



# Management par projet

## LES IDENTITÉS INCERTAINES

Sous la direction de  
Benoit Cordelier et Gino Gramaccia









# Management par projet

Membre de  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

*Diffusion/Distribution:*

**Canada :** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec)

J7H 1N7 – Tél.: 450 434-0306 / 1 800 363-2864

**France :** Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél.: 01 60 07 82 99

**Afrique :** Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél.: 212 (0) 22-23-12-22

**Belgique :** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél.: 02 7366847

**Suisse :** Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél.: 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# Management par projet

## LES IDENTITÉS INCERTAINES

Sous la direction de  
**Benoît Cordelier et Gino Gramaccia**

 **Presses  
de l'Université  
du Québec**

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
et Bibliothèque et Archives Canada*

Vedette principale au titre :

Management par projet : les identités incertaines

(Collection Communication)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3452-0

1. Gestion de projet. 2. Identité collective. 3. Comportement organisationnel. 4. Psychologie du travail.  
5. Communication dans les organisations. 6. Qualité de la vie au travail. I. Cordelier, Benoit, 1974-  
II. Gramaccia, Gino. III. Collection: Collection Communication (Presses de l'Université du Québec).

HD69.P75M36 2012      658.4'04      C2012-940475-6

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages: INTERSCRIPT  
Couverture: RICHARD HODGSON

2012-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*  
© 2012, Presses de l'Université du Québec  
Dépôt légal – 3<sup>e</sup> trimestre 2012 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec/  
Bibliothèque et Archives Canada  
Imprimé au Canada

---

## REMERCIEMENTS

Nous adressons nos plus vifs remerciements aux évaluateurs de cet ouvrage. Ce travail est essentiel à la qualité de toute publication scientifique.

Merci à: Jacques Bonnet, Université de Bourgogne – Agrosup Dijon

Valérie Carayol, ISIC – Université Michel de Montaigne,  
Bordeaux 3

Alain Lavigne, Université Laval

Christian Le Moëne, Université de Haute Bretagne,  
Rennes 2

Catherine Loneux, Université de Haute Bretagne, Rennes 2

Laurent Morillon, Université Paul Sabatier, Toulouse III

Bertrand Parent, École des Hautes Études en Santé publique

Yvon Pesqueux, Conservatoire national des arts et métiers

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Remerciements</b> .....	vii
<b>Liste des tableaux et des figures</b> .....	xvii
<b>Introduction</b> .....	1
<i>Benoît Cordelier et Gino Gramaccia</i>	

## **Partie 1**

### **CONSTRUCTIONS IDENTITAIRES DANS LES COLLECTIFS ORGANISATIONNELS**

#### Chapitre 1

<b>Communication dans les collectifs cellulaires</b> .....	9
<i>Gino Gramaccia et Benoît Cordelier</i>	
1. Retour sur une utopie communicationnelle.....	10
2. Vers le paradigme cellulaire.....	12
3. Gestion cellulaire.....	13
4. Groupe et cellule: deux générations de collectifs.....	14
5. Normes de savoir et normes de pouvoir.....	15
6. Logique cellulaire et inversion des logiques de flux.....	16
Conclusion.....	17
Bibliographie.....	17

#### Chapitre 2

<b>Être ou ne pas être... sous le script? Enjeux identitaires de l'organisation par projet</b> .....	19
<i>Consuelo Vásquez</i>	
1. Être dessous/dessus le script: quels rôles, quelles identités?.....	22
2. Constitution des rôles dans la mise en acte et la mise en écrit d'un script: le projet de la Semaine de la science .....	24
Conclusion.....	31
Bibliographie.....	33

## Chapitre 3

<b>Construction identitaire dans la formation par alternance: le cas de la formation au management de projet</b> .....	35
<i>Amélie Perret et Laurence Messager</i>	
1. Contexte clinique de l'étude .....	36
2. Professionnalisation d'un cursus: la normalisation de la compétence.....	38
3. Sphère d'autonomisation .....	39
4. Processus d'autonomisation .....	40
5. Questions de reconnaissance .....	41
6. Réseau social du projet .....	41
Conclusion .....	42
Bibliographie.....	43

**Partie 2****IMPLICATION ET CRISES IDENTITAIRES  
DANS LES ORGANISATIONS**

## Chapitre 4

<b>Matérialisation et développement de l'identité collective dans une équipe virtuelle</b> .....	47
<i>François Fayad et François Lambotte</i>	
1. Méthodologie.....	50
1.1. Données.....	50
1.2. Analyse des données .....	51
2. Construction du <i>sensemaking</i> collectif dans l'EV .....	52
2.1. <i>Sensemakings</i> (QR1 et QR2) .....	52
2.2. Matérialisation du <i>sensegiving</i> (QR3).....	56
Conclusion .....	59
Bibliographie.....	60

Chapitre 5

**Dispositifs de médiation comme résistance au changement: crise identitaire et quête de reconnaissance dans les services de santé au travail...** 65

*Mikaël Gléonnec*

- 1. La médiation comme forme organisée de résistance au changement ..... 66
  - 1.1. Organisation par projet et crise de l'identité professionnelle ..... 66
  - 1.2. Quête de reconnaissance..... 67
  - 1.3. Mise en place de dispositifs de médiation..... 69
  - 1.4. Dispositifs de médiation comme formes de résistance au changement..... 70
- 2. Le cas des services interentreprises de santé au travail..... 71
  - 2.1. Pluridisciplinarité et crise identitaire..... 72
  - 2.2. Dysfonctionnements et quête de reconnaissance ..... 74
  - 2.3. Dispositifs de médiation et dynamique du changement organisationnel..... 76
- Conclusion ..... 77
- Bibliographie..... 78

Chapitre 6

**Discriminations numériques en organisation: une analyse des identités connectives et des revendications au sein d'une grande entreprise française.....** 81

*Maryse Carmes et Olivier Galibert*

- 1. Le script de la connectivité à l'épreuve d'une technopolitique des accès..... 84
  - 1.1. Script connexionniste ..... 84
  - 1.2. Identités connectives et performances d'un capital symbolique..... 86
  - 1.3. Technopolitiques des accès: le cas d'une grande entreprise française ..... 88
- 2. « Empêchés-exclus »: critique des discriminations..... 90
  - 2.1. Méthodologie et description de la population étudiée ..... 90
  - 2.2. Discrimination idéologique critique..... 92
  - 2.3. Discrimination chronocratique ..... 93
  - 2.4. Discrimination cognitive ..... 94
  - 2.5. Discrimination des capacités de socialisation ..... 96
- Conclusion ..... 97
- Bibliographie..... 98

## Partie 3

### POSTURE DES ACTEURS ET CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES

#### Chapitre 7

<b>Trajectoire organisationnelle et normativité souple: de l'importance du contexte dans les possibilités de discours</b> .....	103
<i>Benoit Cordelier</i>	
1. Projet et trajectoire organisationnels .....	104
2. Études de cas.....	106
2.1. Investissement et distribution du pouvoir dans les projets.....	106
2.2. Indexicalité et activation du pouvoir .....	109
Conclusion.....	111
Bibliographie.....	112

#### Chapitre 8

<b>Management par projet et formes paradoxales d'émancipation: le cas du management de projet chez un opérateur en télécommunications</b> .....	115
<i>Jean-Michel Camin</i>	
1. Entreprise sous tension.....	116
2. Loi d'additivité des contraintes et impacts sur la communication dans les organisations par projet .....	118
3. Prendre le risque de faire de la qualité?.....	119
4. Saturer la communication d'informations de commande et de contrôle.....	121
5. Aspects communicationnels comme marqueurs de transformation des conditions de travail.....	123
5.1. Rôle central de la communication dans les organisations projets.....	123
5.2. Assurance qualité: transformateur de la notion de responsabilité.....	123
5.3. Pyramide du mode sans échec.....	125
6. Mimétisme et amplification à étage.....	129
Conclusion.....	130
Bibliographie.....	131

## Chapitre 9

<b>Organisation par projet, ordre de récit, formes de discours</b> .....	133
<i>Isabelle Bazet et Anne Mayère</i>	
1. Déploiement de progiciels, travail d'organisation et démarche projet.....	134
1.1. Étude de la démarche projet et de ses attendus .....	134
1.2. Méthode d'investigation .....	136
1.3. Cadre d'analyse pour décrypter un récit et des formes de discours .....	137
2. Organisation par projet: discours porté et discours écran .....	138
2.1. Le projet comme mise en scène d'un rapport de force .....	138
2.2. La boucle contraignante de l'évaluation: une équipe de projet locale inaudible .....	140
2.3. Le grand partage entre le vrai et le faux, ou de l'imposition reformulée en démarche projet .....	142
Conclusion: le projet comme discours performatif annonçant l'à-venir .....	144
Bibliographie .....	146

**Partie 4****PATHOLOGIES DANS LES ORGANISATIONS**

## Chapitre 10

<b>Communication et projet: vers une altération des liens au travail</b> .....	151
<i>Sylvie Parrini-Alemanno</i>	
1. Systèmes, contextes et projets: l'ensemble organisationnel .....	152
1.1. Caractéristiques de l'organisation systémique.....	153
1.2. Éléments de problématique, l'hypothèse communicationnelle .....	154
2. Souffrance au travail et psychodynamique des relations: la réalité .....	155
2.1. Quelques données historiques .....	155
2.2. Suicides et entreprises: absence de statistiques .....	156
2.3. Deuxième cadrage de la problématique .....	157

3. Risques au travail et rythme organisationnel de l'organisation par projet: les conséquences fatales, la situation France Télécom.....	157
3.1. Souffrance au travail et média: une gestion de crise particulière .....	158
3.2. Observation d'une chronologie médiatique des suicides à France Télécom.....	159
4. Réflexions analytiques: l'organisation par niveaux.....	163
4.1. Des effets collatéraux et «réverbérants» .....	163
4.2. Désymbolisation des organisations et processus acommunicationnels .....	167
Conclusion.....	168
Bibliographie.....	168

## Chapitre 11

### **Promesses du théâtre d'entreprise: entre performance et critique du management** .....

*Lucile Desmoulin*

1. La confluence des argumentaires du mode-projet et du théâtre d'entreprise: linéarité, rationalité, liberté.....	175
2. Le théâtre d'entreprise comme «chronique abrégée» des excès du mode-projet.....	179
3. Un militantisme discret?.....	182
Conclusion.....	184
Bibliographie.....	185
<b>Notices biographiques</b> .....	189



---

**LISTE DES TABLEAUX  
ET DES FIGURES**

---

Tableau 6.1	Répartition en fonction du statut hiérarchique des non-utilisateurs de l'intranet et des utilisateurs occasionnels sans poste attribué .....	91
Figure 3.1	Le dispositif de l'alternance au CRED .....	37
Figure 4.1	Les schémas narratifs .....	52
Figure 4.2	Le sens partagé au sein du sous-groupe québécois ....	54
Figure 4.3	Le sens partagé au sein du sous-groupe belge.....	55
Figure 8.1	Le paradoxe de l'amélioration continue .....	124
Figure 8.2	Le mode pyramidal sans échec.....	126
Figure 8.3	Le principe d'amplification à étage .....	129

---

# INTRODUCTION

Benoit Cordelier et Gino Gramaccia

Flexibilité, performance, autonomie, individualisation des tâches, évaluation, employabilité... Le vocabulaire managérial de la modernité transfigure le rapport de l'individu au travail. Le recours symbolique à l'engagement individuel, la sollicitation des ressources personnelles du salarié, l'injonction à se mobiliser dans des situations où l'urgence commande, l'évaluation – pour ne pas dire la métrique – des performances et de ses résultats sont aujourd'hui les procédés de discours d'un management qui fragilisent autant l'individu qu'ils le magnifient. Ce paradoxe s'explique simplement : l'apologie de l'engagement masque les conséquences de toute forme de défaillance, que ce soit le déclassement, la mobilité ou, au pire, le licenciement. Le culte de l'excellence se paie d'une culture de la menace qui ne dit pas son nom. Cette optimisation des ressources de l'individu a une histoire : celle des innovations organisationnelles qui ont renouvelé les pratiques de la coopération dans les organisations. Nous pouvons citer pour illustrer ce point la gestion de la qualité totale, la conduite des projets et le management des connaissances. Ces méthodes et approches gestionnaires n'auront pas été sans influence sur la manière dont les individus s'impliquent dans les organisations, cherchent leurs marques ou donnent malgré tout un sens à leur travail. Elles leur auront appris, pour ne pas dire imposé, une manière de se définir, de se construire en accord avec les discours idéologiques qu'elles véhiculent.

**La première partie** de l'ouvrage porte donc sur la construction des identités des travailleurs en contexte organisationnel. Celle-ci est marquée par l'individualisation des employés face à la structure organisationnelle, ce que Gino Gramaccia et Benoit Cordelier (chapitre 1) appellent les *collectifs cellulaires*. La construction de l'identité collective se trouve affectée par la mise en tension des individus réalisée par des impératifs externes de type économique et des contraintes internes qui transposent ces derniers dans l'organisation. Cette traduction se fait dans une idéalisation de la procédure qui est censée, par son exhaustivité basée sur le recensement des meilleures pratiques, garantir la réussite de l'activité. L'échec serait alors la conséquence d'un manquement qui doit être sanctionné. Quelle latitude reste-t-il alors à l'individu dans l'organisation au moment d'interpréter son rôle ? Consuelo Vásquez (chapitre 2) nous rappelle que nous écrivons collectivement nos rôles et que nous les interprétons individuellement dans une dynamique de *flip/flop* qui nous amène à être sous ou sur le script, soumis au ou critique du rôle. Dans la figure du projet, plus particulièrement, cela se joue dans la nécessité de faire collaborer des personnes provenant de services d'origines diverses et dans la rencontre de leurs échéanciers qui les forcent à interpréter et (se) mettre en scène en même

temps. Le script ainsi produit est l'objet d'une continuelle négociation ou réécriture, mais il doit aussi être minimalement respecté, en raison de la nécessité de mise en cohérence et pour parvenir à produire l'organisation. Nous n'échappons pas en effet à l'impératif de résultat. Celui-ci se loge même dans la formation des individus appelés à rejoindre l'organisation productive. Amélie Perret et Laurence Messenger (chapitre 3) nous expliquent comment des chefs de projet en formation par alternance peuvent être confrontés à l'obligation d'être productifs au détriment éventuel de leur statut d'apprenti. La *sphère d'autonomisation* qu'est le cadre établi par la pédagogie par projet en entreprise les fait passer de manière quasi initiatique du rôle d'apprenti à celui d'acteur de l'entreprise à part entière en les intégrant progressivement dans un réseau professionnel. La construction de l'identité du chef de projet se fait ici dans un délicat équilibre entre droits et devoirs. La norme ne doit donc pas être que contraignante mais également habilitante.

Le travail de développement organisationnel est d'autant plus complexe qu'il fait appel à des dispositifs d'intermédiation mettant en jeu des groupes aux identités différentes. **La deuxième partie** de l'ouvrage s'attardera donc sur des cas mettant en évidence les tensions et les crises à travers lesquelles se construisent les collectifs. Les dispositifs organisationnels, technologiques ou processuels, participent d'une idéalisation gestionnaire de la mise en action du groupe. Pourtant, ils ne parviennent pas à le faire sans heurts. François Fayad et François Lambotte (chapitre 4) illustrent cette problématique en nous montrant comment l'existence de cadres interprétatifs communs prévaut dans la construction de collectifs prenant la forme d'équipes virtuelles. Leur absence ou l'incapacité à s'en doter favorise les situations de crise où les groupes se confrontent en dépit d'objectifs communs. Ces crises peuvent se traduire par des difficultés à articuler l'activité d'un groupe, mais également par des situations de mal-être au travail en raison de problèmes de reconnaissance. Mikaël Gléonnet (chapitre 5) s'attarde sur cette question en montrant comment les dispositifs de médiation doivent à la fois faire le jeu d'une rationalisation cognitive et permettre l'émergence d'une cohésion sociale par une reconnaissance affective. C'est un défi de taille, car les rationalisations à l'œuvre dans les organisations ont la capacité de créer des crispations psychologiques. Maryse Carmes et Olivier Galibert (chapitre 6) analysent comment les modalités d'accès à un intranet accentuent les différences entre les groupes d'une organisation au risque d'accroître les possibilités de tension. Les dispositifs technologiques sont souvent faits porteurs d'une utopie organisationnelle ne pouvant être atteinte, car leur déploiement reste

la conséquence d'un arbitrage managérial porteur, par essence, de discriminations dont la mise en évidence suscite des frictions, des résistances et donc des conflits.

Le conflit est l'une des modalités de la prise de parole. Ce n'est pas nécessairement un échec dans le dialogue, mais simplement un des symptômes de la divergence naturelle des points de vue des interlocuteurs de l'organisation. Plusieurs hypothèses peuvent orienter les explications de ce phénomène. Dans **la troisième partie**, les auteurs montrent que l'une d'elles s'appuie sur la difficulté des acteurs à définir leur place, leur identité ou leur raison d'être dans l'organisation selon les contraintes avec lesquelles ils doivent composer. Si ces derniers ont du mal à s'exprimer, leurs possibilités de discours sont pourtant multiples; toutefois, leur légitimité évolue en fonction du déroulement du processus organisationnel. Benoit Cordelier (chapitre 7) s'attarde sur les variations dans leur pouvoir et leur capacité d'action en fonction de l'étape du processus dans lequel s'inscrit leur activité. La modification du contexte et des relations autorise des actions et des discours qui seraient à d'autres moments considérés comme dysfonctionnels. Pour Jean-Michel Camin (chapitre 8), l'organisation transfère et amplifie les contraintes qu'elle subit et les individus se retrouvent encastrés dans des dispositifs normatifs qui les privent de liberté. Le lien social s'estompe en raison de la nécessité de correspondre à des figures organisationnelles types qui entament sévèrement, voire font disparaître les marges de manœuvre individuelles au profit, dans le cas qu'il nous présente, d'un référentiel qualité. Cela pose sans cesse la question de la téléologie dans les organisations. Le management participatif puis le management par projet tablent sur l'émancipation des employés, leur promettent droit de parole, liberté et autonomie tant qu'ils respectent les objectifs de l'organisation. Mais cela laisse en suspens des interrogations sur les modalités de cette participation, sur la définition et, par conséquent, sur l'évaluation de l'atteinte de ces conditions. Les projets de changement autour des systèmes de gestion intégrés comme les ERP restent des terrains inépuisables pour étudier les reconfigurations organisationnelles. Isabelle Bazet et Anne Mayère (chapitre 9) y reviennent pour montrer l'asymétrie entre le discours des utilisateurs sollicités pour rendre compte des pratiques qui doivent être intégrées dans le nouveau dispositif et celui des instances pilotant le projet. L'autonomie des acteurs est donc soumise à une normalisation implicite, celle d'un discours organisationnel surplombant dont la force illocutoire façonne les identités en jouant de tensions et de crises.

Le conflit est un des modes d'existence de l'organisation, nous l'aurons compris. Mais s'il n'est pas pour autant une dérive dans l'activité organisationnelle, il peut générer une forte souffrance allant de la dépression au suicide. Cela pose la question de la place de l'organisation dans la vie des individus et également celle du sens donné à ce geste extrême, hautement symbolique. **La quatrième et dernière partie** de ce livre questionne donc les souffrances dans l'organisation et la nécessité de prévoir leur traitement, que ce soit par souci de l'humain ou par utilitarisme gestionnaire. Sylvie Parrini-Alemanno (chapitre 10) rappelle que les déstructurations de l'organisation par projet imposent un retour sur l'éthique managériale. Par conséquent, l'organisation devrait – ou, en tout cas, a besoin de – laisser aux individus qui la composent des lieux, des espaces pour penser leurs relations avec elle comme entre eux. Enfin, Lucile Desmoulin (chapitre 11) présente le cas du théâtre d'entreprise. Celui-ci apparaît autant comme un exutoire que comme un outil de gestion des problèmes de l'organisation. Il offre une place à la critique dans l'entreprise comme traitement de pathologies organisationnelles.

Si, par définition, les organisations sont des lieux de réalisation de projets collectifs – autrement dit, si elles fonctionnent grâce à la coopération des acteurs qui les composent –, elles n'en restent pas moins des espaces de domination. Les acteurs organisationnels y agissent en fonction de l'identification d'intérêts et de prises de position rattachées aux groupes auxquels ils appartiennent. Ils se construisent et évoluent selon des contraintes organisationnelles qui s'imposent à eux et qu'ils contribuent d'ailleurs à créer. Le conflit et la crise sont donc des modalités de développement normales, car ils sont une phase dans ce que nous pourrions appeler la « dispute organisationnelle », la confrontation des discours qui orientent l'organisation. Les étudier et reconnaître les réalités de la domination ne signifient pas tomber dans une dénonciation basée sur l'aspiration naïve d'un monde sans tensions. Il s'agit plutôt de se donner les moyens de penser le développement de l'organisation sans sacrifier ceux qui y sont investis.



P A R T I E

---

1

CONSTRUCTIONS  
IDENTITAIRES DANS  
LES COLLECTIFS  
ORGANISATIONNELS



**COMMUNICATION  
DANS LES COLLECTIFS  
CELLULAIRES**

Gino Gramaccia et Benoit Cordelier

Le schéma cellulaire en réseau marque aujourd'hui la rupture la plus significative avec le modèle taylorien. L'organisation des activités en mode projet est sans doute la forme typique de cette évolution, à la fois caractérisée par la décentralisation orientée vers le marché, les formes multiples de régimes contractuels et la mobilisation de savoirs, de statuts et d'acteurs multiples pour la réalisation d'un programme (Veltz, 2000, p. 176). Cette tendance peut être également observée, à une échelle plus fine, au plan des collectifs de travail autrement appelés îlots de production, équipes de projet ou cellules autonomes. Si les ouvrages de conseil en management et les politiques de gestion de ressources humaines ont largement célébré les vertus de la flexibilité cellulaire (rémunération au mérite, individualisation des objectifs, plans de formation individualisés, etc.), les approches critiques en revanche, notamment en sociologie du travail (Linhart, 2009), en ont dénoncé les pratiques perverses : harcèlement, « placardisation », délocalisation, précarisation du travail, mobilité forcée. Dans cette étude, nous essaierons de démontrer que la communication cellulaire se résume à l'emploi de protocoles ou de langages de commande de processus (*overhead*) auxquels doivent se conformer des individus supposés compétents<sup>1</sup>. La polyvalence, la compétence, le savoir être, la mobilité, et bien d'autres qualités requises par le management, sont des postures normatives ou des portraits types auxquels l'individu concret est censé s'ajuster et s'identifier au point, justement, de s'effacer en tant qu'individu singulier. On peut alors se demander ce que deviennent les relations interpersonnelles et sociales dans une organisation cellulaire pilotée par les normes visant l'explicitation et la codification absolues des comportements, des processus et des objectifs au prétexte d'évaluation des performances et, en dernière instance, de rentabilité financière.

## 1. RETOUR SUR UNE UTOPIE COMMUNICATIONNELLE

Un regard sur l'évolution des idées et des pratiques en management depuis presque trente ans en tenant compte de l'actualité la plus récente, la plus brûlante, révèle la fin d'une utopie communicationnelle. Sans doute, sur cette question – et on nous pardonnera de consulter un corpus pour nous très accessible –, les dossiers de la revue *Communication & Organisation* sont-ils de bons indicateurs. Du sentiment d'appartenance (1992) aux mémoires d'entreprise (1995), en passant par le management de la qualité (1999) et les nouvelles éthiques d'entreprise (2004), nous réperons les enjeux d'une époque marquée par la quête

---

1. Voir dans ce même ouvrage la contribution de Jean-Michel Camin (chapitre 8).

du consensus social. La communication, qu'on le veuille ou non, est normative, fonctionnelle et euphorique. La littérature de management fait l'apologie de l'équipe : il faut produire de l'entente, de la coopération au sein de collectifs dont on ne discerne pas toujours les particularités culturelles, professionnelles et encore moins individuelles. Au plan global, il faut construire un projet et une culture d'entreprise, mettre une équipe en mouvement au profit d'une idée forte. Toute l'activité de normalisation dans ce domaine est fondée sur la croyance en la force socialisatrice de l'innovation et de la gestion de la qualité. Dans le domaine du management, la mode éditoriale de la décennie 1990 est à la culture de l'équipe, l'*empowerment*, le *team building*, le *reengineering*, etc. Aux métiers et à leurs communautés succèdent des processus d'entreprise, lesquels redistribuent radicalement les rapports de pouvoir et les jeux d'acteurs. Ce qui se pense, se ressent, se partage du social ne trouve plus sa source dans la complicité solidaire des collectifs au travail – ce que nous appelons simplement des *groupes* –, mais (et ce n'est pas le moindre des paradoxes) dans la production des récits sur l'entreprise, dans la sublimation des contraintes au travail, dans l'exaltation des valeurs d'engagement, d'affirmation de soi, de l'entreprise de soi-même (Vercellone, 2009, p. 93). Dans le management de l'équipe, la part symbolique de l'action consacre les attitudes moralement qualifiées (la responsabilisation, la confiance, la prise de risque, l'esprit de compétition, la capacité d'engagement, etc.). Elle sublime ces postulats économiques qui affirment que la problématique et la justification de la cohésion sociale sont celles du marché, que la solidarité peut se construire en termes de compétitivité et de rentabilité, que l'entreprise peut, dans un contexte de croissance observable et quoi qu'en dise Castel, « porter le poids de la résolution de la question sociale<sup>2</sup> ». Cet argumentaire libéral imprègne la grande fresque prophétique d'auteurs comme Peter et Waterman, dont l'ouvrage, *Le prix de l'excellence* (1982), devait se vendre à plus de cinq millions d'exemplaires même si, comme beaucoup de grandes entreprises américaines, Boeing devait connaître bien des déboires... Au fond, le sens du travail est affaire de discours : l'apprentissage du « vivre ensemble » au travail devient l'objet et l'enjeu de prophéties, d'exhortations, de sublimation, donc. Le manager – la figure type du pouvoir – tient enfin le discours de la réconciliation entre la vertu de l'engagement collectif et la performance économique : le sujet individuel se fond dans un sujet collectif au titre de valeurs comme le sens des responsabilités, la prise de risque, le goût d'entreprendre. Dans cette épopée industrielle, les contradictions logiques sont enfin résolues : par exemple, entre les

---

2. Voir sur ce point la critique de Robert Castel, 1995, p. 657.

comportements exigibles et le don de soi, l'autonomie requise et la contrainte assumée, la précarisation de l'emploi et l'exigence d'investissement (Lallement, 2010). Mais aujourd'hui encore, il y aurait beaucoup à dire sur ce qui persiste de cette utopie communicationnelle et de la narration épique dans les formes de revendication du mouvement écologique ou encore dans les politiques de gestion des crises (financières ou sociales).

## 2. VERS LE PARADIGME CELLULAIRE

Les années 2010 annoncent d'autres approches<sup>3</sup> : l'innovation organisationnelle, l'individu au travail, la communication à l'épreuve des mutations économiques, l'évaluation des performances et des organisations, etc. À l'ordre imaginaire de l'utopie se substitue l'épreuve du réel, avec ses stratégies, ses apories, puis ses souffrances et ses impasses. L'environnement de l'entreprise devient complexe, imprévisible, instable. Les facteurs sont connus : crises économique et financière, unions monétaires, mutations politiques et sociales, concurrence mondialisée... Les réponses, radicales, sont structurelles : fusions, acquisitions, internationalisation des fournisseurs, délocalisation des sites de production, etc. Le discours modernisateur met l'accent sur la fonction et non plus sur le métier. La modernisation est dans une mauvaise passe, dit Danièle Linhart (2009), et les technologies de l'information et de la communication n'y changeront rien. Pour entrer, comme le dit cette auteure, dans le jeu rentabiliste de l'entreprise, il faut apprendre à se mesurer à soi-même ou faire comme si la désolidarisation devenait une condition de la performance individuelle. Les signes perceptibles pour soi-même du désordre ? La souffrance, le stress, la peur, la solitude, l'isolement, le déclassement... Le licenciement n'est plus seulement la négation du travail, il est aussi celle de l'imaginaire collectif associé au métier, à ses formes multiples de solidarité et à sa continuité générationnelle... Le salarié doit se conformer à des référentiels de compétences dans un contexte marqué par la décollectivisation des rapports de travail et par la personnalisation du rapport salarial sous la contrainte

---

3. Et pour la revue *Communication & Organisation* de nouvelles thématiques : n° 33, « Conduire le changement organisationnel », dossier coordonné par Benoit Cordelier et Hélène Montagnac (2008) ; n° 36, « Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail », dossier coordonné par Laurent Morillon, Arlette Bouzon et François Cooren (2009) ; n° 37, « La communication à l'épreuve des mutations économiques », dossier coordonné par Isabelle Cousserand et Dominique Blin (2010) ; n° 38, « Évaluation et communication », dossier coordonné par Sylvie Parrini-Alemanno et Christian Le Moëne (2010).

des systèmes qualité et de leurs indicateurs. Au point que le *paradigme cellulaire* paraît pertinent aujourd'hui pour rendre compte de la manière dont sont utilisés les protocoles de gestion de crise et les méthodes d'enfermement du salarié dans la « cage » des normes. Dans cet espace de travail saturé de codes et de consignes (Grimand, 1996, cité par Everaere, 1999), « il s'agit d'obtenir des salariés l'intériorisation des objectifs définis par la direction afin de bénéficier gratuitement de leur mobilisation totale » (Vercellone, 1999, p. 93). Dans la technique de coordination cellulaire, la multiplication et l'empilement des procédures forment ce que Jean-Michel Camin (voir chapitre 8) appelle un phénomène d'information de commande ou *overhead*. Tous les réseaux de communication au sein de la formation cellulaire sont régulés par le processus *overhead*, ce temps passé par un système à ne rien faire d'autre qu'à se gérer lui-même... L'information de commande, l'optimisation des temps et des coûts, la généralisation des pratiques comptables, les « modes d'organisation reposant sur l'optimisation continue des processus » (jargon de la Révision générale des politiques publiques [RGPP], cité par Roy, 2009, p. 240) forment l'esquisse d'un modèle de gestion que nous proposons d'appeler *gestion cellulaire*.

### 3. GESTION CELLULAIRE

La *cellule* désigne, dans son sens organisationnel, le collectif d'experts chargés de restaurer, en situation de crise, de grand danger ou de catastrophe, au moins un ordre provisoire. Sa priorité est de rechercher des solutions de prévention d'un plus grand risque encore et de développer une coordination intense pour mettre en application un plan de secours destiné à des victimes réelles ou potentielles. Cellule de crise<sup>4</sup>, d'urgence, de coordination ou d'appui technique, elle est astreinte à proposer des solutions *ad hoc* et rapides à des problèmes souvent mal diagnostiqués, faute de temps ou de moyens. Elle fait preuve d'une grande capacité à se connecter à diverses structures d'un même réseau, auxquelles elle puise, dans l'urgence, les ressources dont elle a besoin. Elle est évidemment prioritaire dans la consommation de ces ressources et dispose d'une grande latitude d'action. Nous faisons l'hypothèse que ce qui s'applique aux pompiers et aux urgentistes s'applique aux organisations par « lots de travail », ces petites unités interdisciplinaires affectées à la réalisation d'un sous-ensemble d'un projet. Un critère majeur d'organisation est leur capacité à s'intégrer dans un vaste processus de

---

4. Pour une synthèse méthodologique très complète sur la cellule de crise, voir Gabay, 2001, p. 174 et suivantes; voir également Lagadec, 1995.

conception ou, plus simplement dit, à composer avec des contraintes, souvent drastiques, de budget et de temps<sup>5</sup>. Les *modes temporels* de la cellule sont l'urgence, la priorité, le « coup de feu »; sa *mission économique* est affaire de compétitivité (en termes de matière de coûts, de qualité, de réactivité face au marché). Sa *forme organisée* est celle d'une petite unité combinant des activités opérationnelles (conception, production) et des activités fonctionnelles (qualité, maintenance, gestion des coûts). Son *environnement* est formé d'un ensemble cellulaire organisé en réseau. Sa *mise en œuvre* est effective dans les grandes entreprises de technologie avancée (télécommunications, aéronautique, électronique, chimie, armement) et dans les activités de la banque et du commerce. Enfin, son *management* assujettit les salariés à des logiques de coopération normalisées, conçues comme des protocoles des meilleures actions de coordination. Le régime cellulaire ouvre une ère connectique: dans les nouveaux collectifs, la communication est une communication de connexion et de réseau (Boltanski et Chiapello, 1999, ont amplement analysé ce point). Les connaissances, les données, les systèmes d'information, les compétences d'expert sont des ressources stratégiques de premier plan. Le management de la cellule donne la priorité à l'ingénierie des systèmes (techniques ou organisationnels) pour la conception, l'optimisation et le contrôle du processus et des réseaux de connexion. De ce point de vue, le courant cellulaire a largement formalisé et normalisé les *meilleures pratiques* de gestion dans un corpus de connaissances à l'échelle planétaire. C'est le cas du Project Management Institute of Knowledge (PMBOK), élaboré par le Project Management Institute (PMI), puissante organisation de standardisation du savoir dans ce domaine, forte de 40 000 membres. Une recherche *sociogestionnaire*, une science pour l'action en management de projet, une *praxéologie* en somme, contribue maintenant à définir les principes d'une *bonne* action rationnelle pour le management de projets et de processus aux finalités incertaines.

#### 4. GROUPE ET CELLULE: DEUX GÉNÉRATIONS DE COLLECTIFS

L'appartenance est, parmi les raisons qui expliquent la conscience sociale du groupe, ce sentiment réflexif qui doit être symboliquement rappelé, entretenu, consolidé. La réflexivité est cette capacité des individus à signifier leur appartenance, à la construire ou la reconstruire au moyen de pratiques communicationnelles spécifiques (le rite, par

---

5. De nombreux travaux en sociologie des organisations (Midler, 1996; Chatzis *et al.*, 1999; Courpasson, 2000; Alter, 2003) viennent étayer cette hypothèse.

exemple) qui forment le groupe comme entité sociale. Le groupe est ce construit humain où les individus, selon la belle expression de Maurice Halbwachs (1950, p. 48), commencent «à penser avec les autres». Traditionnellement soutenu par les institutions représentatives du personnel (délégués syndicaux, délégués du personnel), le groupe a la capacité de forger ses propres normes d'entraide, de protection, de solidarité, parfois au prix de conflits sociaux<sup>6</sup>. La cellule, elle, vit «à découvert»: elle est exposée aux injonctions, souvent contradictoires, venues du front économique (collaborateurs, donneurs d'ordres, sous-traitants, fournisseurs, consultants, experts, évaluateurs, etc.). S'il y a glissement du groupe à la cellule, c'est au titre d'impératifs de survie économique et de leur corollaire technique et gestionnaire: le traitement de flux massifs d'informations multisources et multicibles dans le temps le plus court et le budget le plus ajusté. L'horizon de la cellule n'est pas sûr: le client, mondialisé, est moins identifiable, les choix techniques relèvent de cycles courts et coûteux, et de puissantes et imprévisibles logiques financières font et défont les stratégies.

## 5. NORMES DE SAVOIR ET NORMES DE POUVOIR

Le management cellulaire joue sur la confusion de deux applications opposées de la norme de procédure: une application négative, fondée sur la distinction entre ce qui est permis et ce qui est défendu, et une application positive énonçant des principes rationnels, fondés sur des savoirs pratiques, pour la conception des protocoles du projet. À un modèle juridique – la norme de pouvoir – s'oppose la norme de savoir (Macherey, 2009), qui structure et oriente les procédures pour l'action (procédure de *reporting*, procédure de recrutement interne, etc.). Le plan de l'assurance qualité est explicitement construit selon cette norme. Ainsi, les spécifications du livrable et les indicateurs pour l'évaluation (les savoirs) forment les critères de vérité susceptibles de mobiliser et d'intégrer le collectif de travail. Outil d'intégration, l'assurance qualité peut, sans coûts supplémentaires de transaction, être utilisée comme principe d'exclusion: c'est par ce biais qu'est réinvestie la norme de pouvoir. Les protocoles pour l'exécution des processus sont implicitement énoncés comme des injonctions à ne pas échouer. Ce qui est implicite, c'est le principe selon lequel la procédure ne peut pas échouer dès lors qu'elle est appliquée à la lettre. La lettre, ici, peut être comprise comme un acte de langage d'un type un peu particulier, s'agissant de

---

6. «L'histoire industrielle a pourtant prouvé que râler, se battre et travailler ne sont pas des attitudes incompatibles», dit justement Pierre Veltz (2000, p. 309).

la manière dont sont assignés les collectifs cellulaires à ne pas échouer. Il faut rappeler que les savoirs mobilisés et ordonnancés selon les règles de procédure sont déclarés comme des savoirs exhaustifs (normalisés, donc) sur la manière d'atteindre les objectifs et tout défaut constaté dans leur application est dès lors déclaré comme un manquement, donc comme une entorse à la norme de devoir réussir. La sanction qui suit (perte de la prime, par exemple, ou discrimination sélective) renvoie à un mode d'application individualisé de la norme de pouvoir. Dans sa forme juridique, cette manière de faire peut être assimilée à une réquisition: le manager exige du salarié une prestation d'activité sans échec – sous peine de sanction, évidemment. Au fond, la norme de pouvoir s'applique sur fond d'absence de pouvoir opposé – sur fond de personnalisation des rapports salariaux, principe fragilisant les collectifs de travail. La réquisition ne vise que des individus (et il est requis qu'ils soient visés) et non des collectifs susceptibles de réinventer les conditions sociales du pouvoir collectif.

## **6. LOGIQUE CELLULAIRE ET INVERSION DES LOGIQUES DE FLUX**

Quelle est l'actualité des grands « piliers » du toyotisme: le principe d'auto-activation, la méthode Kan-Ban, le système de « supermarché », le juste-à-temps? Par quels procédés, s'inspirant du toyotisme, le management moderniste parvient-il à obtenir le plus grand rendement du travail vivant? Comment et dans quel but s'inversent les logiques de flux (des attentes du marché vers les activités de conception)? De fait, le pilotage par l'aval s'applique désormais à la production de services: il ne s'agit plus (ou moins) de contrôler des processus industriels, des remontées d'informations pour finaliser la production d'objets sous le regard d'un contremaître, mais de « *coacher* » au moyen de courbes et de tableaux des logiques de réponses à des clients. Le développement des technologies numériques a par ailleurs largement contribué à installer le client à toutes les étapes des processus et à tous les étages des structures de projet. Là est la véritable rupture: dans la multiplication des figures du client dans le réseau des flux de production de services. La « boîte Kan-Ban » qui, selon l'esprit du toyotisme, contient des instructions pour la commande de pièces, est aujourd'hui le symbole du salarié comme substitut individuel du client, sa figure donc, répercutée, disséminée, déclinée sur les multiples niveaux de conception et de production du service.

## CONCLUSION

Au-delà des vues que l'on jugera pessimistes sur l'organisation cellulaire, est-il permis d'imaginer des formes d'émancipation de l'individu au travail? Quelle évolution concevoir pour le management moderniste et ses paradoxes à l'heure où les pathologies et la souffrance qu'il engendre font l'objet de recherches novatrices en Droit du travail, discipline qu'on savait jusqu'à présent seulement sensible aux questions de la souffrance physique? En communication des organisations, des recherches récentes<sup>7</sup> montrent que les collectifs de travail explorent de nouvelles stratégies d'émancipation (ou d'autoprotection) liées aux usages d'Internet (et de l'intranet) dans les organisations. La formation de « territoires numériques », en jouant sur l'ambiguïté entre sphère professionnelle et sphère privée, constitue sans doute une réponse aux risques de la surexposition de la subjectivité au travail et annonce le dépassement du régime cellulaire.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALTER, N. (2003 [2000]). *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CARMES, M. et O. GALIBERT (2009). « L'enchevêtrement des territoires numériques inter-Intranet : un questionnement des déterritorialisations/reterritorialisations des pratiques salariées », *Communication & Organisation*, décembre, p. 191-220.
- CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- CHATZIS, K., C. MOUNIER, P. VELTZ et Ph. ZARIFIAN (dir.) (1999). *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris, L'Harmattan.
- CORDELIER, B. (2008). « Between symbolic and regulationists transactions. For a new praxeology around the technical object », communication présentée au colloque « What is an Organization? Materiality, Agency and Discourse », LOG, Université de Montréal.
- CORDELIER, B. (2009). « La transaction communicationnelle – Un concept d'articulation des relations de pouvoir en communication des organisations », communication présentée au colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa.

---

7. Voir dans ce même ouvrage la contribution de Maryse Carmes et Olivier Galibert (chapitre 6), et Carmes et Galibert, 2009.

- CORDELIER, B. et G. GRAMACCIA (2006). «Antinomies, régulations et médiations dans les projets d'innovation organisationnelle – Le cas Marie Brizard et Roger International», dans O. Germain (dir.), *De nouvelles figures du projet en management*, Colombelles, EMS Éditions, p. 99-123.
- COURPASSON, D. (2000). *L'action contrainte – Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- EVERAERE, C. (1999). *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Les Éditions de l'ANACT.
- FAURÉ, B. et G. GRAMACCIA (2006). «La pragmatique des chiffres dans les organisations: de l'acte de langage à l'acte de calcul», *Études de communication*, n° 29, p. 25-37.
- GABAY, M. (2001). *La nouvelle communication de crise*, Issy-les-Moulineaux, Éditions Stratégies.
- GRAMACCIA, G. (2009). «Qualité, projet, numérique: trois variations symboliques de l'efficacité gestionnaire», *Revue MEI*, n° 29, p. 55-67.
- GRIMAND, A. (1996). *La notion de compétence en gestion des ressources humaines: de la controverse au construit opératoire. Réflexions issues d'une recherche clinique à EDF*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Lyon, IAE Université Jean Moulin.
- HALBWACHS, M. (1950). *La mémoire collective*, Paris, Presses universitaires de France.
- LAGADEC, P. (1995). *Cellules de crise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LALLEMENT, M. (2010). *Le travail sous tensions*, Auxerre, Sciences humaines Éditions.
- LEVINAS, E. (1962). «A priori et subjectivité», *Revue de métaphysique et de morale*, vol. 67, n° 4, octobre-décembre, p. 490 et suivantes.
- LINHART, D. (2009). *Travailler sans les autres?*, Paris, Seuil.
- MACHEREY, P. (2009). *De Canguilhem à Foucault. La force des normes*, Paris, La Fabrique.
- MIDLER, C. (1996). «Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception», dans G. de Terssacef et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse, p. 63-85.
- ROY, I. du (2009). *Orange stressé*, Paris, La Découverte.
- VELTZ, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- VERCELLONE, C. (2009). «L'analyse "gorzienne" de l'évolution du capitalisme», dans C. Fourel (dir.), *A. Gorz, un penseur pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte, p. 77-98.

2

ÊTRE OU NE PAS ÊTRE...  
SOUS LE SCRIPT?  
Enjeux identitaires  
de l'organisation par projet

Consuelo Vásquez

Dans leur ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), Luc Boltanski et Ève Chiapello ébauchent les prémisses de la société actuelle, qu'ils définissent comme une cité par projets: un nouvel appareil justificatif propre à un monde connexionniste. Ce terme, qui évoque la notion en management d'organisation par projet, suppose un modèle de société en réseau axé sur la flexibilité, l'innovation et la compétence :

une entreprise dont la structure est faite d'une multitude de projets [...]. La nature même de ces projets est d'avoir un début et une fin, les projets se succèdent et se remplacent, recomposant, au gré des priorités, des besoins, les groupes ou équipes de travail (p. 158).

