶ Idem.

Dans le cas de L'IFA, l'outil de gestion de l'information (workflow, GED) est présenté comme devant être un support de formalisation de tâches, qui se traduit sous la forme de gestion de projets. Il doit aussi permettre de fournir un support global qui favorise la reprise de connaissances et le retour d'expériences sur des projets. Il englobe aussi une fonction de mémoire partagée et une fonction éditoriale, avec des droits de consultation et d'écriture répartis en liaison avec le statut des personnes ou du rôle qu'ils peuvent jouer. Il y a donc des enjeux significatifs liés à la légitimation, l'identité, la place, le rôle, et une dynamique collective homogène. Nous rappelons à ce sujet l'expression de Goffman de : « *contexte social structurant, dans lequel plusieurs rassemblements sont susceptibles de se former, de se dissoudre et de se reformer, et dans lequel un modèle de conduite tend à être reconnu comme le modèle approprié et souvent officiel, ou comme le modèle voulu* » (Goffman, *Frame Analysis*, 1974, p.252).

Au-delà, ce même outil devient alors pour beaucoup un alibi de fonctionnement collectif et référentiel. Il sert alors des usages individualisés (consultation par un chef de projet d'anciens projets compilés, fonction mémoire et rappel, utilitaire) mais sans que le requérant sache s'il dispose de la bonne version. Ce peut être aussi un outil de veille et de recherche en fonction d'un projet spécifique avec une fonction de stockage (mise en ligne de versions de documents réalisée lors de démarrage de projets ou de réponses clients avec les problèmes d'identification soulignés). Il s'interpose donc dans la tâche plus que dans l'activité, comme un support de ressources individualisées en fonction des besoins. Dans ses différentes composantes (outil, normes, fonctions), le dispositif intègre ainsi dans l'activité une dimension macro et micro-sociale, et permet d'établir un lien, ou une disjonction, entre le positionnement individuel (la place de chacun) et collectif (contraintes, prescriptions organisationnelles, représentations individuelles de ces enjeux). L'observation de ces différents niveaux renvoie donc à ce que nous désignons comme l'étude contextualisée de la complexité de cette situation. Nous faisons en sorte de respecter ces paroles de Goffman (1953 : 8) rapportées par Winkin (2003 : 154) : « *Ceci n'est pas l'étude d'une communauté, c'est l'étude de ce qui s'est passé dans une communauté* ». De fait, il s'agit bien de dépasser l'étude de l'utilisation des TIC en entrant dans le social et le construit vivant là où les TIC mobilisent les acteurs, les font agir et penser. Sous cet angle d'observation, on constate alors que l'outil n'est plus au service d'une capitalisation collective mais plutôt d'empilement de ressources individuelles. L'outil est donc réapproprié mais non partagé et s'insinue dans des usages particularisés. Il n'a

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

donc pas une dimension structurante et organisante. Il stimule les opérations des acteurs dans une démarche singulière mais il ne peut constituer un support organisationnel pour définir des pratiques communes et harmonisées.

Nous retrouvons bien alors cette persistance de l'adoption de rôles, de mise en scène des individus dans les groupes dans une acception proche de celle de Goffman⁷. Dans ce cas observé, les remarques sur la désarticulation entre projet de l'organisation et réalité actancielle dans le collectif au travail sont nombreuses. Mais peut-il en être autrement dans une conduite de changement où les TIC doivent concilier la pratique (praxis) individuelle et la conformité vis-à-vis d'une règle commune qui fait sens dans l'orientation des procédures de travail ? Les acteurs ont tous en commun une vision partagée de la nécessité d'une évolution vers plus de normes, de rationalisation, d'efficacité collective face aux pressions accrues d'un environnement concurrentiel et d'une réorganisation voulue par la direction générale. Mais l'internalisation de cette réalité est propre à chaque acteur, entre soumission au réel plus ou moins admise, orientation vers d'autres finalités (en résistant par exemple à une normalisation qui ferait perdre certaines spécificités considérées comme des fondamentaux ; ici une culture de métier qui résiste à une culture d'ingénierie collective fondée sur la compétence avant l'expérience). De ce fait, l'assimilation des TIC par le collectif et leur apprentissage par chaque acteur va se situer à différents niveaux et seuils d'une construction technique et sociale. Les TIC vont ainsi, et comme souvent, s'insinuer, dans cette complexe interaction entre contrainte de conformité et régulation plus ou moins diversement approuvée. Leur diffusion se

⁷ Difficile de résumer le pensée foisonnante de Goffman, de ses devanciers et de ses successeurs sur cette question du cadrage. Nous nous excuserons donc de recourir à un raccourci facile mais élogieux aux travaux d'Yves Winkin (Winkin, *Anthropologie de la communication*, 2001). « Pourquoi ne pas se contenter du programme de Goffman tel qu'il l'a annoncé dans nombre de ses textes ? Goffman proposait tantôt une « éthologie des interactions » (1971-74 : 12), tantôt l'étude de « l'ordre de l'interaction » (1982/88 : 191), sinon encore un « cadranalyse » de l'expérience ordinaire (1974/1992) ». « (...) Utiliser un cadre communicationnel, c'est tenter de réfléchir sur les données effectivement recueillies en termes de niveaux de complexité, de contextes multiples, de systèmes circulaires ; c'est encore concevoir derrière les conduites un ensemble de règles organisées en codes (...) », (Winkin, 122). Dans la forme que nous lui donnons ici, le cadrage nous semble correspondre à la remarque de G. Latzko-Toth que nous adoptons (2002, p. 172) « plusieurs auteurs ont souligné le caractère intenable d'une conception des espaces sociaux médiatisés par ordinateur ou « cyberspace » comme des univers sociaux distincts de la réalité quotidienne ».

trame entre l'utilisation d'une règle du jeu commune, l'apprentissage individualisé au regard de la prescription collective et des intérêts placés sous l'influence d'une représentation individuelle forgée dans l'interdépendance.