La cité par projets se présente alors comme une nouvelle composition de la vie sociale qui n'est plus définie sous la forme d'une série de droits et de devoirs ni sous celle du salariat au sein d'un ensemble hiérarchique. Dans un monde réticulaire, la vie sociale serait faite d'une multiplication de connexions temporaires, mais réactivables, dans laquelle le projet devient « l'occasion et le prétexte de la connexion » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 157). Or, toujours selon les mêmes auteurs, les projets constituent aussi une entrave à cette connexion, car ils réclament un certain engagement et supposent un contrôle, par les autres participants, des qualités que chacun met en œuvre.

Dans ce contexte, le projet devient un impératif de justification à partir duquel des ordres peuvent être engendrés et justifiés. La cité par projets permet de souligner les lignes de force de la justification d'un monde connexionniste qui passe par l'engagement dans des projets, un engagement dit « à intervalles ». C'est particulièrement à ce caractère « quasi contractuel » (ou contractuel temporel) du projet que nous nous attardons dans ce chapitre, caractère qui, en plus d'être inscrit dans une logique connexionniste, se manifeste dans la nature même du projet. En effet, comme le suggère bien Latour (2007), le projet a ceci de particulier qu'il est en mesure de nous contrôler une fois que nous l'avons créé, et ce, par l'entremise de scripts. Le projet a besoin de scripts pour « jeter en avant » des rôles, des fonctions, des échéances, des attributions. Or – et c'est là aussi une particularité du projet – ces « projections » ne sont jamais absolues, ne serait-ce que par la temporalité et la partialité de nos engagements. Dès lors, nous ne sommes jamais complètement sous le script ni complètement au-dessus de lui (Latour, 2007, 2008). C'est plutôt par une dynamique de *flip/flop* que nous passons de « suivre le script » à « le remettre en question ». Nous changeons ainsi de rôle: nous pouvons être le scénariste à 10 h, puis le comédien à 10 h 30, l'auteur à 11 h, un personnage à 11 h 30, et ainsi de suite.

En partant de cette notion de script relevant de la dynamique de *flip/flop* propre au projet, nous nous questionnons sur la construction de l'identité en relation avec la transformation des rôles dans un contexte d'organisation par projet. C'est en particulier la *mise en acte* et la *mise en écrit* des scripts telles qu'elles se réalisent dans des interactions – le suivi, l'adaptation, la remise en question – qui nous intéressent. Accepte-t-on de jouer les rôles, de respecter les échéanciers, de suivre les actions définies par le projet ? Comment par cette mise en acte sont redéfinis ces rôles, ces échéanciers, ces actions ? Il s'agit, d'une part, de s'interroger sur l'identité des participants à un projet (ou à plusieurs projets), identité qui s'articule autour de cette tension entre des rôles *scriptés* et ceux mis en acte ; d'autre part, cette problématique nous amène à nous questionner sur l'identité de l'organisation par projet, identité éphémère qui cherche à assurer sa continuité dans l'agencement de scripts. Comment faire alors pour maintenir l'identité de l'organisation tout en respectant l'hétérogénéité des identités des acteurs ?

Pour répondre à ces questionnements, nous présenterons dans un premier temps la dynamique de *flip/flop* du projet appliquée à la construction des identités. C'est particulièrement à partir des notions de script et de rôle que les enjeux identitaires associés à l'organisation par projet seront articulés. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur une étude ethnographique<sup>1</sup> d'un programme d'éducation non formelle du gouvernement du Chili, nommé Explora, et plus particulièrement sur quelques épisodes clés de l'organisation du projet de la Semaine nationale de la science et de la technologie tel que réalisé dans une des coordinations régionales en 2006. L'analyse de ces épisodes nous permettra d'illustrer le basculement dessous-dessus le script auquel les participants au projet et l'organisation elle-même sont confrontés. Nous poserons, pour finir, une série de questionnements, pratiques et théoriques, sur les enjeux identitaires en contexte de projets.

---

1. Cette étude a été réalisée dans le cadre de notre thèse de doctorat intitulée « Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili » et a reçu le financement du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

## 1. ÊTRE DESSOUS/DESSUS LE SCRIPT : QUELS RÔLES, QUELLES IDENTITÉS ?

Dans son enquête sur les modes d'existence, Bruno Latour (2007, p. 212) se penche sur le projet en s'accrochant à une de ces particularités : « sa capacité à engendrer de l'avant et de l'après en lançant devant lui des échéances et des rendez-vous, en alignant derrière lui des moyens de la logistique ». Les projets, selon Latour, sont tracés souvent par des scripts (tacites, langagiers, inscrits ou écrits) qui ont comme particularité d'être à la fois au-dessus et au-dessous du cours d'action selon un rythme et des échéances qui font partie de leurs descriptions. Il y aurait alors, dans la nature même du projet, en plus du caractère temporel, un état de dédoublement entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé. Pour reprendre les paroles de Latour (2007, p. 210) : « Dès que l'on m'organise, je me trouve comme dédoublé, pris en sandwich entre deux parties : ce qu'on me dit de devenir, ce qui essaie de se conformer à ce projet. » L'écart entre ces deux états, les praticiens le savent bien, est un des enjeux majeurs des organisations par projet. Réduire cet écart (ou l'éviter) est habituellement assuré (ou du moins, c'est ce que l'on espère) par le suivi d'un script.

La notion de script soulève deux acceptions : celle d'inscription et celle de performance. Ces deux notions sont centrales pour comprendre le mode opératoire du script dans un contexte d'organisation par projet. En tant qu'inscription, le script renvoie aux pratiques de codage, de marquage, de modification, de correction, de lecture, d'écriture et de réécriture qui sont au cœur des processus organisationnels (Latour et Woolgar, 1986). Le script, dans cette approche, prend ainsi la forme d'un texte qui se veut à la fois constitutif et représentatif de la réalité. En tant que performance, le script est associé au travail individuel et collectif de présentation d'une image de soi qui serait cohérente et unifiée. Pour Goffman (1959), le travail de (re-)présentation, un travail qui se réalise au quotidien, s'appuie dans les scripts pour assurer la compréhension du rôle de l'acteur par le public. À l'*expression* de l'acteur, Goffman associe l'*impression* que le public s'en fait ; le script devient ce texte permettant d'aligner ces deux temps de la mise en scène qui peuvent souvent différer.

Mise en écrit et mise en acte, le script réunit clairement les trois rôles que le linguiste Halliday (2002) assigne au texte : idéationnel, interpersonnel et contextuel. Dans son rôle idéationnel, le script est défini en tant que cadre : il offre des catégories préétablies, des conventions pour exprimer et donner sens à nos expériences. Dans sa fonction interpersonnelle, le script réfère aux notions d'expression et d'impression de Goffman. Il porte en soi l'empreinte de son auteur (ses attitudes,

ses attentes, ses intentions) dans la manière qu'il a de communiquer avec le public. Il définit aussi, par l'intermédiaire de catégories, les rôles de l'acteur/auteur et des interlocuteurs. Finalement, le rôle contextuel du script fait référence à la relation du texte avec son con-texte – ce que les ethnométhodologues nomment *indexicalité*. Le script ne fait sens que dans l'ici et maintenant de sa mise en acte/mise en écrit, et ceci est particulièrement pertinent en contexte de projet où la durée des connexions est souvent éphémère. Le script se présente alors comme un puissant médiateur des interactions : il est à la fois objet de l'interaction et instance de significations dans un contexte particulier (Halliday et Hasan, 1989).

Dans ce sens, le script se présente comme étant clé pour comprendre comment se construisent, à travers le langage, les rôles et identités des interactants. Le script en tant que médiateur encadre la situation d'interaction, offre des catégories et situe l'interaction dans un contexte particulier, ici celui du projet. Comme souligné précédemment, la temporalité et la partialité des engagements en contexte de projet font que le script devient incontournable pour assurer une certaine cohérence et une certaine continuité des rôles et des identités (à la fois des individus et de l'organisation). Or – et nous insistons là-dessus –, même si ces rôles sont *scriptés*, les individus ont toujours le choix de les adopter ou pas et de prendre une distance avec eux. Encore plus, et surtout dans une dynamique de projets, nous faisons face à une transformation successive des rôles. Cette transformation est rythmée par des échéances, ces dernières inscrites aussi dans des scripts. Suivre un script implique ainsi un changement d'auteur – nous d'abord, et après le script. Un script, affirme Latour (2008, p. 6), « *is what you write about but, then, what is, so to speak, writing you* ». Ceci explique pourquoi, dans notre relation avec le script, nous ne nous présentons jamais sous une même capacité.

La dynamique de projet entraîne ainsi les acteurs dans une définition et redéfinition des rôles vis-à-vis le script. Ce dernier établit la durée de ces rôles (qui prendront nécessairement fin à la conclusion du projet) ainsi que le moment et la nature de leurs transformations. Ce faisant, le script est positionné au-dessus des acteurs afin de veiller sur eux, en les contrôlant, en les guidant, en les jugeant. Nous postulons ainsi que le script est une partie prenante dans la constitution des rôles en contexte de projet. Il participe, conséquemment, aux processus de construction d'identités à la fois individuelles et organisationnelles. L'identité est ici comprise en tant que construction relationnelle vis-à-vis l'autre (Giroux, 2001-2002; Marc, 2004). Dans l'organisation par projet, l'autre peut être le/la superviseur/e, le/la

chargé/e de projet, le/la collègue... mais aussi le script. Nous postulons ainsi que c'est principalement par la mise en acte et la mise en écrit du script – par la définition, le suivi, l'adaptation, l'adoption et la remise en question des rôles *scriptés* – que les identités individuelles et collectives sont construites.

## **2. CONSTITUTION DES RÔLES DANS LA MISE EN ACTE ET LA MISE EN ÉCRIT D'UN SCRIPT : LE PROJET DE LA SEMAINE DE LA SCIENCE**

Afin d'illustrer la constitution des rôles dans une dynamique de projet, nous nous pencherons sur quelques extraits d'une étude ethnographique que nous avons réalisée entre juillet et octobre 2006 auprès d'un programme d'éducation non formelle du gouvernement du Chili, nommé Explora. Ce programme vise la création d'une culture scientifique au pays, plus particulièrement chez les jeunes. Il s'organise principalement à partir de projets orientés vers le développement d'activités de diffusion ou de valorisation de la science et de la technologie. L'événement vedette de ce programme est le projet de la Semaine nationale de la science et de la technologie (ci-après, Semaine de la science). Ce projet compte une panoplie d'activités : des expositions scientifiques, des congrès, des conférences, des concours, des activités de plein air, etc. Ces activités sont coordonnées par chacune des branches régionales du programme. Ces dernières répondent au comité central, qui lui se trouve à Santiago, la capitale du Chili. De juillet à octobre 2006, caméra en main, nous avons suivi les différentes actions associées à l'organisation du projet de la Semaine de la science dans une de ces branches régionales. À partir d'un travail *shadowing* (Czarniawska, 2007 ; McDonald, 2005 ; Meunier et Vasquez, 2008) nous avons documenté, par enregistrement vidéo, les interactions au cours desquelles ce projet a été mis en acte et mis en écrit.

Les extraits que nous avons choisis correspondent à la première réunion de coordination entre Alejandra, la chargée de projet et coordinatrice de la branche régionale que nous avons étudiée, et Carla, la journaliste responsable des communications de cette branche régionale. (Cette réunion a été tenue en espagnol, les extraits ici présentés en sont une traduction. Nous avons mis en gras certaines sections jugées intéressantes pour l'analyse.)

1. Alejandra: *Alors, OK. Le sujet de la Semaine de la science. En fait, après nous allons voir le sujet de l'agenda de la semaine [il s'agit ici de la semaine de travail], pas vrai ?*
2. Carla: *Oui.*

3. Alejandra: *Voici une copie du formulaire, OK.* [Elle donne une copie du formulaire à Carla et tourne les premières pages de la copie qu'elle a sur son bureau.]
4. Carla: *Oui, parce que **moi je veux que tu m'expliques, parce que pour moi c'est quelque chose de nouveau**, Alejandra.*
5. Alejandra: *Oui.* [Elle continue à feuilleter le formulaire.] *Oui mais **le formulaire a l'air compliqué. Il y a 15 pages, mais en fait c'est comme une répétition.***
6. *Ici **la seule chose importante** [elle regarde la première page du formulaire] **c'est ce dont on a besoin pour intégrer l'information des autres – Il y avait une feuille blanche?** [Elle demande en regardant la copie du formulaire de Carla et, par la suite, en révisant sa propre copie pour voir si elle aussi en aurait une.]*
7. Carla: *Oui.*
8. Alejandra: *Ah, mais oui, ça doit être ça, elle s'est glissée. Enlève-la.*
9. Carla: *Je l'enlève?* [Et elle le fait.]
10. Alejandra: *Hum...* [Alejandra reprend] *intégrer ici tout ce qui correspond aux membres du Réseau.*
11. Carla: *Du Réseau multi-institutionnel?*
12. Alejandra: *C'est exact. OK, alors, la première chose que **nous devons savoir c'est quand allons-nous réunir ce réseau** [elle regarde le planificateur qu'elle a sur son bureau à sa droite].*
13. Carla: *Oui.*
14. Alejandra: *Ça devrait être – On avait décidé que les lundis...*
15. Carla: *Lundi, après-midi.*
16. Alejandra: *Donc, lundi prochain.*
17. Carla: *Prochain? Donc le lundi de cette semaine.*
18. Alejandra: *Oui, OK? Alors, **j'aimerais bien que tu fasses une invitation formelle.***
19. Carla: *Par courriel?*
20. Alejandra: *Par courriel [pendant qu'elle donne les instructions à Carla, elle regarde sans cesse le calepin dans lequel Carla écrit l'information. Les pauses qu'elle prend s'accordent souvent au rythme d'écriture de Carla.] Et après **il faut faire** le suivi par téléphone pour confirmer l'assistance. Ça c'est le plus important. Et dans le courriel, **tu leur demandes – expliques** que la réunion est pour incorporer les activités, incorporer au projet régional les activités de la Semaine et donc **qu'ils apportent** le plus spécifiquement possible quelles sont les activités **qu'ils vont réaliser.***

L'ouverture de cette réunion nous montre clairement la dynamique de mise en acte du projet, une dynamique que nous pourrions qualifier, en suivant en cela Pickering (1995), de danse d'agentivités – une dialectique de résistances et d'accommodations – entre Alejandra, Carla et le script du projet (mis en acte ici dans la complétion du formulaire). Comme nous pouvons le constater, Alejandra positionne son interaction avec Carla en précisant les thèmes pour la réunion (paragr. 1). Acte suivant, elle donne une copie du formulaire à Carla (paragr. 3). Dès ce premier geste et tout au long de la réunion, le formulaire est mobilisé par Alejandra comme appui et comme guide de son programme d'action. En feuilletant ses pages et en s'attardant à l'information requise par le formulaire dans chaque section, Alejandra projette une série de lignes d'action, actions qui ont pour but la complétion du formulaire ainsi que l'organisation des activités de coordination aboutissant à la Semaine de la science. La mise en écrit du projet et sa mise en acte sont, dans cette réunion, parallèles. Elles découlent de la lecture, de l'interprétation et de la traduction du script qu'en font Alejandra et Carla entre les paragraphes 4 et 20.

Bien que l'on aurait tendance à dire qu'Alejandra est celle qui met en acte le projet, nous remarquons, cependant, que cette mise en acte répond beaucoup plus à une dynamique interactionnelle. En effet, c'est Carla qui, au paragraphe 4, demande explicitement à Alejandra de lui expliquer ce qui pour elle «*est quelque chose de nouveau*». Ce faisant, elle se positionne comme néophyte et donne un rôle d'experte à Alejandra. Encore une fois, une première lecture nous amènerait à souligner que, par cette requête, Carla ne fait que reproduire une relation d'autorité préexistante. Or c'est justement cette requête qui va influencer le reste de l'interaction. En effet, dans ce qui suit, Alejandra, en tant qu'experte, se donne comme tâche de rendre plus intelligible le formulaire. Notez que le formulaire est aussi défini en lien avec l'expertise (ou la non-expertise) d'Alejandra et de Carla: il semble compliqué, mais n'est finalement qu'une série de répétitions (paragr. 5).

À partir de ces exercices de définitions et de positionnements, le travail d'interprétation et de sélection du script visera ce qu'Alejandra considère comme étant «*la seule chose importante*» (paragr. 6), soit l'information dont elles ont besoin pour compléter une section spécifique du formulaire. Ce qui est particulièrement intéressant dans ce cas, c'est que le projet agit en même temps qu'il est en train d'être conçu. La dynamique de *flip/flop* à laquelle réfère Latour (2007, 2008) est clairement illustrée dans ce passage. Alejandra et Carla sont à la fois au-dessus et en dessous du projet qu'elles sont en train de concevoir, d'inscrire sur un formulaire et de mettre en acte par l'agencement

d'une série d'actions. Autrement dit, le projet est à la fois au-dessus et en dessous d'elles: il «fait faire» tout en étant «en train de se faire» (d'ailleurs, il ne pourrait en être autrement, car du moment où un projet est complété, il n'est plus un projet, mais une œuvre, un résultat, un but atteint). C'est en ce sens qu'il y a transformation des rôles: Carla et surtout Alejandra sont au début les auteures, mais c'est ensuite le script qui prend le «dessus»; elles deviennent alors des «suiveuses».

Il y a aussi définition des rôles dans le positionnement qu'Alejandra fait des acteurs dans chacune des prescriptions: «**nous** devons savoir», «allons-**nous** réunir», «**tu** fasses une invitation», «**tu** demandes, **tu** expliques», «**ils** apportent», «**ils** marquent». Tous ces verbes définissent non seulement une action, mais aussi la ou le responsable chargé de l'exécuter. En positionnant les responsables des tâches associées à chaque prescription, Alejandra définit le rôle des participants au projet et, ce faisant, les rend redevables. Dans ce sens, elle les positionne (et se positionne aussi) «en dedans» ou «en dehors» du projet, et ce, par l'utilisation de pronoms personnels (tu, nous, ils). Dans cet extrait, on voit ainsi comment elle y insère plus particulièrement et directement Carla et les (potentiels) membres du comité d'organisation de la Semaine de la science. Notons également qu'elle se place dans le projet en parlant au «nous», pour s'en distancier (se placer en dehors) par la suite en s'adressant directement à Carla. La réponse de Carla (prendre des notes, confirmer l'information) est un signe d'acceptation des responsabilités et des rôles qui lui sont attribués.

Ce premier extrait permet de saisir l'effet de cadrage du script dans la définition des rôles des acteurs y participant. C'est particulièrement par le positionnement dessus/dessous et dedans/dehors le projet que les rôles d'Alejandra, de Carla et des membres du Réseau multi-institutionnels sont construits. C'est aussi en fonction du script qu'émergent les catégories d'expert et de néophyte. Si dans ce premier extrait, c'est Alejandra qui est positionnée comme experte et qui se positionne elle-même comme autorité, le prochain extrait la présente sous un autre angle. La situation d'interaction reste la même, mais un nouvel (et absent) acteur entre en scène: le comité central du programme Explora, présenté ici comme le premier auteur du formulaire à compléter.

21. Carla: *Ce formulaire [elle l'ouvre] **tu l'as fait ou c'est un formulaire envoyé par Santiago?***
22. Alejandra: *Non, **ils l'envoient** de Santiago. C'est que moi, après ce que chacun propose, **je dois** – tu vois c'est ici [elle tourne les pages de sa copie du formulaire en cherchant une page précise], les choses **qu'ils demandent**,*

disons entre guillemets, **obligatoires**. Bon, c'est ici la partie plus bureaucratique [elle montre les premières pages du formulaire].

23. [Elle lit le formulaire]: «Mille scientifiques, mille salles de classe, Jour de la science dans mon école, Foire et congrès régionaux scientifiques scolaires.» [Elle pointe dans la copie de son formulaire la partie correspondante à chaque activité.] *Ce sont les trois activités qui sont comme –*  
*Il y a une feuille blanche qui s'est glissée entre les...*
24. Carla: *Toi aussi tu l'as?*
25. Alejandra: *Oui [elle l'enlève]. Bon, ça c'est la première partie.*
26. *Après vient [elle lit]: «activités proposées par le comité d'organisation régional», tu as vu, c'est ici. Dans ce même tableau [elle tourne la feuille vers Carla et avec son crayon elle pointe le tableau]. Je vais te l'envoyer par courriel.*
27. [Elle lit]: «nom de l'activité, description, date, lieu, public qui participe, objectif de l'activité». *Et ceci se répète avec la même chose, ce tableau je peux te l'envoyer. [Alejandra tourne à la page suivante qui correspond au tableau résumé.] Et après je dois construire ici avec tout ce que les autres font, construire le calendrier, mais ceci signifie un résumé [elle revient à la page précédente]. Ça c'est la foire, mais on y est. [Elle tourne la page.]*
28. *Bon, ça ça à voir avec les budgets, c'est ce que je dois faire avec Mariela [la directrice adjointe d'Explora Sur et responsable de la gestion des finances]. [Alejandra continue de feuilleter sa copie du formulaire. Carla fait la même chose avec sa copie en essayant de suivre Alejandra.] Et ça, et ça c'est la partie, elle vient en annexe, la partie pour recueillir l'information des publics.*
29. Carla: *Ah! La feuille de quantification.*
30. Alejandra: *Oui. Ce qui arrive, c'est qu'eux, ce qu'ils veulent, et nous on devrait ajouter ici dans cette partie [elle regarde la page avec les activités proposées par le comité] le public participant, une nouvelle ligne dans laquelle on marque la projection du public qui participera.*
31. *Parce que moi je dois faire une projection de combien de personnes nous pensons avoir.*

La question de Carla, qui ouvre ce deuxième extrait, rend explicite l'auteur/autorité du formulaire: est-ce Alejandra ou Santiago qui l'a écrit? Une fois l'auteur révélé (Santiago), le formulaire, présenté dans le premier extrait comme étant compliqué et répétitif, est dès lors défini comme porte-parole du comité central d'Explora. Ce qui est

particulièrement intéressant, c'est la manière dont le comité central du programme devient présent dans l'explicitation de l'*authorship*, et, ce faisant, rend visible la chaîne d'autorité du programme Explora. Nous trouvons ici une illustration du lien étroit entre auteur et autorité, ce que Taylor et Van Every (2000, p. 242) soulèvent en précisant avec raison: «*Without texts, no authority: After all, the words authority and author have the same root!*» Ceci explique pourquoi la question de Carla est d'importance: la réponse à cette question indique non seulement qui est l'auteur, mais en particulier qui est le patron.

L'effet de cadrage de l'explicitation de l'auteur/autorité est manifeste dans cet extrait. La description du formulaire qui s'ensuit se centre ainsi sur les requêtes du comité central et, conséquemment, présente les actions à réaliser pour répondre à ces requêtes, ainsi que les responsables chargés de les réaliser. En ceci, Alejandra s'engage dans une dynamique différente avec le formulaire que celle que nous avons vue dans l'extrait précédent. Elle lit à voix haute plusieurs passages du formulaire (paragr. 23, 26 et 27). Ce faisant, elle se positionne littéralement en tant que représentante régionale du comité central d'Explora, agissant ainsi dans son rôle premier. Toutefois, ce qui peut paraître comme une simple lecture du formulaire page par page – une lecture des titres, des tableaux, des données – est, en fait une description/projection des responsabilités, et surtout des responsables. C'est bien parce qu'«ils (Santiago) l'envoient», et qu'«ils demandent» et qu'«ils veulent» que la série des «je dois» et «nous devrions» s'amorce. La part de responsabilité est ici associée à l'auteur/autorité du formulaire. Il n'est pas surprenant alors que dans cette description, la grande majorité des devoirs correspondent à ceux d'Alejandra.

Comme dans l'extrait précédant, le travail de positionnement que fait Alejandra identifie clairement ceux qui sont «en dedans» (je, nous, Mariela) du projet et ceux qui restent «en dehors» (eux, les autres), qui ne sont nécessairement pas les mêmes que dans l'extrait précédent. L'établissement de ces frontières est constamment en mouvement de par le caractère situé du script. Ici, il répond directement à cette association entre le formulaire et les requêtes de Santiago, association qui positionne, aux yeux du comité central, Alejandra comme responsable officielle du projet. Il est aussi important de noter que les rôles des participants au projet sont définis dans le temps. Il y a imbrication du passé, du présent et du futur dans la logique anticipatoire du projet. En effet, le projet, en plus de «jeter en avant», «jette en arrière» et «en même temps». Dans cet extrait, c'est par rétrospection qu'Alejandra s'engage dans une projection de ce qui doit être fait, par qui, quand et comment. On pourrait même ajouter qu'il y a anticipation

de l'évaluation du projet, évaluation qui sera mesurée par la concordance entre les publics estimés et les publics réels. C'est d'ailleurs ce qu'Alejandra anticipe clairement au parag. 31: «*Parce que moi, je dois faire une projection de combien de personnes nous pensons avoir.*» Ce qu'elle ne dit pas, mais qui est propre à la nature de tout projet, c'est qu'elle sera évaluée à partir de cette projection. Elle passera d'être auteure du projet (celle qui fait la projection) à être jugée par ce dernier (au moment de l'évaluation).

Dans ces deux extraits, nous pouvons voir à l'œuvre la dynamique de *flip/flop* du projet, surtout dans le positionnement des acteurs au-dessous de lui. Il en découle une définition des rôles cadrés par le projet et une catégorisation de ces rôles. L'extrait suivant illustre plus clairement la possibilité d'être au-dessus du projet, même s'il est généralement difficile de sortir du cadre.

32. Alejandra: *Alors, regarde* [elle prend la copie du formulaire de Carla et cherche la page correspondante en lien avec la description des activités. Elle tourne ensuite la page vers Carla pour qu'elle puisse la lire correctement. Elle tient la copie du formulaire avec une main, dans l'autre elle a un crayon], *ce que nous pouvons préparer, c'est une petite feuille pour les enseignants du Réseau* [elle se réfère ici au Réseau des représentants d'Explora dans les villes de la région] *avec ça* [elle pointe avec son crayon le tableau avec la description de l'activité «*Jour de la science dans mon école*». Elle lit]: «*Nom de l'activité: Jour de la science dans mon école*», OK, «*description*», *comment eux ils la voient*, «*jour de réalisation*», *c'est donné par ce qu'on a dit que c'était* [elle regarde les notes qu'elle avait prises dans sa copie du formulaire] *le mercredi 4*, OK. *Alors, ici* [elle retourne la copie du formulaire de Carla **pour écrire dans le tableau**].
33. *Alors, nous allons mettre ici* [elle écrit]: *Jour de la science dans mon école, la date c'est le mercredi 4 octobre, le public participant et ici une petite note qui dit «personnes qui, selon vous, participeront».*
34. Carla: *Attentes en termes de public*
35. Alejandra: *OK, mais plutôt que – Nous pourrions même faire pareil pour les deux, pour le Réseau et pour le –* [Elle se réfère ici aux deux groupes de travail, nommés réseaux, celui des enseignants et celui des institutions d'éducation].
36. [Elle ajoute une autre case au tableau dans la copie du formulaire de Carla.] **Séparons les personnes qui participeront des institutions qui, selon eux, y participeront.**
37. Carla: *Ces deux-là séparées du public participant ou plutôt comme un sous-point?*

38. Alejandra: *Non, après il peut y en avoir un autre qui dit le total du public participant.*
39. *OK. Mais, je dirais, je préférerais le laisser comme ça, ne faisons pas la somme. [Elle lit ce qu'elle est en train d'écrire]: «Selon vous, participeront.»*
40. ***Et tu peux mettre ici, je ne sais pas, pour qu'ils écrivent le numéro, OK. Et même pour les enseignants du Réseau, on pourrait séparer [elle rajoute une case au tableau et écrit]: «personnes qui, selon vous, participeront: enseignants, élèves» et les élèves séparés en primaire et secondaire. Qu'ils fassent une estimation.***
41. Carla: *Dans ce point, n'est-ce pas?*
42. Alejandra: *Dans ce point, **ajoute, transforme le tableau, OK.***

Dans cet extrait, nous pouvons voir Alejandra proposant, voire demandant à Carla de transformer le formulaire, en l'y autorisant. On la voit non seulement dire à Carla d'ajouter des cases et des informations au tableau (paragr. 36, 38-39) et d'en modifier quelques-unes (paragr. 39), mais aussi elle écrit ces changements sur le formulaire (paragr. 33, 38, 43), pour enfin dire explicitement au paragr. 42: «*ajoute, transforme le tableau, OK*». Il est vrai que les changements qu'Alejandra propose restent toujours dans le cadre du projet. Il n'y a pas une réelle remise en question. Cependant, par ces gestes, Alejandra présente la possibilité d'une ouverture (les extraits précédents la présentaient plutôt comme suivant «à la ligne» le formulaire). Elle légitime ainsi l'accommodation du formulaire non seulement pour cette traduction, mais aussi pour les traductions successives. En fait, si nous projetons le cours d'actions découlant de cette première réunion, nous avons une première transformation de Carla qui traduit/accommode le formulaire pour les membres du comité d'organisation de la Semaine de la science, puis nous avons les transformations réalisées par chaque membre qui traduit/accommode la fiche de description des activités au contexte de son institution. Carla et les membres du comité d'organisation sont ainsi (re)définis par Alejandra en tant qu'auteurs du projet, ou plutôt coauteurs, puisque c'est dans l'agencement de ces transformations/accommodations que le projet est (ré)écrit à plusieurs mains.

## CONCLUSION

Dans l'analyse précédente, nous pouvons identifier dans le script trois mouvements de positionnement qui participent de la définition des rôles (et par conséquent des identités) des individus impliqués dans l'organisation d'un projet; avant/après, dessus/dessous, dedans/dehors. Nous avons souligné que le projet, en tant que mode d'organisation,

a la capacité de créer par le script un avant et un après à partir d'une série d'échéances. C'est par une logique anticipatoire que les rôles des acteurs sont projetés dans le temps. Le projet tient ces acteurs responsables au moment de leur engagement et tout au long de son existence. En ce sens, bien que ces acteurs soient définis en tant qu'auteurs (surtout au début du projet), ils deviennent les « *suiveurs* » (en cours de projet) et par la suite les jugés (au moment de l'évaluation). Nous avons aussi noté que le projet, par l'établissement d'un cadre d'action, crée ainsi des frontières (mouvantes et floues) entre un « dedans » et un « dehors » ce cadre. Nous avons surtout insisté sur le fait que le projet se trouve par-dessus les acteurs – quand il leur dit quoi faire – et parfois sous ceux-ci – quand il est interrogé, remis en question, modifié.

Ces trois mouvements émergent d'un travail de positionnement des acteurs, un travail qui est surtout interactionnel. Ces pratiques de positionnement s'articulent essentiellement dans le discours à partir d'une série de « je », « tu », « nous » qui implique celui, celle ou ceux qui sont responsable(s) et redevable(s) des actions. C'est d'ailleurs ce qui explique la dimension contextuelle du script, qui dépend de la situation d'interaction. Par conséquent, les rôles des participants à un projet sont en constante reconstruction. Celle-ci, nous l'avons vu, se fait entre les acteurs présents, mais aussi à l'aide de porte-paroles textuels qui permettent la présence d'acteurs absents – ce que Taylor et Van Every (2010) nomment, à l'instar de C.S. Pierce, *tiercéité*.

La présente analyse montre bien le caractère relationnel (voire interactionnel) de la construction des identités par l'intermédiaire de la constitution des rôles. C'est bien en relation avec un autre que les acteurs sont définis: Carla, la néophyte, face à Alejandra, l'experte; le comité central, l'auteur du formulaire, face à Alejandra, la responsable régionale. Ce que notre analyse ajoute, c'est le rôle de médiateur du script. Le travail de positionnement des acteurs se fait en référence à un script, ce dernier précisant les objectifs, les échéances, les tâches (actions) et surtout les responsables.

Or les scripts organisationnels peuvent être multiples et se retrouvent souvent en compétition les uns avec les autres. Dans ce sens, la constitution des rôles se fait aussi entre les scripts. Il en résulte que les identités ne sont jamais complètement finies (délimitées), mais plutôt des constructions en devenir. Les identités sont constituées, négociées, reproduites et menacées dans l'interaction sociale. Il devient alors clé pour les organisations par projet de se doter de moyens pour assurer une certaine permanence des identités (à la fois chez les individus et le collectif): la constitution d'un « nous » cohérent

permettant la multiplicité de « je, tu, ils » est tout un défi. Le problème du manque de continuité devient nettement un enjeu dans les organisations qui s'articulent sous un mode temporaire, comme celui du projet. Deux questions distinctes mais complémentaires se posent. La première renvoie aux enjeux d'identification des individus, identification qui se voit multipliée et partialisée par l'imbrication et la succession de projets. La seconde soulève des enjeux associés à la fidélité/fidélisation des individus. Non seulement faut-il assurer leur participation à de futurs projets, mais surtout s'assurer qu'ils en seront de fidèles porte-paroles. Les enjeux identitaires, individuels et collectifs ne peuvent être compris en dehors des processus organisant dans lesquels s'inscrit l'organisation par projet. Comprendre ces processus, ce que nous avons proposé dans ce chapitre, et leurs implications dans la construction des identités devient alors une avenue intéressante pour questionner l'articulation entre le « je » et le « nous »... le « qui suis-je ? » et le « qui sommes-nous ? ».

## BIBLIOGRAPHIE

- BLOOMFIELD, B. et T. VURDUBAKIS (1997). « Paper traces: Inscribing organizations and information technology », dans B. Bloomfield *et al.* (dir.), *Information Technology and Organizations: Strategies, Networks, and Integration*, Oxford, Oxford University Press, p. 85-111.
- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CZARNIAWSKA, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Malmö, Liber.
- GIROUX, N. (2001-2002). « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », dans I. Dostaler, H. Laroche et O. Boiral (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome VIII, Paris, Éditions EMS, p. 133-163.
- GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Anchor Books.
- HALLIDAY, M.A.K. (2002 [1970]). *Language Structure and Language Function. Collected Works of M.A.K. Halliday, Volume 1: On Grammar*, Londres, Continuum, p. 173-195.
- HALLIDAY, M.A.K. et R. HASAN (1989). *Language, Context and Text: Aspects of Language in a Social-Semiotic Perspective*, Oxford, Oxford University Press.

- LATOUR, B. (2007). «Résumé d'une enquête sur les modes d'existence ou bref éloge de la civilisation qui vient», communication présentée au colloque «Exercice de métaphysique empirique», Cérisy.
- LATOUR, B. (2008). «What's organizing? A meditation on the bust of Emilio Bootme in praise of Jim Taylor», communication présentée au colloque «What is an organization? Agency, materiality and discourse», Montréal, mai.
- LATOUR, B. et S. WOOLGAR (1986). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*, Princeton, Princeton University Press.
- MARC, E. (2004). «La construction identitaire de l'individu», dans C. Halpern et J.-C. Ruano-Boblan (dir.), *Identité: l'individu, le groupe, la société*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, p. 31-50.
- MCDONALD, S. (2005). «Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research», *Qualitative Research*, vol. 5, n° 4, p. 455-473.
- MEUNIER, D. et C. VASQUEZ (2008). «On shadowing the hybrid character of actions: A communicational approach», *Communication Methods and Measures*, vol. 2, n° 3, p. 167-192.
- PICKERING, A. (1995). *The Mangle of Practice. Time, Agency, and Science*, Chicago, The University of Chicago Press.
- TAYLOR, J.R. et E.J. VAN EVERY (2010). *The Situated Organization. Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*, New York, Routledge.

CONSTRUCTION  
IDENTITAIRE DANS  
LA FORMATION  
PAR ALTERNANCE

Le cas de la formation  
au management de projet

Amélie Perret et Laurence Messenger

Dans une formation par alternance, les buts de l'institution et ceux de l'entreprise doivent toujours rester compatibles. Les tuteurs ont pour première responsabilité de constamment réajuster les attentes et les contraintes des organisations partenaires sans jamais compromettre la quête d'autonomie du stagiaire. En matière d'apprentissage, il nous semble que la première règle est réflexive et éthique: en veillant à la préservation des droits et des devoirs des partenaires (c'est l'esprit du droit social), elle aménage les conditions de la vigilance critique s'agissant des savoirs opérationnels mis en œuvre. Ordonnateur d'opérations en contexte de forte incertitude, premier interlocuteur pour les questions relevant de l'expertise technologique, restituteur enfin des résultats (documents et prototypes) du projet, le stagiaire est en même temps celui qui, par son savoir sur l'ensemble de ces pratiques, attend de ses tuteurs – et des partenaires en général – la reconnaissance de ce savoir. C'est ce que nous appellerons le processus d'autonomisation réflexive à l'œuvre dans la construction identitaire du stagiaire ou encore, pour utiliser une terminologie à la fois plus récente et plus précise, de l'*alternant*.

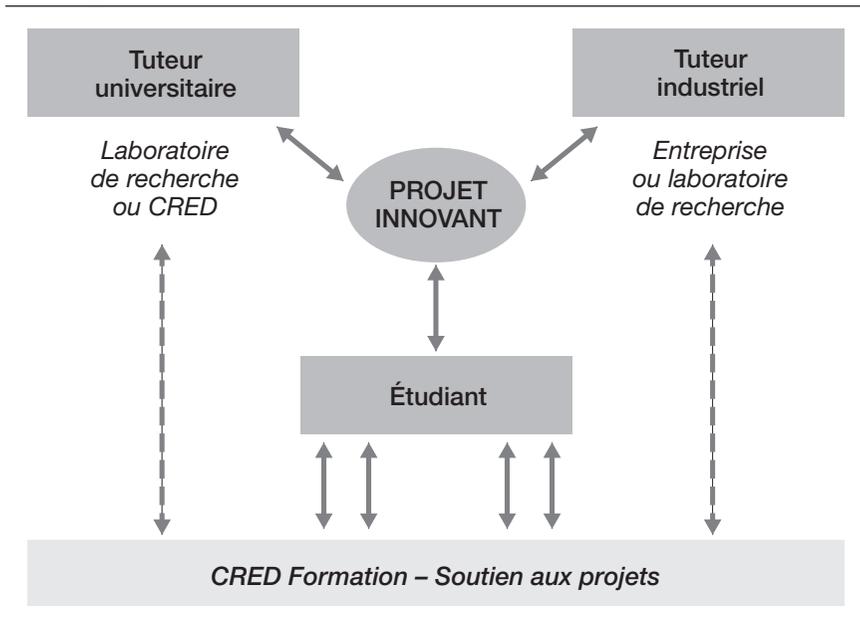
## 1. CONTEXTE CLINIQUE DE L'ÉTUDE

Dans son principe, l'alternance est d'abord un effort de coopération entre l'institution scolaire ou universitaire, et l'entreprise pour partager et donner un sens pratique à la formation professionnelle. De manière plus spécifique, la formation par alternance en management de projet ajoute à ce principe l'idée d'un aménagement mutuel des offres de formations universitaires et des politiques d'innovation dans la PME. Les formations axées sur l'innovation et le projet s'appuient sur des dispositifs tripartites, associant des laboratoires universitaires, des centres de formation et des entreprises, et privilégiant des formules de double tutorat (scientifique et professionnel). En situation d'entreprise, l'alternant en formation de projet (apprenti technicien ou ingénieur) est au centre d'un réseau d'acteurs dont il doit concilier les attentes, parfois contradictoires et conflictuelles. Un tel réseau fournit malgré tout un cadre d'apprentissage optimal: on y retrouve, et c'est ce qui est souhaité, toutes les logiques à l'œuvre dans un projet, offrant ainsi au stagiaire des conditions de formation réalistes. Encadré de ses tuteurs, il est considéré comme responsable du bon déroulement des processus et de leurs résultats: il s'agit de concevoir un scénario de projet susceptible de prendre en compte des exigences techniques, des contraintes de temps et de budget. Sont ainsi posées les bases pratiques d'une formation au management d'organisations transversales.

Notre réflexion s'appuie sur l'expérience du Centre de recherche, étude et développement (CRED) de l'Institut universitaire de technologie (Université Bordeaux 1) dans le domaine de la formation par alternance. Cet établissement a pour mission de former des chefs de projets en R&D pour les PME/PMI dans le cadre d'une licence professionnelle. Il coordonne depuis vingt ans, en Aquitaine (France), un réseau de laboratoires universitaires et d'entreprises pour le développement d'une trentaine de projets par an. Pour mener à bien la mission qui lui est confiée, l'alternant est à la fois encadré par un tuteur industriel (son donneur d'ordres et son référent dans l'entreprise) et un tuteur universitaire, qui va le conseiller dans l'organisation et le pilotage de ses travaux. Un tel dispositif contribue ainsi, conjointement, à la formation du stagiaire et à la bonne réalisation des projets sur lesquels s'appuie la formation (voir la figure 3.1). Les connaissances acquises sont ainsi directement appliquées au projet et tout de suite mises face aux difficultés d'application d'une théorie à la pratique.

Nous tirerons donc profit de notre proximité opérationnelle avec le terrain pour mieux justifier notre posture de chercheur-acteur. Notre enquête s'appuie sur un questionnaire administré à une promotion

FIGURE 3.1  
**Le dispositif de l'alternance au CRED**



de vingt-cinq étudiants et à leurs tuteurs universitaires. Les hypothèses qui nous ont permis de le construire sont directement inspirées par les témoignages d'acteurs engagés dans une expérience réflexive. Méthodologiquement, cette démarche est conforme aux pratiques de la « filature » ethnographique. Notre très grande proximité avec les étudiants concernés par l'enquête nous permet ainsi de réunir les conditions d'une liberté de déplacement maximale à l'intérieur de notre cadre de recherche.

## **2. PROFESSIONNALISATION D'UN CURSUS: LA NORMALISATION DE LA COMPÉTENCE**

L'apprentissage de la décision dans des situations d'alternance est, selon nous, la meilleure propédeutique à la formation critique aux enjeux du management de projet, mais aussi de ses dérives si souvent constatées, à plus grande échelle, dans de très grandes entreprises contemporaines. C'est la raison pour laquelle notre référentiel de compétences, tel qu'il est structuré, s'efforce de mettre en cohérence, au moyen d'une même norme, l'ingénierie de formation et l'ingénierie de projet. Autrement dit, cette compétence normalisée, donc nécessairement écrite<sup>1</sup>, assure la continuité entre les deux formes d'ingénierie : elle porte, par exemple, sur la construction du parcours opérationnel de conception des livrables, sur les choix de structuration du projet, sur la rédaction des documents, etc. Dans un même temps, ce référentiel de compétences fournit l'essentiel des contenus de formation. La normalisation, ainsi mise en œuvre, a une force conventionnelle, voire contractuelle : elle subordonne tous les acteurs du projet au partage institué d'un seul parcours, celui qui conduit à la livraison et à la mise en service du prototype ou d'un livrable dans le vocabulaire du management de projet (un système technique, une organisation, un document). Cela dit, puisqu'il s'agit d'un référentiel de formation au management de projet, l'équilibre est toujours difficile à obtenir entre les contraintes de résultat et la part de liberté laissée à l'alternant pour analyser, orienter, voire rectifier son parcours de projet dans le sens d'un parcours d'apprentissage, et capitaliser ainsi son expérience (nous analysons plus loin l'impact des dérives et des effets pervers sur un tel parcours).

---

1. Nous faisons référence aux travaux de normalisation de l'Association française des ingénieurs, techniciens et estimateurs de projets (AFITEP), ainsi qu'aux travaux de recherche de Patrice de la Broise (de la Broise et Lamarche, 2006).

### 3. SPHÈRE D'AUTONOMISATION

Cette part de liberté se résume à la possibilité, pour le stagiaire, d'agir au sein d'une *sphère d'autonomisation*. Là sont les enjeux, mais aussi les paradoxes, d'une pédagogie par projet en alternance. Cette sphère n'est pas un « parc » surveillé par les tuteurs. D'ailleurs, la notion de surveillance – ou sa version moderniste, le contrôle au moyen des normes qualité – ne peut avoir cours dans le contexte de formation que nous cherchons à promouvoir. L'expression *autonomisation* – et non *autonomie* – nous paraît mieux rendre compte d'un processus complexe qui est avant tout un fait subjectif. En d'autres termes, la sphère d'autonomisation est le produit d'une généalogie individuelle, d'une affirmation et d'une construction de soi revendiquées comme telles dans un contexte de menaces et d'opportunités. Mais loin d'être livré à lui-même, cet individu est étayé par de multiples supports au sens que Robert Castel (2009, p. 403) donne à ce terme, à savoir les conditions qui lui permettront, dans ce dispositif d'apprentissage, de se conduire comme un individu libre et responsable. Et parmi ces conditions, comme nous le verrons plus loin, on lui reconnaît des droits et des devoirs. La sphère d'autonomisation fait donc l'objet d'une extension progressive et permanente sous la responsabilité de l'alternant. Fait individuel, elle exprime à la fois un engagement et une prise de risque personnels. Elle n'exclut pas, bien évidemment, la prise d'initiative par l'alternant, de la concertation. Elle n'exclut pas non plus que soient anticipées, accompagnées puis validées les décisions à caractère stratégique prises encore par l'alternant. Cette sphère se forme sur l'articulation cohérente et équilibrée « des droits et des devoirs » – pour reprendre cette formulation au droit social – de l'ensemble des acteurs du dispositif de l'alternance. Par exemple, s'agissant de l'alternant, il a le *droit* de donner son avis lorsqu'il constate une anomalie, d'exprimer son désaccord, de communiquer sur la formation et sur son rôle dans l'entreprise, le droit de s'organiser dans son travail, de gérer lui-même son emploi du temps au sein de l'entreprise, de l'adapter pour répondre aux urgences qui peuvent se présenter à lui, de revendiquer les compétences qu'il a acquises par les différentes années de formation, d'être reconnu comme une personne travaillant dans l'entreprise à part entière. Il a en contrepartie le *devoir* de rendre compte aux tuteurs régulièrement de l'avancement du projet, de leur exposer les problèmes qu'il rencontre afin qu'ils puissent l'aider, etc. Le premier devoir du tutorat est de reconnaître l'existence de tels droits, comme forme, toujours selon Castel (2009, p. 444), de « propriété sociale » constitutive de l'individualité. Et c'est parce que tous les acteurs d'un tel dispositif savent qu'il en est ainsi, savent que chacun sait qu'il en est ainsi, savent qu'à l'instant où sera prise une décision de poids stratégique par

l'alternant que le processus d'autonomisation devient un processus réflexif. Cette situation est souvent évoquée dans notre enquête, notamment dans les cas où l'alternant prend la décision de consulter un supérieur hiérarchique pour « accélérer » une opération en cours. Cette décision est prise sans consultation préalable du tuteur simplement en raison de considérations objectives et pratiques (indisponibilité du tuteur, par exemple).

#### 4. PROCESSUS D'AUTONOMISATION

La théorie de la régulation sociale (Jean-Daniel Reynaud) devrait nous permettre de comprendre la façon dont les parties prenantes d'une formation en alternance créent les conditions de l'autonomie dans des situations de projet, à la fois contraintes par l'obligation de produire un livrable (c'est l'objectif productif du projet) et par l'obligation d'atteindre un niveau de compétence susceptible d'être évalué sur des critères d'autonomie. Toute la question est de savoir, dans un tel contexte, de quelle marge de liberté dispose effectivement l'alternant, autrement dit à quelle distance précise il situe sa capacité de décision entre règle de contrôle (imposée par sa double hiérarchie, académique et industrielle) et règle autonome, pour reprendre la terminologie de Reynaud (2003). Toute la singularité de la formation au management de projet en alternance repose sur la nature des règles et sur les sources de régulation. Il s'agit, pour l'alternant, d'apprendre à prendre des décisions dans des situations à forte incertitude tout en se conformant le plus strictement possible aux règles de procédure (et le management de projet n'en manque pas) qui prennent précisément leur source dans les exigences du client. Dans le même temps, de telles procédures, telles qu'elles s'appliquent au contrôle des processus d'un projet (l'enchaînement des activités dans un plan de travail, par exemple) réservent une marge importante d'alternatives décisionnelles: cette source de régulation implique donc, tout à la fois, une forme de subordination procédurale et une relative latitude décisionnelle. La règle est ici une mesure d'anticipation qui n'épuise pas, loin de là, la complexité des scénarios possibles dans le cadre d'un projet. Au fond, la première régulation est communicationnelle: elle porte sur la concertation, la recherche d'aide ou de conseils, la gestion des conflits et la recherche de compromis. L'autonomie de l'alternant se mesure donc à sa capacité à prendre une décision dans un contexte favorable aux échanges, tout en puisant sa motivation dans le travail de reconnaissance que fournit son tuteur. C'est l'ensemble de ces pratiques que nous appelons le *processus d'autonomisation*.

## 5. QUESTIONS DE RECONNAISSANCE

Mais dans la pratique, cet idéal pédagogique est parfois contrarié, le plus souvent en raison de priorités d'entreprise qui engendrent des situations préjudiciables au stagiaire. Il peut être distrait de son projet au profit de tâches subalternes ou, au mieux, d'autres projets jugés prioritaires : c'est l'effet de dispersion. Son autonomie de décision, essentielle dans un projet, peut lui être en partie contestée au motif que sa hiérarchie doit être préalablement informée : on parlera de l'effet de défiance hiérarchique. Dans d'autres cas, il peut être astreint à l'exécution de tâches purement techniques sous prétexte de compétence exclusive : c'est l'effet d'aubaine... Dans tous les cas, l'alternant, quel que soit son niveau académique de départ, est instrumentalisé. Certaines dérives comme l'effet de dispersion s'expliquent par un contexte de crise : dans telle entreprise en difficulté, le stagiaire est une solution palliative à l'impossibilité de recruter un salarié... Or de telles pratiques – et c'est bien là le préjudice essentiel – sont autant de marques plus ou moins explicites de mépris à l'encontre de cet acteur engagé, investi, réflexif que doit être l'alternant. À l'opposé, le parcours de l'alternance doit être conçu de manière à ce que, à chaque étape d'avancement du projet, l'étudiant puisse faire l'expérience de la *reconnaissance*. On sait que cette notion a eu un bonheur certain dans la philosophie sociale moderne, notamment avec les travaux d'Axel Honneth (2002) : elle trouve une illustration pertinente et concrète dans les dispositifs de formation par l'alternance. Les manifestations et les signes de la reconnaissance sont variés : les alternants font l'objet de sollicitations diverses, de meilleures réactions à leurs initiatives (« *j'ai plus de retour à mes mails de demandes de renseignements* »), de signes et d'attitudes de leur entourage exprimés verbalement (« *mon tuteur m'a dit qu'il était content de mon travail* », « *souvent un simple "c'est bien" m'est adressé* », « *en réunion les personnes parlent de mon travail de manière positive* », « *les utilisateurs viennent me remercier* ») ou par des attitudes (« *au début du projet mes responsables doutaient un peu de mes compétences, mais dès que j'ai produit des résultats des sourires commençaient à apparaître* », « *mes tuteurs me soutiennent énormément dans les démarches que j'entreprends* ») et finalement de nouvelles activités ou responsabilités sont confiées.

## 6. RÉSEAU SOCIAL DU PROJET

La pédagogie par projet en alternance a pour première utilité d'associer le stagiaire à la création du réseau social du projet (fournisseurs, tuteurs, clients, etc.). C'est l'une des conditions essentielles de l'apprentissage

à l'autonomie et incontestablement, avec la responsabilité des choix de conception, l'un des axes majeurs de la formation. La construction de ce réseau est souvent l'enjeu d'injonctions paradoxales dès lors qu'elle est directement pilotée par le tuteur («*tu m'en parles avant de l'embarquer dans le projet*»). Dans le cadre du régime de droits que nous venons d'évoquer, il appartient au tutorat d'évaluer le juste équilibre entre l'incitation («*je te conseille de l'associer au projet*») et l'inventaire des interlocuteurs potentiels («*voilà la liste des fournisseurs: à toi de voir*»). Le réseau social du projet – dont le bénéfice est souvent revendiqué par les stagiaires – constitue le capital de l'expérience d'autonomisation. Il est largement valorisé dans les documents académiques remis au tutorat: il s'agit bien d'un *support* constitutif de l'individualité de l'alternant, une forme de *propriété sociale* de l'individu, toujours au sens que Robert Castel donne à ces expressions. Et c'est précisément en différents points du réseau, là où se présentent les opportunités et les chances à saisir, que convergent enfin le projet d'entreprise et le projet professionnel et personnel.

## CONCLUSION

La normalisation des compétences, le processus d'autonomisation, le réseau social du projet pourraient être intégrés dans un modèle plus général de la reconnaissance d'une identité professionnelle de l'alternant, celle, précisément, pour laquelle le projet devrait être conçu: l'identité statutaire du chef de projet. À l'opposé des préconisations d'un management moderniste – tel qu'il sévit par exemple dans certaines grandes entreprises célébrant le sens des responsabilités, la prise de risques individuelle ou encore le goût d'entreprendre simplement dans le but normatif et rhétorique de mieux désolidariser l'individu de tout collectif solidaire –, il faut concevoir le projet de formation en alternance au projet comme un dispositif d'*affiliation* d'un individu stagiaire au collectif de travail dans lequel il s'est temporairement engagé. Les «*droits et devoirs*», tels qu'ils s'appliquent aux principes que nous venons d'examiner, sont les premiers supports symboliques de cette affiliation clairement revendiquée par nos stagiaires ou nos alternants, donc, pour définitivement fixer cette terminologie. Ce sont les premiers éléments fondateurs – puisqu'il s'agit d'apprentissage – d'une *propriété sociale* donc: l'alternant est titulaire de droits sociaux qui lui confèrent sa légitimité d'apprenti. En regard des impératifs de productivité (ou d'efficacité, pour reprendre un terme plus récent), cette légitimité est incompressible: elle ne peut se plier ou se soumettre

aux procédures – et elles sont nombreuses dans l’univers des projets – du plan de l’assurance qualité. Il ne peut y avoir d’autre sens à donner à l’alternance.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- CASTEL, R. (2009). *La montée des incertitudes*, Paris, Seuil.
- CORDELIER, B. (2008). «Between symbolic and regulationists transactions. For a new praxeology around the technical object», communication présentée au colloque «What is an Organization? Materiality, Agency and Discourse», LOG, Université de Montréal.
- DE LA BROISE, P. et T. LAMARCHE (2006). *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?*, Paris, Librairie du Septentrion.
- GIDDENS, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge, Polity Press.
- GRAMACCIA, G. (2006). «Peut-on vraiment enseigner la communication?», *L’Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 35, n° 1, mars, p. 57-68.
- HONNETH, A. (2002). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf.
- LINHART, D. (2009). *Travailler sans les autres?*, Paris, Seuil.
- REYNAUD, J.-D. (2003). «Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe», dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.
- SENNETH, R. (2000). *Le travail sans qualités*, Paris, Albin Michel.



PARTIE

---

2

IMPLICATION  
ET CRISES  
IDENTITAIRES  
DANS LES  
ORGANISATIONS



**MATÉRIALISATION  
ET DÉVELOPPEMENT  
DE L'IDENTITÉ COLLECTIVE  
DANS UNE ÉQUIPE  
VIRTUELLE**

François Fayad et François Lambotte

Le présent texte a pour objectif de proposer un modèle théorique visant à étudier les modes d'existence des équipes virtuelles (EV) afin de mieux comprendre comment elles fonctionnent. Il est mis en pratique à travers l'étude du développement de l'identité collective dans une EV.

La plupart des recherches sur les EV les conçoivent comme des entités réifiées et se concentrent sur des questions touchant la technologie et ses contraintes. Elles soulignent que la dépendance des EV envers les communications médiatisées par ordinateur (CMO) tend à engendrer des problèmes sur différents plans comme la confiance (Jarvenpaa et Leidner, 1999), la cohésion (Kreijns, Kirschner et Jochems, 2003), la communication (Crampton, 2001), la performance (McDonough, Kahn et Barczak, 2001) et l'identification (Fiol et O'Connor, 2005). Pour surmonter les embûches introduites par l'utilisation des CMO, plusieurs chercheurs ont tenté de résoudre les limites de la technologie en l'améliorant (Suthers, 2006) ou à travers le design d'environnements virtuels et d'équipes plus rigides et plus contrôlés (Ramesh et Dennis, 2002). Dans cette perspective, l'identité est généralement perçue comme le fruit du design des dirigeants et elle est définie dans une optique managériale et instrumentale (Giroux, 2001).

D'autres recherches se concentrent plutôt sur le contexte des interactions dans les EV et sur la capacité des membres à s'adapter à l'environnement virtuel dans lequel ils doivent évoluer (voir notamment Walther, 1992). Elles présentent une conception des EV comme un flot continu d'interactions et soulignent l'importance de l'existence de bases communes telles que du sens, un langage et des connaissances partagés par les membres d'une EV, car ils garantissent le développement et le fonctionnement plus efficaces de l'équipe ainsi qu'une plus grande identification des membres au collectif (Crampton, 2001; Bjorn et Ngwenyama, 2009). Ces recherches mettent en évidence l'importance de la communication dans le développement et le bon fonctionnement des EV et sur leur caractère décentralisé. Les EV sont d'ailleurs présentées comme composées d'une pluralité de voix avec des façons de parler, de penser et de faire distinctes qui les unissent et les divisent à la fois (Robichaud, Giroux et Taylor, 2004). Dans cette perspective, l'identité est une création discursive, une réalité intersubjective coconstruite (Shotter, 1993; Giroux, 2001) par les membres de l'équipe.

La position à laquelle nous souscrivons propose une troisième façon de concevoir les EV et les collectifs sociaux en général. Elle est mise de l'avant par l'École de Montréal (Taylor *et al.*, 1993; Taylor *et al.*, 1996; Taylor et Van Every, 2000; Robichaud *et al.*, 2004; Cooren, Taylor

et Van Every, 2006) et d'autres chercheurs tels que Latour (1994 et 2002; Latour et Hermant, 1999). Selon cette perspective, les collectifs sociaux sont à la fois abstraits et incarnés, en ce sens que, d'une part, ils sont constitués d'un flot continu d'interactions et sont, comme le dit Weick (1979), ce que les gens font; d'autre part, ils se matérialisent aussi dans des objets qui cristallisent la pluralité des conversations qui prennent place dans les interactions (Robichaud *et al.*, 2004; Cooren, Brummans et Charrieras, 2008). Comme l'explique Latour (1994), les objets possèdent une agentivité qui leur est propre et sont le moyen par lequel le social se perpétue dans le temps. Ainsi, selon lui, afin de saisir le social ou le collectif, il est nécessaire de porter notre attention sur sa matérialisation à travers des objets. Ainsi, l'organisation est un être polymorphe, un hybride composé d'agents humains et non humains qui agissent et parlent en son nom (Cooren et Taylor, 1997, cités par Cooren *et al.*, 2008, p. 1342). Ici, l'identité est une performance réalisée par ces agents dans leurs actions et pratiques discursives (Butler, 1990; Giroux, 2001). Ainsi, notre objectif est d'étudier comment une EV en vient à exister comme collectif à travers sa matérialisation et comment l'identité des membres et de l'équipe émerge à partir de négociations.

Nous adoptons une approche communicationnelle pour étudier une expérience de collaboration en EV vécue par des étudiants dans le cadre d'un cours donné simultanément dans deux universités. Nous proposons d'aborder la question à l'aide des concepts de *sensemaking* (Gioia et Chittipeddi, 1991; Weick, 1995), de *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991) et de *métacommunication* (Robichaud *et al.*, 2004) afin d'observer comment la construction de sens individuelle des membres d'une EV contribue à la constituer et à la façonner.

Le *sensemaking* sert à la construction et à la reconstruction du sens par les acteurs impliqués dans le développement d'un cadre interprétatif (cadre de référence) à partir duquel ils tentent de comprendre une expérience (Gioia et Chittipeddi, 1991). C'est un processus à la fois de cognition et d'action qui consiste à scanner l'environnement, à l'interpréter et à réagir (Thomas *et al.*, 1993). En s'intéressant au *sensemaking* des membres de l'équipe, on est capable d'identifier ce qui, selon eux, fait la différence dans une collaboration en EV. Car, à travers l'exercice de faire sens de quelque chose, on construit un cadre d'interprétation qui définit des rôles, qui précise ce qui est normal et ce qui ne l'est pas, selon une certaine conception de l'ordre, etc. Ce cadre renvoie à des conceptions que l'on a de soi, des autres et des choses.

Pour qu'il y ait éclosion d'un *sensemaking* collectif, il doit nécessairement y avoir interaction entre les individus. En échangeant sur une situation, chaque individu fait part du sens qu'il en fait. Gioia et Chittipeddi (1991) appellent *sensegiving* le processus qui consiste à influencer le *sensemaking* de ceux avec qui l'on interagit. Il fonctionne par effet de contagion. L'aller-retour récurrent entre les processus de *sensemaking* et de *sensegiving* se fait de façon réciproque entre les différents acteurs impliqués, de manière à enrôler un nombre de plus en plus grand d'acteurs à la définition dont on fait la promotion (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Pour examiner la construction de sens commun des étudiants, nous avons étudié les deux questions de recherche suivantes :

QR1 : Comment les étudiants font-ils sens de leur collaboration en équipe virtuelle ?

QR2 : Comment le *sensemaking* individuel influence-t-il la construction du *sensemaking* collectif ?

L'incapacité d'un groupe à construire une représentation partagée d'une situation entrave sa capacité d'action. En effet, le travail d'équipe dépend de la capacité des membres à se socialiser au contexte organisationnel, à faire sens des actions des autres et à répondre à ces actions (Weick, 1993). Mais, toujours selon Weick (1995), la présence d'interactions n'est pas suffisante pour que le *sensemaking* collectif éclore. Pour ce faire, elles doivent se fixer. Le *sensegiving* donne naissance au collectif en se matérialisant à travers des conversations reprises dans ce que Robichaud *et al.* (2004) appellent une *métaconversation* qui peut être, à son tour, reprise par un ou des porte-paroles habilités à agir et à parler au nom du collectif. La *métaconversation* est le lieu où la pluralité de l'organisation s'unifie en s'incarnant dans divers agents humains et non humains. Elle permet donc de fédérer les identités individuelles au sein d'une identité collective qui les représente. Ceci amène une troisième question de recherche :

QR3 : Est-ce que les activités de *sensegiving* des membres de l'EV se matérialisent dans la création de porte-paroles efficaces dans l'équipe ?

## 1. MÉTHODOLOGIE

### 1.1. DONNÉES

Le cas sur lequel nous travaillons est tiré d'un projet pilote de simulation en communication. Il consistait à jumeler des étudiants du Québec et de la Belgique inscrits à un cours donné simultanément à l'Université

de Montréal (UdeM) et à l'Université libre de Bruxelles (ULB). Les étudiants devaient réaliser un travail en EV qui consistait à faire l'audit des communications dans une cimenterie fictive (tâche 1) et à résoudre un problème de communication à partir d'un scénario (tâche 2). Chaque étudiant devait aussi produire une réflexion individuelle sur l'expérience de travail qu'il venait de vivre (tâche 3). Ces récits réflexifs constituent notre première source de données.

Chaque équipe devait utiliser un blogue mis à sa disposition pour consigner les échanges ayant cours durant la session. Les conversations relatives sur le blogue de l'équipe constituent notre deuxième source de données.

L'équipe que nous avons choisie était composée de huit étudiants distribués en deux sous-groupes (4 UdeM – Q1, Q2, Q3, Q4 – et 4 ULB – B1, B2, B3, B4). Nous avons arrêté notre choix sur cette équipe en raison de la qualité des réflexions de ses membres.

## 1.2. ANALYSE DES DONNÉES

Le récit réflexif de chaque étudiant l'a placé en sujet observateur décrivant les indices sur lesquels il a porté son attention, comment ils ont été interprétés par lui, les autres, un sous-groupe ou l'équipe, et comment des actions ont été prises en conséquence. Nous avons analysé ces récits en nous inspirant du modèle d'analyse sémiotique des textes de Greimas (1966, 1983). À l'aide du schéma actanciel (Greimas, 1966), nous avons découpé l'action pour en distribuer les éléments à l'intérieur des classes d'actants (sujet, objet, adjouvants, opposants, destinataire et destinataire) et reproduit la structure narrative des récits. L'analyse des rôles thématiques (Greimas, 1983) nous a permis de relever le propos tenu par les étudiants sur chaque acteur (humain ou non) que l'on retrouve dans les schémas actanciels. Cette opération fait ressortir le *sensemaking* individuel.

Pour étudier le *sensemaking* collectif, nous avons construit une *métanarration* (la narration collective) de la collaboration à partir des huit réflexions. Nous en avons ensuite fait l'analyse actancielle et l'analyse thématique.

Nous avons enfin porté notre attention sur les opérations de *sensegiving* et leur matérialisation dans les récits et les conversations des membres de l'équipe.

## 2. CONSTRUCTION DU *SENSEMAKING* COLLECTIF DANS L'EV

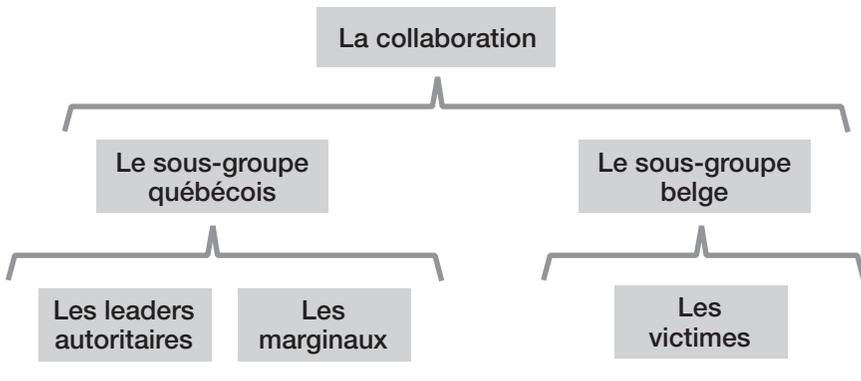
### 2.1. *SENSEMAKINGS* (QR1 ET QR2)

Les huit réflexions ont produit plusieurs schémas narratifs (voir la figure 4.1). Les marginaux (Q1 et Q2) ont développé une image de la collaboration fondée sur des luttes de pouvoir, et ont surtout réfléchi sur le conflit et les relations de pouvoir, en insistant sur ce qui les différençait, eux, du reste du groupe, et sur les façons des autres membres du groupe de les traiter comme tels.

Les victimes (B1, B2, B3, B4) ont vu la collaboration comme une compétition qu'elles ont perdue à cause des contraintes de la technologie, à cause de l'attitude et du manque de «*fair-play*» des «*maudits Québécois*» (B1) et, enfin, à cause de leurs émotions.

Les leaders autoritaires (Q4 et Q3) ont perçu la collaboration comme quelque chose qu'elles devaient contrôler et se sont plaint qu'il y avait trop de négociations et trop d'interlocuteurs.

FIGURE 4.1  
**Les schémas narratifs**



Les deux sous-groupes ont utilisé des cadres interprétatifs différents pour faire sens de leur collaboration. Cette différence a fait en sorte qu'ils n'ont pas pu construire du sens partagé et que des tensions les ont déchirés. Il est devenu, dès lors, impossible de faire éclore une équipe unie.

La préoccupation centrale des Québécois semble toucher tout ce qui structure la réalisation des tâches. D'après eux, ce sont les règles, les normes, les plans d'action et l'encadrement qui assurent une bonne

coordination et une bonne communication au sein d'une équipe. Q4 souligne, en introduction de sa réflexion, que toutes les conditions nécessaires pour que le travail en collaboration fonctionne étaient présentes au moment de la formation de l'équipe. Si la collaboration pour la première tâche s'est mal déroulée, c'est parce que l'équipe n'a pas su coordonner le travail efficacement :

*En fait, au départ, je crois que nous avons mal défini les rôles de chacun ainsi que notre plan d'action. Nous avons tardé à communiquer avec les Belges et à établir notre schéma de travail. Nous sommes partis sur de mauvaises bases, ce qui a définitivement ralenti notre production (Q4).*

Il faut donc, selon Q4, établir « certaines règles pour favoriser [la] communication ». C'est ce qui, selon elle, a rendu la communication plus fluide durant la tâche 2, contrairement à ce qui s'était passé pendant la tâche 1, où il y avait à la fois trop de messages et pas assez de communication :

*Lors du deuxième travail, nous avons établi certaines règles pour favoriser notre communication. Beaucoup moins de messages étaient postés et des porte-paroles ont été désignés dans chaque équipe, ce qui a facilité la compréhension (Q4).*

Q3 affirme, quant à elle, qu'il est nécessaire de « planifier la communication », car la multiplication des canaux de communication crée de la confusion, surtout lorsqu'ils sont utilisés indifféremment les uns des autres. En se dotant d'un plan d'action afin de coordonner leurs efforts, notamment à l'aide de la vidéoconférence, l'équipe a réussi à mener la tâche 2 avec plus de succès.

*Nous avons constaté qu'il est [...] important de planifier la communication avec notre équipe de travail, et ce, même avant d'attaquer les projets. Ainsi, j'ai compris que nous aurions dû planifier nos méthodes de contact avec les Belges de la même façon que nous l'avons fait avec notre équipe locale. Avoir établi un plan de communication nous aurait aidés à effectuer les deux projets sans embûches (Q3).*

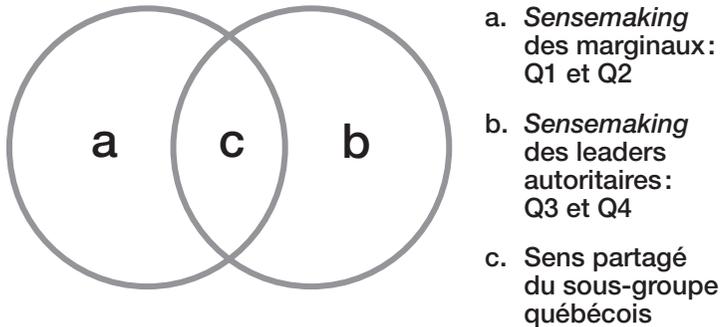
Enfin, Q2 met l'accent sur l'importance que des enseignants « [assurent] la supervision de leur travail [...] pour que [les] deux groupes aient des activités productives ».

Les Québécois ont donc cadré leur interprétation de la collaboration à partir de tout ce qui se rapporte à la production de la tâche et à l'efficacité des processus qui y mènent. Leurs réflexions traitent principalement de communication efficace et de coordination. Le *sense-making* de Q1 et de Q2 (centré sur l'encadrement et les relations hiérarchiques) et celui de Q3 et de Q4 (centré sur les éléments organisant les processus liés à la tâche) ne sont pas identiques. Mais du fait que les

deux *sensemakings* s'attardent à l'encadrement des tâches, on peut parler de sens partagé. Il apparaît au carrefour (Boyce, 1995) du *sensemaking* des deux couples (voir la figure 4.2) à travers de fréquentes activités de *sensegiving* issu de la «*culture de la discussion*» (Q2) du sous-groupe.

FIGURE 4.2

### Le sens partagé au sein du sous-groupe québécois



Pour les Belges, c'est davantage en travaillant sur les relations interpersonnelles que l'on peut améliorer la collaboration. B3 croit qu'elles permettent d'augmenter la confiance au sein de l'équipe :

*Si nous avons pu utiliser [...] MSN ou Skype, nous aurions peut-être pu établir un lien plus fort et moins formel avec eux, ce qui aurait été bon pour augmenter la confiance de chacun* (B3).

Selon B1, la bonne marche d'une collaboration dépend de ces relations :

*Il est impératif de préserver une bonne entente avec ses collaborateurs (même si l'agacement se fait sentir en chacun)<sup>1</sup> sans quoi l'atmosphère et les contacts sont rendus difficiles, voire impossibles* (B1).

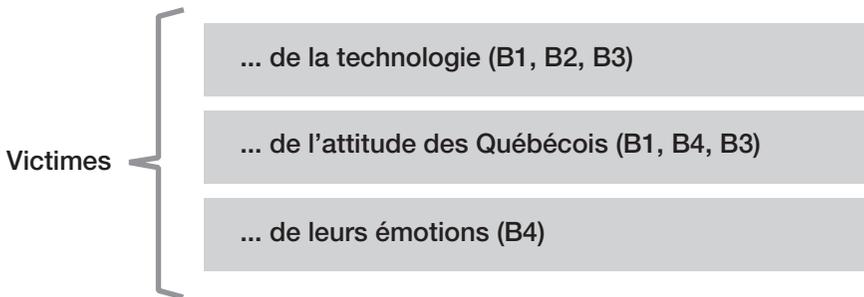
B2, quant à elle, affirme qu'il est souhaitable de tenter de «*sortir du cadre virtuel*» et d'établir une relation plus vraie entre les sous-groupes grâce à l'usage de technologies telles que la vidéoconférence. B4, enfin, parle des problèmes de cohésion s'opposant à la construction d'un sens partagé au sein de l'équipe.

1. Parenthèses dans le texte original.

Les Belges ont donc cadré leur interprétation à partir de tout ce qui a trait aux processus socioaffectifs. Ainsi, leurs réflexions s'intéressent à la construction des relations sociales, à la cohésion et à la confiance. Comme on l'a vu plus haut, le schéma actanciel de chaque Belge définit le sous-groupe comme victime d'une trop forte opposition : elles ont été victimes de la technologie (B1, B2, B3), de l'attitude négative des Québécois (B1, B4, B3) et de leurs émotions (B4). Ceci entraîne une sanction négative, car elles ont été incapables de transformer l'équipe dans laquelle il n'y avait pas de relations interpersonnelles en une équipe où il y en avait. Il y a donc présence de sens partagé dans le sous-groupe belge en raison de l'aspect assez homogène du *sensemaking* individuel. Il s'est construit par le chevauchement des *sensemakings* individuels (Boyce, 1995) à travers des activités de *sense-giving* consensuel devant les tensions dans l'équipe, qui ont « renforcé les liens [du] groupe belge » (B1). Le cadre interprétatif unique qui en découle a joué un rôle thématique important dans la collaboration vu son contenu riche.

FIGURE 4.3

### Le sens partagé au sein du sous-groupe belge



Ces deux *sensemakings* collectifs différents ont fait en sorte que les Québécois et les Belges ont eu des interprétations différentes devant les mêmes événements. L'absence de sens partagé entre les sous-groupes a fait en sorte qu'aucune identification n'a été possible entre eux. Les textes de B2 et de Q3, par exemple, donnent des explications différentes sur les bienfaits d'une vidéoconférence à laquelle ils ont participé. La première affirme que c'est parce qu'elle a permis aux sous-groupes « d'établir une relation plus concrète, plus réelle » (B2) que la vidéoconférence a été bénéfique à l'équipe, tandis que la deuxième affirme que c'est parce que le synchronisme et la présence vidéo caractéristiques

de la vidéoconférence permettent une communication plus efficace. En effet, la relation est un élément plutôt marginal dans les réflexions des Québécois qui voient la vidéoconférence davantage comme un catalyseur des processus reliés aux tâches.

## 2.2. MATÉRIALISATION DU SENSEGIVING (QR3)

Le *sensegiving* à l'intérieur de chaque sous-groupe a donc été efficace et a permis la création de *sensemaking* collectif permettant l'éclosion d'une identité québécoise et d'une identité belge. Toutefois, au niveau de l'équipe, il est impossible de parler de *sensemaking* collectif pendant toute la durée de la tâche 1. Les membres parlent de leur sous-groupe respectif en utilisant le pronom personnel « nous » qui représente, en tant que son porte-parole, l'entité unifiée « sous-groupe québécois » et l'entité unifiée « sous-groupe belge ». Par contre, plusieurs conversations concernant l'équipe mettent en évidence le rejet par les étudiants du porte-parole « équipe » créé par les enseignants pour les représenter. À deux reprises, Q4 prend la parole pour constater le manque de collaboration entre les sous-groupes, soulignant la faiblesse de la contribution du sous-groupe belge par rapport à celle du sous-groupe québécois.

Q4: 11 novembre 2008, 5 h 13

*Bon, il est impossible pour nous de venir à l'école les mardis pour la vidéoconférence, bien que cette expérience soit des plus enrichissante, cela ne nuira pas à notre travail. De plus, il serait important pour vous de nous donner des nouvelles au moins une fois par jour, car la remise arrive à grands pas une fois de plus. Nous avons presque terminé la totalité du travail et, sincèrement, cette méthode n'est pas des plus efficace, car nous aurions dû nous séparer les tâches, la comparaison de nos travaux ne sera pas très enrichissante. À prendre en considération pour le deuxième travail. De plus, il serait apprécié que vous commentiez nos parties pour voir si notre vision est semblable ou non. Nous attendons de vos nouvelles!*

Q4: 12 novembre 2008, 18 h 01

*Nous avons un problème, car pour le moment rien ne nous prouve que vous avez travaillé sur le travail. Nous ne sommes pas d'accord avec l'idée de vous avoir tout posté sans jamais n'avoir aucune réponse.*

Elle utilise le pronom personnel « nous », qui la place dans une position de porte-parole du sous-groupe québécois, quand elle dit par exemple « nous avons presque terminé ». Elle s'exprime aussi comme porte-parole ayant échoué à mobiliser les membres de l'équipe dans une entité unifiée quand elle parle au conditionnel et dit « nous aurions dû ». Cet effet est renforcé par la manière dont elle utilise le « nous » pour désigner le sous-groupe québécois en opposition au « vous » pour désigner le sous-groupe belge.

L'élément qui revient le plus souvent dans les textes pour expliquer les problèmes de collaboration est le manque d'efficacité de la communication entre les deux sous-groupes. La lenteur et souvent aussi l'absence de rétroaction ont nourri les tensions. Ces moments d'attente sans réponse ont été interprétés comme si les correspondants ne faisaient pas leur part du travail :

*[...] dans le doute et l'attente d'une réponse de l'autre moitié du groupe, nous avons parfois perdu patience et utilisé la colère et la menace comme « arme » pour imposer un rythme (B1).*

*[...] ne recevant aucun avancement de la part de notre équipe jumelle nous avons complètement cessé de leur envoyer nos parties via le blogue et avons même envisagé de remettre un travail dissocié du leur (Q3).*

Les tensions ont débuté à cause d'une certaine « mise en absence » (Giroux, 2001) de chaque sous-groupe sur le blogue qui leur était alloué. Elle se manifeste sous plusieurs plans. D'abord, les étudiants ne communiquent pas beaucoup d'un sous-groupe à l'autre. Ensuite, elle existe à cause de la pauvreté du médium (Daft et Lengel, 1986; Daft, Lengel et Trevino, 1987) qu'est le blogue. Enfin, le peu de contrôle que les étudiants exercent sur leur mise en présence provoque également cette mise en absence. Ainsi, ce vide est comblé à la fois par l'imagination des interlocuteurs et par la mise en présence problématique qu'engendrent les CMO en raison des distorsions qu'elles favorisent, surtout dans des situations ambiguës, comme le souligne Q3 :

*[Les] écrits laissent libre cours à l'interprétation, ce qui peut être un inconvénient pour les deux parties, notamment quand les attitudes sont négatives (Q3).*

Ainsi, l'identité des membres et des sous-groupes étant peu ou pas performée par ces derniers, elle souffrait d'une distorsion. L'extrait d'une conversation sur le blogue entre Q2 et B2 en est un bon exemple :

Q2: 29 octobre 2008, 2 h 23

Salut,

*Je pense que le travail des deux équipes va dans des directions différentes. IT IS<sup>2</sup> a Big problem. Ce lundi, le prof expliquait qu'on doit faire l'examen de ce qui est la première étape – LES GRAPHEs. L'étape deux, le diagnostic, est de trouver la dysfonction du pouvoir en tenant compte des concepts comme émetteur et récepteur. L'étape trois est de produire la prescription sur le problème de communication dans l'organisation.*

---

2. Majuscules dans le texte original.

*Ici, à Montréal, on a déjà lu tous ces personnages et nous sommes en train de faire les personniographe et opératographe. De plus, j'ai vu dans votre prototype que vous continuez le travail sur CIM101 u just waste ur time.*

*« Si cela vous convient, sauriez-vous vous charger des graphes d'Intercim et de son diagnostic? »*

*RÉPONSE Le travail concernant INTERCIM est le deuxième travail QUI doit être rendu le 19 décembre. On doit préparer le programme d'intervention.*

*ATTENTION: Vous devez relire encore une fois les consignes pour les travaux et plan du cours. IT IS VERY IMPORTANT.*

*Une de mes collègues doit vous envoyer un message plus précis afin de mieux coordonner le travail des deux équipes.*

*B2: 31 octobre 2008, 11 h 19*

*Hey!*

*Je pense qu'étudier CIM101 n'est pas a waste of time, car je suis convaincue que pour comprendre une entreprise, il faut connaître son histoire. De plus, si nous travaillons sur Intercim, c'est aussi parce que ce travail n'est pas le seul qu'on a à remettre et que ceux des membres du groupe sont en stage à partir de la semaine prochaine. C'est pour cette raison que nous essayons de nous avancer un maximum.*

*En ce qui nous concerne, nous avons quelques difficultés à mettre l'opératographe et le personniographe sur pc. Auriez-vous une solution miracle?*

*B2*

Comme l'explique Q2 en citant cet extrait dans sa réflexion, il est Russe et s'exprime un peu mal en français, ce qui a entraîné des distorsions dans l'interprétation des messages qu'il a postés sur le blogue. La réponse de B2 exprime un certain agacement, sinon de la colère. Q2 est conscient de l'effet de sa contribution (il en parle dans sa réflexion), mais il n'a jamais tenté de rectifier le tir. Il échoue à se mettre en présence de façon positive auprès des Belges et indirectement contribue à mettre en présence une image négative du sous-groupe dont il est un des représentants. Il délègue aux mauvais porte-paroles, le blogue et sa contribution mal énoncée, le soin de l'incarner et d'incarner son sous-groupe auprès des Belges.

À cause de ces problèmes, l'équipe ne se matérialise jamais à travers des porte-paroles. Les objets les plus simples à travers lesquels le collectif s'incarne pour réaliser sa collaboration, comme la mise en page ou les rôles de chacun, sont constamment en train d'être négociés sans jamais vraiment se fixer dans des porte-paroles efficaces. Le collectif est ainsi sans cesse fuyant et en déconstruction. La situation de l'équipe ne change qu'au moment où l'enseignant T1 intervient avec autorité pour recadrer la collaboration :

*Vous êtes un seul groupe et tout se négocie, surtout le planning de travail. Il est pour moi intolérable qu'une équipe impose sa vision des choses à l'autre. Vous êtes en 2<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> année à l'université, faites preuve de maturité!* (courriel de T1 cité dans la réflexion de Q2).

Cette opération de *sensegiving* sur le mode déclaratif fait en sorte que le ton change entre les sous-groupes, qui s'entendent sur un plan de travail, un échéancier, une mise en page et le partage du travail pour la tâche 2. L'équipe s'incarne ensuite progressivement à travers tous ces porte-paroles auxquels les membres peuvent s'identifier.

## CONCLUSION

Les lignes qui précèdent avaient pour but de démontrer que les concepts de *sensemaking*, de *sensegiving* et de *métaconversation* peuvent être pertinents pour étudier le développement de l'identité dans les EV. Dans le cas observé ici, les sous-groupes ont été capables de développer un *sensemaking* collectif. Toutefois, l'équipe n'a pas su le faire et l'on remarque que cet échec a eu pour conséquence d'entraver l'identification des membres au collectif et sa capacité d'action jusqu'aux dernières semaines de son existence, où les choses se sont mises à changer. Cet exemple nous permet d'observer comment le collectif et son *sensemaking* se construisent et se déconstruisent à travers des activités de *sensegiving* et de sa matérialisation efficaces ou pas dans des *métaconversations* reprises par des porte-paroles.

Nous avons constaté que le *sensegiving* joue un rôle important dans le développement des EV. S'il est efficace, il permet la production de sens partagé dont l'existence est déterminante pour leur fonctionnement (Crampton, 2001; Bjorn et Ngwenyama, 2009). S'il ne l'est pas, la cohésion risque d'être fragile, comme ce fut effectivement le cas dans l'équipe observée ici. Il semble que le *sensegiving* d'un leader reconnu soit plus efficace que le *sensegiving* participatif dans une EV qui rencontre des tensions et des conflits. Il semble aussi que, dans un cadre pédagogique, les enseignants ont un rôle important à jouer en ce sens. Cette conclusion abonde dans le même sens que les résultats obtenus par Cummings (2007) sur les effets positifs du leadership dans le développement et l'entretien des liens entre les membres d'une équipe dispersée.

Par ailleurs, cette analyse permet d'observer des perceptions nuancées des CMO. En effet, les résultats démontrent que ceux qui considéraient le travail en EV d'abord comme des relations interpersonnelles ont vécu l'utilisation des CMO comme une contrainte

affaiblissant la collaboration. Ceux qui le voyaient davantage sous l'angle de la communication ou de la coordination ont été plus enclins à tenter de s'adapter. En ce sens, elle confirme la thèse des tenants du paradigme des *cues-filtered-out*, selon laquelle les contraintes de la technologie tendent à amoindrir la communication et la collaboration dans les EV (notamment Robey, Khoo et Powers, 2000; Maznevski et Chudoba, 2001). Elle confirme aussi les thèses de l'adaptation à la technologie (notamment DeSanctis et Poole, 1994; Tyre et Orlikowski, 1994; Overbaugh et Casiello, 2008) et des *cues-left-in* (Walther, 1992). En effet, malgré le fait que l'adaptation demande souvent du temps (DeSanctis et Poole, 1994) ou l'acquisition de connaissances (Akkirman et Harris, 2005; Rutkowski *et al.*, 2008), il est possible de la faciliter grâce au *sensegiving*. Ceci s'avère particulièrement intéressant dans le cas d'EV *ad hoc* et dans des contextes où les budgets sont restreints. Nous croyons que cette étude nuance les travaux des premiers et enrichit ceux des seconds en étudiant les EV sous l'angle des propriétés organisantes de la communication.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKKIRMAN, A.D. et D.L. HARRIS (2005). «Organizational communication satisfaction in the virtual workplace», *Journal of Management Development*, vol. 24, n° 5, p. 397-409.
- BJORN, P. et O. NGWENYAMA (2009). «Virtual team collaboration: Building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence», *Information Systems Journal*, vol. 19, n° 3, p. 225-339.
- BOYCE, M.E. (1995). «Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization», *Organization Studies*, vol. 16, n° 1, p. 107-137.
- BUTLER, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, New York, Routledge.
- COOREN, F., B. BRUMMANS et D. CHARRIERAS (2008). «The coproduction of organizational presence: A study of Médecins sans frontières in action», *Human Relations*, vol. 61, n° 10, p. 1339-1370.
- COOREN, F., J.R. TAYLOR et E.J. VAN EVERY (2006). *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- CRAMPTON, C. (2001). «The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration», *Organization Science*, vol. 12, n° 3, p. 346-371.