Le cadrage est donc bien la résultante d'un cheminement, d'une détermination actancielle mouvante et constante et d'un arrière plan symbolique où la technique devient l'enjeu de tensions sociales au sein de l'organisation. Il est donc le produit d'interactions entre rôles, actions, représentations, postures qui agissent sans cesse au confluent du local et du global. Dans ses différentes composantes (outil, normes, fonctions), le dispositif intègre ainsi dans l'activité une dimension macro et micro-sociale. Il permet d'établir un lien, ou une disjonction, entre le positionnement individuel (la place de chacun) face au collectif (contraintes, prescriptions organisationnelles, représentations communes des enjeux).

Les utilisations de l'outil s'orientent donc plus vers la gestion des ressources et de tâches en situation que comme un dispositif orienté vers la compétence (l'idéal du Knowledge Management). Enfin, les représentations des acteurs sont éclatées et hétérogènes avec des traces encore prégnantes d'une culture de travail, divergente ou éloignée du modèle prescrit, qui est encore inscrite dans leur mémoire. Ceci instaure une disjonction entre l'outil de gestion de l'information et les pratiques, qui s'étend à l'ensemble du dispositif de rationalisation. Il semble difficile que le dispositif et les procédures puissent se positionner efficacement entre deux cultures : une culture d'ingénierie (faite de référencements, de contrôle), et une culture de métier ou d'usages faite de pratiques liées au travail (qui s'appuie sur des ressources en situation et un partage de savoirs liés au besoin et non au principe établi). C'est ce croisement entre activité, pratiques et représentations face aux outils, que nous voudrions interpeller en procédant à un déplacement de notions comme le cadrage de l'action collective ou située afin de valider leur effectivité dans une recherche orientée du côté d'une approche communicationnelle de l'organisation. Nous avons situé l'étude du dispositif à ce niveau puisque nous proposons d'aller de prime abord déceler les intentions dans les discours qui façonnent les nouvelles réalisations technologiques. Il s'agit bien de définir les conceptions avant d'aller observer leur emploi et leur essor du côté des mobilisations des acteurs dans une conjonction complexe entre tâches, fonction, rôle, action située et processus collectif. Au delà même de la question du traitement de l'information, ces services d'information et de communication tendent à tisser de nouvelles formes de liens (méta-

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

organisationnels ?) qui agissent autant dans la conception de la structure du travail que dans les relations officialisées ou tacites qui se forment entre l'organisation et ses membres. Il s'agit de fait d'évoquer le fait qu'il existe peut être plus de « formes organisationnelles » collectives, en devenir, que d'organisations nouvelles en insistant sur les paradoxes et ambiguïtés que ce prédicat implique.

Bibliographie

Alter N., (Dir.) *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France -P.U.F., Collection Quadrige, 2006.

Alter N., (Dir.) « *Informatiques et management la crise* », Idate, La documentation française, Paris, 1986.

Benghozi, P.-J., «L'organisation de la production et de la decision face aux TIC» in : E. Brousseau & A. Rallet (dir.) *Technologies de l'Information, Organisation et Performances Economiques*, Commissariat Général du Plan, Paris, septembre 1999.

Bouillon J.L., Bourdin S., Loneux C., "Building the field of organisational communication in France", *First European Communication Conference KIT*, Amsterdam, The Netherlands, November 24-26, 2005.

Bouillon J.L., Durampart M., « Entre autorégulation, formalismes et constructions symboliques : les paradoxes des nouvelles formes organisationnelles » in *Actes préparatoires au colloque Pratiques et usages organisationnels des sciences et technologies de l'information et de la communication*, Rennes, 7-9 septembre, 2006, p.57-63.

Durampart M., « la gestion contre la mission » in *actes du 11^{ème} congrès de la SFSIC*, 3-5 décembre 1998, p. 419-434.

Durampart M., Guyot B., « Cadrage d'un atelier consacré aux usages des TIC », *Dixième Colloque Bilatéral franco-roumain - Première Conférence Internationale Francophone en S.I.C.*, « *Supports, dispositifs et discours médiatiques à heure de l'internationalisation* », (CIFSIC), Bucarest, 29 juin-2 juillet 2003.

Goffman, Erving, *Frame Analysis*, New York, Harper, 1974.

Jouët J., « relecture de la société de l'information » in Chambat P. (éd), « *Communication et lien social* », Paris, Descartes, 1992, p. 11-35.

Les TIC et la communication des organisations...

Latzko-Toth G., « Internet comme lieu de socialisation », « *in Internet nouvel espace citoyen ?* » L'Harmattan, logiques sociales, 2002, p.165-180

Le Moënné C., Introduction à l'ouvrage in : « La communication organisationnelle en débat », n° 50/51 de Sciences de la Société, 2000, pp.21-24.

Moeglin P., (sous la direction de), « *L'industrialisation de la formation, Etat de la question* », CNDP, Paris, 1998.

Winkin Y., « *Anthropologie de la communication* », Editions de Boeck & Larcier S.A./Editions du Seuil, Paris, 2001.