- CUMMINGS, J.N. (2007). «Leading groups from a distance: How to mitigate consequences of geographic dispersion», dans S.P. Weisband (dir.), *Leadership at a Distance. Research in Technologically Supported Work*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, p. 33-50.
- DAFT, R. et R. LENGEL (1986). «Organizational information requirements, media richness, and structural desing», *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571.
- DAFT, R., R. LENGEL et L. TREVINO (1987). «Message equivocality, media selection, and manager performance», *MIS Quarterly*, vol. 11, n° 3, p. 355-366.
- DESANCTIS, G. et M.S. POOLE (1994). «Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory», *Organization Science*, vol. 5, n° 2, p. 121-147.
- FIOL, C.M. et E.J. O'CONNOR (2005). «Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions», *Organization Science*, vol. 16, n° 1, p. 19-32.
- GIOIA, D.A. et K. CHITTIPEDDI (1991). «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation», *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, p. 433-448.
- GIROUX, N. (2001). «La gestion discursive des paradoxes de l'identité», communication présentée à la X<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique.
- GREIMAS, A.J. (1966). *Sémantique structurale*, Paris, Presses universitaires de France.
- GREIMAS, A.J. (1983). *Du sens II*, Paris, Seuil.
- JARVENPAA, S.L. et D.E. LEIDNER (1999). «Communication and trust in global virtual teams», *Organization Science*, vol. 10, p. 791-815.
- KREIJNS, K., P.A. KIRSCHNER et W. JOCHEMS (2003). «Identifying the pitfalls for social interaction in computer-supported collaborative learning environments: A review of the research», *Computers in Human Behavior*, vol. 19, n° 3, p. 335-353.
- LATOUR, B. (1994). «Une sociologie sans objet? Remarques sur l'inter-objectivité», *Sociologie du travail*, vol. 4, p. 587-607.
- LATOUR, B. (2002). *La fabrique du droit: une ethnographie du Conseil d'État*, Paris, La Découverte.
- LATOUR, B. et É. HERMANT (1999). *Paris, Ville invisible*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond.

- MAZNEVSKI, M. et K. CHUDOBA (2001). « Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness », *Organization Science*, vol. 11, n° 5, p. 473-492.
- MCDONOUGH, E., K. KAHN et G. BARCZAK (2001). « An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, n° 2, p. 110-120.
- OVERBAUGH, R.C. et A.R. CASIELLO (2008). « Distributed collaborative problem-based graduate-level learning: Students' perspectives on communication tool selection and efficacy », *Computers in Human Behaviors*, vol. 24, n° 18.
- RAMESH, V. et A. DENNIS (2002). « The object-oriented team: Lessons for virtual teams from global software development », communication présentée à la 35<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- ROBEY, D., H.M. KHOO et C. POWERS (2000). « Situated learning in cross functional virtual teams », *Technical Communication*, vol. 47, n° 1, p. 51-66.
- ROBICHAUD, D., H. GIROUX et J.R. TAYLOR (2004). « The metaconversation: The recursive property of language as key to organizing », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, p. 617-634.
- RUTKOWSKI, A.-F. *et al.* (2008). « Communication in virtual teams: Ten years of experience in education », *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 51, n° 3, p. 301-312.
- SHOTTER, J. (1993). *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*, Thousand Oaks, Sage.
- SUTHERS, D.D. (2006). « Technology affordances for intersubjective meaning making: A research agenda for CSCL », *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, vol. 1, n° 3, p. 315-337.
- TAYLOR, J.R. *et al.* (1993). *The Vulnerable Fortress: Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*, Toronto, University of Toronto Press.
- TAYLOR, J.R. *et al.* (1996). « The communicational basis of organization: Between the conversation and the text », *Communication Theory*, vol. 6, n° 1, p. 1-39.
- TAYLOR, J.R. et E.J. VAN EVERY (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

- THOMAS, J.B., S.M. CLARK et D.A. GIOIA (1993). «Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes», *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 2, p. 239-270.
- TYRE, M. et W.J. ORLIKOWSKI (1994). «Windows of opportunity – Temporal patterns of technological adaptation in organizations», *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 98-118.
- WALTHER, J.B. (1992). «Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective», *Communication Research*, vol. 19, n° 1, p. 52-90.
- WEICK, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House.
- WEICK, K.E. (1993). «The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.



DISPOSITIFS DE MÉDIATION  
COMME RÉSISTANCE  
AU CHANGEMENT

Crise identitaire et quête  
de reconnaissance  
dans les services  
de santé au travail

Mikaël Gléonnec

Pour remédier à la perte de cohésion sociale générée par des mutations organisationnelles conséquentes et souvent brutales, les acteurs mettent en place des dispositifs de médiation qui sont autant de formes de résistance au changement. Dans les organisations par projet, ces dispositifs visent, notamment, à restaurer la reconnaissance à laquelle les individus aspirent, mise à mal par une distribution des activités, des responsabilités et des pouvoirs selon des critères managériaux de plus en plus individualisés et mouvants, qui n'alimentent plus le processus de structuration de la reconnaissance sociale. Cette crise identitaire, à l'origine d'un mal-être au travail mais aussi de dysfonctionnements et de blocages organisationnels, amène les acteurs à négocier de nouveaux espaces d'interaction, nécessaires pour que chacun reconnaisse l'autre et accepte de collaborer ou de coopérer avec lui dans le cadre d'un projet commun. Ainsi s'organise la résistance au changement, qui réintroduit la question de la communication et du lien social là où les critères de rentabilité et de flexibilité semblaient l'avoir évacuée. Cette résistance influe alors sur le cours même du changement, selon le principe d'une structuration conjointe des activités humaines, du lien social et du système organisationnel.

Pour illustrer et étayer notre approche, nous nous appuyerons sur une enquête réalisée en 2009 au sein de services interentreprises de santé au travail (SIST). Nous nous intéresserons plus particulièrement aux activités qui nécessitent une collaboration entre médecins du travail et intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), deux catégories d'acteurs en crise identitaire et en quête de reconnaissance.

## **1. LA MÉDIATION COMME FORME ORGANISÉE DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT**

### **1.1. ORGANISATION PAR PROJET ET CRISE DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE**

Les sciences de gestion et la sociologie des professions apportent un certain nombre de repères permettant de mieux comprendre en quoi les mutations organisationnelles influent sur le lien social et renforcent le rôle des dispositifs de médiation. Ainsi, les nouvelles formes d'organisation du travail, et plus particulièrement l'organisation par projet, reposent sur une individualisation croissante de la distribution des activités, des responsabilités et des pouvoirs (Devos et Taskin, 2005). L'évolution des technologies d'information et de communication et la dématérialisation des activités facilitent cette mutation vers une organisation plus flexible, où chaque individu devient un « centre de ressources » mobilisable et démobilisable en fonction des besoins de la

structure de laquelle il fait partie, sans même qu'il soit nécessaire qu'il change de lieu d'activité. Dans ce cadre, la manière dont le lien social prend corps et évolue s'individualise également : alors qu'il était traditionnellement fortement structuré par l'appartenance à un ou plusieurs groupes homogènes et stables (l'équipe, le service, les pairs, l'entreprise, etc.), il dépend désormais, de plus en plus, des relations au sein d'équipes projets non pérennes, constituées d'acteurs hétérogènes (Zannad, 2009). Le réseau relationnel forgé par chaque individu, dans le cadre des projets auxquels il participe, devient ainsi l'un des principaux facteurs de lien social dans l'organisation. L'individualisation de l'évaluation des salariés, de la gestion des connaissances et, plus généralement, de la gestion des carrières (Garner, 2009) contribue à cette structuration de plus en plus individualisée du rapport à l'autre.

Dans un tel contexte, la crise identitaire que connaissent certaines professions peine à trouver une issue favorable. En effet, la structuration de l'identité professionnelle repose sur le partage d'une activité homogène, stable et bien balisée, que l'on défend dans le cadre de conflits avec l'environnement ou de luttes internes (Abbott, 1986). L'organisation par projet va à l'encontre de ce processus de structuration puisque l'activité confiée aux acteurs y est redéfinie au gré des projets, en fonction de critères d'évaluation et de gestion de plus en plus individualisés. Ainsi, lorsque de nouveaux acteurs sont introduits dans l'organisation et revendiquent une part de l'activité détenue par les professions « historiques », la crise identitaire qui en résulte se voit renforcée par cette rationalisation et cette individualisation du partage des rôles, des pouvoirs et des tâches. Sur le plan fonctionnel, cette crise se traduit alors par des dysfonctionnements et des blocages, mais aussi par un certain mal-être au travail.

## **1.2. QUÊTE DE RECONNAISSANCE**

L'avènement de l'organisation par projet et les crises identitaires qui l'accompagnent tendent à accroître, pour les individus, la difficulté à obtenir la reconnaissance à laquelle ils aspirent, qu'il s'agisse d'être reconnus par les autres salariés, par la direction, par leurs pairs, ou qu'il s'agisse d'une reconnaissance plus large, au niveau sociétal. En effet, l'individualisation du rapport à l'autre limite la portée des références traditionnelles au groupe d'appartenance au moment de faire valoir son rôle et ses compétences. Ainsi, ce n'est plus le représentant d'une profession ou d'un statut qui est évalué et jugé, mais un individu isolé, sommé en permanence de faire la preuve de son « utilité » dans le système organisationnel et social s'il souhaite y être reconnu.

Nous nous appuyerons, pour comprendre comment se développe cette forme du lien social, sur les travaux du sociologue et philosophe Axel Honneth (2000). Celui-ci distingue trois formes de reconnaissance. La première a pour origine les relations affectives primaires (amoureuses, amicales, familiales), qui permettent à l'individu de se situer émotionnellement au sein de son réseau relationnel et de structurer sa « confiance en soi », en d'autres termes sa certitude d'être apprécié et aimé. La seconde dépend de l'assurance plus ou moins grande qu'il a d'être traité selon les règles, avec équité. Enfin, une troisième forme de reconnaissance varie selon la considération accordée par le système social aux qualités personnelles et culturelles de l'individu et à son implication dans la vie du système. Honneth (2000, p. 153) souligne, à ce titre, l'individualisation croissante de la société, qui tend à faire de l'individu l'objet de cette considération sociale indépendamment du groupe auquel il appartient.

L'identification des facteurs qui entrent en jeu dans la structuration de la reconnaissance s'articule autour de quatre concepts : le pouvoir, le savoir, les valeurs et le temps (Payet et Battegay, 2008). Il convient de s'interroger sur l'identité et la légitimité des acteurs qui détiennent le pouvoir de reconnaître, au sein de l'organisation mais aussi en dehors de celle-ci. Cette légitimité dépend de leur statut, du rôle qui leur est confié dans le système considéré, mais aussi des savoirs qu'ils mobilisent au moment de reconnaître l'autre. Nous nous intéresserons ici aux « savoirs détenus », qui font partie des composantes identitaires du sujet (à distinguer des « savoirs objectivés », qui correspondent à des énoncés dont la véracité ou l'efficacité a fait l'objet d'un jugement social). Ces savoirs détenus se présentent sous trois formes : les connaissances, qui résultent de l'objectivisation de réalités extérieures sous forme d'énoncés que l'on peut utiliser et communiquer ; les capacités, composantes de l'identité de l'acteur ; les compétences, inférées à partir des performances obtenues (Hadjji, 2002). Jean-Paul Payet et Alain Battegay (2008) soulignent, à ce titre, l'importance de la visibilité et de la lisibilité des actions individuelles et collectives : c'est en priorité ce qui est vu et su par les autres qui sera interprété et reconnu en retour.

La différence entre la culture de l'individu ou du groupe qui aspire à être reconnu et celle de celui ou ceux qui ont le pouvoir de le reconnaître joue un rôle important dans la structuration de la reconnaissance, cet écart pouvant expliquer la non-reconnaissance de l'autre, mais aussi la difficulté à y remédier : « En fonction de quoi une demande est-elle susceptible d'être reconnue et en quoi est-elle légitime à l'être ? Quels sont les critères et les valeurs qui sous-tendent les critères de

demande et d'octroi de reconnaissance?» (Payet et Battegay, 2008) Le temps nécessaire pour que se développe la reconnaissance à l'échelle de l'individu, du groupe, de l'organisation et de la société doit lui aussi être pris en compte, de même que les écarts temporels entre ces différentes sphères.

Enfin, nous n'ignorons pas la dimension psychologique du lien social, qui se caractérise ici par la souffrance et le sentiment de vulnérabilité que ressentent les individus en manque de reconnaissance (Dejours, 2007). Il ne s'agit pas pour nous d'expliquer de façon approfondie comment se structurent ces émotions complexes, mais, plus modestement, d'illustrer la relation entre ce que ressentent les individus et la manière dont ils font évoluer le système grâce aux dispositifs de médiation.

### **1.3. MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE MÉDIATION**

Nous nous intéresserons plus particulièrement aux dispositifs destinés, dans les organisations, à structurer les relations entre les acteurs de manière à ce qu'ils obtiennent la reconnaissance à laquelle ils aspirent et acceptent de collaborer ou de coopérer. La communication est ici conçue comme le rapport à l'autre qui permet aux idées, aux perceptions, aux émotions des individus de se confronter les unes aux autres. Le concept de dispositif renvoie à un espace social d'interaction et d'action, dont le fonctionnement repose sur une organisation structurée de moyens matériels et symboliques qui oriente, avec plus ou moins de force, les relations entre les individus, la perception qu'ils ont de leur environnement et leurs comportements (Peraya, 1999, p. 153). Cet espace permet également d'établir «une médiation affective et corporelle entre soi-même et le monde, entre soi-même et autrui, et finalement entre soi et soi» (Berten, 1999, p. 39), nécessaire à la constitution de l'identité et à l'évolution du lien social.

Un dispositif de communication est donc, par définition, un espace de médiation. Parler de dispositif de médiation permet d'insister, au-delà de la tautologie, sur le sens courant et opérationnel de la médiation, qui renvoie à la résolution des conflits, mais aussi, plus largement, au développement de l'intercompréhension et de l'acceptation mutuelle. Les dispositifs de médiation se définissent alors comme des tiers sociotechniques mis en place dans le but «d'organiser les échanges pour faciliter la rencontre de collectifs ou d'individus, permettre la coopération ou régler des situations urgentes» (Larroche, 2008). Trois types de tiers peuvent être distingués (Volckrick, 2005). Le premier est le «tiers généralisé», qui structure les échanges grâce à

l'application de procédures de mise en relation. Ces règles s'inscrivent elles-mêmes dans un cadre de référence plus large qui décrit les activités et précise les rôles des acteurs. Quel que soit leur degré de formalisation, ces procédures relationnelles et ce cadre de référence doivent faire l'objet d'une adhésion suffisante de la part des parties en présence. Une seconde catégorie de tiers, dits « réflexifs », correspond à

quelque chose comme un accompagnement, c'est-à-dire une procédure pour aider les protagonistes dans une recherche de mise en sens des situations qui débouche progressivement sur des normes partagées et consenties, dans le respect des principes (Volckrick, 2005, p. 157).

Enfin, les « tiers empiriques » sont mobilisés lorsque les tiers généralisés et réflexifs ont échoué à éviter la crise: il s'agit alors de répondre à une situation d'urgence en fournissant aux protagonistes les cadres de référence et les procédures relationnelles qui leur permettront de se tolérer suffisamment pour se rencontrer, s'expliquer et négocier une sortie du conflit.

Les dispositifs de médiation peuvent intégrer un ou plusieurs acteurs dont le rôle consistera, selon les cas, à aider à la définition, à la compréhension et à l'acceptation des règles relationnelles et du cadre de référence dans lequel elles s'inscrivent, ou à veiller à l'application de ces règles. Ces médiateurs, contrairement à l'idée que l'on s'en fait souvent, sont rarement indépendants et neutres (Guillaume-Hofnung, 2000). Ils retireront, le plus souvent, un bénéfice de la médiation qu'ils opèrent, du fait de leur implication à d'autres niveaux du système organisationnel, voire de leur engagement auprès de la direction.

#### **1.4. DISPOSITIFS DE MÉDIATION COMME FORMES DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT**

Les dispositifs de médiation, ainsi définis, représentent autant de formes de résistance qui influent sur le cours du changement. Cette résistance est, tout d'abord, celle de la direction de l'organisation, qui tente grâce à un effort de médiation de contrer d'autres forces en présence: les résistances des individus ou des groupes qui s'opposent ou ne contribuent pas suffisamment à la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés. Ces individus et ces groupes participent eux aussi à la structuration des dispositifs de médiation mis en place. En effet, de tels dispositifs ayant pour but de développer l'intercompréhension et la reconnaissance nécessaires pour que les individus parviennent à collaborer ou à coopérer, ils ne peuvent être conçus qu'en fonction des résistances constatées par la direction et représentent, de ce fait, une manifestation de ces dernières.

Cette structuration mutuelle des résistances en présence et des dispositifs de médiation rejoint la conception du changement proposée par Anthony Giddens, pour qui le jeu des interactions sociales, l'identité des individus et leurs actions se structurent mutuellement, dans un processus continu d'évolution de la société (Giddens, 1987). L'individu est ici conçu en tant qu'acteur, agissant selon une rationalité limitée au sein d'un système qui le contraint, mais aussi en tant que sujet, agissant selon des perceptions et des émotions complexes, capable « d'inventer son quotidien » (Certeau, 1990) et de produire son propre système en résistant aux forces en présence, qu'elles soient économiques, politiques, culturelles ou techniques (Laulan, 1985).

## **2. LE CAS DES SERVICES INTERENTREPRISES DE SANTÉ AU TRAVAIL**

L'observation d'un système organisationnel existant permet d'illustrer cette structuration mutuelle du lien social, de la résistance au changement et des dispositifs de médiation. Les services interentreprises de santé au travail (SIST) sont des organismes à but non lucratif auxquels les entreprises font appel pour assurer le suivi médical obligatoire de leur personnel, mais aussi pour les aider à définir et à mettre en œuvre leurs actions de prévention. Le dispositif français compte 284 services interentreprises de santé au travail, qui ont en charge près de 90% des salariés du secteur privé, notamment dans les très petites entreprises. Chaque médecin (équivalent temps plein) travaillant dans ces services se voit attribuer jusqu'à 450 entreprises et suit, en moyenne, 2700 salariés (Aubin *et al.*, 2007). La loi prévoit que les deux tiers du temps d'activité des médecins sont consacrés aux visites médicales, le tiers restant étant dédié à des « actions en milieu de travail » à vocation préventive.

Ce contexte organisationnel connaît, depuis 2002, d'importantes mutations à l'origine d'une crise identitaire touchant les deux principales catégories de salariés des SIST: les médecins du travail, acteurs traditionnels du domaine de la santé au travail, et les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), avec qui les médecins sont désormais tenus de collaborer dans le cadre de projets de prévention. Face à ces acteurs en quête de reconnaissance, qui s'affrontent pour préserver ou pour faire émerger leur identité professionnelle, les directions des SIST peinent à mettre en œuvre la redistribution des activités, des responsabilités et des pouvoirs qui accompagne le passage d'une organisation servant, initialement, à appuyer les médecins du travail dans leur mission, à une organisation par projet impliquant une

collaboration ou une coopération entre médecins et IPRP. Afin d'obtenir la cohésion sociale suffisante pour que cette rationalisation soit acceptée, les directions mettent alors en place différents dispositifs de médiation.

Pour mieux comprendre et illustrer ce processus communicationnel de changement, douze entretiens semi-directifs ont été réalisés dans deux structures distinctes, auprès de médecins du travail, d'IPRP et de membres de la direction des SIST. Les questions portaient sur la nature et sur la perception des activités nécessitant une coopération ou une collaboration, ainsi que sur la définition, l'usage et la perception des dispositifs de médiation. L'accent a été mis sur l'évolution des pratiques informationnelles dans le cadre de projets réunissant médecins et IPRP, notamment en ce qui concerne le partage des informations nécessaires à l'activité. Une recherche documentaire sur ce contexte organisationnel particulier vient compléter cette approche.

### **2.1. PLURIDISCIPLINARITÉ ET CRISE IDENTITAIRE**

Les mutations organisationnelles que connaissent les services de santé au travail se structurent selon trois axes : l'obligation légale de proposer aux entreprises une approche pluridisciplinaire de la santé au travail, l'intégration d'une nouvelle catégorie de professionnels afin de répondre à cette obligation et, enfin, le passage à une organisation par projet servant de cadre à la collaboration entre ces différents acteurs.

La médecine du travail a pour origine les revendications sociales du XIX<sup>e</sup> siècle, conjuguées au développement d'un « hygiénisme industriel » qui voit dans la santé et la sécurité au travail un facteur de productivité. La loi du 11 octobre 1946, relative à l'organisation des services médicaux du travail, s'inscrit dans cette évolution en rendant obligatoire le suivi médical des salariés. Elle pose les principes qui structurent, aujourd'hui encore, le rôle et les conditions d'intervention des médecins du travail. Parmi ces principes, nous retiendrons le caractère exclusivement préventif de leur action (l'objectif étant d'éviter la dégradation de l'état de santé des travailleurs et non de les soigner), la souveraineté de leurs décisions face aux employeurs, la capacité pour tout médecin de prendre en charge les salariés quel que soit le domaine d'activité de ces derniers et, enfin, une approche clinique individuelle fondée sur des visites médicales d'aptitude (Aubin *et al.*, 2007).

Certains de ces principes sont implicitement remis en question par la loi de « modernisation sociale » du 17 janvier 2002, qui oblige les services de santé au travail à développer une approche pluridisciplinaire en intégrant de nouveaux professionnels. Ces acteurs, soumis à habilitation, ont le statut d'intervenants en prévention des

risques professionnels. Selon leur formation et leur expérience, ils apportent au sein des SIST des compétences qui viennent compléter mais aussi, dans certains cas, concurrencer celles des médecins, notamment en ergonomie, en évaluation et prévention des risques, en organisation du travail, en psychologie ou en toxicologie. Si le caractère souverain des décisions prises par les médecins n'est pas directement remis en cause, la présence à leurs côtés de professionnels formés, disposant de connaissances et d'outils méthodologiques éprouvés, les incite à justifier davantage leurs conclusions, qu'ils fassent ou non, pour cela, appel à l'expertise des IPRP. Par ailleurs, ces nouvelles compétences ne sont pas toujours complémentaires à celles dont disposent les médecins du travail : elles entrent, dans certains cas, directement en concurrence avec celles-ci, ce qui oblige les médecins soit à abandonner aux IPRP une partie de leurs activités, soit à lutter pour le maintien de leur champ professionnel. Enfin, alors que la médecine du travail place, traditionnellement, la visite médicale individuelle au cœur de la démarche d'évaluation et de prévention des risques, une majorité d'IPRP, formés sur la base des « principes généraux de prévention » (article L4121-2 du Code du travail), privilégient une approche organisationnelle et collective des problèmes.

La mise en œuvre de la pluridisciplinarité s'accompagne d'une crise de l'identité professionnelle au sein des services de santé au travail. Cette crise touche en premier lieu les médecins, qui voient leur champ d'activité, leurs méthodes et, d'une certaine manière, leurs compétences et leur pouvoir remis en question. Elle touche aussi les IPRP, une profession émergente dont l'identité peine à se structurer du fait de la diversité des origines disciplinaires de ses représentants, mais aussi de la lutte avec les médecins du travail, acteurs historiques, pour le partage de l'activité de prévention et pour l'obtention d'une légitimité.

Un autre facteur renforce la crise identitaire que traversent les SIST : les trois quarts des médecins du travail ont plus de 50 ans et de nombreux départs à la retraite sont prévus dans les cinq ans à venir. Le recrutement, dans une profession jugée peu attractive par rapport aux autres spécialités de la médecine, pourrait s'avérer difficile (Dellacherie, 2008). Cette crise démographique, conjuguée à l'obligation de pluridisciplinarité et à la volonté de limiter les coûts, incite les SIST à positionner différemment leur offre, en proposant directement à l'ensemble de leurs adhérents une palette de produits et de services tels que des sensibilisations réunissant les salariés de plusieurs entreprises, des dossiers techniques standardisés destinés aux adhérents d'un même secteur d'activité, des outils d'autodiagnostic ou encore, dans certains cas, la possibilité d'obtenir sur demande une expertise dans un domaine

donné (ergonomie, risque chimique, etc.). Ce faisant, les SIST rompent avec leur positionnement traditionnel, qui consistait davantage à fournir, à la demande des médecins, les ressources humaines et matérielles dont ces derniers avaient ponctuellement besoin pour mener leurs actions préventives au sein des entreprises (mesures de bruit, analyse ergonomique d'un poste de travail, etc.). Lorsqu'elle a lieu, cette rationalisation de l'offre modifie le positionnement des IPRP au sein des SIST : de simples ressources mobilisables « à la demande » par les médecins, ils tendent à devenir les coauteurs des nouveaux services proposés et à prendre directement en charge la mise en œuvre de ces derniers auprès des adhérents. Les médecins du travail, bien que systématiquement associés aux actions concernant les entreprises dont ils assurent le suivi, voient alors leur pouvoir de décision et de contrôle remis en question : ils perdent leur statut d'interlocuteur unique des adhérents, seul à décider et à assurer le suivi des actions de prévention dans le cadre de la mission des SIST.

La prise en compte des caractéristiques sociales et démographiques des IPRP complète cette approche. Cette population se distingue, en effet, à la fois par sa jeunesse (31 % ont moins de 34 ans), par un niveau d'études élevé et par une ancienneté dans la structure souvent inférieure à six ans (Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, 2007). Ainsi, les conflits liés à la structuration de l'identité professionnelle des IPRP et des médecins du travail se déroulent dans le cadre de relations entre nouveaux acteurs et représentants historiques de l'institution, mais également de relations intergénérationnelles. Le niveau de formation des IPRP doit également être pris en compte dès lors qu'il s'agit d'examiner leurs revendications en termes de définition des tâches, de partage des responsabilités ou encore d'autonomie dans le travail. Enfin, malgré l'obligation de pluridisciplinarité faite aux SIST, le faible nombre d'IPRP que ces structures accueillent pour l'heure (on compte en moyenne un IPRP pour douze médecins) ne contribue pas à renforcer leur positionnement (Beyssier, à paraître).

## **2.2. DYSFONCTIONNEMENTS ET QUÊTE DE RECONNAISSANCE**

La mise en œuvre de la « pluridisciplinarité » et le repositionnement de l'offre faite aux adhérents conduisent les directions des SIST à adopter, progressivement, une organisation par projet reposant sur une collaboration entre médecins du travail et IPRP. Ce mode d'organisation, nous l'avons vu, tend à rationaliser la distribution des tâches, des pouvoirs et des responsabilités en fonction des compétences et de la disponibilité des individus, indépendamment de leur statut. Lorsque les principaux acteurs amenés à travailler ensemble luttent pour la

reconnaissance mutuelle de leur identité professionnelle, ce fonctionnement par projet s'avère difficile voire, dans certains cas, impossible à mettre en œuvre. Les projets mentionnés par les personnes que nous avons interrogées se classent dans deux catégories: ceux dont l'objectif est de concevoir un nouveau produit qui sera proposé aux entreprises (création de supports d'information, définition de procédures pour encadrer et standardiser l'organisation de réunions de sensibilisation, etc.), et ceux qui consistent à réaliser une action de prévention ponctuelle auprès d'un ou de plusieurs adhérents (mise en œuvre des réunions de sensibilisation, formulation de diagnostics, etc.). Les entretiens mettent en évidence les dysfonctionnements qui s'opèrent dans le cadre de ces projets, souvent liés à des stratégies, individuelles ou collectives, de rétention des informations nécessaires à la collaboration:

*On a du mal à savoir ce qui se passe [dans les entreprises adhérentes]. Chaque médecin gère les informations qu'il nous donne un peu comme il veut. Et comme c'est surtout à l'oral ils nous disent ce qu'ils veulent. [...] Ça complique les choses (IPRP).*

*J'ai des collègues qui font exprès de ne pas communiquer. Ils ont l'impression qu'on va les comparer, et que ce sera pas à leur avantage. Parce que les IPRP font les choses différemment, avec du matériel, avec un peu plus de temps, d'autres méthodes, etc. Alors ils ferment la vanne. Là, la collaboration se passe mal (médecin).*

Lorsque ces difficultés sont évoquées, le manque de reconnaissance et la quête qui en découle apparaissent nettement dans les discours:

*Les médecins se comportent comme si les entreprises leur appartiennent. Nous on est les intrus, on marche sur leurs plates-bandes (IPRP).*

*En fait, ils [certains médecins] ne savent pas ce qu'on est capables de faire. Et je ne suis pas sûre qu'ils aient envie de le savoir. [...] Tout ce qu'ils demandent c'est qu'on fasse leurs mesures de bruit: c'est bien cadré et ça ne les oblige pas à changer leurs habitudes. [...] On voudrait faire les choses à notre manière, avec de vraies études, mais ça freine (IPRP).*

*Il y a des médecins qui se sentent menacés par l'arrivée des IPRP. Ils ont peur qu'un jour on fasse de la santé au travail, mais sans les médecins (médecin).*

Ces stratégies et ce manque de reconnaissance n'expliquent pas, à eux seuls, les difficultés rencontrées pour accéder aux informations: les différences de culture, d'âge et de formation entre les deux catégories d'acteurs doivent également être prises en compte:

*Moi j'en suis resté à la relation individuelle, parfois trop individuelle. Maintenant on nous parle de l'aspect global de la santé, du collectif [...]. Et c'est bien dans l'absolu. Mais ça fait que parfois on ne fonctionne pas de la même façon [que les IPRP] (médecin).*

*Ils [les médecins] n'utilisent pas tous l'outil informatique. Il y en a qui n'ouvrent même pas leurs mails : ce sont les secrétaires qui gèrent la boîte mails (IPRP).*

### **2.3. DISPOSITIFS DE MÉDIATION ET DYNAMIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Afin de pallier ces dysfonctionnements, dans un contexte de lutte pour la reconnaissance, mais aussi de difficulté à collaborer à cause d'un écart socioculturel important, les directions des SIST conçoivent et mettent en œuvre différents dispositifs de médiation. Ces dispositifs correspondent, pour une partie d'entre eux, à des « tiers généralisés » qui structurent les échanges entre médecins du travail et IPRP sur la base de procédures préalablement validées par les acteurs :

*Les protocoles décrivent comment on fait, comment on mène une journée thématique d'information, comment on mène une [réunion d'accueil des nouveaux adhérents] [...] pour que tout le personnel en interne sache ce qu'on fait, qui fait quoi, comment c'est organisé. On sent aussi un besoin de formaliser pour que tout soit cadré, que ça ne parte pas dans tous les sens. Ça facilite beaucoup le travail [c'est-à-dire la collaboration] avec les médecins (IPRP).*

Dans certains de ces dispositifs, un membre de la direction du SIST joue le rôle de médiateur, à la fois garant du respect des protocoles relationnels par les parties en présence (« tiers généralisé ») et intermédiaire aidant les acteurs à se comprendre et à s'accepter (« tiers réflexif »).

D'autres dispositifs de médiation, de type réflexif, prennent la forme de projets dont la mise en œuvre nécessite une collaboration entre médecins et IPRP. Ces dispositifs sont conçus selon le principe que l'action collective permet aux acteurs de se connaître et de se reconnaître. Ils visent également à développer une « culture du projet » au sein de l'organisation. Ce n'est pas tant alors le résultat final qui importe à la direction du SIST (et il s'agit là d'une différence fondamentale avec les projets traditionnels) que le lien social structuré grâce au processus permettant d'aboutir à ce résultat :

*Tous les nouveaux documents de sensibilisation sont créés à la fois par les IPRP et par les médecins. C'est important qu'ils travaillent ensemble : ça leur permet de se connaître. C'est comme ça qu'on arrive petit à petit à avoir de la confiance (direction).*

Certains de ces dispositifs influent de manière significative sur le lien social et sur le cours du changement organisationnel. C'est le cas de « tiers généralisés » qui, une fois atteint un niveau de reconnaissance mutuelle suffisant pour surmonter les dysfonctionnements, tombent en désuétude :

*On a mis en place un protocole d'action médecin-IPRP. [...] Maintenant qu'on a un climat de confiance, on ne s'en sert plus du tout. On ne se réfère plus à ce document, par contre il y a des jalons qui ont été posés et en cas de souci ou de problème, on peut renvoyer vers le protocole (IPRP).*

Cette évolution du lien social permet alors à la direction de faire évoluer l'activité du SIST. Ainsi, dans ce même service, un adhérent peut désormais adresser sa demande d'action préventive directement aux IPRP, qui la prennent en charge en associant le médecin responsable du suivi de l'entreprise. Cette démarche, qui remet profondément en question le positionnement traditionnel des médecins du travail (les IPRP ne sont plus considérés comme des « sous-traitants » mobilisables à la demande, mais comme des collaborateurs, voire comme les responsables des projets), n'était pas envisageable auparavant.

Dans d'autres cas, toutefois, les dispositifs de médiation peinent à jouer leur rôle, peut-être à cause d'une sous-estimation, au moment de leur conception, des différences sociales et culturelles entre les acteurs ou du poids des logiques identitaires :

*Quand j'ai besoin d'un IPRP, moi je vais les voir. Je préfère le contact direct. Alors qu'il y a des procédures écrites, etc. [...]. Avant il n'y avait pas assez d'écrits, pas assez de procédures. Mais maintenant on se planque derrière ça: « tu n'as pas fait ça, pourtant c'est écrit ». Là ce n'est plus de la collaboration: c'est une pression... (médecin).*

## CONCLUSION

L'analyse de la dynamique de changement au sein des services inter-entreprises de santé au travail conforte le principe d'une structuration mutuelle du lien social et des activités de l'organisation, dans un processus où la communication joue un rôle central. Les dispositifs de médiation, conçus par les directions en fonction des résistances au changement des différents acteurs, favorisent dans une certaine mesure le développement d'une reconnaissance et d'une confiance réciproques au sein des collectifs de travail. Cette évolution du lien social facilite alors la mise en œuvre des mutations organisationnelles prescrites, en l'occurrence la transition vers une organisation par projet.

Ce travail met en évidence un paradoxe: la tentative d'enrayer la perte de cohésion sociale induite par les nouvelles formes d'organisation du travail afin de permettre la mise en œuvre de ces mêmes formes d'organisation, sources d'individualisation. L'utilisation du travail par projet comme dispositif de médiation symbolise cette conception paradoxale du changement. La question qui se pose alors

est celle du poids de ces stratégies organisationnelles dans le processus de changement social, notamment en ce qui concerne la structuration des identités collectives.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT, A. (1986). «Jurisdictional conflicts: A new approach to the development of the legal professions», *American Bar Foundation Research Journal*, vol. 11, n° 2, p. 187-224.
- AUBIN, C. et al. (2007). *Rapport sur le bilan de réforme de la médecine du travail*, Paris, Inspection générale des affaires sociales et Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.
- BERTEN, A. (1999). «Dispositif, médiation, créativité: petite généalogie», *Hermès*, vol. 25, p. 33-47.
- BEYSSIER, J.-C. (à paraître). «Pluridisciplinarité et prévention: la difficile transformation de la santé au travail», dans E. Abord de Chatillon et O. Bachelard (dir.), *Santé et sécurité au travail: une perspective gestionnaire*, Paris, Vuibert.
- CERTEAU, M. de (1990). *L'invention du quotidien. Tome: 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard.
- DEJOURS, C. (2007). «Psychanalyse et psychodynamique du travail: ambiguïtés de la reconnaissance», dans A. Caillé (dir.), *La quête de reconnaissance: nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte, p. 58-70.
- DELLACHERIE, C. (présenté par) (2008). *L'avenir de la médecine du travail*, Paris, Avis et rapports du Conseil économique et social.
- DEVOS, V. et L. TASKIN (2005). «Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace», *Revue française de gestion*, vol. 156, p. 93-104.
- GARNER, H. (2009). «Le management des ressources humaines dans un contexte incertain: entre subjectivité et risque pour les salariés», *Connexions*, vol. 91, p. 55-64.
- GIDDENS, A. (1987 [1984]). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- GUILLAUME-HOFNUNG, M. (2000). «Le concept de médiation», communication présentée au colloque «Médiation, éducation et droits de l'homme. Pour vivre ensemble en ville», Paris, Ministère de la Ville, UNESCO.

- HADJI, C. (2002). « Est-ce ainsi que les savoirs vivent ? », dans J. Donnay et M. Bru (dir.), *Recherches, pratiques et savoirs en éducation*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 17-34.
- HONNETH, A. (2000 [1992]). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf.
- LARROCHE, V. (2008). « Reconnaissance et médiation », *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès de la SFSIC*, Compiègne, <[http://www.sfsic.org/congres\\_2008/](http://www.sfsic.org/congres_2008/)>, consulté le 24 juillet 2009.
- LAULAN, A.-M. (1985). *La résistance aux systèmes d'information*, Paris, Retz.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES ET DE LA SOLIDARITÉ (2007). *Bilan de la mise en œuvre de la pluridisciplinarité en matière de santé et de prévention des risques professionnels*, Paris, Direction générale du travail.
- PAYET, J.P. et A. BATTEGAY (2008). « La reconnaissance, un concept de philosophie politique à l'épreuve des sciences sociales », dans J.P. Payet et A. Battegay (dir.), *La reconnaissance à l'épreuve : explorations socioanthropologiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 23-42.
- PERAYA, D. (1999). « Médiation et médiatisation : le campus virtuel », *Hermès*, vol. 25, p. 153-167.
- VOLCKRICK, E. (2005). « Les dispositifs de médiation et la question du tiers, vers une interprétation pragmatique du tiers », dans J.P. Lebrun et E. Volckrick (dir.), *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville Saint-Agne, Erès, p. 133-158.
- ZANNAD, H. (2009). « L'individu et l'organisation projet. Quelles difficultés pour quelles réponses ? », *Revue française de gestion*, vol. 196, p. 49-66.



6

DISCRIMINATIONS  
NUMÉRIQUES  
EN ORGANISATION

Une analyse  
des identités connectives  
et des revendications  
au sein d'une grande  
entreprise française

Maryse Carmes et Olivier Galibert

Hyperconnectivité, synchronisation et intégration forment une synthèse paradigmatique inhérente au monde capitaliste globalisé que Sloterdijk (2006) a décrit par la métaphore du « *palais de cristal* » et que nous envisageons, au plan des mondes organisationnels, en tant que script technopolitique de « *l'e-organisation* ». Les espaces numériques organisationnels, ces réseaux, applications et interfaces, donnent consistance à ce que l'on pourrait définir, après Guattari, comme de « nouveaux territoires existentiels » au travail : ils sont le lieu et le milieu de médiations permanentes où se créent des frontières, des processus, des flux, des affects, des processus de subjectivation et d'assujettissement, des relations et des rôles où, donc, la fonction d'identification-intégration à un « agir collectif » s'actualise par des inscriptions et des formes très variées<sup>1</sup>. Au cœur de la renégociation des économies politiques du numérique, ces politiques TIC et d'interfaces sont l'expression et l'exprimé des processus de performances managériale et machinique (Carmes, 2010). Elles oeuvrent pour une part dans le registre d'une sémiotique signifiante, celle d'une « solidarité projective spatialisée (et temporalisée)<sup>2</sup> » (Sloterdijk, 2006, p. 367). Vus par les chefs de projets en tant que carte et milieu organisationnel (qui se contiendrait lui-même), les espaces numériques organisationnels demandent d'incarner – encore et encore – le « nous », le collectif et les limites de son territoire normatif, tout en assurant les échanges avec un « dehors<sup>3</sup> » qui se trouve corrélativement construit.

Néanmoins, malgré les discours continus sur le modèle d'une « entreprise étendue » interconnectant salariés, filiales, prestataires, clients, etc., la traduction en pratique de l'organisation-réseau,

1. Des codes d'accès, opérateurs du *profiling* et auxquels sont attachés, par l'intermédiaire des méta-annuaires, des droits de consultation, d'écriture, etc., en passant par les ergonomies et les contenus éditoriaux, les bibliothèques documentaires et les applications fédérées en un point d'accès unique, jusqu'aux « espaces collaboratifs » et microcommunautés de travail, les messageries, les sites Internet, qui participent tous à la constitution des espaces numériques organisationnels.
2. Sur cette solidarité projective, Sloterdijk indique dans *Le palais de cristal* (2006, p. 367) que « la solidarité élémentaire du foyer, si l'on peut l'appeler ainsi, est une strate fondamentale de la capacité à dire "nous" et ce pronom n'est pas la désignation d'un objet de groupe, mais l'évocation performative d'un collectif qui se constitue par le biais de l'autoexcitation et de l'autospatialisé ».
3. Ce « dehors » a lui aussi été progressivement intégré dans l'espace numérique. Ainsi, à partir des années 1990, les prescriptions qui se sont propagées ont nourri un discours continu sur ce qui a été appelé « l'organisation étendue », en référence aux interconnexions intra-inter-extranet. De même, les accès ouverts à Internet au travail (à des fins privées ou professionnelles), les possibilités de connexions à l'intranet à partir du domicile, les consultations nomades, etc., expriment l'hybridité croissante des territoires qui se négocie à l'aune d'une politique réglant l'ouverture et la clôture de ceux-ci.

caractéristique de la « cité par projets » (Boltanski et Chiapello, 1999), semble toujours devoir affronter le paradoxe de salariés ne bénéficiant pas d'accès aux réseaux numériques (intranet et Internet). Puisque la mise en connexion généralisée s'est présentée comme leitmotiv des nouvelles ingénieries de communication, quels sont les enjeux politiques et les perceptions liés à une fragmentation et à une discontinuité numérique interne, discontinuité parfois entretenue par les stratégies d'acteurs dans l'organisation ? Nous analyserons ici l'hypothèse d'une discrimination numérique nourrissant la perception de discriminations professionnelles plus larges et suscitant des revendications qui se construisent et s'actualisent ainsi dans l'entre-définition des « identités connectives » et des identités au travail. Au sein de cet agencement par lequel s'élabore une économie des relations et des flux, se négocient non seulement le degré d'hétérogénéisation/homogénéisation des statuts informationnels, des collectifs d'interactions et de savoirs, des pratiques communicationnelles et des procès de travail (éléments participant, au même titre que le métier, l'autonomie, le pouvoir, le parcours, les « valeurs » ou le salaire, à l'expérience subjective d'une identité au travail)<sup>4</sup>, mais aussi, les droits numériques, les biopouvoirs et les psychopouvoirs qui les encadrent (Stiegler, 2008). Il s'agit ici d'appréhender précisément l'agencement à partir duquel se construisent des formes diverses de discrimination numérique et d'étudier l'évaluation réflexive de ces dernières par les salariés et le management.

En premier lieu, nous étudierons dans cet article la fondation des paradigmes de l'organisation hyperconnective, mise en perspective par rapport aux processus de performance qui sont à l'œuvre. Cela nous permet d'envisager l'entre-définition « d'identités connectives » et d'identités au travail, mettant en jeu un capital symbolique attaché aux droits numériques en organisation et aux technopolitiques de la connectivité. Puis, nous présenterons un certain nombre de phénomènes observés au sein d'une grande entreprise française. À partir d'une recherche ethnographique complétée par une enquête statistique, nous examinerons différents traits de cette discrimination numérique et les manifestations explicites d'une revendication par une population de salariés composant ici la catégorie des « empêchés-exclus » de l'espace numérique organisationnel : ils ne bénéficient pas d'accès à l'intranet

---

4. La question des identités professionnelles constitue déjà depuis 30 ans un axe clairement identifié de la sociologie du travail. Voir par exemple les travaux de R. Sainsaulieu, D. Segrestin et C. Dubar. De leur côté, les travaux en sciences de l'information et de la communication (SIC) ont largement exploré la question des « marqueurs identitaires » à partir des « *communications corporate* » et des divers récits performatifs (notamment, D'Almeida, 2001).

(ou seulement occasionnellement) et ne peuvent utiliser Internet au travail. Dans cette entreprise, l'inégalité des accès qui, loin de relever de la seule justification technique, sécuritaire ou des problématiques d'infrastructures réseaux, nourrit une tension continue attachée à ce qui est jugé comme une affectation de son identité professionnelle. Ces perceptions se présentent aussi comme le symptôme, l'indice d'une tension sociale et politique plus vaste; elles viennent légitimer et s'agréger à d'autres motifs de conflictualités.

## **1. LE SCRIPT DE LA CONNECTIVITÉ À L'ÉPREUVE D'UNE TECHNOPOLITIQUE DES ACCÈS**

### **1.1. SCRIPT CONNEXIONNISTE**

Pour les prescripteurs et porte-paroles commerciaux, l'entreprise et l'économie dans son ensemble auraient été marquées par « l'intégration virtuelle réalisée intra-entreprise, inter-entreprises et inter-communautés<sup>5</sup> ». Cette mise en connexion étendue apparaissait, dès les premiers projets d'intranets du milieu des années 1990, comme le nouveau leitmotiv de l'ingénierie de la communication en organisation et, en exploitant les potentialités des réseaux, celle-ci semblait trouver un nouveau souffle. La « révolution » que constituait, et constitue encore pour beaucoup, « l'e-organisation » (expression se présentant comme le témoignage direct du déterminisme technique dominant) tendait à rendre permanente et instituée cette équivalence entre recombinaison des dispositifs info-communicationnels et recombinaison des formes organisationnelles, entre l'organisation-réseau et les nouveaux modes de management. La création de modèles d'excellence à partir de récits, d'idéaux-types, d'injonctions normatives incessamment renouvelées, mais aussi les conditions et environnements des pratiques, le scénario d'usage inscrit dans les objets par les concepteurs (Akrich, 1987) participent à la construction de ce que nous appelons les scripts de « l'e-organisation ». Les scripts sont des combinatoires de narrations non exclusivement linguistiques : ils associent des problématiques, des mots d'ordre, des prescriptions, des répertoires de réponses, des politiques d'interfaces, des agencements machiniques, chacune de ces composantes pouvant participer au renforcement des autres (Carmes, 2008). Dans leur mode d'expression doxique, ils portent une potentialité à agir à la fois comme un programme d'action, une grille décisionnelle, et comme instance de légitimation politique des stratégies

---

5. Document commercial de la société informatique SAP, 1999.

managériales. Ils sont incarnés dans les dispositifs concrets, se déplacent par l'entremise d'actants humains et non humains, de porte-paroles et traducteurs (Akrich, Callon et Latour, 2006), de programmes et solutions technologiques. Le script de l'intégration et de la connectivité en est un parmi d'autres. Soutenue dès la fin des années 1990 par un discours basé sur « l'alphabétisation numérique » et la mise en connectivité généralisée, l'organisation devient, dès lors, « a-territorialisée », nomade, étendue. À la même époque, la mise à disposition de bornes interactives ou de postes informatiques en accès libre devenait une priorité pour les responsables TIC<sup>6</sup>. Les initiatives prises en la matière étaient largement valorisées par la presse professionnelle<sup>7</sup>. Aujourd'hui, ce sont les accès par extranet en mobilité (téléphones intelligents et tablettes multimédias) qui sont mis à l'honneur. Mais il convient de dépasser la première justification, évidente (telle qu'offrir à tous les salariés un accès direct à l'information et aux applications professionnelles diverses que peut fédérer un intranet), pour penser les enjeux performatifs et politiques qui sont ici à l'œuvre: la connectivité étendue (au travail et au domicile) serait condition de l'intégration des salariés, de leur coopération-synchronisation et du formatage de pratiques de travail que l'on souhaiterait ainsi rendre plus efficaces.

À la faveur du développement des TIC, les dispositifs organisationnels se sont donc massivement nourris des métaphores du réseau, au premier rang desquelles on trouve celle du cerveau: dans son déplacement au sein du monde managérial, le modèle connexionniste du cerveau, dynamisé aussi par l'intérêt porté au management des connaissances, a procédé à une naturalisation du social et cela, en s'appuyant sur un modèle de réseau neuronal rabattu à des formes contestées par une partie des cognitivistes (Malabou, 2004<sup>8</sup>). Peu importe, dans les discours, l'efficacité « d'une plasticité neuro-organisationnelle » et d'une mise en connexion généralisée au sein de réseaux décrits comme

---

6. Ce fut une thématique centrale d'une conférence Net 2000 organisée à Paris. Le responsable des ressources humaines du groupe Dassault rappelait cette question lancinante: « *Comment permettre une accessibilité à l'intranet pour les salariés postés?* » En 2000, Delta et Ford offraient des ordinateurs à leurs salariés, et ont été suivis en France par France Télécom et Vivendi Universal.

7. En 2004, le numéro spécial de la revue *Entreprise et carrières*, sur le Prix Intranet, indiquait que la mise en œuvre de bornes constituait alors une pratique qui s'était généralisée.

8. En s'appuyant sur des travaux de neurosciences, Catherine Malabou critique l'instrumentalisation qui est faite de la « plasticité cérébrale » dans le monde de l'entreprise. Elle reprend Boltanski et Chiapello dans son analyse d'une corrélation étroite effectuée aujourd'hui entre les descriptions du fonctionnement du cerveau et les formes de management, l'esprit contemporain du capitalisme.

«a-centrés» (a-hiérarchiques), ne fait plus de doute: pour le management, le salarié est devenu un «connecteur» flexible et seule compte l'extension, et corrélativement le contrôle, de sa puissance connective.

## **1.2. IDENTITÉS CONNECTIVES ET PERFORMATIONS D'UN CAPITAL SYMBOLIQUE**

Selon Boltanski et Chiapello (1999, p. 216), ces trente dernières années ont été marquées en organisation par «un intérêt croissant porté aux propriétés relationnelles (et aux ontologies relationnelles) par opposition aux propriétés substantiellement attachées à des êtres qu'elles définiraient en soi». De fait, dans le «capitalisme cognitif» (Lazzarato, 2004; Moulier-Boutang, 2007), ce sont bien les capacités à faire lien, à s'associer, à s'«hypertextualiser», à «mettre en coopération des cerveaux», qui tendent à se substituer aux questions politiques de la division du travail et des classes professionnelles, aux visions instrumentales des qualifications et des référentiels normatifs qui prévalaient auparavant. Cela co-advient, dans un contexte d'incertitudes et de mobilités imposées, avec les logiques des compétences, la flexibilité et l'employabilité (comme contraintes), le registre de «l'appartenance» perdant alors, pour certains managers, toute sa pertinence. L'appartenance serait même conditionnée par son enregistrement dans l'annuaire d'entreprise!

L'espace numérique doit donc prendre en charge la construction-exposition du «lien identitaire» entre l'entreprise et ses salariés, être un dispositif de soutien à l'engagement mutuel et un espace de concrétisation d'un «sentiment communautaire» (fut-il temporaire), loin de l'utilitarisme intrinsèquement porté par l'action rationnelle en finalité propre au monde du travail. L'idée étant d'atteindre l'idéal d'une «communauté virtuelle» organisationnelle (Galibert, 2005), basée sur le don désintéressé de soi à la collectivité, dans un dialogue permanent et transparent des salariés entre eux et avec la direction, autorisé par l'hyperconnexionisme. Pour ces professionnels, le système d'information organisationnel et la gestion politique des accès redéfiniraient alors les contours de l'organisation, ses dehors, et se positionneraient comme un vaste dispositif de rationalisation organisationnelle.

À force de slogans, d'injonctions, et compte tenu du «passage obligé» que constituerait aujourd'hui l'intranet pour travailler, l'inclusion dans ce territoire numérique devient ainsi chargée d'un «capital symbolique» très fort. Pierre Bourdieu définit le capital symbolique comme

une propriété quelconque, force physique, richesse, valeur guerrière, qui, perçue par des agents sociaux dotés des catégories de perception et d'appréciation permettant de la percevoir, de la connaître et de la reconnaître, devient efficiente symboliquement, telle une véritable force magique (Bourdieu, 1996, p. 189).

Les significations d'usages des salariés par rapport aux dispositifs numériques de l'entreprise (qu'ils en soient ou non utilisateurs) s'en trouvent donc potentiellement affectées, et ce, même si ces derniers possèdent une capacité à s'autonomiser à l'égard du discours managérial.

Relancée récemment par le développement des technologies relationnelles (« Web social » ou « 2.0 »), l'étude de ces processus de construction identitaire a largement été traitée par les approches de l'appropriation des TIC (Proulx, 2005 ; Granjon, Lelong et Metzger, 2009) et par les nombreux travaux actuels centrés sur les pratiques expressives, « les identités numériques » et leurs catégorisations, l'indexation informationnelle des individus (Allard, 2007 ; Boyd, 2007 ; Georges, 2009 ; Ertzscheid, 2009). Dans cet article, l'objectif ici est moins d'observer ce que les salariés font ou ne font pas des objets techniques (les objets dans l'action), que d'examiner comment une signification individuelle et collective s'établit dans un plan à divers niveaux d'échelle, où s'enchevêtrent des prescriptions et des contraintes (idéologiques et matérielles), des interfaces et des programmes, des subjectivités et des affects, des référentiels normatifs et des histoires personnelles. Ce « capital symbolique » résulte donc, pour partie, d'un processus de performance narrative se déployant dans le registre d'une appartenance revisitée, du lien, de la « communauté virtuelle managériale », mais aussi d'un processus de performance non exclusivement linguistique puisque mobilisant nombre d'actants techniques (« performance matérielle » au sens de Muniesa et Callon, 2008), et encore, d'une « performance expérientielle » (Carmes, 2010), en tant qu'actualisation-épreuve des significations d'usages et des compétences individuelles acquises par les salariés au sein ou hors de l'organisation.

Le potentiel et les conditions de connectivité constituent une des composantes parmi d'autres de « l'identité professionnelle<sup>9</sup> ». Il convient de se défaire d'une posture essentialiste pour envisager ces composantes comme des actants spécifiques associés à d'autres actants au sein d'un processus particulier d'individuation au travail. Ainsi, le

---

9. La sociologue F. Osty a souligné la dimension composite de l'identité professionnelle, notamment en rapport, d'une part, « aux relations quotidiennes de travail (relations fonctionnelles, hiérarchiques, de service), sources d'identification et de construction d'appartenances communes ». D'autre part, elle renvoie « au rapport à l'institution et à l'offre identitaire qui se déploie dans les outils de gestion » (Osty, 2008).

couplage, chez le salarié, entre sa situation professionnelle et une identité connective s'effectue au fil de confrontations complexes entre ses conditions matérielles d'accès et de consultation, et son apprentissage personnel des TIC, son cadre d'activité professionnelle et ses missions, l'évaluation de son rapport aux collectifs plus ou moins proches (l'équipe ou l'entreprise dans son ensemble), l'évaluation des politiques d'interfaces et de la valeur ajoutée des services numériques mis à sa disposition, les prescriptions des hiérarchies et des collègues, les normes et les règles contingentes, le droit du travail et des TIC.

Dans ce cadre, les processus d'identification numériques, les identités connectives ainsi produites, actualisent des identités professionnelles hétérogènes et fluctuantes, à partir de l'analyse réflexive portée sur une capacité d'usage et d'accès, sur un droit à s'associer à un collectif (ou à s'en isoler), sur un territoire potentiel d'informations et d'interactions, ce territoire étant alors perçu comme plus ou moins ouvert, contraint ou librement habité.

### **1.3. TECHNOLITTIQUES DES ACCÈS : LE CAS D'UNE GRANDE ENTREPRISE FRANÇAISE**

L'entreprise qui nous sert de terrain d'analyse regroupe plus de 140 000 salariés et se caractérise par une structure très éclatée sur tout le territoire national. Elle se présente comme une entreprise de services s'appuyant également sur des métiers de logistique, d'ingénierie et de maintenance. Son espace numérique est constitué de plusieurs centaines d'intranets (évalués à 400, mais le dénombrement exact n'a pu être réalisé par l'organisation), des sites professionnels sécurisés accessibles par exemple de son domicile (extranets), auxquels on peut associer également un ensemble de ressources Internet évaluées comme utiles au contexte professionnel, ainsi que des messageries. La technopolitique des accès mise en œuvre par l'organisation, aujourd'hui largement déployée ailleurs sur le même modèle, s'appuie sur des méta-annuaires permettant de gérer à la fois le droit d'accès (et ses codes) aux intranets et les droits d'usage des ressources (lectures, publications, validations, administrations); une « liste blanche » d'une centaine de sites Internet autorisés à la consultation (sites externes de l'entreprise, sites pratiques, etc.); des autorisations de consultation élargie d'Internet au travail accordées en majorité à des cadres, selon une procédure très normée et interdisant la consultation de sites considérés comme illicites, dangereux pour la sécurité des réseaux ou trop consommateurs de bande passante. À ce titre, dans notre cas, et en 2009, seuls 40% des cadres de l'organisation étudiée sont dotés d'une connexion Internet au travail, et ce taux décroît avec le niveau hiérarchique. Sur la même tendance, on constate

qu'au niveau national, l'accès à Internet au travail est loin d'être généralisé: selon l'étude CREDOC (Bigot et Croutte, 2009), seuls 48 % des actifs en bénéficieraient<sup>10</sup>. En France, la hiérarchie numérique s'exprime très fortement: 84 % des cadres supérieurs ont accès à Internet au travail, 34 % des employés et 18 % des ouvriers<sup>11</sup>. Tout cela participe donc d'un vaste appareil de filtrage, de clôture, que ne condamne pas le droit du travail<sup>12</sup>, se trouvant encore renforcé par des normes comportementales inscrites dans les chartes informatiques internes.

Il convient dès à présent de souligner que, pour un salarié, ce territoire normatif d'information et de communication professionnelle est loin de se limiter aux frontières imposées par l'organisation. La socialisation numérique entre salariés de cette entreprise tend à s'effectuer de manière croissante, et donc autonome, à partir d'une pratique des technologies relationnelles proposées sur Internet (par l'intermédiaire des réseaux sociaux et des forums de discussion). Pouvant être pensé dans un rapport « concurrentiel » par les directions, ce phénomène témoigne de la multiplicité des processus de territorialisations numériques, où se réagent continuellement, et sous des formes inédites, les interactions et les expressions des identités professionnelles (Carmes et Galibert, 2010).

De plus, on a affaire ici à une forte population de salariés occupant des postes techniques, « nomades » ou de relations à la clientèle, pour lesquels le dispositif d'accès aux intranets et aux messageries professionnelles reste très imparfait et critiqué. Si la quantité de postes informatiques connectés à l'intranet s'évalue entre 90 000 et 100 000 unités (le chiffre ne peut être précisé), ils sont constitués d'un certain nombre de postes en accès libre, donc non attirés à un salarié.

---

10. À noter que les statistiques Eurostat présentent des résultats inférieurs. Selon elles, le pourcentage de personnes en France, en 2009, ayant eu accès à Internet sur leur lieu de travail (personnes de 16 à 74 ans) était de 27%; en comparaison, les pays nordiques dépassent le taux de 45 % et la moyenne de l'Union 15 pays est de 30 % (Eurostat, 2010). En 2011, les données du CREDOC (Bigot et Croutte, 2011) indiquent une progression: à cette date, 54 % des actifs français peuvent se connecter à Internet au travail, 91 % des cadres bénéficient de cette possibilité, contre 71 % des professions intermédiaires, 44 % des employés et un quart seulement des ouvriers (+ 6 à 7 points entre 2010/2011 pour ces trois dernières catégories).

11. C'est le diplôme qui se révèle être la variable la plus déterminante: les diplômés ont deux fois plus de chances d'avoir accès à une connexion sur leur lieu de travail que les non-diplômés (Bigot et Croutte, 2009).

12. La législation française du travail n'impose pas la dotation de tous les salariés en messageries professionnelles et ne rend pas obligatoire l'accès à Internet et à un intranet. De plus, l'autorisation d'accès aux TIC ne doit à aucun moment constituer un frein au bon déroulement des activités de l'entreprise ni mettre en danger la sécurité du réseau. Dans ce cas, l'entreprise a la possibilité de rédiger une charte informatique.

Diverses solutions ont en effet été mises en œuvre par la direction pour tenter de répondre à l'impératif de connectivité qu'elle a elle-même nourri pendant des années : création d'un extranet, donnant accès à une version allégée de l'intranet à partir d'une connexion du domicile par exemple ; mise à disposition de bornes et de postes en accès libre dans les lieux de prises de service, des lieux de pause, ou non visibles des clients (pour les agents en contact avec la clientèle) ; installation d'écrans numériques dédiés à de l'information venant de la direction générale ou locale. C'est aussi par l'usage souvent chaotique de ces dispositifs d'accès que les représentations techniques des salariés se sont construites. Des usages « dégradés » par des droits restreints ou l'exclusion totale du territoire numérique organisationnel se traduisent par la formation d'une organisation particulière, mettant en cohabitation une communauté que nous appelons les « empêchés-exclus » avec une population privilégiée en matière d'accès. Nous allons observer dans la partie suivante les modes d'incarnation de cette fracture interne à partir du cas précis des accès à l'intranet, ainsi que les tensions inhérentes à la perception d'une discrimination numérique.

## **2. « EMPÊCHÉS-EXCLUS » : CRITIQUE DES DISCRIMINATIONS**

### **2.1. MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE LA POPULATION ÉTUDIÉE**

Les résultats exploités ici proviennent d'une enquête effectuée sur six mois et en trois phases<sup>13</sup> : une phase exploratoire basée sur des entretiens réalisés auprès de plusieurs catégories d'acteurs (de l'équipe projet TIC jusqu'aux salariés), une enquête en ligne, et enfin, une seconde série d'entretiens (en contexte de travail) de salariés identifiés comme faibles ou non-utilisateurs de l'intranet. L'appréhension en profondeur

---

13. La première phase exploratoire était basée sur l'analyse de plusieurs entretiens réalisés avec l'équipe projet Communication et Intranet et auprès d'une diversité de profils (responsables d'activité, managers de proximité et salariés). Une deuxième phase quantitative a été effectuée par l'intermédiaire d'une enquête en ligne entre le 5 février et le 1<sup>er</sup> mars 2009. Cette dernière a permis de récolter 9 295 réponses (soit 7 % des effectifs). Les résultats ont été redressés statistiquement sur la variable collègue. Il convient de préciser que la majorité des répondants sont des salariés ayant une possibilité d'accès dans le cadre de leur travail à un ordinateur connecté à l'intranet ou à Internet (pour répondre, les deux voies étaient possibles). Il s'agit d'un ordinateur attribué ou non (20 % des répondants ne travaillent pas avec un ordinateur et peuvent alors utiliser un ordinateur en accès libre, des bornes, leur connexion à domicile, etc.). Ils pouvaient également répondre de leur domicile par l'extranet de l'entreprise. Nous avons ensuite complété les résultats des phases 1 et 2 par une série d'entretiens en profondeur (la phase 3) auprès d'une population ayant échappé en partie à notre étude en ligne : les salariés non utilisateurs de l'intranet.

de cette catégorie de salariés constituait un enjeu important, en raison de la structure organisationnelle et de leur plus faible représentation dans les résultats de l'étude quantitative. Ces « empêchés-exclus », constitués de non-utilisateurs contraints et d'utilisateurs occasionnels, avec des droits d'usage restreints, fédèrent un groupe composé, sans surprise, par une grande majorité des salariés du collège Exploitation (techniciens de terrain, vendeurs et conseillers au public, personnel itinérant, etc.) qui constituent 55 % des effectifs.

TABLEAU 6.1

**Répartition en fonction du statut hiérarchique des non-utilisateurs de l'intranet et des utilisateurs occasionnels sans poste attitré**

	Non-utilisateurs*	Utilisateurs occasionnels
Collège Exploitation	71 %	86,5 %
Collège Agent de maîtrise	20 %	12,5 %
Collège Cadres	9 %	1,0 %

\* Non-utilisateurs contraints (exclus de toute possibilité de connexion) ou non volontaires (possédant pourtant un accès à l'intranet)

Nous avons étayé ces premiers résultats par une approche ethnographique. Il s'agissait non seulement de développer la compréhension des données par l'analyse des motifs de non-usage et des perceptions des salariés, mais aussi par l'observation *in situ* des conditions de travail et des modalités de connexion des salariés sans poste informatique attitré. Trente entretiens ont ainsi été réalisés entre janvier et mai 2009, essentiellement auprès d'agents d'exploitation dont les métiers apparaissaient significativement dans les résultats quantitatifs<sup>14</sup>. On pouvait ainsi étudier la perception et l'évaluation du dispositif TIC en tenant compte de la discrimination d'accès subie. Nous avons souhaité « donner » la parole à ces « empêchés-exclus » en mettant en valeur des extraits de *verbatim* significatifs des tensions entre le désir de connectivité exprimé comme un impératif, et la frustration devant un outil inaccessible ou encore perçu comme aliénant. De là, nous établissons cinq formes de discrimination numérique s'accompagnant de diverses revendications et au cœur desquelles s'exprime le couplage entre une identité connective et une identité professionnelle.

14. Vingt-deux entretiens de salariés d'exploitation réalisés à Paris, Rennes, Lyon, Dijon et Brest. Quatre entretiens de responsables d'équipes (profils choisis en raison de leur connaissance des contextes d'usage ou de non-usage de leurs agents de terrain). Quatre responsables de communication en établissements techniques décentralisés.

## 2.2. DISCRIMINATION IDÉOLOGIQUE CRITIQUE

L'intranet provoque des prises de positions tranchées, voire violentes. Si ces dernières témoignent souvent d'une appropriation à peine amorcée pour une grande partie des salariés, bien plus que d'un imaginaire technophobe, elles ne peuvent être dissociées d'un climat social turbulent et d'une inquiétude des salariés sur leur avenir. Ainsi, les « empêchés-exclus » perçoivent l'impératif de connectivité, certes, comme un besoin impérieux d'accès pour exister socialement dans l'organisation, mais également comme une mise en demeure brutale d'utiliser l'intranet. C'est de cette pression managériale que naît ce sentiment d'une discrimination de nature idéologique, car dénoncée par une tradition critique qui insiste sur le double pouvoir aliénant du dispositif sociotechnique et du management.

Tout d'abord, l'intranet peut être perçu comme un facteur de pertes d'emplois, comme le souligne cette expérience relatée par un agent d'exploitation :

*L'établissement a mis en place un partenariat avec Armor Lux pour commander les tenues des agents en contact avec le public. Les agents pouvaient choisir seulement sur l'intranet les vêtements qu'ils souhaitaient porter. Ce service n'a pas été utilisé parce que les salariés ont cru que ça allait faire disparaître l'emploi de la collègue qui était chargée traditionnellement des commandes de tenues (agent d'exploitation).*

Ensuite, l'intranet est souvent vu comme un outil dédié exclusivement à la propagande de la direction. Ainsi, pour cette responsable communication d'un établissement,

*il y a une haine réciproque, une défiance. On ne s'attarde pas devant les affiches de la direction. C'est pareil pour les ordinateurs. Pour les chats avec la direction, j'ai essayé de réfléchir sur la communication à produire pour inciter les gens à y participer. C'est très compliqué. Si j'avais fait une grosse publicité, j'aurais pu risquer le dépôt d'un préavis de grève (responsable communication).*

Enfin, l'Intranet peut également être perçu comme un outil de surveillance locale. Son usage, voire son non-usage, devient un critère de différenciation. Par exemple, l'implémentation et l'usage des bornes interactives cristallisent une bonne partie des enjeux de l'accès à l'intranet sur poste libre. Toutes les bornes que nous avons pu observer se situent dans des espaces où la consultation ne peut être confidentielle. En tant que terminal uniquement dédié à la consultation de l'intranet, la borne stigmatise son utilisateur comme un « salarié intranaute » et cela non seulement pour la hiérarchie, mais aussi pour le groupe référence que représentent les collègues.

Dans certains cas, les syndicats ré-exploitent l'intranet à leurs propres fins et opèrent donc un déplacement du script d'usage initialement prévu par l'entreprise. Des agents d'un établissement ont ainsi témoigné du fait que la première page en visibilité sur l'écran était la page de la Confédération générale du travail (CGT) : un salarié syndiqué dans cette centrale venait consulter la borne tous les soirs et laissait volontairement ouverte la page de la CGT afin que tout usager de la borne consulte en priorité les informations syndicales le lendemain.

Comme nous venons de le voir, l'impératif de connectivité a ceci de paradoxal que le consensus qu'il semble provoquer met en péril le contrat social dans l'organisation. En effet, face à la nécessité que partagent *in fine* les managers et certains salariés « empêchés-exclus » de devenir usagers de l'intranet, les obstacles souvent réels à la connectivité sont perçus par ces derniers comme un déclasserement. Si pour certains d'entre eux, somme toute très peu nombreux, le non-usage d'Internet est un acte de résistance militant, la plupart ressentent cruellement le manque de reconnaissance que témoigne selon eux leur exclusion du dispositif.

### 2.3. DISCRIMINATION CHRONOCRATIQUE

Les salariés nomades et les « techniciens-mécano » sont les salariés les plus défavorisés par rapport à l'accès au réseau interne. Pour nombre de ces empêchés-exclus, le processus de consultation n'est pas forcément aisé. Les roulants, qui bénéficient de postes en accès libre dans les salles de repos ou de prise de services, signalent la limitation du temps d'usage. Il faut faire vite pour laisser la place aux collègues, ce qui ne permet pas d'aller plus loin que la consultation du service de la journée. Cette discrimination chronocratique se trouve accentuée par la nécessité de partager la connexion avec son supérieur hiérarchique. Et bien évidemment, pour les agents de maintenance, emprunter l'ordinateur d'un supérieur ne va pas de soi. Comme l'indique ce mécanicien,

*le collègue lambda en production n'a que le vecteur intranet via l'ordinateur de son chef de proximité. Mais comme c'est dans son bureau et qu'il y a sa boîte aux lettres Outlook ouverte, le chef n'a pas bien envie qu'on aille y voir.*

Enfin, la confidentialité limitée s'avère être un frein non négligeable, d'après l'expérience de cet autre agent de maintenance :

*On a une pause à 8 h jusqu'à 8 h 20, donc j'essaie à ce moment-là dans le bureau commun à toute l'équipe. Mais il y a toujours Pierre, Paul et Jacques dans le dos pour voir ce qu'on fait.*

Le temps demeure une des contraintes majeures liées au métier. Les 262 salariés « empêchés-exclus » que nous avons pu interroger par l'intermédiaire de notre questionnaire en ligne nous répondent massivement qu'ils pensent que l'intranet est intéressant, mais qu'eux-mêmes n'ont pas le temps de le consulter. Mais même si des périodes d'usage privilégiées émergent (par exemple, l'extrême soirée pour les agents d'accueil, les pauses ou autres) et si l'enrichissement de l'extranet ouvrait des perspectives (notamment pour les salariés nomades avec l'accès à l'intranet dans les foyers équipés d'ordinateurs branchés, dans les hôtels équipés en Wi-Fi, pour tous les autres par la connexion Internet à la maison et par les réseaux mobiles 3G), le temps d'usage de l'intranet est difficilement considéré comme une activité productive par le management de proximité. Comme le rappelle cet agent de maintenance, « *on n'est pas payés pour aller sur l'intranet* ».

#### **2.4. DISCRIMINATION COGNITIVE**

Il s'agit également de prendre la mesure des discriminations opérant à partir des ressources cognitives et des compétences : elles sont instrumentales (habiletés techniques, maîtrise des fonctionnalités et du fonctionnement), procédurales (capacités mobilisées dans la réalisation d'un plan d'actions, dans un cours d'activité), réflexives (contextualisation et capacité d'analyses), intégrées dans un procès de travail collectif qu'il faut se préfigurer et cela donc, jusqu'aux capacités d'évaluation des ressources informationnelles disponibles et mobilisables pour l'action (compétences stratégiques).

Comme le souligne Kiyindou pour les usages d'Internet, la fracture numérique va en effet au-delà

des questions d'accessibilité ou de participation au réseau global et met en avant le mode d'emploi, la méta-information, c'est-à-dire, ces informations qui nous permettent de comprendre et de décoder l'information. Ceci nous pousse à affirmer que la fracture n'est pas seulement cet écart entre les possédants et ceux qui ne possèdent pas, les savants et ceux qui ignorent, elle est aussi dans la façon dont les uns et les autres jugent d'une information donnée ou lui accordent de la valeur (Kiyindou, 2009).

À partir du milieu numérique, s'élabore et se négocie la création de compétences info-communicationnelles distribuées, d'habiletés déployées à tous les niveaux d'échelle de l'entreprise et ne relevant plus seulement des experts ou encore des cadres. Dans notre cas, les directions de l'organisation pointent depuis peu les risques de cette discrimination « contre-productive » en lien avec les enjeux liés à l'optimisation de la gestion du « capital intellectuel » et des processus

organisationnels. De même, du côté des salariés, le besoin de formation a été clairement exprimé : 15 % des non-utilisateurs de l'intranet déclarent ne pas se sentir « à l'aise pour utiliser l'informatique en général et les sites Internet/intranet ». Des entretiens ont révélé un besoin explicite de formation aux TIC même chez les managers de proximité, à l'instar de ce chef de guichet se sentant dans une position d'infériorité par rapport à ses équipes :

*J'aimerais mieux savoir quels services l'intranet peut rendre, pour en faire bénéficier nos équipes. En plus avec les jeunes qui maîtrisent beaucoup plus que moi la technique, je me sens en retard.*

Le même phénomène a été observé dans des situations d'usage d'autres agents de maîtrise, souffrant d'un manque de compétences instrumentales, cela affectant *de facto* les autres capacités, et ce, dès les tentatives d'utilisation des moteurs de recherche ou des pages d'accueil. L'effort cognitif devenant alors considérable, la nécessité d'une contextualisation et d'une méta-information est également soulignée avec force. Tous les interviewés ont signalé une absence quasi totale d'informations et d'aide à la compréhension des ressources numériques de la part de l'encadrement ou de la direction. Notons encore que certains agents de maintenance ne connaissent pas du tout l'existence de la borne de consultation installée dans leur atelier. Ceci peut tout autant témoigner d'un désintérêt manifeste de la part de la ligne managériale par rapport à l'intranet, ou encore d'un maintien des logiques de contrôle sur les sources d'informations.

Face à ce problème, des processus de régulation auto-organisée peuvent se mettre en place. Par exemple, il arrive que des salariés maîtrisant l'intranet (des jeunes non-cadres notamment) montrent aux autres comment s'en servir. L'apprentissage de l'intranet se réalise ainsi à partir de liens solidaires, par l'intermédiaire de collègues plus technophiles qui jouent un rôle de prescripteur. C'est le cas de ce salarié qui explique que :

*La borne a été installée il y a trois semaines dans notre bâtiment. Je ne sais pas pour les autres bâtiments. La borne est dans l'atelier, verrouillée dans un bloc. J'y suis allé une fois, et la deuxième pour montrer à des collègues. Il n'y a eu aucune information. Au départ, la borne était dans les bureaux. Ensuite, en tournant dans l'atelier, je suis tombé par hasard dessus. Beaucoup de collègues ne savent pas qu'elle existe.*

La dette contractée alors par le « salarié-receveur » est un gage de reconnaissance pour l'intranaute-expert, et participe d'un capital symbolique non lié au statut hiérarchique.

## 2.5. DISCRIMINATION DES CAPACITÉS DE SOCIALISATION

Les possibilités d'utilisation des espaces participatifs, ouverts à la contribution et offrant potentiellement des opportunités d'échanges entre collègues, discriminent également les salariés entre eux. L'accès à ces espaces nécessitent souvent un compte spécifique que de nombreux salariés du terrain ne possèdent pas. Par ailleurs, si le salarié est doté de ces droits d'accès, les dynamiques liées aux dispositifs collaboratifs de partage de connaissances ou d'expériences, qui pourraient déboucher sur la constitution d'un lien communautaire autour de l'échange d'informations opérationnelles, sont entravées par la lourdeur administrative des processus de validation hiérarchique de l'information. La contribution sur un dispositif d'innovation en ligne existe, même chez les « empêchés-exclus », or l'absence de retour rapide et clair sur les propositions venant de la base, ainsi que la complexité du dispositif affectent la motivation de départ. Ainsi, pour cet agent de maintenance :

*Les techniciens ont des tas d'idées, mais ils ne rentrent pas dans la base de données « innovation ». Les gens possèdent les idées innovantes, mais ils sont réticents à l'utilisation de la base qui leur semble contraignante dans la forme.*

D'une manière générale, c'est une méconnaissance des communautés professionnelles sur l'intranet qui est constatée. Certains « empêchés-exclus » interrogés témoignent de déficiences concernant le partage des connaissances à l'intérieur d'une même équipe, d'un même établissement ou d'une même direction, et de l'intérêt de développer de tels services afin de connaître les compétences développées dans d'autres régions. Les communautés « métiers » en ligne peuvent alors être vues comme des bases de données dynamiques focalisées sur des problèmes techniques ou des procédures. Ces dispositifs d'échanges pourraient se révéler également précieux pour créer du lien, partager et dépasser certaines expériences traumatisantes. C'est ce que manifeste cet agent d'accueil :

*Je serais prête à donner mon avis sur des forums « agents d'accueil » ou autres. Ça ne me gêne pas si c'est lu par mon chef ou autre, tout le monde peut émettre des opinions. Ce n'est pas nécessaire de donner une opinion négative. J'aimerais avoir un échange avec les autres agents d'accueil dans d'autres établissements, dans d'autres régions. On parlerait du rythme de travail, des histoires vécues avec les clients. Entre nous on se comprend. Ça nous permettrait d'évacuer, on prendrait les choses avec plus de légèreté.*

En attendant, les « empêchés-exclus » sont privés d'un échange qui leur permettrait de mieux connaître les pratiques des collègues dans d'autres régions. Le partage d'expérience en ligne recherché par

les managers, et qui motive en partie aujourd'hui l'impératif de connectivité, fait ici défaut. L'absence de dispositif d'échanges numériques empêche donc les salariés exclus de bénéficier d'une certaine forme de solidarité organique, de participer à des « réseaux » de pratiques, de valeurs et d'intérêts partagés, établissant la particularité d'un groupe et renforçant son identité professionnelle.

## CONCLUSION

Le cas que nous venons d'étudier ne peut pas être généralisé, mais les observations auxquelles il nous a donné accès confirment des tendances lourdes sur le rôle ambivalent des dispositifs numériques en organisation : à la fois dispositifs d'émancipation et de socialisation du salarié, mais également instruments de contrôle social, de surveillance et de discrimination de ce dernier. Ces phénomènes nous rappellent surtout la nature profondément sociale et politique du fait technique. De plus, à l'heure de la flexibilité, il semble évident que les managers doivent faire avec une socialisation des salariés qui ne peut plus s'effectuer, de manière pseudo-rationnelle, par quelques opérations de communication interne autour de l'acquisition d'une « culture d'entreprise commune ». Les salariés offrent leurs services en échange certes d'un salaire, de compétences, mais également d'une reconnaissance réelle et incarnée. Comme le note Norbert Alter, « [...] il demeure que l'argent et les récompenses symboliques contribuent à l'estime de soi, parce que ces avantages distinguent et qu'en distinguant ils valorisent » (Alter, 2009, p. 195). La critique des individus « en rupture de connexion » s'inscrit bien évidemment dans ce désir d'individuation collective et psychique inextricablement liée à un processus d'individuation technique (Stiegler, 1996). Elle est expérimentation et épreuve d'un territoire existentiel au travail, où se joue le règlement politique des intelligences collectives et des potentialités d'innovation attachées aux nouveaux agencements numériques. Pour Jean-Max Noyer, « cet environnement coopératif dévoilé ouvre de nouvelles formes d'indétermination, d'altération-création où se négocient, entre autres, les rapports politiques et les légitimités sociales ». Cela réintroduit « la question des fins comme désir individuel-collectif de se perpétuer dans son être entrant en conflit avec d'autres désirs... » (Juanals et Noyer, 2010, p. 45).

Ainsi se présentent là des affrontements, des rapports de forces, immanents à ce qui constitue pour nous une contradiction interne du « capitalisme cognitif » tel que formulé par Moulier-Boutang : la mise en réseau de « l'intelligence collective des travailleurs », loin de répondre

alors à un idéal émancipateur du « cognitariat<sup>15</sup> », cohabite, en organisation, avec un désir perdurant de contrôle et une « gouvernementalité » numérique se déployant sous des formes inédites. Évidemment, ces enjeux dépassent la seule question des normes de connexion et des situations d'accès<sup>16</sup>. De plus, la technopolitique des organisations tend à être aujourd'hui doublement déstabilisée : d'une part, par les pratiques et cultures numériques des « *digital natives* », qui se présentent ici comme une nouvelle force (certes, très hétérogène) de prescription et de critiques ; d'autre part, par le déploiement de communautés professionnelles spontanées sur Internet (et ce, en relative autonomie par rapport aux contraintes des intranets). Enfin, les discriminations numériques décrites invitent encore à suivre l'éventuelle évolution du droit du travail et des TIC en la matière. Tout cela participe au ré-agencement des écologies numériques d'une organisation, de l'innovation sociotechnique et des tensions continues qui les traversent.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH, M. (1987). « Comment décrire les objets techniques ? », *Techniques et culture*, n° 9, p. 49-64.
- AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Les Presses des Mines, Paris.
- ALLARD, L. (2007). « Blogs, podcasts, tags, mashups, locative médias : le tournant expressiviste du Web 2.0 », *MédiaMorphoses*, n° 21, septembre, p. 57-68.
- ALTER, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- BIGOT, R. et P. CROUTTE (2009). *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, CREDOC.
- BIGOT, R. et P. CROUTTE (2011). *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, CREDOC.

15. À bien des égards, les formes du travail intellectuel, les expressions possibles du travailleur cognitif, restent extrêmement différenciées. Le « cognitariat » ne peut constituer une métacatégorie homogène qui caractériserait les rapports de production dans le cadre du « capitalisme cognitif », concept qui doit lui-même être discuté. De plus, le seul droit d'accès à des espaces numériques ne suffit pas à la généralisation des formes de travail dites « intellectuelles ».

16. La technopolitique et le psychopouvoir (Stiegler, 2008) ne cessent de se manifester dans les dispositifs TIC, en organisation comme ailleurs. Le *profiling*, la cybersurveillance, la veille et l'exploitation des traces numériques en sont des expressions.

- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU, P. (1996). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Points.
- BOYD, D. (2007). «Social network sites: Public, private or what?», *Knowledge Tree*, <<http://www.danah.org/papers/KnowledgeTree.pdf>>.
- CARMES, M. (2008). «L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts? Performances et actualisations dans les agencements Intranet», *Actes du colloque: Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations*, Laboratoire I3M, Université de Nice Sophia Antipolis, p. 260-268.
- CARMES, M. (2010). «L'innovation organisationnelle sous les tensions performatives: Propositions pour l'analyse d'une co-construction conflictuelle des politiques et pratiques numériques», *Les Cahiers du Numérique*, n° 4, p. 15-36.
- CARMES, M. et O. Galibert (2010). «L'enchevêtrement des territoires numériques inter-Intranet: un questionnement des déterritorialisations/re-territorialisations des pratiques salariées», *Communication & Organisation*, n° 36, juin, p. 193-225.
- D'ALMEIDA, N. (2001). *Les promesses de la communication*, Paris, Presses universitaires de France.
- ERTZSCHEID, O. (2009). «L'Homme est un document comme les autres: du World Wide Web au World Life Web», *Hermès*, n° 53, p. 33-40.
- EUROSTAT (2010). *Enquête Technologie de l'information et de la communication*, DEPS, <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>.
- GALIBERT, O. (2005). «Vendre, donner, discuter: une approche communicationnelle des communautés virtuelles sur Internet», *Les enjeux de la communication*, Grenoble, GRESEC, mis en ligne le 18 mars 2005, <[http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/pageshtml/art2004.php](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/pageshtml/art2004.php)>.
- GEORGES, F. (2009). «Représentation de soi et identité numérique. Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du web 2.0», *Réseaux: web 2.0*, n° 154, p. 165-193.
- GRANJON, F., B. LELONG et J.L. METZGER (2009). «Pour une approche critique des inégalités numériques», dans F. Granjon, B. Lelong et J.L. Metzger (dir.), *Inégalités numériques. Clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*, Paris, Hermès/Lavoisier, p. 13-29.

- JUANALS, B. et J.M. NOYER (dir.) (2010). *Technologies de l'information et transformation des intelligences collectives*, Paris, Hermès-Lavoisier.
- KIYINDOU, A. (2009). «Réduire la fracture numérique, une question de justice sociale?», *Les Cahiers du numérique*, vol. 5, n° 1, p. 11-17.
- LATOUR, B. (2006). *Changer la société. Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.
- LAZZARATO, M. (2004). *Les révolutions du capitalisme*, Paris, Seuil.
- MALABOU, C. (2004). *Que faire de notre cerveau?*, Paris, Bayard.
- MOULIER-BOUTANG, Y. (dir.) (2007). *Le capitalisme cognitif: La nouvelle grande transformation*, Paris, Amsterdam.
- MUNIESA, F. et M. CALLON (2008). «La performativité des sciences économiques», *Papiers de recherche du CSI/CSI Working Papers Series*, n° 10.
- OSTY, F. (2008). «L'identité au travail à l'épreuve de la crise», dans M. Kaddouri et al. (dir.), *La question identitaire dans le travail et la formation*, Paris, L'Harmattan, p. 69-92.
- PROULX, S. (2005). «Les communautés virtuelles construisent-elles du lien social?», *Actes de travaux du groupe de travail «Sociologie de la communication»*, janvier, p. 291-297.
- SLOTERDIJK, P. (2006 [2005]). *Le palais de cristal. À l'intérieur du capitalisme planétaire*, Paris, Maren Sell Éditeur.
- STIEGLER, B. (1996). *La technique et le temps, Tome 2: La désorientation*, Paris, Galilée.
- STIEGLER, B. (2008). *Économie de l'hypermatériel et psychopouvoir, entretiens avec Petit, P., Bontems, V.*, Paris, Mille et une nuits.

3

POSTURE  
DES ACTEURS  
ET CONTRAINTES  
ORGANISATIONNELLES



7

TRAJECTOIRE  
ORGANISATIONNELLE  
ET NORMATIVITÉ SOUPLE  
De l'importance du contexte  
dans les possibilités de discours

Benoit Cordelier

## 1. PROJET ET TRAJECTOIRE ORGANISATIONNELS

La notion de *projet* permet de faire la différence entre les activités non récurrentes de l'organisation et celles faisant l'objet de processus stabilisés et récurrents, qualifiées d'*opérations* (Midler, 2004; Garel, 2003). Cette distinction met l'accent sur la dimension temporelle et sur le degré de certitude du résultat processuel. Pour Midler (2004, p. 100), «les projets n'ont pas d'horizons temporels, mais une fin. Les gérer c'est faire pour le mieux dans le morceau d'histoire qui est compris entre leur début et leur fin. Une histoire où rien n'est reproductible et où le temps ne se rattrape pas». Le concept de *trajectoire* d'Anselm Strauss (1992), en raison du traitement particulier de chaque patient en milieu hospitalier, partage nombre des caractéristiques du projet. L'issue n'est pas complètement prévisible; les activités des différents intervenants s'articulent en fonction de l'état du patient; la temporalité n'est pas purement chronologique, mais également événementielle; les retours en arrière sont difficiles, voire impossibles. C'est dans le chapitre «Maladie et trajectoires» (p. 143-189) que Strauss développe le concept de *trajectoire* qu'il avait introduit pour la première fois en 1967 dans un article corédigé avec Glaser. Pour Strauss,

le terme de trajectoire [...] fait référence non seulement au développement physiologique de la maladie de tel patient mais également à toute l'organisation du travail déployée à suivre ce cours, ainsi qu'au retentissement que ce travail et son organisation ne manquent pas d'avoir sur ceux qui s'y trouvent impliqués (p. 143).

Dans le projet comme dans la trajectoire, le temps est un élément essentiel de l'analyse qui pose le cadre des interactions. Ces dernières participent d'un processus de négociation constant entre les acteurs et transforment sans cesse l'ordre organisationnel. Les acteurs s'influencent mutuellement, tout en ayant une importance variable dans les différentes *phases* de l'activité collective. En effet, ils n'interviennent pas avec la même importance à chacune des étapes du traitement du patient ou de *l'arc de travail*, selon la terminologie de Strauss.

La question qui se pose est finalement celle de l'ordre social. Celui-ci, en dépit des apparences, ne s'appuie pas strictement sur l'institutionnalisation d'une hiérarchie, d'une structure. L'interactionnisme symbolique en général et Strauss en particulier s'attachent à dénoncer les insuffisances théoriques des fonctionnalistes qui conçoivent la structure sociale en termes de rôles et de fonctions. De George Herbert Mead à Jean-Daniel Reynaud, différentes branches de la sociologie ont largement démontré les limites conceptuelles de ces approches. Strauss fait également cette démonstration en deux temps. Tout d'abord, la

complexité des interactions en milieu hospitalier ne peut être analysée par la seule étude de l'organisation formelle. Deuxièmement, le rôle des différents corps de métiers est variable dans le processus de soin du patient ; il peut même être conflictuel en fonction de l'appréciation, éventuellement différente, de la situation médicale et organisationnelle par chaque acteur. La trajectoire permet de concevoir un ordre social dynamique qui se construit sur la convergence de la compétence de l'acteur et de ce qui pourrait être qualifié provisoirement d'*impératif d'action*. Ce dernier concept cherche à caractériser ici la nécessité d'agir en fonction d'une finalité qui peut être construite ou imposée. Les intervenants peuvent se mettre d'accord sur l'orientation de leurs actions comme se la voir imposée. L'importance des acteurs dépend de leur capacité à aider au déroulement du processus. Dans une perspective stratégique, l'acteur maîtrise une *zone d'incertitude* (Crozier et Friedberg, 1992) qui établit son pouvoir dans l'organisation. Dans une approche processuelle et discursive, son importance découle de sa capacité à s'engager dans l'action collective et ainsi orienter la dynamique organisationnelle. L'ordre social peut être négocié ou subi, mais il ne correspond certainement plus exclusivement à une cartographie figée du rôle et des attributs de chacun ; il varie plutôt en fonction d'un contexte en constante évolution. Le pouvoir ne peut se concevoir dans la seule dimension statutaire des acteurs ; c'est en effet une relation (Crozier et Friedberg, 1992). Friedberg (1997, p. 116) précise bien

[qu']une telle définition met en évidence la nature au moins bilatérale et le plus souvent multilatérale du pouvoir. Dans la mesure même où celui-ci est une relation, il ne peut être imposé de façon unilatérale par ceux qui en posséderaient à ceux qui n'en ont pas : il est inséparable des processus d'échange négocié qui se greffent sur la relation et qui font qu'il comporte toujours un élément de réciprocité, aussi ténu soit-il par moments.

Pour Foucault (1976) également, le pouvoir n'est pas une caractéristique objectivable, mais une relation dynamique<sup>1</sup>. Il définit cette relation non pas comme un mode d'action qui agirait directement et immédiatement sur les autres, mais comme « une action sur l'action, sur des actions éventuelles ou actuelles, futures ou présentes » (Foucault, 1994, p. 236). Le pouvoir est donc également un potentiel activé en fonction de l'inscription de l'acteur dans ce que j'appelle ici, en prolongeant l'expression de Strauss, une *trajectoire organisationnelle*. Pour illustrer cette idée, je propose d'analyser deux situations mettant en

---

1. « Le pouvoir n'est pas quelque chose qui s'acquiert, s'arrache ou se partage, quelque chose qu'on garde ou qu'on laisse échapper ; le pouvoir s'exerce à partir de points innombrables, et dans le jeu de relations inégalitaires et mobiles » (Foucault, 1976, p. 123).

évidence des modalités de distribution de pouvoir. L'une permettra de montrer comment des acteurs créent du pouvoir par la création d'un dispositif organisationnel normatif. Si dans ce premier cas l'accent peut être mis sur l'utilisation d'une structure organisationnelle pour légitimer des prises de décision, l'autre cas permet d'insister davantage sur la dimension temporelle de l'émergence du pouvoir. Dans les deux cas, le pouvoir n'est pas statutairement attaché à l'acteur; ce dernier en jouit et peut en user ponctuellement en raison d'un contexte singulier, ou une séquence dans la *trajectoire organisationnelle*. Celle-ci modifie les configurations relationnelles et contextuelles autorisant certains discours et actions, en somme, des possibilités d'exercice du pouvoir.

## 2. ÉTUDES DE CAS

Cette réflexion s'appuie particulièrement sur deux cas qui ont fait l'objet d'observations participantes. L'un analyse un comité de suivi de projets de rationalisation de processus informationnels par la conception et le paramétrage de solutions informatiques de gestion (Cordelier et Tine, 2010). L'autre porte sur les dynamiques discursives et transactionnelles dans une entreprise forcée de restructurer ses activités après avoir frôlé la faillite (Cordelier, 2007).

### 2.1. INVESTISSEMENT ET DISTRIBUTION DU POUVOIR DANS LES PROJETS

Dans le premier cas (Cordelier et Tine, 2010), l'organisation travaille avec des employés qualifiés et autonomes. Les difficultés en termes managériaux sont de contrôler l'activité de ces personnes – tout particulièrement les responsables de projet – sans pour autant leur enlever leur autonomie, source de motivation, et minimiser les risques de conflits internes. Des processus collaboratifs sont mis en place à cet effet. La structure managériale prévoit des comités mensuels de suivi de projet auxquels participent une quinzaine de personnes. Ces réunions servent à suivre collectivement le portefeuille de projets de l'organisation. La conséquence de cette évaluation est double: une identification des projets critiques, qui permet de déterminer la gestion des ressources, et la valorisation ou la sanction des responsables de projet. La dimension collective sert ici non seulement à contrôler, mais également à atténuer les risques de conflit dans le respect d'une culture du consensus et des systèmes de protection du salarié. L'évaluation du chef de projet n'est pas l'objectif premier de ce comité, mais l'évaluation des portefeuilles de projets est en partie transitive et rejaillit sur son gestionnaire. Un responsable de projet couronné de succès verra

naturellement son expertise reconnue et valorisée, alors que celui dont les résultats ne donnent pas satisfaction se verra progressivement attribuer des projets plus légers ou des tâches cléricales. Nous assistons donc à un double phénomène d'émergence de pouvoir.

Le premier permet de comprendre le passage du pouvoir individuel des acteurs au pouvoir d'un acteur collectif. À partir de cette définition mettant en évidence sa nature collective, le pouvoir est de toute façon le pendant d'une nécessité de coopérer.

On entre dans une relation de pouvoir parce que l'on doit obtenir la coopération d'autres personnes pour la réalisation d'un projet, quel qu'il soit (un but commun, un problème plus ou moins clairement perçu par les autres, etc.). Contrairement à l'intuition première qu'on pourrait en avoir, pouvoir et coopération ne sont pas contradictoires, mais sont la conséquence naturelle l'un de l'autre (Friedberg, 1997, p. 115-116).

Différents acteurs collectifs ayant besoin de se coordonner mandatent un représentant et lui accordent un droit de parole. Celui-ci vient avec la légitimité que lui confère sa sphère d'origine, son service ou son département. Il la transfère au comité d'évaluation des projets, qui peut dès lors collectivement prendre des décisions que n'aurait pu prendre le seul responsable de l'un des services impliqués en raison de la complexité d'une évaluation multidisciplinaire et interservices. Les différentes expertises, les différents points de vue sont représentés et ont une part de voix dans l'élaboration de ce nouveau discours organisationnel. La légitimité du comité se construit donc sur cette nécessité de trouver un dispositif de coordination. Les intérêts des différents acteurs, malgré des divergences possibles, se trouvent subsumés à la logique du comité qui représente un intérêt organisationnel pouvant s'imposer aux autres acteurs collectifs (services et départements). Le sens de l'action est différent dans les diverses entités organisationnelles, car elles ont des objectifs et des modalités d'action propres.

Le deuxième phénomène montre comment un collectif reconnaît l'expertise d'un acteur et construit dans le même mouvement sa légitimité. Cette dernière lui donne un droit de parole accru et la possibilité de représenter l'organisation sur des sujets techniques pointus aussi bien à l'interne qu'auprès des partenaires extérieurs. Autrement dit, le comité réalise des *actes d'institution* (Bourdieu, 1982). En plus de son rôle officiel d'évaluation des projets, le comité investit les gestionnaires de projet efficaces d'un statut d'expert. S'ils ne sortent pas fondamentalement meilleurs de leur appréciation par le comité, ils en sortent toutefois grandis aux yeux du reste de la communauté. La

«*magie sociale*» qui opère dans cette situation cherche à créer une distinction objective entre les différents gestionnaires de projet. Pour rester dans cette lecture bourdieusienne, la difficulté est ici de proposer une épreuve qui valide cette distinction. La nature transversale du travail des chefs de projet rend cette évaluation complexe, car elle ne répond pas à la logique d'un seul service, encore moins à celle d'une organisation par essence bureaucratique. Ceux-ci font un travail d'interface dans un esprit *connexionniste* (Boltanski et Chiapello, 1999). Ils sont donc évalués par leur activité et l'on attend d'eux qu'ils correspondent à leur état de grand. L'acte d'institution performé par le comité dans son activité de reconnaissance permet donc de faire le lien entre l'ancien et le nouvel ordre, entre l'ancienne  *cité industrielle* et la  *cité par projet*. De plus, ils ne sont pas évalués par des pairs; l'objectivité est donc consacrée par le collectif des représentants de chaque partie prenante, détenteurs chacun d'une part de la capacité d'évaluation. C'est ainsi que des acteurs n'ayant pas de légitimité pour apprécier séparément la compétence d'un gestionnaire de projet parviennent malgré tout à imposer un outil d'évaluation et d'institution. Dans une perspective de cognition distribuée, la compétence de constitution apparaît dans l'interaction des membres du comité. Le gestionnaire distingué acquiert alors non tant une compétence qu'un droit et un devoir de comportement. Il est cantonné à un schéma d'attitudes lié à sa nouvelle distinction et acquiert une autorité qui fait que sa parole a plus de poids en dépit de la faiblesse de sa position hiérarchique (Cordelier et Gramaccia, 2006).

Le pouvoir est une relation qui évolue en fonction des phases dans lesquelles se trouve l'organisation. Les organisations par projet rendent cette dynamique encore plus notable. Les acteurs y sont en effet convoqués par des impératifs d'action et construisent leurs dispositifs d'action et de coordination en instituant des individus en fonction, dans un premier temps, de leur compétence de départ et surtout du besoin ponctuel d'un processus. Dans un deuxième temps, ou *phase*, une fois l'activité éteinte, l'individu est redirigé dans de nouvelles fonctions. En cas de succès, les dispositifs organisationnels peuvent même lui accorder un statut plus stable lié à son expertise. Le projet aura servi d'épreuve, de rite de passage, vers un nouveau statut. Un événement circonscrit dans le temps aura permis d'accorder un pouvoir ponctuel à un individu, puis éventuellement de le pérenniser. Et, fait peut-être encore plus notable, il autorise des acteurs, par des mandats ponctuels, à se prononcer sur des processus sur lesquels ils n'ont pas *a priori* de pouvoir statutaire.

## 2.2. INDEXICALITÉ ET ACTIVATION DU POUVOIR

Dans le deuxième cas (Cordelier, 2007), l'organisation change à plusieurs reprises de logique en réaction ou en anticipation à des contraintes exogènes. Si la quasi-faillite a mis en évidence des défaillances organisationnelles, la manière d'y faire face dépend des actions prioritaires identifiées par la direction générale. Je considérerais particulièrement deux étapes dans la trajectoire de cette organisation. Dans la première, le groupe, ayant été racheté par un fonds d'investissement, connaît une relative stabilité managériale. Le PDG en place valorise alors la réorganisation des processus internes. Toutefois, au bout de quelques années, il choisit d'anticiper la revente prochaine du groupe et se met en quête d'un nouvel investisseur. Pour rendre l'entreprise plus attrayante, il cherche alors à en améliorer la présentation financière. Il concentre dès lors les efforts de l'organisation sur une stratégie commerciale plus agressive afin d'en augmenter le chiffre d'affaires. Les choix du PDG orientent clairement les discours possibles. Il crée un contexte qui va favoriser une distribution du pouvoir en fonction de la capacité des acteurs à tenir un discours et des actions en phase avec ses propositions. En réduisant l'équivocité des événements, il canalise les actions possibles et active le pouvoir de ceux qui sont capables ou mieux placés pour les réaliser.

Pour Weick (1979, 1995), mettre en lumière un problème, le formuler, permet d'élaborer du sens. Dans ce cas, ce n'est pas tant sur des éléments de crise que l'accent est mis, mais sur les solutions possibles. Le résultat est finalement le même : le PDG confisque les espaces d'interactions pour la coconstruction du sens et, surtout, il structure un contexte simplifié dans lequel il autorise certaines actions et en limite d'autres. Exemple fort s'il en est, il a transformé sa ligne de commandement en écartant de l'organisation un directeur commercial au profit d'un autre en fonction de leurs compétences respectives, certes, et des discours qui accompagnaient leurs actions. Cela m'amène à retenir deux des propriétés du processus de construction de sens sans pour autant en ignorer les autres : le *sensemaking* est ancré dans la construction identitaire et réalise un *enactment*, ou enaction. La personne produisant du sens est indissociable de son environnement ; elle interagit avec son contexte en fonction de qui elle est : « ce que "je" suis me conduit à faire sens d'une certaine manière de "ceci" et le sens que je donne à "ceci", à son tour, me renvoie à ce que "je" suis » (Vidaillet, 2003, p. 122). De plus, l'individu contribue à créer son environnement, les réalités sur lesquelles il doit agir, et par conséquent oriente ses modalités d'action et celles des autres personnes sur lesquelles il a de l'influence. Vidaillet explique comment les dirigeants

sont caractérisés par des cadres de référence qui marquent leurs analyses contextuelles et l'orientation de leurs actions : ce qu'elle appelle « noyau central est constitué de variables les plus importantes pour le dirigeant, qu'il conserve constamment en mémoire et entre lesquelles il organise un réseau de relations et de causalité » (Vidaillet, 2003, p. 124). Dans ce cas, le PDG remplace un directeur commercial par un autre pour faciliter la mobilisation de son équipe commerciale vers des actions plus orientées vers le terrain. Il sait que les qualités organisationnelles de l'un vont être supplantées par celles commerciales de l'autre. Plutôt que de faire le pari de la capacité d'évolution de son premier directeur commercial, il table d'emblée sur les qualités intrinsèques de l'autre. Son analyse est finalement reliée aux discours que tenaient préalablement ces directeurs et aux actions qu'ils avaient menées jusqu'alors. Dès qu'il déplace le cadre de ses préoccupations, il fait des choix qui donnent alors plus de portée au discours de son deuxième directeur. Il a créé un contexte qui développe le pouvoir de celui-ci.

Il serait toutefois abusif de laisser croire que les préoccupations de l'organisation, de ses dirigeants et autres acteurs sont univoques. Même s'il est possible d'identifier des orientations fortes, elles doivent composer avec d'autres actions dans lesquelles l'organisation a été engagée. Ce directeur commercial, promu au regard de ce nouvel environnement *enacté* par le PDG, ne peut pour autant faire table rase des actions de son prédécesseur. La précédente rationalisation organisationnelle avait été appuyée par l'implantation de systèmes informatisés. Dans un premier temps, le nouveau directeur commercial ne cherche pas à prolonger les actions de son prédécesseur. Il ne peut toutefois pas passer un investissement aussi important par pertes et profits. Cela irait à l'encontre d'une mise en cohérence nécessaire. Ce serait en effet à la fois minorer l'importance de l'investissement et désavouer frontalement les actions des autres intervenants, dont le PDG, avec qui il doit continuer de collaborer. Bien que ces outils ne le servent pas, il ne peut les supprimer. Autrement dit, bien qu'il en ait le pouvoir, notamment en ce qui concerne un logiciel de gestion de la force de vente, ou SFA<sup>2</sup>, il ne peut demander à ce qu'il soit retiré. Son pouvoir est contextuellement limité. Il doit alors réaliser ce que j'appellerai un *acte de silence* (Cordelier, 2009). En effet, à défaut de pouvoir demander directement une action de suppression du logiciel, il doit faire le pari que l'inertie organisationnelle lui sera favorable.

---

2. SFA, acronyme de *Sales Force Automation*.

Les acteurs jouissent d'un certain pouvoir institutionnel. Ils peuvent l'accroître localement sur la base de leurs compétences, voire de l'incompétence des autres, comme cela a été théorisé à travers le concept de *zone d'incertitude* de Crozier et Friedberg (1992). Mais leur pouvoir est également limité, dans une perspective praxéologique, parce qu'il est acceptable de dire. L'acteur peut avoir un pouvoir, mais il ne peut l'activer, car cela ne ferait pas contextuellement sens et risquerait même d'affaiblir sa position. Le pouvoir ne fonctionne donc que dans certains cadres, dans certaines étapes d'une trajectoire organisationnelle. Le contexte spatial et temporel impose une normativité qui active ou inhibe de façon variable le pouvoir de l'acteur.

## CONCLUSION

À travers ces deux exemples, j'ai pu insister sur la qualité relationnelle du pouvoir en m'appuyant particulièrement sur Foucault et Friedberg. Toutefois, cette dimension n'est pas réductible à la seule relation entre deux individus, voire deux acteurs. Pour mieux la comprendre, il faut l'étudier en contexte. La relation est préétablie par la structure dans laquelle s'insèrent les acteurs; ils ne parviennent pas en effet à échapper complètement à la formalisation de l'organisation. Mais elle évolue également en fonction des phases que traversent les acteurs dans la trajectoire organisationnelle. Les possibilités d'exercice du pouvoir sont déclenchées en fonction de la compétence de l'acteur dans l'action poursuivie. Cette compétence, entendue dans un sens large, peut être prédéfinie structurellement, instituée puis structurellement inscrite ou, encore, découler de la confrontation dialectique<sup>3</sup> de la compétence d'un acteur et de l'incompétence d'un autre. Mais il est plus particulièrement intéressant de remarquer qu'une organisation, pour contrôlante qu'elle soit, a besoin d'intégrer des structures ponctuelles pour compléter ces procès habituels. La distribution structurelle du pouvoir n'est pas toujours suffisante pour en justifier l'exercice. Des logiques peu sollicitées ou émergentes imposent la création de nouvelles interactions et la nécessité de (re)configurer des relations de pouvoir. Si l'on se centre davantage sur l'acteur que sur la structure, le même phénomène peut être constaté: son pouvoir est continuellement affecté par l'évolution du contexte. La normativité de l'organisation est assouplie afin que les acteurs trouvent les modalités d'action qui leur permettent de se coordonner et de coopérer dans les multiples et complexes

---

3. J'adopte ici une posture de *l'acteur stratégique*; dans une perspective coopérative, cette confrontation pourrait être requalifiée en *complémentarité des compétences*.

trajectoires organisationnelles qui ne peuvent être toutes prévues. Le pouvoir, tout en restant une relation, est également une capacité à se faire entendre en résonnant avec les logiques organisationnelles spatio-temporellement situées.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU, P. (1982). «Les rites comme actes d'institution», *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 43, n° 1, p. 58-63.
- CORDELIER, B. (2007). *Logiques de transaction en innovation organisationnelle – Vers une heuristique sociotechnique du projet*, thèse inédite en Sciences de l'information et de la communication, Bordeaux, Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3.
- CORDELIER, B. (2009). «Le silence en tant qu'acte de langage, ou quand (ne pas dire) c'est (dé)faire: stratégies et temporalités», communication présentée au séminaire international «Temporalités et communications», Bordeaux, France, mars.
- CORDELIER, B. et G. GRAMACCIA (2006). «Antinomies, régulations et médiations dans les projets d'innovation organisationnelle», dans O. Germain (dir.), *De nouvelles figures du projet en management*, Paris, EMS, p. 99-123.
- CORDELIER, B. et M.A. TINE (2010). «L'intégration de l'organisation par les pratiques collaboratives – La sanction de l'individu par le collectif», dans J. Bonnet, R. Bonnet et G. Gramaccia (dir.), *Management et communication – Mutations, emprunts et résonances*, Paris, L'Harmattan, p. 207-222.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1992 [1977]). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- FOUCAULT, M. (1976). *La volonté de savoir*, Paris, Gallimard.
- FOUCAULT, M. (1994). *Dits et écrits*, tome IV, Paris, Gallimard.
- FRIEDBERG, E. (1997 [1993]). *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- GAREL, G. (2003). *Le management de projet*, Paris, La Découverte.
- MIDLER, C. (2004 [1993]). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- STRAUSS, A. (1992). *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.

- VIDAILLET, B. (2003). «Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens», dans B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert.
- WEICK, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.



8

MANAGEMENT PAR PROJET  
ET FORMES PARADOXALES  
D'ÉMANCIPATION

Le cas du management  
de projet chez un opérateur  
en télécommunications

Jean-Michel Camin

Les rapports de production dans les organisations par projet – dites flexibles ou transversales –, loin d’engendrer des formes sociales spontanées et solidaires, s’appuient sur des collectifs d’individus le plus souvent « encastrés » dans des systèmes de communication informatisés et aux prises avec des normes qui ne laissent aucune marge d’interprétation et donc de liberté. La mise en place des processus, leur amélioration continue et leur application stricte dans les groupes deviennent donc la règle, la norme absolue de fonctionnement. La responsabilité du chef de projet sur le fond est bien d’exécuter principalement les décisions prises et de renforcer l’efficacité des relations de collaboration entre les parties prenantes (Herkt, 2007 ; Parkin, 1996 ; Ramsing, 2009). Toutefois, on peut rajouter que sur la forme, le chef de projet a pour responsabilité de conduire et mener strictement les fonctions de contrôle et de maîtrise d’avancement du projet. Aujourd’hui, force est de constater que la forme l’emporte sur le fond. Une hypothèse, pour évidente qu’elle soit, reste à vérifier : les méthodes de maîtrise de la qualité des projets et, plus largement, des processus sont finalement appliqués par mimétisme au contrôle de la performance individuelle et contribuent à désolidariser l’individu des sources collectives du travail. La présente étude prend appui sur mon expérience à la fois professionnelle et syndicale au sein d’une grande entreprise française de télécommunications.

## **1. ENTREPRISE SOUS TENSION**

Mon entreprise solidement implantée dans le domaine des télécommunications en France et à l’étranger, est soumise comme toutes les firmes à une sévère compétition internationale ne lui laissant aucune marge de manœuvre : il lui faut accroître sa productivité et faire preuve d’une amélioration continue de ses processus, autrement dit innover pour ne pas disparaître. Les pays industrialisés ont développé pour survivre une économie d’innovation liée au management du savoir (Lantz, 2004, p. 25). L’innovation devient la clé pour la création de valeur ; la capacité à faire émerger de nouvelles technologies et les services associés supplante l’importance accordée, dans un passé pourtant très proche, à l’outil de production. L’innovation ne crée pas de la valeur en elle-même : c’est un moyen puissant qui concourt – comme peut le faire le marketing, le fonctionnement en mode projet, la gestion financière et les autres fonctions de l’entreprise – à la création de valeur. L’économie de l’immatériel représente plus de 80 % des emplois aux États-Unis, 65 % en Grande-Bretagne, 53 % en Allemagne (Lantz, 2004). De la productivité on passe ainsi à la conceptivité :

les entreprises cherchent à concevoir plus vite et à moindres coûts des produits innovants qui créent de nouveaux marchés. Elles construisent leur avantage compétitif par un renouvellement fréquent et une focalisation croissante des produits (Ben Mahmoud-Jouini, 1999).

Deux auteurs, Overdorf et Christensen (cités dans Klisnick, 2003, p. 103-128) mettent en avant l'importance des processus, et développent l'idée que les organisations possèdent des capacités propres, indépendantes des individus qui les composent et que ces capacités définissent également des handicaps. À mesure que l'entreprise grandit, se détermine plus précisément et de manière plus prévisible ce qu'elle peut faire ou non. La mise en place et l'amélioration continue des processus dans les groupes deviennent donc la règle, la norme absolue de fonctionnement et l'organisation par projet l'une des principales composantes. Le système de conception de l'entreprise devient alors le produit de l'interaction entre la stratégie, le management des connaissances et le management des projets (Garel, Giard et Midler, 2004). Sihem Ben Mahmoud-Jouini précise (cité dans Bloch et Manceau, 2000, p. 361) que

les processus de conception doivent articuler trois composantes :

- le pilotage de la stratégie qui focalise les énergies et les compétences sur les domaines où l'on cherche à se différencier par l'innovation ;
- le management des compétences à la base de toute stratégie d'offres ;
- le management des projets, conçus à la fois comme champ de valorisation des acquis et champ d'expérimentation à capitaliser pour la trajectoire future.

Pour s'adapter aux nouvelles pressions externes (le marché et les délais de lancement des produits, la demande de flexibilité, l'omniprésence de la gestion du risque), les firmes ont construit une réponse sous la forme d'une accumulation de processus, de systèmes qualité, d'un mode d'organisation par projet dont les conséquences génèrent un surcroît d'activités et chassent finalement le lien social hors du monde du travail. Castel (2009, p. 101-102) fait le même constat quand il indique que

la nouvelle question sociale consisterait à chercher en dehors de l'emploi classique des pratiques alternatives, de nouveaux types d'activités capables de fonder une citoyenneté sociale qui autrefois reposait largement sur l'utilité productive des individus dans l'organisation du travail.

Nous verrons comment une chape de contraintes pèse sur les organisations par projet, de quelle façon les aspects communicationnels traduisent et mettent à jour ce système de contraintes et enfin nous tenterons de proposer de nouvelles recommandations normatives.

## **2. LOI D'ADDITIVITÉ DES CONTRAINTES ET IMPACTS SUR LA COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS PAR PROJET**

Une chape de contraintes dont l'origine se trouve dans l'amélioration de la qualité et la gestion du risque pèse sur les organisations par projet. Sa principale caractéristique est l'additivité : elle produit une communication intraentreprise qui s'autosature et porte de moins en moins de sens, mais se fait pourtant le support des injonctions, des commandes et des contrôles. Délivrer au client un produit conforme à ses attentes en respectant les délais, en maîtrisant les coûts de production et un niveau de qualité adéquat : voici les nouveaux mots d'ordre de la compétition internationale. Il faut passer « de l'idée au revenu », comme l'indiquent nos processus de mise sur le marché. Délivrer un produit ou un service à travers le mode projet s'appuie sur l'utilisation de techniques exogènes à la firme acquises par les individus (méthodes de gestion de projet pouvant faire l'objet de normes) et de processus endogènes à la firme traduisant les valeurs et les priorités du groupe auxquels les individus vont se conformer. Depuis 2005, mon groupe a souhaité harmoniser de façon descendante les processus de délivrance sur le marché des produits et services, et établir un langage commun entre les différents acteurs de la chaîne de valeur (innovation, marketing, développement, *pricing*, distribution, communication, vente). Le maître mot est « marché » : le processus interne se nommera TTM (*Time to market*). Depuis cette date, les processus de délivrance des plateformes de services ou de production des logiciels par exemple s'harmonisent sur le processus TTM. Le personnel est régulièrement formé ou informé du contenu et les évolutions du processus, les pratiques managériales mettent en œuvre les dernières recommandations. Les bases documentaires du groupe, partie intégrante de la démarche qualité, support de l'amélioration continue, relaient ces évolutions et font référence. Ce type de dispositif existe bien évidemment dans de nombreuses entreprises mais sous une autre dénomination. Il reste que le délai de mise sur le marché des produits devient un élément primordial des firmes : « il ne faut investir ni trop tôt alors que les clients ne sont pas prêts, ni trop tard » (Renault, 2006).

Ainsi, les processus liés au développement des services logiciels et ceux de la commercialisation utiliseront des jalons communs, les règles et normes internes d'utilisation de passage des jalons seront unifiées et convergentes. Dans un grand groupe, le chef de projet est soumis à l'application d'un empilement de processus, mais également à l'application de nombreuses contraintes réglementaires. Les axes sont multiples : système qualité (découpage de l'activité en processus de

management, de délivrance des produits et services, de support), système de contrôle qualité, contraintes documentaires et de traçabilité, contraintes financières SOX<sup>1</sup>, gouvernance et pilotage des achats (*sourcing*). Il faut différencier cette liste de contraintes des objectifs internes du projet. On les regroupe en contraintes endogènes et exogènes. Les contraintes exogènes à la firme pèsent directement sur les individus. Par exemple, le chef de projet doit disposer d'un minimum de compétences techniques dans le domaine des projets et suivre des formations, voire des « parcours professionnels » en management de projet. Certains parcours ouvrent même à la possibilité de certifications reconnues de tous, parfois même hors de l'entreprise.

Les compétences techniques à elles seules ne suffisent pas. Elles s'appuient, de façon pragmatique, sur la maîtrise d'outils informatisés toujours plus complexes et nombreux. « Le problème avec les jeunes ingénieurs c'est qu'ils peuvent tout mais ne savent rien faire », expliquait l'un de mes collègues ingénieur à un apprenti ingénieur. Il soulignait par son discours la place capitale de l'acquisition des outils informatiques et des procédures internes pour être reconnu opérationnel et productif dans une entreprise. Sous une autre forme mais avec un impact immédiat sur certains projets, nous sommes soumis aux avis d'organismes externes comme l'Autorité de régulation des télécommunications, qui relaie et adapte les directives européennes du secteur. Un avis (ARCEP, 2004) portant sur l'acquisition du consentement préalable de l'abonné avant inscription sur les listes d'abonnés (annuaires) a eu par exemple un impact important sur le déroulement du projet tant sur le plan du système d'information à mettre en œuvre que sur celui de l'organisation de la collecte (services commerciaux) ou de la restitution des informations (service de renseignement). Le chef de projet doit prendre en compte ce type de contraintes qui apparaissent alors dans son champ d'action.

### 3. PRENDRE LE RISQUE DE FAIRE DE LA QUALITÉ ?

Les produits ou services développés présentent tellement d'interfaces avec les services déjà existants que l'exigence de rigueur est consubstantielle au mode d'organisation par projet. Ainsi, pour conduire un produit de la phase d'exploration à celle d'ouverture du service, on pouvait dénombrer, pour ma seule entité en 2007, plus de 34 dossiers de livrables (du plan de management de projet au dossier de recette de

---

1. Loi Sarbanes-Oxley de 2002 sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs. C'est une loi fédérale aux États-Unis d'Amérique imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière.

mise en production, au bilan de projet, etc.), sans parler des nécessaires revues de pilotage ou réunions mensuelles d'évaluation des risques. À cette composante «réalisation du service», il faut également ajouter l'activité des équipes marketing conduites également sous forme d'un projet, l'activité de commercialisation, d'exploitation, de facturation. Bref, le cycle de vie du produit n'est qu'une longue suite de projets et d'activités récurrentes concomitantes ou séquentielles jusqu'à son retrait final, lui-même objet d'un projet. Les projets démarrent par un recensement exhaustif de toutes les parties prenantes internes ou externes à l'entreprise: le but est de décrire l'écosystème du projet. Cette tendance à correctement lister et prendre en compte tous les acteurs de l'environnement du projet s'accroît depuis plusieurs années. Elle trouve son origine dans l'analyse et le management des risques, soit pour les prévenir, soit pour en diminuer la gravité (Lemette, 2008).

Les firmes n'aiment pas les risques, les individus généralement les évitent et mettent des stratégies en place pour minimiser la survenue d'un sinistre. Dans un groupe, Serge Édouard (cité dans Lemette, 2008, p. 25-28) précise que l'apparition d'un sinistre entraverait directement «l'atteinte des objectifs opérationnels stratégiques et financiers, menaçant *in fine* son chiffre d'affaires et sa rentabilité». Les voies de sortie sont étroites et les firmes disposent de trois moyens pour gérer les risques: supprimer l'origine du risque (prévention), mettre en place des mécanismes d'autoprotection (réduire la probabilité d'apparition) ou mettre en place des mécanismes de mitigation (réduction des conséquences néfastes). L'individualisation des relations conduit à une gestion individuelle de la maîtrise des risques. Pour échapper à cette pression, l'individu se construit un dispositif d'information (Lemette, 2008, p. 162) et un arsenal d'indicateurs utilisé pour soulager sa crainte et alléger la chape de contraintes causée par la complexité de son environnement. Il reprend le contrôle symbolique sur les choses en décrivant son activité à travers des indicateurs, «la production de normes idéales permet de sortir de l'impuissance vécue» (Dujarier et Gaulejac, 2006, p. 199). Ce faisant, il élimine un risque de voisinage (proche dans le temps et dans son espace de travail), mais contribue à l'émergence d'un risque systémique décrit par de nombreux auteurs comme Lemette, (2008) ou Dubois (1996).

Dans les organisations par projet où le niveau d'incertitude est maximal au début du projet (Midler, 1993, p. 97), on observe une tendance naturelle à l'acquisition d'informations pour réduire l'incertitude et limiter les risques. *De facto*, en combinant l'objectif (réduire l'incertitude) et les moyens (management par la qualité) dans des univers complexes (nombre d'interfaces, technologie de pointe, nombre

de parties prenantes, environnement réglementaire, etc.), on arrive à décliner des organisations excessivement complexes qui s'appuient sur des processus nombreux et de plus en plus rigoureux. Le projet, finalement fragmenté dans son plus bas niveau de détail en lots de travail ou « *works package* » (PMI, 2008, p. 116), est distribué pour réalisation aux individus à travers une structure arborescente. Ainsi, les équipiers prennent en charge la réalisation de tâches spécialisées et les chefs de projets se concentrent de plus en plus sur la conduite et les fonctions de contrôle ou d'avancement du projet au détriment de la communication, consommatrice de temps. La cible idéale qu'est le chef de projet, décrite par Herkt (2007), Parkin (1996) et Ramsing (2009), est sensiblement écornée par cette chape de contraintes endogènes et exogènes au projet : « *the project manager's major responsibility is to execute decision making and build efficient collaborative relationships among a diverse group of project stakeholders* » (Ramsing, 2009, p. 346). Les relations de collaboration ne se bornent plus qu'à leur strict minimum, soit la gestion des indicateurs souvent individualisés.

Tous les systèmes qualité sont conçus non seulement pour s'interfacier verticalement dans l'entreprise mais également horizontalement. Ainsi, ma division est impliquée dans une politique de certification qualité pour trois activités particulières (construction, qualification, métrologie), le groupe est engagé dans l'obtention de certifications de portée nationale ou internationale (Gélinard, Hofer et Lennuyeux, 2009). Les systèmes qualité que nous mettons en œuvre ne représentent que le simple maillon d'une chaîne planétaire qui lie toute relation client-fournisseur autour de référentiels communs ; par exemple, les certifications ou attestations relatives aux Systèmes de management qualité, hygiène, sécurité et environnement (ISO 9001, TL9000, ISO14001, ISO18000, etc.). Au niveau du groupe, nous exigeons de nos fournisseurs qu'ils soient détenteurs de certains labels attestant de leurs bonnes pratiques, comme nos clients attendent de nous un certain nombre d'autres labels certifiant de la maîtrise de nos activités. Stéphane Olivesi (2006, p. 172) parle d'un idéal qualité qui correspond à « la volonté de structurer l'ensemble des rapports sociaux au travail sur le modèle de la relation client-fournisseur ».

#### **4. SATURER LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS DE COMMANDE ET DE CONTRÔLE**

Il est intéressant de pouvoir évaluer le volume et le type d'informations échangées durant un projet. Pour ce faire, nous emploierons une analogie. Dans le domaine des télécommunications, pour décrire la

communication entre deux entités informatiques, nous utilisons la notion de pile de protocoles, qui permet de formaliser les règles d'échange d'informations (les protocoles s'encapsulent les uns dans les autres pour fonctionner), le plus connu étant certainement l'Internet Protocol (IP) utilisé par deux équipements interconnectés pour dialoguer sur le réseau Internet. Un protocole réseau est constitué par un nombre limité de règles représentées par des paquets d'informations échangés entre les terminaux. Ces paquets sont découpés en deux parties, l'en-tête et les données. Ainsi, plus les protocoles s'empilent pour répondre à des environnements complexes, plus l'en-tête prend de l'importance par rapport à la taille des données. On parle alors d'*overhead* (taille de l'information de commande ou contrôle) et de *payload* (charge utile, contenu). Ainsi, on peut estimer que plus de 20% des informations échangées dans le réseau Internet (Thompson, Miller et Wilder, 1997) ne sont que des informations de commandes. Par analogie, on peut dire que les modes d'organisation par projet, parce que soumis à des procédures qui s'ajoutent et parfois s'imbriquent les unes aux autres (charte documentaire, procédure de réservation de ressources humaines et matérielles, procédure de *reporting*, procédure de recrutement interne, etc.), sont sujets au phénomène d'*overhead* ou d'information de commande liée à l'organisation des choses. Comme les délais et les moyens sont en constante diminution dans les projets, c'est la charge humaine de traitement et la multiplication des messages qui augmentent pour compenser cette perte d'échange de sens.

Quelques rares auteurs ont abordé la notion d'*overhead* dans la communication interpersonnelle ou de groupe (Haan, 2004; Jarvenpaa et Leidner, 1999) alors que dans le domaine des télécommunications et de l'informatique, cette notion est plus répandue, puisqu'elle fait partie intégrante de la théorie du dimensionnement des flux informatiques. Les auteurs soulignent d'ailleurs cet aspect d'*overhead* lorsqu'ils abordent les difficultés à communiquer des équipes distantes aux prises avec les outils de communication modernes (par l'intermédiaire des réseaux informatiques). On est donc proche des notions de télécommunications, comme le précisent Jarvenpaa et Leidner (1999, p. 791-815): «*teleworking teams will encounter a relatively high overhead in communication on rules and procedures. This may cause a deficiency when encountering difficulties*». Ils ont montré que des équipes distantes concentrées sur les tâches et moins sur les procédures étaient plus efficaces pour résoudre les problèmes et les difficultés. Le défi dans les firmes consiste à trouver l'organisation *ad hoc* et la perle rare qui minimisera l'utilisation de cette information de commande et donc les pertes en temps et en énergie des équipes. L'*overhead* dans les communications est bien la contrepartie de cette chape de contraintes

qui pèse sur les organisations par projet, qui pousse à l'individualisation des relations et les vide de sens social, la mise en place de procédures allant à l'encontre des qualités et des valeurs qu'elles sont censées requérir et promouvoir : l'esprit d'initiative, l'adaptation, la communication, l'épanouissement personnel, etc.

## **5. ASPECTS COMMUNICATIONNELS COMME MARQUEURS DE TRANSFORMATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Trois phénomènes permettent d'appréhender sous l'angle communicationnel les transformations des conditions de travail dans les organisations par projet : il s'agit de la disparition des notions d'échec et de faute au profit de la notion d'amélioration continue, de la pyramide des flux d'informations de commande ou pyramide du mode sans échec, enfin du système d'amplification à étage.

### **5.1. RÔLE CENTRAL DE LA COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS PROJETS**

Assurant un rôle central dans la bonne exécution des projets, les aspects communicationnels sont vécus comme essentiels par les chefs de projet et les équipiers : « *When deadlines, expectations are not met, when customers are not satisfied, it is a result of poor human communication – not because Excel or any other information technology (IT) system fails in calculating a given situation* » (Baker, 2007, p. 18 ; voir aussi Ramsing, 2009). Ces auteurs avancent ainsi que l'aptitude des chefs de projet à bien communiquer est essentielle et permet de faire la différence entre les projets réussis ou non. Il devient capital d'investir dans la communication.

### **5.2. ASSURANCE QUALITÉ : TRANSFORMATEUR DE LA NOTION DE RESPONSABILITÉ**

Le langage de la qualité influence fortement les comportements et les modes de pensée dans le pilotage des organisations, « ces règles de coordination [...] qui peuvent être ensuite invoquées au nom du principe d'efficacité et de légitimité » (Gramaccia, 2001, p. 32). On ne parle plus d'échec en entreprise, on parle de la non-atteinte d'un objectif, d'écart, de plan d'amélioration et de moyens pour progresser vers un objectif. Comment s'est opéré ce glissement ? Ce langage et cette méthode d'appréhension de l'échec sont issus des systèmes de management de la qualité ; ils ont rapidement gagné les autres fonctions de l'entreprise maintenant découpée en processus. Les notions de faute,

de responsabilité et d'échec sont très liées mais, revisitées à la lumière de la qualité, elles se transforment en indicateurs, mesures, écarts, correction et vérification. Le sentiment partagé, c'est que la notion d'échec s'amenuise considérablement en entreprise, elle devient tabou au profit de la notion de progrès continu. N'échouant plus, la personne n'est plus responsable: «*Les indicateurs sont toujours positifs, mon manager ne peut pas se permettre d'avoir des mauvais résultats, tout est fait pour les atteindre et les dépasser.*» Le modèle qui remplace le triptyque faute-responsabilité-échec se lit à la lumière de la représentation de la roue de Deming (Vandeville et Gambier, 1995, p. XIII)

qui symbolise le parcours cyclique d'une démarche de progrès en quatre phases successives: *Plan, Do, Check, Act*.

P = prévoir, programmer et planifier les actions à entreprendre.

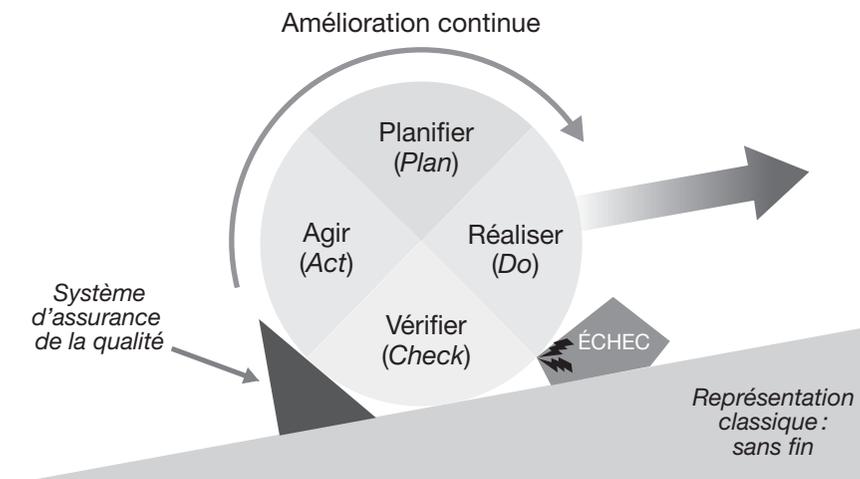
D = mettre en place la solution retenue.

C = enregistrer, vérifier que le problème est bien résolu et que les résultats sont en ligne avec les objectifs prévus.

A = exploiter les résultats obtenus pour «réagir», c'est-à-dire procéder à l'étude d'une nouvelle amélioration et ajuster les objectifs.

À l'issue de chaque cycle, la qualité s'améliore. La roue monte le plan incliné [...] [mais] ce progrès risque fort d'être réversible si une cale n'est pas placée pour éviter toute dérive.

FIGURE 8.1  
**Le paradoxe de l'amélioration continue**



Source: adaptée de Vandeville et Gambier, 1995, p. XIII.

Cette méthodologie présente trois caractéristiques qui participent à son adoption et à sa diffusion par les managers ainsi qu'à la perte de la notion de temps. Tout d'abord, elle est simple à mettre en œuvre: «la Qualité Totale insiste sur l'absolue nécessité pour les managers de se comporter en leaders. Cela n'exige pas forcément un charisme extraordinaire mais une présence effective sur le terrain, une attention aux subordonnés» (Lucas, 1995, p. 24). Ensuite, et on déjà abordé ce point précédemment, elle a la vocation de s'interfacer avec les autres fonctions de l'entreprise et interentreprise tant l'exigence des clients se fera pressante. Enfin, elle est sans limites. Les systèmes d'assurance qualité contribuent à la transformation de la notion d'échec en celle d'amélioration continue. Progresser a remplacé échouer, peu importe d'où l'on part si l'équipier peut progresser. On a l'habitude d'entendre dire que «*la certification n'est que le commencement*». La représentation de la roue de Deming ne fige qu'un instant de cette dynamique de progrès; sans limites spatiales, elle sort du champ de l'humain et le prive de repères.

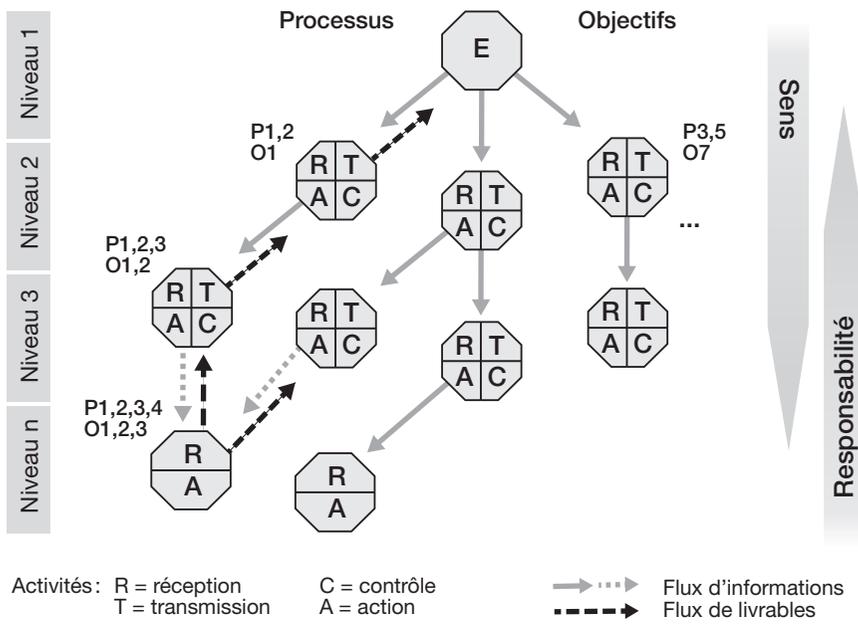
### 5.3. PYRAMIDE DU MODE SANS ÉCHEC

Quelle que soit la forme d'organisation par projet retenue dans l'entreprise (matricielle, fonctionnelle), au final, c'est la pyramide qui permet la meilleure description des flux de commande circulant dans une organisation par projet, pyramide sans échec car en constante amélioration continue. La culture d'une organisation, son style de management et sa structure organisationnelle vont avoir une influence directe sur l'exécution d'un projet (PMI, 2008, p. 27-32); de plus, le choix de la structure organisationnelle influence la disponibilité des ressources et la conduite des projets. Le PMI distingue par exemple l'organisation fonctionnelle qui s'appuie sur une ligne hiérarchique fonctionnelle (la production, les méthodes, la comptabilité), l'organisation matricielle (faible, équilibrée et forte), qui combine les structures fonctionnelles et par projet, et enfin l'organisation par projet avec des chefs de projet indépendants et disposant des ressources et de l'autorité nécessaires. Mon groupe, suivant sa division de rattachement, met en œuvre différents types de structures pour conduire les projets. Richard Sennett (2000, p. 63) parle de ces formes d'organisation en réseau offrant une souplesse de management incontestable: «les liens entre les nœuds sont plus lâches; vous pouvez en retirer une partie, du moins en théorie, sans détruire d'autres parties».

Quelle que soit la structure organisationnelle choisie par les firmes, du point de vue communicationnel, toutes les organisations portent un masque et c'est bien la pyramide qui est utilisée pour faire

circuler les informations de commande et contrôle. Produire un livrable en mode projet s’accomplit dans un environnement normatif et contrôlé adressé directement à l’individu, moins responsable d’un objet à construire que du respect des exigences et des indicateurs censés le décrire. L’équipier ne voit plus le produit ou le service à délivrer, et donc le fruit de son travail, qu’à travers une liste d’indicateurs et de seuils à atteindre. Sennett parle de cette dérive dans la perte de sens (Sennett, 2000, p. 91-92) et du « travail qui a cessé d’être lisible ». Dans cette pyramide, on n’échoue pas, seuls des livrables perfectibles remontent le long des circuits de communication pour finalement s’agréger dans le produit ou service final. Les hommes et les structures sont interchangeable dans ces organisations matricielles, mais la pyramide des informations de commande, elle, reste inchangée et continue de distribuer le travail hyperspécialisé aux équipiers en s’appuyant sur la décomposition hiérarchique de l’invisible structure arborescente de découpage du projet – Work Breakdown Structure ou WBS (PMI, 2008, p. 116).

FIGURE 8.2  
**Le mode pyramidal sans échec**



Examinons les trois caractéristiques de ce mode pyramidal sans échec : même si l'organisation où la structure projet est décrite comme une véritable matrice, dans les faits, elle recouvre une véritable organisation pyramidale en termes de flux d'informations et de communication. Ensuite, l'information est essentiellement descendante, il n'y a pas de possibilité de retour et de bouclage. Enfin, on ne parle plus d'échec mais d'écarts sur lesquels vont porter des améliorations. Dans ce modèle, on découvre une pyramide, dont le plus haut sommet ou nœud représente l'émetteur du message. Ce message contient la déclinaison des objectifs au plus haut niveau (notés O1, 2, 3) et sera relayé à travers les différentes couches de l'entreprise. Chaque nœud de la pyramide représente un acteur dans l'entreprise responsable de relayer, adapter, transmettre des objectifs aux niveaux inférieurs. L'information est essentiellement descendante, il n'y a pas d'échanges entre les différents nœuds, mais une mince possibilité d'adaptation des objectifs. La stratégie s'impose et se décline depuis le sommet, il ne peut y avoir *a posteriori* une négociation sur la nature de ces objectifs, car trop discuter, c'est par nature remettre en cause l'organisation et les choix des supérieurs hiérarchiques. Il peut exister, avant publication des objectifs, une négociation, mais elle reste marginale et un compromis silencieux soude les différents niveaux pour éviter toute remise en cause de la stratégie. On peut décrire les objectifs de plus haut niveau comme des objectifs stratégiques, et les objectifs intermédiaires de plus bas niveau comme des objectifs opérationnels ou semi-stratégiques. Un acteur intermédiaire est susceptible de mettre en œuvre plusieurs processus d'origines différentes (notés P1, 2, 3...). Dans mon département, un manager sera soumis à la mise en œuvre du processus de recrutement, d'achat pour le matériel informatique ou les prestations de services, à des processus de mise en production ou de conduite de projet, mais également à un processus comptable voire de qualité concernant le type de *reporting* qu'il doit effectuer. Trois familles d'acteurs dans cette pyramide correspondent à trois rôles distincts :

- *Le rôle de l'émetteur* : il conçoit la stratégie, l'objectif ou les objectifs qui seront déclinés à travers un processus. Il y a une véritable création de sens dans le futur. L'émetteur, même s'il est représenté par le directeur général, s'appuie en fait sur les conclusions du comité directeur du groupe : c'est une conception collective d'un petit noyau de dirigeants qui s'approche de la catégorie des « enchanteurs » brossée par Dujarier (Dujarier et Gaulejac, 2006, p. 187-203). Ensuite, tous les niveaux intermédiaires vont décliner cette stratégie dans des objectifs et des processus de plus en plus opérationnels.

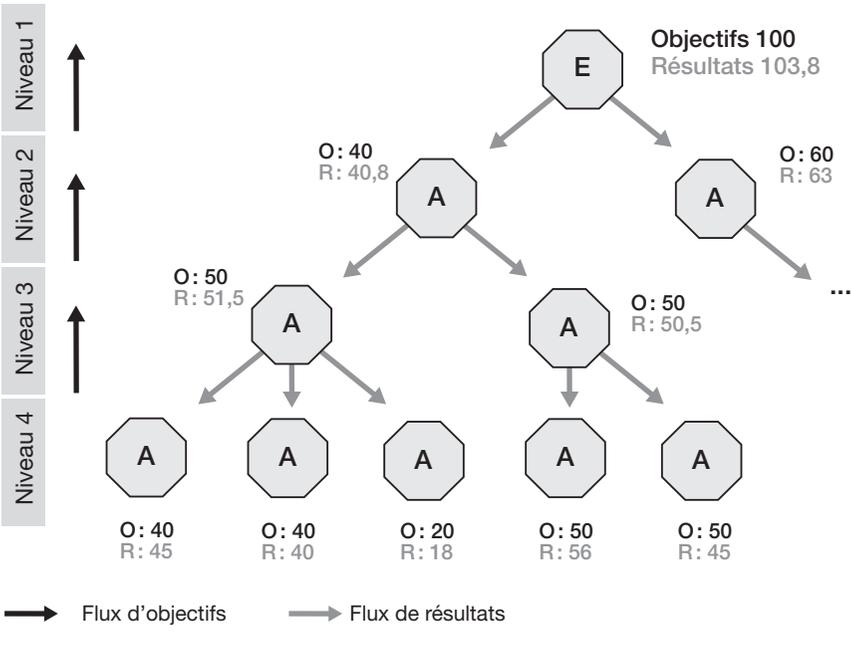
- *Le cadre intermédiaire*: par définition, les nœuds intermédiaires de la pyramide représentent des cadres en situation tenus de gérer des équipes ou de distribuer des activités transverses à d'autres acteurs. Schématiquement, on peut constater que leur activité se décompose en quatre sous-familles: l'activité de réception, l'activité de transmission, l'activité d'action et l'activité de contrôle. L'activité de réception se formalise généralement dans l'organisation d'une réunion d'équipe ou par l'envoi d'une note de service reprenant les objectifs du niveau supérieur. Elle a une valeur de symbole traduisant l'accord avec la hiérarchie. Elle est suivie par l'activité de transmission, qui comprend la tâche d'explication et de reformulation afin de préciser le sens à l'équipe, les futurs destinataires. Cette tâche peut être récurrente tout au long de l'année et nécessiter de nombreuses redites, répétitions ou éclaircissements. La tâche d'action traduit les opérations qui doivent être menées à chaque niveau pour atteindre les objectifs. Enfin, la dernière tâche, le contrôle, représente à mon sens la majeure partie de l'activité d'un manager d'équipe.
- *Le destinataire*: cadre ou non-cadre, exécutant ou expert, uniquement destinataire des informations dont il se fait préciser le sens, le destinataire a pour principales activités la réception et l'action. Le résultat de son action est tangible, il s'agit de livrables que l'on peut décrire très concrètement. Dans un système, on peut utiliser la terminologie de variable d'état et de flux (Rosnay, 1977, p. 102) pour décrire son comportement. Au plus bas niveau, on trouvera sous forme de variables d'état les indicateurs de résultats. Plus on remonte dans la pyramide, plus les livrables représentent des éléments abstraits et sont essentiellement décrits par des variables de flux dépendantes du temps.

Ainsi, à une représentation globale des enjeux et des objectifs du projet se substituent des paliers d'indicateurs, des modes opératoires ou des formes de codage qui « dégradent » progressivement les conditions de l'interprétation des mêmes enjeux. Il est donc primordial de répéter, reformuler le sens donné à la stratégie de l'entreprise ou caractéristiques de l'objet à construire pour que chacun y adhère. Dans les activités de management, l'alignement stratégique des équipes est régulièrement vérifié et contrôlé.

### 6. MIMÉTISME ET AMPLIFICATION À ÉTAGE

C'est sans doute parce que « derrière l'idéal de la qualité totale transparaît une volonté de rationalisation de l'organisation du travail, mais aussi un fantasme de transparence et de contrôle généralisé » (Olivesi, 2006, p. 171) que les autres fonctions de l'entreprise ont adopté cette démarche de management par la qualité initialement conçue pour la production. Par mimétisme, la qualité totale pénètre le management des ressources humaines, comme le permet de constater l'évaluation annuelle ou biannuelle réalisée avec le manager. La structure de l'entretien est basée sur la démarche qualité d'amélioration continue (*plan/do/check/act*). On retrouve le même cheminement partant du constat, de l'affichage de la cible et des compétences à acquérir pour l'atteindre et progresser. Cette cartographie n'a pour seul objectif que de révéler les écarts à la norme et déclencher les mesures de correction envisagées pour atteindre la cible: le nouveau profil de compétence souhaité.

FIGURE 8.3  
**Le principe d'amplification à étage**



Dans la figure 8.3, on observe que pour un objectif cible de 100 (le second niveau se partage 40% et 60% de cet objectif, le troisième niveau gauche partage 50% et 50% de cet objectif, etc.), il faut, pour l'atteindre, soit se trouver dans une situation idéale où tous les acteurs atteignent 100% de leur objectif, soit anticiper les défaillances des équipiers (les troisième et cinquième en bas) en exigeant, à chaque niveau de responsabilité, un surcroît de résultat, parfois irréaliste. C'est ce que nous appelons, en empruntant ce terme au domaine de l'électronique, *l'amplification à étage*. Au fond, l'énergie sollicitée est le produit d'un discours d'alerte (Gramaccia, 2001, p. 239). Il s'agit de mobiliser les acteurs par niveau graduel de responsabilité, à partir d'indices inquiétants, de risque majeur annoncé, de motiver par la peur, en somme, sachant que chaque étage amplifie ce phénomène. Il s'ensuit des discriminations par les primes: soit créer des écarts maximums dans les primes (soit le maximum, soit proche de zéro): c'est la prime au vainqueur, celui qui «rafle tout». Autre mesure: la prime ne se déclenche qu'au dépassement de l'objectif. Les règles sont ici explicites: elles s'ajoutent à l'effet précédent et lancent les individus dans une course effrénée à l'objectif, brisent les liens sociaux et les coopérations. «Pris entre le feu croisé des objectifs assignés, des mises au défi personnalisées, souvent impossibles à réaliser [...] le salarié fonctionne en effet sur le registre de la frustration» (Linhart, 2009, p. 210).

## CONCLUSION

Les systèmes qualité décomposent l'activité en processus, procédures, modes opératoires et enregistrements relatifs à la qualité en précisant chaque fois plus finement le niveau de détail requis pour exercer ou contrôler une activité ou une tâche... Construit pour donner confiance au client, le système qualité est un outil de management censé conduire les salariés à atteindre l'objectif de la firme. Dans cette stratégie de management, la ressource humaine est essentiellement gérée à travers le filtre des compétences (bilan, besoins, évolutions), le filtre de ses besoins logistiques et du suivi de son taux d'occupation sur les projets et activités. Mais en aucun cas la ressource humaine n'est considérée comme une ressource épuisable, simplement en raison de ces mesures d'incitation à atteindre, ce qui, par définition, n'a pas de référent dans la pratique, à savoir l'excellence. Ce recours mythique à la quête d'idéal n'est qu'un procédé de discours. Dans la suite de nos travaux, nous nous interrogerons donc sur le sens de ces nouveaux langages de mystification.

**BIBLIOGRAPHIE**

- ARCEP (2004). Avis n° 04-1039 de l'Autorité de régulation des télécommunications en date du 7 décembre 2004 sur le projet de décret modifiant le décret n° 2003-752 du 1<sup>er</sup> août 2003 relatif aux annuaires universels et aux services universels de renseignements et le code des postes et des communications électroniques.
- BAKER, B. (2007). «Power points», *PM Network*, vol. 21, n° 3, p. 18.
- BEN MAHMOUD-JOUINI, S. (1999). «Stratégies d'offres innovantes et processus de conception», communication présentée à la VIII<sup>e</sup> Conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), École Centrale Paris, Chatenay-Malabry.
- BLOCH, A. et D. MANCEAU (2000). *De l'idée au marché. Texte imprimé, innovation et lancement de produits*, Paris, Vuibert.
- CASTEL, R. (2009). *La montée des incertitudes: travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil.
- DUBOIS, J.-C. (1996). *L'analyse du risque, une approche conceptuelle et systémique*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- DUJARIER, M.-A. et V. de Gaulejac (2006). *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- GAREL, G., V. GIARD et C. MIDLER (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert.
- GÉLINARD, E., C. HOFER et C. LENNUYEUX (2009). «Orange Business Services annonce une triple certification ISO», communiqué de presse, 15 janvier, <<http://www.orange-business.com>>.
- GRAMACCIA, G. (2001). *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- HAAN, D. (2004). «Teleworking collectives. How to create a collective spirit in a teleworking team?», communication présentée au Twente Student Conference on IT, <[http://wwwhome.cs.utwente.nl/~referaat/documents/2004\\_01\\_D-eWork/2004\\_01\\_D\\_G.H.deHaan-Teleworking\\_Collectives\\_How\\_to\\_create\\_a\\_collective\\_spirit\\_in\\_a\\_teleworking\\_team.pdf](http://wwwhome.cs.utwente.nl/~referaat/documents/2004_01_D-eWork/2004_01_D_G.H.deHaan-Teleworking_Collectives_How_to_create_a_collective_spirit_in_a_teleworking_team.pdf)>.
- HERKT, M. (2007). «What is in it for us», *PM Network*, n° 21, p. 16.
- JARVENPAA, S.L. et D.E. LEIDNER (1999). «Communication and trust in global virtual teams», *Organization Science*, vol. 10, n° 6, p. 791-815, <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>>.

- KLISNICK, J.-L. (trad.) (2003). *Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'innovation*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. «L'Expansion Management Review».
- LANTZ, J.-S. (2004). *Valorisation stratégique et financière*, Paris, Maxima.
- LEMETTRE, J.-F. (2008). *Risque, information et organisation*, Paris, l'Harmattan.
- LINHART, D. (2009). *Travailler sans les autres?*, Paris, Seuil.
- LUCAS, F. (1995). *La qualité totale, abrégé d'un nouveau management*, Nanterre, Institut du mouvement français pour la qualité.
- MIDLER, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- OLIVESI, S. (2006). *La communication au travail*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- PARKIN, J. (1996). «Organizational decision making and the project manager», *International Journal of Project Management*, vol. 14, n° 5, p. 257-263. <Doi: 10.1016/0263-7863(96)84508-x>.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Montréal, Project Management Institute.
- RAMSING, L. (2009). «Project communication in a strategic internal perspective. Corporate Communications», *An International Journal*, vol. 14, n° 3, p. 345-357.
- RENAULT, M.-C. (2006). «La fibre optique ouvre l'ère de l'ultra haut débit», *Figaro Économie – Entreprises*.
- ROSNAY, J. de (1977). *Le microscope vers une vision globale*, Paris, Seuil.
- SENNETT, R. (2000). *Le travail sans qualités: les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.
- THOMPSON, K., G.J. MILLER et R. WILDER (1997). «Wide-area Internet traffic patterns and characteristics», *IEEE Network*, vol. 11, p. 10-23.
- VANDEVILLE, P. et C. GAMBIER (1995). *Conduire un audit qualité*, Paris, Afnor.

9

ORGANISATION PAR PROJET,  
ORDRE DE RÉCIT,  
FORMES DE DISCOURS

Isabelle Bazet et Anne Mayère

Pour interroger l'organisation par projet comme ordre de récit, nous proposons d'étudier de manière renouvelée les résultats d'un programme de recherche qui a eu pour objet d'analyser et de formaliser les interactions entre un système d'information et l'organisation pour laquelle il est conçu (Bazet et Mayère, 2004, 2007; Mayère et Bazet, 2008). Le questionnement a porté plus particulièrement sur l'insertion et l'usage des dispositifs particuliers que sont les ERP (*entreprise resource planning*), appelés aussi PGI (progiciels de gestion intégrée). Ces dispositifs ont pour particularité de reposer sur « une base standard » mais « personnalisable à travers un travail de paramétrage » (Grabot, 2009, p. 3). Ils sont présentés comme étant à même de rassembler et de rendre accessibles, à travers une interface unique, des informations jusque-là réparties dans des applications distinctes et hétérogènes, de tracer toutes les transactions et de les propager vers les niveaux pertinents, permettant ainsi de mettre fin aux problèmes de synchronisation, de double saisie et d'interfaçage entre applications. À travers l'étude de la situation vécue dans trois entreprises (Electronic, Elecindustrie et Chimic) et à partir de la parole des acteurs recueillie, nous avons analysé ce qui était à l'œuvre plus particulièrement lors de la phase d'implantation d'un PGI: autrement dit, nous avons tenté de comprendre ce qui se jouait autour des processus de structuration ou du travail d'organisation (Terssac et Lalande, 2002).

## **1. DÉPLOIEMENT DE PROGICIELS, TRAVAIL D'ORGANISATION ET DÉMARCHE PROJET**

### **1.1. ÉTUDE DE LA DÉMARCHE PROJET ET DE SES ATTENDUS**

Une caractéristique du déploiement de telles applications tient, comme dans nombre d'évolutions informatiques, au recours assez systématique à des démarches projet tout au long du processus qui va du choix de l'initialisation du projet au basculement vers le nouveau système. Ce processus passe par la reconception des processus en place, par leur confrontation à ceux que formalise le PGI, et par des activités de configuration et paramétrage; il vise notamment à délimiter le périmètre retenu parmi les fonctions qui seront gérées par le PGI et à établir les éventuelles adaptations à l'organisation concernée au-delà du paramétrage indispensable. Dans le cadre de ce chapitre, nous interrogerons ce qui est à l'œuvre au fil de ce projet fait d'imposition et de ralliement au travers de ce que nous analyserons en termes de récit (Taylor et Van Every, 2000; Cooren, 1999; Cooren, Taylor et Van Every, 2006).

Sur les terrains étudiés a donc été déployée une organisation par projet. Elle vise à faire partager les objectifs du projet par l'ensemble de l'organisation. Ainsi, chez Electronic, groupe international ancré sur l'ensemble des continents, on a pris en compte la dimension « culturelle » de l'organisation en découpant le groupe en quatre grandes « régions » (Amérique, Asie, Moyen-Orient, Europe), avec des boucles de régulation sur ces espaces. Une telle approche s'inscrit dans une logique gestionnaire qui est de l'ordre de « penser » l'organisation sur le papier, selon un schéma global. Elle postule une nécessaire standardisation de l'organisation, des pratiques et des façons de se coordonner. Une organisation qu'il faudra ensuite « panser » en local compte tenu des heurs et malheurs suscités au fil du télescopage entre l'organisation ainsi pensée selon des standards hétéronomes, et l'organisation en pratique.

L'étape de formalisation des processus métiers fait partie des étapes clés préconisées dans tout déploiement de PGI (Grabot, 2009). Le fait même de retenir une telle étape repose sur le postulat qu'il peut exister au sein d'un tel groupe des logiques différentes, un caractère singulier, y compris entre des activités relevant de fonctions similaires ; il s'agit dès lors de les identifier et de les évaluer pour décider de leur nécessité et de leur maintien. Pour les équipes de projet responsables de cette étape, il convient de se demander si ce caractère est assez spécifique pour donner lieu à des développements *ad hoc*, ou à tout le moins à des ajustements qui peuvent rester dans le cadre « standard ». Dans le cas des PGI, les spécialistes professionnels font assez souvent référence à une opposition entre le recours au progiciel standard sans ajustements, limité au seul paramétrage, et une adaptation trop grande qui amènerait à perdre tous les bénéfices du standard. On relèvera que des recherches ont montré que cette opposition était une construction, un raccourci imposé aux néophytes, dans la mesure où il est possible d'adapter un PGI tout en préservant l'évolutivité et la maintenabilité requises pour pouvoir déployer les versions ultérieures du progiciel (Grabot, 2009, p. 3). Mais ceci n'est pas toujours explicitement indiqué aux utilisateurs, pour autant que ceux qui assurent le déploiement en aient bien pris la mesure.

Le raisonnement même qui consiste à interroger le caractère singulier de sous-ensembles de processus revient à penser l'organisation par blocs détachables, dont on chercherait donc à cerner pour chacun d'eux les logiques particulières. Cette « mécanique organisationnelle », ce mécano ou ce « Lego » qui affiche une attention première aux processus locaux, s'inscrit en même temps dans un horizon construit autour d'un enjeu central : il s'agit de tendre vers une convergence et

de formuler des processus « *corporate* ». Une telle approche pose comme prémisses un principe d'équivalence dans ce qui est de l'ordre du travail et de l'organisation : tout se vaut, aucune attache locale n'est *a priori* légitime. Elle doit passer l'épreuve de l'examen, justifier le fait d'être prise en compte, ce qui doit rester de l'ordre de l'exception. Chez Electronic, les seules particularités considérées comme vraiment légitimes, les seules qui ont résisté à cette mise à l'épreuve sont celles qui reposent sur le droit, sur les règles juridiques propres à tel ou tel pays, dans la mesure où ce qui est alors régulé l'est par d'autres instances sur lesquelles le groupe n'a pas prise.

Cette méthodologie d'analyse de l'organisation est censée s'appliquer à tous ; de même, la mise en convergence avec des « bonnes pratiques standards », qui ont été pensées ailleurs, est censée correspondre à un progrès organisationnel et informationnel majeur. Les services informatiques internes, investis du rôle consistant à promouvoir cette démarche, se retrouvent au bout du compte les premiers à en subir les effets.

## 1.2. MÉTHODE D'INVESTIGATION

Sur les trois terrains, nous avons rencontré les responsables du déploiement dans les unités concernées. Il s'agit de trois groupes industriels internationalisés. Dans les trois cas, le progiciel retenu est SAP, leader incontesté dans l'offre de ce type de progiciels. L'analyse du matériau qui est ici présentée prend plus particulièrement appui sur l'un de ces terrains, celui d'Electronic, pour deux raisons principales. Tout d'abord, c'est celui sur lequel nous avons pu conduire des entretiens non seulement auprès des responsables, mais aussi d'utilisateurs. De plus, ce groupe tend à se conformer assez fidèlement à la méthode préconisée par l'éditeur, et constitue en cela un exemple... exemplaire, intéressant à décrypter.

Nous avons récolté des informations sur les choix opérés par l'entreprise, tant du point de vue de l'outil que de son mode d'implémentation. Une fois ce premier travail réalisé, nous avons choisi de travailler sur l'histoire de l'implémentation du module *finance et procurement* du PGI. Ce module concerne au sein de l'organisation les acheteurs et les réquisitionneurs, dont l'activité consiste à lancer les commandes auprès des fournisseurs. Nous avons mené des entretiens (25) avec l'ensemble des acteurs qui, en local, ont participé de près ou de loin à ce projet, qu'ils soient détachés sur ce projet ou destinataires finaux de ce dispositif. Par ailleurs, nous avons participé avec les futurs utilisateurs à la formation qui leur était destinée, afin d'appréhender,

de l'intérieur, les questions que pose l'outil au plus près des pratiques professionnelles. À cette occasion, nous avons recueilli les documents pédagogiques servant d'appui à la formation. Enfin, lors de notre année de coopération avec notre partenaire industriel, nous avons échangé et confronté nos formalisations au cours de six comités de pilotage, durant lesquels nous avons pu percevoir combien une question qui taraude les organisations – au-delà des PGI – relève de la maîtrise de l'information et de sa robustesse.

### **1.3. CADRE D'ANALYSE POUR DÉCRYPTER UN RÉCIT ET DES FORMES DE DISCOURS**

Pour mieux cerner ce qui est à l'œuvre dans les organisations par projet, des contributions importantes ont été apportées sur le gouvernement de ces organisations, notamment du point de vue du renouvellement des contraintes. En suivant Boltanski et Chiapello (1999), l'analyse de la littérature de management permet d'identifier une déhiérarchisation des lignes de commandement dans l'entreprise, qui vise à privilégier une organisation modulaire, source de flexibilité. Autocontrôle, auto-organisation en équipes pluridisciplinaires, logique participative deviennent les maîtres-mots (Zarifian, 2003). Cette évolution des discours concernant le cadre des activités pose des questions sur l'ordonnement des actions et les attendus qui en résultent pour les individus. On assisterait ainsi à l'avènement de « normalisations implicites », mettant les acteurs en tension entre principe de conformité et principe de vulnérabilité (Courpasson, 2000; Courpasson et Thoenig, 2008). En considérant que le « lien organisationnel est illocutoire » (Fauré et Gramaccia, 2006, p. 25), nous proposons d'interroger dans le présent chapitre les discours qui accompagnent le déroulé du projet de déploiement, les formes qu'ils prennent, et avec eux ce qu'il advient de la coopération et du pouvoir dans les organisations par projet.

Pour ce faire, nous nous appuyerons plus particulièrement sur le cadre d'analyse développé par Michel Foucault dans *L'ordre du discours* (1971). Dans cet ouvrage, l'auteur s'attache à comprendre la production du discours en ce qu'elle est une activité « contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures » (p. 11). Nous essaierons de montrer en quoi « le discours n'est pas simplement ce qui traduit les luttes ou les systèmes de domination, mais ce pour quoi, ce par quoi on lutte, le pouvoir dont on cherche à s'emparer » (p. 12).

Nous proposons d'interroger l'organisation par projet comme un discours de l'institution, qui repose sur la mise en cause des hiérarchies habituelles, qui instaure d'autres méthodes de coopération et de

régulation. Avec ce cadre d'analyse, il s'agit de mieux comprendre comment les destinataires de ce discours vivent le récit qui leur est énoncé. Qu'en font-ils? Qu'est-ce qui à certains moments, dans certaines configurations, leur apparaît comme contestable? Ainsi, tel que nous l'avons vu arriver sur notre terrain, pourquoi un service informatique interne, pourtant en adhésion manifeste avec la démarche, refuse-t-il un dispositif de formation conçu par le sommet de la hiérarchie des groupes du projet, au risque d'un rappel à l'ordre qui en l'occurrence se manifeste rapidement?

Il s'agit de questionner la façon dont les acteurs s'approprient le dispositif que constitue le projet. Les acteurs sont convoqués à inventer des règles de rapprochement: comment identifier les interlocuteurs pertinents, les modes de coopération efficaces et surtout, légitimes, dès lors que les hiérarchies et les méthodes de régulation usuelles sont mises de côté, et qu'il leur faut rapidement se repositionner dans une nouvelle «grammaire organisationnelle»? Mais s'agit-il effectivement d'un nouvel ordre organisationnel, ou du projet comme prophétie d'un à-venir prévu?

## **2. ORGANISATION PAR PROJET : DISCOURS PORTÉ ET DISCOURS ÉCRAN**

### **2.1. LE PROJET COMME MISE EN SCÈNE D'UN RAPPORT DE FORCE**

L'organisation par projet propose un premier ordonnancement des attributions et des objectifs de chacun. Selon cet ordonnancement, des méthodes sont mises à disposition pour recueillir les discours des usagers; ces derniers sont censés contribuer tout particulièrement lors de la reconception des processus.

C'est de la confrontation entre les processus modélisés en interne et de ceux du PGI retenus que doivent être distingués, théoriquement, d'une part, ce qui va conserver un caractère singulier, et peut de ce fait requérir des développements particuliers ou justifier le maintien d'applications plus spécialisées, et, d'autre part, ce qui peut reposer sur l'adoption simple du progiciel standard sans rien de plus qu'un paramétrage minimal.

L'équipe de projet du service informatique joue un rôle clé de médiateur dans ce processus. Totalemt investie dans le projet, elle cherche à mettre en cohérence un ordre du discours issu du «*top*

*management*», en l'occurrence personnifié par le chef de projet au niveau mondial, et un ordre de discours qu'elle va avoir à produire à destination des interlocuteurs locaux et, en retour, pour rendre compte de leurs attentes.

Or que constate-t-on au fil de ces étapes de modélisation des processus et de paramétrage des applications ? Il se dégage une asymétrie fondamentale entre les ordres de discours : celui des utilisateurs sollicités pour exprimer leurs pratiques et leurs attentes, dont l'équipe de projet tente de rendre compte tout en le traduisant dans les catégories identifiées comme acceptables, et celui des instances responsables du pilotage du projet *corporate*. Le discours qui a fondé le projet et structuré ses attendus prédomine au détriment des discours enclavés, attachés à des situations particulières. C'est là toute l'ambiguïté d'un dispositif qui prétend ouvrir largement les espaces d'expression. Le discours du projet est mobilisé pour enrôler autour de la dynamique du projet. Or dans le même temps, aucune explication sur la vérité ou la légitimité du discours retenu au départ n'est disponible pour l'ensemble des interlocuteurs. Les utilisateurs sont laissés dans l'opacité sur le pourquoi des arbitrages intervenus. Ces acteurs feront l'hypothèse que les raisons invoquées par les absents ont dû prévaloir sans pouvoir connaître ce qui avait été exprimé dans les contributions recueillies.

En l'occurrence, la logique financière et les instances de la zone géoéconomique dominante dans le groupe prévalent dans les arbitrages.

Au départ, nos interlocuteurs au sein du service informatique font leur le discours du projet et en deviennent les porte-paroles zélés vis-à-vis des utilisateurs. Ils s'approprient ce discours en en devenant disciples, jusqu'au moment où ils vont se rendre compte de l'écart entre le discours porté et ce qui est vraiment négociable. Ils constatent ainsi une évolution allant de ce qui est de l'ordre d'une logique de délibération vers une logique d'imposition, parce que le pouvoir de décision s'énonce alors crûment.

Pour Foucault, comme relevé précédemment, le discours est ce pour quoi et par quoi on lutte. Dans le cas étudié, l'équipe de projet locale se trouve très vite face à une négociation empêchée ; elle est mise hors jeu dans un dispositif qui donne l'apparence d'un dialogue dans ce qui vise de fait à en faire une courroie de transmission. L'équipe de projet ne peut infléchir même marginalement le discours produit ailleurs sur l'orientation du projet et ses modalités de mise en œuvre. Sa parole et son action sont entravées, ses initiatives, sanctionnées.

## 2.2. LA BOUCLE CONTRAIGNANTE DE L'ÉVALUATION : UNE ÉQUIPE DE PROJET LOCALE INAUDIBLE

Comme généralement requis dans la démarche par projet, un système d'évaluation a été mis en place pour mesurer la performance dans la conduite du projet. Le pilotage s'adjoit d'instruments de mesure portant sur le projet lui-même. Or on constate que le discours dominant et ce qu'il porte va être associé à ces éléments d'évaluation de façon si étroite qu'un écart sur le contenu du projet va se solder par un discrédit de l'équipe de projet locale. L'équipe s'avère de fait évaluée au vu de son respect des consignes : la créativité et l'adaptation, pourtant supposées et attendues en démarche par projet, ne sont clairement pas de mise.

En l'occurrence, des désaccords se sont manifestés, de façon tout à fait significative, à propos de l'unicité ou de la pluralité des langues dont il serait possible de faire usage. Un premier désaccord a porté sur la langue utilisée dans les applications : dans la mesure où le progiciel SAP est multilingue, et où il est donc possible que la langue utilisée soit adaptée à chacune des entités, les unités européennes avaient transmis le souhait de pouvoir utiliser leur langue vernaculaire, sur la base d'arguments relatifs à l'efficacité dans l'activité et à la limitation des sources d'erreur. Après un début de consultation qui avait pu faire croire à un possible dialogue, la décision de la société mère est tombée comme un oukase : tout serait en anglais, l'argument avancé étant celui des coûts générés au plan de la maintenance des applications et de la consolidation des informations.

*Dans une revue il a été dit qu'il ne s'agissait plus d'en discuter, que c'était comme ça [...] alors bon, c'était une manière peu délicate de régler les choses, mais cela s'est fait comme ça. Avec des arguments de coûts quand même en disant que l'implémenter en plusieurs langues poserait des problèmes d'intégration du système et des coûts aussi de maintenance dans les différentes langues, ce qui voulait dire employer des gens dans chaque pays qui parlent les différentes langues, puisqu'un administrateur américain doit travailler avec les Chinois et les Japonais sauf que si tous les chiffres – ou comment dire – tous les labels, toutes les informations sont rentrés en chinois, c'est compliqué, donc le standard c'est l'anglais et cela a été un argument, on ne peut pas nier que cela facilite quand même la consolidation des informations, cela ne facilite pas le travail de tous les jours des utilisateurs de chaque pays, mais au niveau collecte d'informations, ça facilite le travail d'intégration des informations au niveau mondial (équipe de projet V5).*

La langue des dominants, celle du *reporting*, du contrôle et du pilotage stratégique, était ainsi clairement affichée, imposée, au détriment de celles des dominés, des opérateurs responsables des activités. Une deuxième source de tension impliquant la question de la langue

est intervenue lorsque le comité de pilotage mondial du projet a retenu que le personnel serait formé au PGI au moyen de séances de formation en ligne («@learning»), sans formateur. Une telle solution présentait l'avantage de son industrialisation et de sa facilité de mise en œuvre : un seul support visionné sans frais additionnels, au moment le plus opportun pour ne pas contrevenir à l'efficacité requise sur chaque poste de travail. C'était aussi garantir le fait que le seul ordre de discours audible était celui des responsables du projet au niveau mondial. Il va sans dire que ces séances étaient conçues en anglais.

L'équipe de projet locale, pourtant fort impliquée et prête à se soumettre aux défis du projet, a vu là une limite radicale à sa possibilité d'adhésion. Elle a argumenté sur le fait que la présence de formateurs était indispensable, de façon à assurer la double traduction entre les langues, éventuellement nécessaire, et surtout entre les procédures paramétrées mondialement et les opérations telles que mises en œuvre «localement» (à l'échelle nationale ou européenne). Et, prenant au mot le discours du pilote central qui prônait la capacité d'initiatives des équipes locales, elle a pris sur elle d'organiser des séances de formation combinant le support audiovisuel mondial et la présence de formateurs assurant le rôle de médiateurs. Ce faisant, elle entrait en dissidence, elle initiait une contestation par les actes plutôt que dans le discours, et, malgré toutes ses précautions diplomatiques, elle contrevenait à l'esprit de la loi. L'équipe se devait de porter non seulement le seul discours légitime, mais aussi selon la forme préconisée, et elle l'a constaté à ses dépens.

Elle a en effet été pénalisée par une évaluation devenue discriminante en ce qu'elle ne mesurait pas seulement l'activité du projet mais le respect du discours dominant, à travers celui des orientations et des procédures. L'ironie de l'histoire est que ce discours dominant a été contrecarré par les faits : les unités qui ont respecté à la lettre les consignes ont constaté que la formule de la formation en ligne et le recours à la seule langue anglaise constituaient autant d'obstacles à la compréhension, à l'apprentissage et à l'appropriation du nouveau dispositif. La question du sens résistait à l'imposition et à l'exhortation. Mais si le pilote du projet a dû revenir sur cette prescription, la mauvaise note attribuée à l'équipe de projet locale n'a pas pour autant été reconsidérée. L'équipe de projet était inaudible, parce qu'elle avait voulu, en assurant une pleine médiation, échapper au format du canal «émission-réception» assigné par le pilote central. Pour ce dernier, les équipes locales devaient se conformer à un rôle d'antenne-relais, appliquant des consignes, quitte à fort diplomatiquement signaler les circonstances ayant pu entraver la pleine efficacité des consignes globales

par principe excellentes, puisque supposément étalonnées sur les « meilleures pratiques » recommandées par l'éditeur, les consultants ou la modernité.

### **2.3. LE GRAND PARTAGE ENTRE LE VRAI ET LE FAUX, OU DE L'IMPOSITION REFORMULÉE EN DÉMARCHE PROJET**

Le projet de déploiement d'un PGI comporte donc comme étapes clés la modélisation des processus métiers et l'adaptation et le paramétrage qui en résultent. Dans le principe de la démarche telle qu'annoncée initialement, la modélisation des processus métiers devait être formalisée dans une première étape au plan « régional », c'est-à-dire dans la géographie telle que conçue par le groupe, au niveau de l'Europe, du Moyen-Orient, de l'Asie et de l'Amérique. En Europe donc, des réunions et échanges ont permis d'élaborer un processus commun entre les unités, essentiellement entre les Écossais, les Allemands et les Français.

Il s'agit dans cette arène de gérer l'hétérotopie, comme nous l'indique un de nos interlocuteurs :

*Le plus souvent, par proximité, on commence toujours par là où on est géographiquement et ensuite on essaie d'ajuster avec les différences des autres sites. En Écosse, – bon il y avait aussi des représentants écossais qui travaillaient sur le groupe comme nous et qui faisaient la même chose du côté écossais – donc il devait y avoir un ajustement permanent entre les sites donc on a fait quelques déplacements, on est allés voir les gens en Écosse, ils sont venus nous voir pour essayer de revoir nos processus – puisque les deux usines fonctionnent de la même façon, on a à peu près la même production, du moins les mêmes besoins en approvisionnement – donc on a essayé de s'ajuster quand même, mais cela s'est fait à coup de messages interposés (équipe de projet V3).*

Puis l'ensemble devait être discuté au niveau mondial au cours d'une réunion des représentants des différentes entités. L'accès à la parole s'est avéré d'emblée très inégal, puisque l'Europe ne disposait que d'un seul représentant contre une délégation asiatique de quatre à cinq personnes et surtout une cinquantaine d'Américains, dont les financeurs du projet. En l'occurrence, la modélisation retenue a été celle qui correspondait au processus américain, quand bien même les Européens et les Asiatiques ont tenté d'argumenter sur le fait que le marché des fournisseurs et les modalités de négociation et d'acquisition présentaient des caractéristiques différentes selon les « régions ».

La référence aux *best practices* a été invoquée comme un ordre de « vérité » qui devait s'imposer contre les « archaïsmes » des traditions locales. Le qualificatif même de « meilleures » pratiques indique bien

que ce qui ressort là est de l'ordre d'une vérité universelle et intemporelle. Parlant de cette construction historique du partage entre le vrai et le faux, Foucault (1971, p. 16) relève :

Certes, si on se place au niveau d'une proposition, à l'intérieur d'un discours, le partage entre le vrai et le faux n'est ni arbitraire, ni modifiable, ni institutionnel, ni violent. Mais si on se place à une autre échelle, si on pose la question de savoir quelle a été, quelle est constamment, à travers nos discours, cette volonté de vérité qui a traversé tant de siècles de notre histoire, ou quel est, dans sa forme très générale, le type de partage qui régit notre volonté de savoir, alors c'est peut-être quelque chose comme un système d'exclusion (système historique, modifiable, institutionnellement contraignant) qu'on voit se dessiner.

Le discours qui promeut les meilleures pratiques, avec tout ce qui peut être mobilisé comme savoirs universitaires et d'expertise supposés en attester sur le mode des références croisées et autoréférentielles caractéristiques de la gestion (Boussard, 2008), devient un discours écran au sens fort en ce qu'il masque les singularités, où il ne permet pas la contextualisation, l'articulation avec les pratiques existantes de travail, en ce qu'il occulte ce qui relève de la construction de repères dans la constitution du dispositif. Dans cette mise en scène d'une démocratie locale que prétend constituer le projet, l'ordre de vérité prôné dans le discours est un ordre fort ancien :

Car, chez les poètes grecs du VI<sup>e</sup> siècle encore, le discours vrai – au sens fort et valorisé du mot – le discours vrai pour lequel on avait respect et terreur, celui auquel il fallait bien se soumettre, parce qu'il régnait, c'était le discours prononcé par qui de droit et selon le rituel requis ; c'était le discours qui disait la justice et attribuait à chacun sa part ; c'était le discours qui, prophétisant l'avenir, non seulement annonçait ce qui allait se passer, mais contribuait à sa réalisation, emportait avec soi l'adhésion des hommes et se tramait ainsi avec le destin (Foucault, 1971, p. 16-17).

Sauf que l'adhésion n'est en rien acquise quand il est en même temps prétendu une sollicitation (et une écoute) des paroles locales, et quand le seul argument devient la menace de la survie de l'entreprise.

Le dernier carré d'expression des équipes locales a fait face à un autre ordre de discours et de vérité, celui du droit. En effet, au fil des restructurations et des changements de managers contemporains du projet PGI, le principe même de sollicitation des utilisateurs a été discrédité et réfuté :

*Pour la première fois en vingt ans de carrière je vois un directeur informatique nous dire : « désolé, mais c'est process simplification, c'est standardisation... no optionalism... » au point où c'est traduit en disant : on n'a plus besoin d'utilisateurs pour déployer un module SAP*

*[...] on prend SAP out of the box, [...] on l'installe et basta. [...] SAP out of the box, c'est bien beau, mais c'est tellement flexible et tellement paramétrable qu'il faut quand même savoir et définir comment on veut l'utiliser dans l'entreprise, quel est le business process que cela doit supporter (équipe de projet V20).*

Le texte du droit devient le seul audible dans ce credo de la globalisation: *global configuration, global process*:

*On essaie de faire passer le message, euh... on est plus ou moins écoutés, l'avantage que l'on a en ce moment et la raison pour laquelle on nous écoute c'est qu'on a des spécificités légales très fortes, c'est-à-dire quand on déploie SAP en Italie il y a des réglementations locales en Italie qui sont très fortes, très exigeantes, et qu'il faut prendre en compte sinon et ben on a un audit fiscal, on a un redressement, on a tout ce qu'on veut... Je prends le cas de l'Italie, Israël c'est pas plus facile, donc là pour l'instant on est tous d'accord pour dire que il faut pas faire des process différents par entity, il faut rester aussi global et aussi standard que possible, mais appliquer les règles légales dans le process global. On essaie de jongler avec les deux et de se faire entendre... du côté de nos amis américains (équipe de projet V17).*

Au final, la participation des équipes locales s'est redessinée et a pris la forme de celle d'humbles représentants des spécificités régionales, qui n'ont « leur mot à dire » que pour autant qu'ils puissent invoquer une autorité et un texte extérieur, légal, imposant son ordre de discours sur un domaine circonscrit à cet espace.

## **CONCLUSION: LE PROJET COMME DISCOURS PERFORMATIF ANNONÇANT L'À-VENIR**

En fin de compte, qu'en est-il dans cette approche de la démarche par projet? Il s'agit en fait de pratiquer un pilotage « *top-down* », tout en le réhabillant en mode « gestion de projet ». La seule maîtrise de la production du discours se situe sur le plan du pilotage central du projet. Une manifestation de cette approche a concerné le « faire-savoir » sur le projet, ou la « communication » au sens couramment donné par les professionnels. Les équipes locales ont tenté de se positionner comme médiatrices, assurant la synthèse et la traduction des messages envoyés par l'équipe centrale. Mais cette dernière n'en a pas vu la nécessité, et elle adressait obstinément à l'ensemble du personnel une quantité de messages totalement abscons puisque centrés sur la logique interne du projet, en anglais spécialisé bien entendu. Le résultat en était une foule d'utilisateurs silencieux, effaçant consciencieusement ce « bruit » encombrant leurs boîtes de courrier électronique, tout en s'interrogeant pour le moins sur ce qui pourrait résulter d'un projet ainsi annoncé.

Le principe de renversement, censé donner la parole aux opérationnels, aux utilisateurs, à la base remontant vers le sommet, n'a été en rien actualisé. Là où les équipes de projet locales croyaient pouvoir faire s'exprimer une source du discours ancrée dans les pratiques, elles ont assisté à une découpe et une raréfaction des discours. Il y a eu pléthore de discours, mais ils n'avaient qu'un seul auteur, une seule autorité, et ils étaient totalement délocalisés. Le discours du projet relève alors non de la démarche mais, dans son acception performative, comme prophétie sur l'à-venir, attribuant à chacun sa part, comme prophétie autoréalisante. Elle l'est d'autant plus qu'elle prétend ne laisser place à aucun inattendu, en dehors de ce qui échappe à son autorité globale du fait des autorités légales locales, autorités externes qui résistent encore à l'ordre du global, comme autant de digues diversement résistantes. Ce discours qui fait advenir l'à-venir attribuée à chacun sa part, qui est une part dérivée, celle d'un écho, dans une approche qui prône l'unicité de l'autorité.

La logique-projet résulte alors quasi naturellement de la logique libérale de la méritocratie. Quand ce qui relève de la hiérarchie traditionnelle ne rencontre plus l'efficacité attendue, le projet peut être lu comme une tentative de mise en mouvement des acteurs, chacun étant sollicité quel que soit son rôle dans l'organisation, invité à montrer sa capacité à s'engager, à devenir un acteur majeur du dispositif non point tant en ce qu'il contribue à son orientation, mais en ce qu'il manifeste comme adhésion, comme internalisation de la contrainte.

C'est en même temps sans compter avec l'usure du dispositif sur les acteurs, comme l'a bien analysé Dujarier (2008), et comme en rendait compte entre rires et larmes une des chefs de projet locaux dans ces propos faussement désabusés :

*Je crois que je deviens... je vieillis, donc je me calme [rires]. C'est peut-être le secret. Je deviens plus réaliste en me disant ça sert à rien de se battre en permanence, il faut trouver le bon moyen de faire accepter nos idées, de participer, on a des contraintes qui sont celles qu'elles sont, on est obligés d'aller avec, et ce que je n'arrête pas de dire maintenant, c'est que je suis pas payée pour être populaire, donc je réalise que ce que je fais n'est pas forcément ce qui satisfait le plus l'équipe, mais je l'assume, et bon, je préférerais avoir que des bonnes nouvelles à annoncer en permanence, mais je sais que c'est pas réaliste (équipe de projet V20).*

Ce cas est-il atypique dans les projets de déploiement des PGI? Tant nos autres terrains que les résultats d'autres recherches (Grobot, Mayère et Bazet, 2008) incitent plutôt à considérer qu'il s'agit d'un cas

exemplaire, comme d'ailleurs il cherchait à l'être en se conformant au plus près des recommandations de l'éditeur et des consultants agréés par lui.

Au final, suivre les discours et les rapports d'autorité s'avère constituer une grille de lecture fort éclairante sur ce qui peut être à l'œuvre par-delà l'affichage «projet» et la diversité possible de ses acceptations.

## BIBLIOGRAPHIE

- BAZET, I. et A. MAYÈRE (2004). «Entre performance gestionnaire et performance industrielle, le déploiement d'un ERP», *Sciences de la Société*, n° 61, p. 107-121.
- BAZET, I. et A. MAYÈRE (2007). «Ingénierie organisationnelle et réification des informations: le cas du déploiement des ERP», dans G. de Terssac *et al.* (dir.), *La rationalisation des activités communicationnelles et coopératives dans les entreprises*, Toulouse, Octarès, p. 81-94.
- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUSSARD, V. (2008). *Sociologie de la gestion*, Paris, Éditions Belin.
- COOREN, F. (1999). *The Organizing Property of Communication*, Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.
- COOREN, F., J.R. TAYLOR et E.J. VAN EVERY (dir.) (2006). *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- COURPASSON, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- COURPASSON, D. et J.C. THOENIG (2008). *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Éditions Vuibert.
- DUJARIER, A.M. (2008). «“Prendre sur soi” : l'individualisation du travail d'organisation», dans G. de Terssac (dir.), *La précarité: une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès, p. 107-118.
- FAURÉ, B. et G. GRAMACCIA (2006). «La pragmatique des chiffres dans les organisations: de l'acte de calcul à l'acte de langage», *Études de communication*, vol. 29, p. 25-37.
- FOUCAULT, M. (1971). *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard.

- GRABOT, B. (2009). « Reconception des processus et adoption des ERP », communication présentée au 8<sup>e</sup> Congrès de Génie industriel, Bagnères de Bigorre, juin.
- GRABOT, B., A. MAYÈRE et I. BAZET (dir.) (2008). *ERP Systems and Organisational Change: A Social Technical Insight*, Londres, Éditions Springer.
- MAYÈRE, A. et I. BAZET (2008). « ERP implementation: The question of global control versus local efficacy », dans B. Grabot *et al.* (dir.), *ERP Systems and Organisational Change: A Social Technical Insight*, Londres, Éditions Springer, p. 48-58.
- TAYLOR, J.R. et E.J. VAN EVERY (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- TERSSAC, G. de et K. LALANDE (2002). *De la vapeur au TGV. Essai sur le Travail d'Organisation*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le travail humain ».
- ZARIFIAN, P. (2003). *À quoi sert le travail?*, Paris, La Dispute.



PARTIE

---

4

PATHOLOGIES DANS  
LES ORGANISATIONS



**COMMUNICATION  
ET PROJET**

Vers une altération  
des liens au travail

Sylvie Parrini-Alemanno

Les organisations engagées dans des processus de changement adaptatif à leur environnement s'organisent autour de projets qui sollicitent la coopération d'équipe, accélèrent et perfectionnent les réalisations des entreprises. En tant que systèmes complexes ouverts, elles se réorganisent par l'innovation inscrite dans le projet et les projets menés par des ensembles de salariés constituent la dynamique des organisations.

Dans ce contexte organisationnel fondé sur le *projet*, nous avons, suivant une démarche inductive et une approche systémique des organisations, posé l'hypothèse des altérations émergentes du système lorsque certains des acteurs sont dissociés du projet. Les suicides de salariés exclus du projet pourraient être les manifestations de ces altérations. Du point de vue épistémologique, si la systémique peut rendre compte de la mécanique interactionnelle, le recours à la psychodynamique a permis l'abord direct de la souffrance au travail. Les suicides dans la société France Télécom et leur exposition dans les médias, les entretiens que nous avons menés dans une des agences régionales et les données des sites internes que nous avons rassemblées nous permettent de réfléchir à la portée praxéologique des limites des systèmes organisationnels par projet et des communications qui les régissent.

## **1. SYSTÈMES, CONTEXTES ET PROJETS: L'ENSEMBLE ORGANISATIONNEL**

L'organisation par projet (Mintzberg, 2003) répond aux caractéristiques précises d'une gestion globale. Au début des années 1990, le mouvement de reconfiguration qui domine dans les sciences de la gestion a certaines fois ignoré les facteurs sociaux en donnant le primat aux systèmes commerciaux. Or «en reconnaissant que les individus, les groupes et les organisations ont des besoins à satisfaire, nous nous apercevons du même coup qu'ils dépendent d'un milieu plus vaste pour y puiser les ressources indispensables» (Morgan, 2002, p. 36). Cette approche conduit sur la conception de l'organisation vue comme un système ouvert en référence notamment aux travaux de L. von Bertalanffy (1968), théoricien de la biologie et fondateur de la théorie générale des systèmes, pour laquelle Jean-Louis Le Moigne – qui en a adopté la modélisation comme A. Mucchielli et d'autres – reconnaissait les vertus d'une conception unitaire applicable à tous objets qui sont dits posséder les caractéristiques du système. Ces travaux mènent à concevoir l'organisation comme un système ouvert à son milieu environnant avec lequel il lui est nécessaire d'entretenir des relations satisfaisantes pour survivre. Au plan pragmatique, cette vision organiste de l'organisation se démarque de celle mécaniste (système fermé) en

prenant en compte, d'une part, «l'environnement contextuel» dans tous les éléments qui le composent jusqu'à élaborer la stratégie de l'organisation selon tous types de changements et, d'autre part, les sous-systèmes constitutifs de l'organisation reliés entre eux. Ces sous-systèmes (fonctionnels, opérationnels, d'échange de flux, d'information, de décision) sont autant de niveaux qui contiennent eux-mêmes d'autres niveaux ou sous-systèmes. La modélisation des systèmes complexes offre selon J.-L. Le Moigne une cartographie éclairante du fonctionnement général du système et auquel A. Mucchielli (2001) ajoute la signification des échanges.

### 1.1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION SYSTÉMIQUE

L'approche systémique décrit l'organisation en suivant les caractéristiques d'ouverture du système et ses aléas, d'homéostasie ou autorégulation et maintien d'un état quasi stationnaire pour conserver une forme stable. Elle «se construit autour d'une norme, définissant une sorte de "point d'équilibre" pour le système» (Duterme, 2002, p. 72). L'entropie négative qui tend à régénérer le système est une autre caractéristique pouvant intégrer le projet dans le système. L'interdépendance des différentes parties relève de la complexité de la structure, des fonctions qui l'animent, de la différenciation de ces fonctions et de leur intégration suivant la loi de la variété requise. Enfin, l'équifinalité propre aux systèmes ouverts autorise d'atteindre le même but avec de nombreux moyens différents. L'évolution possible du système lui permet de passer à des «formes de différenciation et d'intégration plus complexes et à une variété plus grande facilitant sa capacité à faire face aux défis de l'environnement et aux possibilités qu'il offre» (Morgan, 2002, p. 39).

Gareth Morgan, qui aborde la structure des organisations d'un point de vue de leur image ou de la configuration visuelle qu'elles peuvent présenter, décrit l'organisation matricielle comme semblable à l'adhocratie, faite d'équipes qui œuvrent autour d'un projet. Il donne un visuel de ces organisations qui essaient systématiquement de combiner «la sorte de structure fonctionnelle ou sectorielle que l'on retrouve dans une bureaucratie avec une structure qui a recours aux équipes chargées de projet» (Morgan, 1977, p. 50). Or il arrive que dans les organisations de type matriciel les équipes chargées de projet soient entravées par une organisation fortement bureaucratique qui pervertit la responsabilisation et le potentiel de créativité attachés au projet. Il s'en suit une cascade de responsabilités venant peser sur les représentants des services sectoriels au point que puisqu'ils sont tenus logiquement pour responsables de leurs actions par le chef de service, leur

carrière puisse être mise en jeu. De cette façon, seules les compétences immédiates et non potentielles sont prises en compte et le salarié se retrouve rétrogradé fonctionnellement, si ce n'est du point de vue du salaire. Loyauté et responsabilité de l'équipe longuement travaillées par le discours managérial s'en trouvent affectées. L'on voit poindre l'importance de la communication dans le système organisationnel.

## **1.2. ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUE, L'HYPOTHÈSE COMMUNICATIONNELLE**

Dans les organisations par projet, s'il n'apparaît pas de mise en place d'étayages communicationnels dans lesquels des compétences interpersonnelles managériales sont requises à la charnière des mises en place de projets, le système se déstabilise. Le système de l'organisation est un système de communication qui englobe l'ensemble des relations (interactions) et leur contexte. À l'intérieur du système, chacun des acteurs est relié par un système d'interactions, qui forme la toile de fond primordiale à laquelle toutes les communications se rapportent. L'«ordre des interactions», comme dirait Goffman, régit le contexte fondamental où les échanges prennent un sens (Mucchielli, 2004). Quelles significations prennent des suicides d'acteurs dans un environnement organisationnel où le projet mobilise un ensemble et ses sous-ensembles ainsi que chacun des acteurs? Au cœur même du système, l'individu-acteur en souffrance n'exprime-t-il pas par le suicide le rejet du système des échanges et, par son acte de disparition et d'apparente sortie du système, l'insurmontable complexité des frontières et territoires organisationnels dans la société? Les suicides à France Télécom<sup>1</sup> interrogent les formes communicationnelles qui s'y associent, l'homéostasie du système. Au plan épistémologique, il nous a paru judicieux d'affiner l'approche systémique par le point de vue de la psychodynamique pour comprendre la réalité de la souffrance individuelle au travail, fortement médiatisée.

---

1. Nous parlons de la société France Télécom dans la mesure où les suicides de certains de ses salariés ont été volontairement médiatisés par les familles et les syndicats et continuent de l'être. La société est devenue malgré elle notre terrain d'observation de dysfonctionnements selon nous communicationnels de la même façon que d'autres sociétés françaises auraient pu l'être. Il ne s'agit pas de la stigmatiser, mais de comprendre les effets de modifications structurelles organisationnelles telles que celles vécues par cette société.

## 2. SOUFFRANCE AU TRAVAIL ET PSYCHODYNAMIQUE DES RELATIONS: LA RÉALITÉ

Comment la théorie systémique organisationnelle peut-elle réintégrer la disparition d'un de ses éléments constitutifs par suicide, c'est-à-dire sans préinscription d'un schème interactionnel organisateur au sens du schème d'intelligibilité de Berthelot (2006) ?

### 2.1. QUELQUES DONNÉES HISTORIQUES

L'histoire sociale, religieuse et juridique du suicide demeure la part obscure de la société et s'inscrit peu ou mal dans les relations au travail. En France, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) ne peut pas fournir de statistiques sur les suicides liés au travail, mais le phénomène n'est pas nouveau. Des métiers à risques ou « exposés », comme les gardiens de prison ou les urgentistes, ont été identifiés. Pourtant, le silence étouffe les décès par suicide tant chez les collègues, les syndicalistes qu'au niveau des directions. Or la confrontation à la mort, la violence, la maladie ou le crime ne sont pas les seuls motifs de stress. En effet, actuellement, les restructurations d'entreprises associées au manque de communication commencent à être identifiées comme pouvant porter la responsabilité de suicides, car elles sont vécues comme des maltraitances professionnelles, même si elles ne sont pas accompagnées d'un licenciement (voir Pichaud, Warnotte et Wilkin, 1998, sur le *downsizing* et la gestion des ressources humaines). La nuance est importante, car, à ce point, l'entreprise elle-même serait à l'origine du mal-être. Nous sommes proches de ce que Durkheim (1897) décrivait comme le « suicide anémique », représentant de la perte d'harmonie entre les besoins et les moyens de l'homme dans la société, celle-ci dans son ensemble devenant source du problème.

Durkheim posait déjà à l'époque la question de l'absence de « soutien » du groupe social (que nous assimilons au groupe professionnel) potentiellement liée au suicide anémique. Il démontrait déjà qu'il existe un rapport certain entre le suicide et l'intégration dans les groupes sociaux et professionnels. Le phénomène du suicide trouve ainsi, avec Émile Durkheim vers 1897, une étiologie sociale que même les Lumières n'avaient pas réussi à lui conférer, englué dans une condamnation éthique irrévocable issue de l'idéologie religieuse. Dans son histoire de la prévention du suicide, Arnaud Campéon (2003, p. 36) rappelle qu'en tant que « première voie de désacralisation de l'acte, le Code napoléonien promulgue la dépénalisation de l'acte suicidaire en 1810 ».

## 2.2. SUICIDES ET ENTREPRISES: ABSENCE DE STATISTIQUES

Actuellement, la société en crise économique voit s'accroître le nombre de suicides dus aux organisations. Mais la plupart des études mettent en relation plutôt un harcèlement « moral » ou d'autres types avec certains suicides que les médecins du travail ont pu identifier (Hirigoyen, 1998; Pezé, 2008), plus particulièrement dans les années 1990. Le harcèlement met en scène une trilogie qui réunit un harceleur, un harcelé et le groupe passif et silencieux qui « cautionne » sans le dire. Or la configuration qui nous occupe ici n'est pas directement le harcèlement, mais bien une pression globale qui rend d'autant plus difficile l'identification d'un responsable et accroît le sentiment de solitude et de déconnexion. L'entreprise contrainte de répondre aux exigences du marché en se restructurant peut générer de la désorganisation, par une mauvaise distribution des rôles, un climat organisationnel instable ou une absence de concertation, génératrice de stress. La souffrance au travail du côté du harcèlement et du stress a été évaluée de nombreuses fois. Un rapport de la Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM)<sup>2</sup> Nord Picardie, présenté à l'occasion de la conférence-débat du 30 janvier 2007, considère que les risques existent de voir apparaître des maladies, voire des suicides, relatifs aux maltraitances dues la plupart du temps à des supérieurs hiérarchiques. L'attention portée sur ce phénomène intraorganisationnel est particulière à la France, qui partage avec le Japon le plus haut taux de suicide général<sup>3</sup>. Les approches statistiques des instances d'évaluation des risques professionnels pour la santé (CRAM, médecine du travail, INSERM, etc.) ont désormais officialisé sa réalité pour tous.

Pourtant, depuis les vingt dernières années déjà, les travaux psychologiques ou sociocliniques (Dejours, Hirigoyen, Gaulejac) abordent le problème du point de vue de l'individu et de la réalité de sa souffrance. L'organisation dans son ensemble n'a jusqu'alors pas vraiment été sur le devant de la scène dans ce registre bien précis. La

---

2. Il s'agit en France de la Caisse régionale d'assurance maladie qui s'est engagée dans la prévention des risques depuis 2001 (<<http://www.inrs.fr>>).

3. Le nombre de suicides au travail a aussi augmenté aux États-Unis selon le National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) dans les dernières années, passant de 196 en 2007 à 251 en 2008. Le NIOSH recense les suicides selon le critère de localisation (« sur le lieu de travail ») ou temporel (« pendant le temps de travail »). Il reconnaît que ces données statistiques fournies par le Census of Fatal Occupational Injuries (Bureau de recensement des préjudices fatals au travail) ne rendent pas compte des causes résultant des licenciements ou autres liées au travail. Si le nombre relativement à la population des actifs paraît dérisoire par rapport à ceux de l'Europe et de la France en particulier, ils n'en sont pas moins une réalité (<<http://www.cdc.gov/niosh>>).

médiatisation est une effraction dans le fonctionnement interne de l'organisation, auquel les médias disent ne plus avoir accès. La psychodynamique de Dejours<sup>4</sup> offre un autre cadre pour penser les communications professionnelles à travers les réflexions de base sur l'individu comme «facteur humain» dans l'organisation (Dejours, 1994), le mécanisme interactionnel de «banalisation de mal» ou l'acceptation collective fondée sur la «peur» de la souffrance au travail. Ce dernier point s'appuie selon l'auteur sur «la crainte de l'incompétence» et la «contrainte de mal travailler» (Dejours, 1998, p. 30-38). Du point de vue conceptuel, nous verrons que cette heuristique de Dejours vient compléter l'approche systémique organisationnelle en évaluant les communications à l'aune de la souffrance.

### **2.3. DEUXIÈME CADRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE**

La situation des suicides à France Télécom nous donne l'occasion d'éprouver cette double hypothèse d'une conception systémique dont le «projet» est la dynamique, combinée à la psychodynamique ou plus précisément à la «psychosociodynamique» du travail. Cette double combinaison permet de comprendre la «situation» des suicides médiatisés d'une organisation, sachant que l'on ajoute le paramètre de leur forte et insistante médiatisation. La question se pose des significations potentiellement communes, antérieurement coconstruites, et de leur mutation radicale pour certains salariés alors qu'elles paraissent laisser les autres dans un fonctionnement habituel, décrivant ainsi une situation de risque professionnel.

## **3. RISQUES AU TRAVAIL ET RYTHME ORGANISATIONNEL DE L'ORGANISATION PAR PROJET : LES CONSÉQUENCES FATALES, LA SITUATION FRANCE TÉLÉCOM**

La restructuration de France Télécom en une organisation dite matricielle où la réorganisation par projet visait à réunir des compétences expertes pour accroître la réactivité de l'entreprise au marché, c'est-à-dire à l'adaptation rapide de la clientèle aux nouveaux produits mis sur le marché. Course folle aiguisée par la concurrence pour que la

---

4. Voir le site du Laboratoire de psychologie du travail du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) : « Les recherches entreprises par l'équipe depuis 1990 se développent principalement, et en première intention, dans le champ de la santé mentale au travail. Mais elles ont des prolongements dans plusieurs autres domaines d'investigation qui ne figuraient pas dans les objectifs de première intention » (<<http://www.cnam.fr/psychanalyse/recherche/rapports/1999-2002/epdt.html>>).

technologie ne soit pas trop vite dépassée par l'habileté des utilisateurs, en même temps sans cesse stimulée par les nouveautés. Intermédiaires dans cet environnement, les salariés de France Télécom se sont vu imposer de suivre ce rythme et de l'anticiper tant dans leur connaissance des produits que dans celle de leur clientèle.

Nous observerons la situation de France Télécom de ce point de vue. Organisation par projet à partir de 2004<sup>5</sup>, moment de sa partielle privatisation, elle s'engage dans une restructuration qui implique la plupart des salariés à partir de 2007. L'intervention des médias, dont il faudrait étudier la position intrinsèque par la théorie de médias et leur pouvoir critique sur les faits sociaux, met à jour le fonctionnement organisationnel de la société par leur « diffusion-effraction » de la société des suicides qui lui sont attribués.

### **3.1. SOUFFRANCE AU TRAVAIL ET MÉDIA : UNE GESTION DE CRISE PARTICULIÈRE**

Dans les relations média et organisation, habituellement, une personne est nominativement impliquée (voir l'affaire Maryflo<sup>6</sup>) et prend le visage du maltraitant, endossant ainsi la totalité de la responsabilité de la crise. Nous discutons ici d'une autre forme de suicide, une sorte de « suicide organisationnel » qui se révèle le jour où les médias affichent des histoires des suicidés employés de France Télécom. Les employés en cause sont décrits comme ayant subi la rapidité de mutations structurelles de l'organisation, imposées par les évolutions des contextes socio-économico-techniques, mais aussi (voire surtout pour les médias) des politiques managériales, sans les indispensables accompagnements communicationnels, mutations et politiques qui ne permettent pas l'adaptation et le repositionnement des acteurs dans le système. Les médias présentent ainsi les suicides à France Télécom : inadaptation au rythme organisationnel.

Les médias entretiennent avec les entreprises des relations difficiles : les différences de registres de langage produisent souvent de l'incompréhension chez les journalistes et la diffusion dans l'espace public inquiète les entreprises. Cette situation particulière de l'échappée des informations est la pire faille dans le dispositif de gestion de

---

5. France Télécom l'était peut-être avant, mais nous ne pourrions l'affirmer.

6. « En juin 1996, la présidente de Maryflo nomme un directeur technique pour tenter de relancer son entreprise en améliorant les rendements des ouvrières. Si la mission n'est pas facile, elle ne peut pourtant pas excuser le comportement inadapté de ce cadre qui a très vite commencé à malmener le personnel » (<<http://herve.nisic.free.fr/combats.de.femmes/comb.situation.html>>).

crise des organisations. Il est même possible de dire que les médias reforment la crise en l'exposant au grand public pour lequel ils «spectacularisent» l'événement à partir d'une information de base sûre. «L'information met en scène l'événement [...]. La mise en scène de l'événement qui constitue l'essentiel de l'efficacité productive du journaliste s'appuie sur tous les ressorts de la dramaturgie» (Revéret et Moreau, 1997, p. 20). Quelle influence les médias ont-ils eue dans la crise relative aux suicides à France Télécom ?

### **3.2. OBSERVATION D'UNE CHRONOLOGIE MÉDIATIQUE DES SUICIDES À FRANCE TÉLÉCOM**

À ce jour (12 mai 2010), France Télécom emploie 102 254 salariés, dont 70% de fonctionnaires. Elle s'engage en 2004 dans des restructurations dues à une privatisation partielle. L'entreprise se restructure, enclenche un *downsizing* inévitable, accroît les rythmes de travail et demande encore plus de mobilité (voir le journal *Les Échos*, au cours des années 2004 et 2005). Pour notre étude, nous nous intéressons à un petit corpus composé d'articles choisis pour leur concision dans *Médiapart* et *20minutes.fr* (les journaux *Le Monde* et *Les Échos* rendirent les mêmes comptes), présentant l'enchaînement des événements pendant la période la plus aiguë du «déclenchement». Nous allons suivre cette situation comme un cas type à travers une analyse des annonces des médias et des entretiens dans une des agences de direction régionale, pour pointer les éléments communicationnels significatifs des défaillances du système et de la «mécanique» de la souffrance au travail.

#### **3.2.1. Les annonces chronologiques des suicides et autour des suicides par les médias**

Dans *20minutes.fr*, le 28 juillet 2009, un salarié de 51 ans de France Télécom explique son suicide à son domicile, à Marseille, dans une lettre adressée à sa famille datée du 14 juillet :

Je me suicide à cause de mon travail à France Télécom. C'est la seule cause [...] la surcharge de travail [...] l'urgence permanente, la surcharge de travail, l'absence de formation, la désorganisation totale de l'entreprise [...] le management par la terreur [...]. Cela m'a totalement désorganisé et perturbé. Je suis devenu une épave, il vaut mieux en finir.

Entre le 28 juillet et le 12 août 2009, Patrick Ackermann (Syndicat Sud-PTT) affirme que depuis février 2008, «18 suicides et 10 tentatives de suicide ont eu lieu. La direction se tait et est soupçonnée de minimiser, banaliser, cacher cette souffrance au travail» (communiqué de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France

Télécom, organisme créé par la CFE-CGC et Sud-PTT). Six syndicats de France Télécom demandent au président du groupe de « prendre en considération [...] le problème de la souffrance au travail et des suicides des salariés [...] ».

Dans *20minutes.fr*, le 12 août 2009 :

Nouveau suicide d'un agent de France Télécom [...] Nicolas G., 28 ans, célibataire et sans enfant, exerçait comme technicien télécoms et avait récemment été nommé sur un poste qu'il a ressenti comme très disqualifiant (dit Jacques Trimaille, délégué Sud-PTT).

La direction régionale de France Télécom n'était pas en mesure de communiquer à ce sujet dans l'immédiat.

Dans *20minutes.fr*, le 9 septembre 2009 :

Un salarié de France Télécom s'est poignardé en pleine réunion. La radio RTL le révèle dès 19 h.

Une salariée de France Télécom, 32 ans, s'est tuée après une discussion sur les réorganisations de services. Elle s'est jetée du 4<sup>e</sup> étage d'un immeuble du groupe dans le 17<sup>e</sup> arrondissement. « Cette personne était chargée des recouvrements chez Orange [...] elle venait d'apprendre qu'elle changeait de chef d'équipe, au cours d'une réunion », a indiqué à l'AFP Barbara Dalibard, directeur exécutif responsable du marché Entreprises.

Dans *20minutes.fr*, le 10 septembre 2009 :

France Télécom suspend les restructurations jusqu'au 31 octobre 2009. La direction du groupe annonce aussi le recrutement de 100 responsables de ressources humaines, la suspension des mobilités. La menace de grève persiste.

Dans *20minutes.fr*, le 12 septembre 2009 : « La direction veut améliorer les dispositifs d'accompagnement des réorganisations. »

Dans *Médiapart*, le 25 octobre 2009 : « Seuls les chiffres parlent... » écrit en gros titre. Les chiffres indiquent un 25<sup>e</sup> suicide à France Télécom en seulement 18 mois. On a pu constater les réactions retenues de la direction du groupe, voire une volonté affichée de ne pas reconnaître l'ampleur que le phénomène a pris ces deux dernières années. Aujourd'hui, les médias relaient largement les suicides liés aux organisations.

### **3.2.2. Immersion dans une agence régionale de France Télécom**

Les données partielles de terrain issues d'entretiens avec les cadres régionaux responsables administratifs, des ressources humaines, de la communication interne et externe, du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), des syndicats attestent que cette

crise est sans précédent pour le numéro un mondial dans les télécommunications<sup>7</sup>. L'entretien que nous avons eu avec les cadres d'une agence régionale nous a donné des éléments qui peuvent prendre sens avec ceux recueillis dans les médias.

Le premier suicide révélé au monde médiatique date du 14 juillet 2009 et est connu en raison d'une lettre, laissée par la personne lors de son acte et donnée par la famille aux syndicats, qui l'ont envoyée au journal local. On y constate le lien direct et violent que le salarié pose entre ses conditions de travail et son suicide. Outre la crise financière générale et mondiale, cette lettre révèle une crise sociale sous-jacente.

Nous apprenons que la restructuration conduite par l'entreprise depuis 2007 a développé chez les salariés stress et mal-être, car la firme, centrée sur les nouveaux marchés et la production en s'appuyant sur son capital humain, n'a pas tenu compte du climat social. Le malaise profond dans l'entreprise surgit sur la scène médiatique et dans l'espace public. Le dévoilement de cette crise et de ce décès suscite beaucoup d'émotion et de nombreuses questions émergent, de même que des recherches se mettent en place. France Télécom devient la cible de cette tempête médiatico-politique dans le contexte de cette crise globale amorcée en 2008, alors que déjà les salariés extériorisaient leur souffrance au travail, notamment en créant une pièce de théâtre forum<sup>8</sup>. Les cadres se sentent «*coupables et culpabilisés*», mais ne savent pas quoi faire. Les salariés craignent que «*cela leur arrive*», ils pensent, en désordre, au suicide, au licenciement, à la mutation... En communication téléphonique avec le service à la clientèle, certains clients qui s'énervent demandent à l'opérateur s'il va se suicider ou bien s'il connaît ceux qui se sont suicidés.

Le point le plus notable est la règle du silence sur le sujet de la restructuration et les dysfonctionnements qu'elle a entraînés. La médiatisation de ces décès place France Télécom dans une posture difficile. En effet, à la suite de ces événements, il apparaît que l'entreprise a tenu secrets d'autres suicides ayant eu lieu deux ans auparavant. L'image de l'entreprise aux yeux du public commence à s'altérer. Après cette

---

7. Il ne nous a pas été autorisé de diffuser les interviews. Une négociation est en cours pour mener cette étude de façon formelle.

8. Voir le documentaire *Les impactés* (sur <<http://www.mediapart.fr>>), au sujet de la pièce de théâtre-forum créée par le comité d'entreprise d'Île de France en collaboration avec NAJE et Canal Marche le 19 juin 2008. La pièce propose des témoignages des salariés sur les conditions de travail dues aux restructurations marquées par les «*dégraissages*», traduits comme du harcèlement moral extrême (voir *Les Impactés*, documentaire à consulter sur <<http://www.mediapart.fr>>).

médiatisation, l'Inspection du travail intervient sur le nombre de suicides au cours des deux dernières années. Stéphane Richard, PDG du groupe, est contraint de préciser : « Nous avons récemment interrogé l'ensemble des directions territoriales et régionales. Il en est ressorti un total de 32 suicides en 2 ans, dont 17 en 2009. » (*Médiapart*, le 25 octobre 2009).

Le malaise au sein des directions est palpable et ancien aussi, car il coïncide avec le début de la restructuration de l'entreprise en 2007, alors que celle-ci avait déjà lancé certains projets, comme l'intervention de psychologues et de médecins du travail concernant l'écoute des salariés.

Les cadres admettent que la médiatisation des suicides a révélé et accru la crise, mais ils refusent l'expression de « *management par la peur* ». S'ils confirment le fait que l'influence médiatique place France Télécom dans une situation difficile à gérer d'un point de vue communicationnel parce que son image est ternie, ils nient catégoriquement auprès de la presse et du public le secret ainsi que le manque d'action face à ces décès.

Les cadres évoquent le plan NEX<sup>9</sup> comme une réussite stratégique concernant les résultats financiers de la société, qui n'affiche plus que des positifs. Ils décrivent en outre la surveillance vidéo et téléphonique des plates-formes téléphoniques de l'opérateur comme une technique d'autoévaluation et de formation indispensables à la progression des agents, contre l'avis des médias qui les dénoncent publiquement comme des pratiques scandaleuses.

Les entretiens avec certains des cadres de direction nous apprendront enfin que les personnes suicidées avaient de l'ancienneté, étaient plutôt des non-cadres et travaillaient dans les services de vente. Aucune autre information sur les lieux, le service ou les grades ne passera.

Enfin, il ressort que « ne pas en parler » cantonne les suicides des salariés à la mesure d'une démarche personnelle dans laquelle il n'est pas prouvé que l'entreprise ait une responsabilité. Quant à la réflexion du 15 septembre 2009 de Didier Lombard, à la tête de France Télécom depuis 2005, qui attribue à la vague des suicides le terme de

---

9. Le plan NEX (Nouvelle expérience des télécommunications) est le plan de redressement de la société France Télécom mis en place en 2005, qui vise pour 2008 entre autres à réduire les coûts d'exploitation de la société (<<http://www.silicon.fr/plan-next-les-ambitions-de-france-telecom-pour-2008-11163.html>>).

« mode » alors que 24 suicides sont déjà recensés en 18 mois, les cadres de l'agence avouent un « dérapage verbal », mais rappellent ses excuses dès le lendemain<sup>10</sup>.

Pour éviter une « contagion », France Télécom s'associe les services du cabinet d'expertise Technologia, qui fait passer un questionnaire aux salariés dans le but d'établir un nouveau « contrat social » au niveau national pour améliorer leurs conditions de travail. Les cadres ne commentent pas non plus cette démarche.

## 4. RÉFLEXIONS ANALYTIQUES: L'ORGANISATION PAR NIVEAUX

### 4.1. DES EFFETS COLLATÉRAUX ET « RÉVERBÉRANTS »

D'un point de vue systémique, l'organisation répond au principe de totalité et tend vers l'homéostasie, l'autorégulation qu'elle prône consiste à exercer une pression telle que seuls les plus « forts » résistent et que les plus « faibles » disparaissent d'eux-mêmes, telle une sélection naturelle. La norme socioprofessionnelle qui correspond aux exigences d'adaptabilité des salariés pour atteindre le « point d'équilibre » du système (Duterme, 2002) place certains dans l'impossibilité de réussir. Le système autopoïétique se régénère relativement et quasi exclusivement par rapport au projet, sans jamais intégrer la dimension humaine. L'interdépendance des différentes parties reproduit en réseau ce schème organisateur, ne laissant aucune échappée aux salariés non adaptés, sauf la démission. Le principe d'équifinalité ou de synchronie propre aux systèmes ouverts autorise toute créativité des sous-systèmes à projets, pour autant qu'elle ne freine ni n'entrave la progression du système vers les objectifs quantifiés du projet global lié au marché. On constate que les rétroactions venant du personnel et des syndicats répondent à la causalité circulaire « où chacun des comportements est pris dans un jeu complexe d'implications, d'actions et de rétroactions qui les relie à l'autre » (Marc et Picard, 1984, p. 25), l'autre étant ici l'organisation totale. La pièce de théâtre de 2008 (*Les impactés*) était pourtant un premier cri d'alerte pour la direction. Le système organisationnel évolue, progresse comme le décrit Morgan (2002), mais ne prend pas en compte la totalité de ses constituants, notamment son personnel.

---

10. En effet, Didier Lombard présente ses excuses sur RTL, une radio française à audience nationale, information reprise par *Le Monde* du 17 septembre 2009.

L'évolution de cette entreprise répondant aux nouvelles demandes d'une société, s'associe désormais des actes éminemment violents dans et pour la totalité du groupe des salariés. Les réactions de l'entreprise face à ces actes défient toutes les règles de la communication de crise (Libaert, 2001, 2003; Gabay, 2001) et de la gestion de crise (annonce tardive et maladroite du PDG, silence des managers de proximité, minimisation de la responsabilité de l'entreprise, etc.). En interne, le traitement de la crise aggravée par les médias apparaît tout aussi bloqué dans une inertie importante. Pourtant, en 2008, lors de la sortie de la pièce, aucune crise sociale n'est alors médiatisée. La création de cette pièce-forum considérée comme une réaction interne de l'entreprise face à une crise ne suscite pas de réaction de la direction. Pour résumer, les données issues des médias et de l'agence concourent à une responsabilité « du système » dans la dissociation entre restructuration et communication générant de la souffrance au travail et des suicides. Les cadres subissent les mêmes pressions mais y résistent mieux, les réactions du personnel sont intégrées dans le processus systémique par une direction qui les passe sous silence, maintenant dans le secret les dysfonctionnements et perpétuant une politique financière aux dépens de la communication interpersonnelle. Les nouveaux liens institués sont financiers, planifiés dans le projet en termes d'objectifs, facilement quantifiables, cadrés sur le marché. Ces nouvelles formes de communications déshumanisées, plus simples et épurées du détail humain, présentent l'avantage de réussir le plan NExT au-delà des prévisions.

Nous pouvons voir combien l'explication systémique est riche d'enseignement sur le fonctionnement global de l'entreprise et les raisons de celui-ci. Les modélisations de la systémique des relations développées par Mucchielli (2001) auraient aussi affiné la compréhension des rouages du système, mais la compréhension de la souffrance individuelle ne serait pas plus apparue. Nous avons donc dû recadrer notre questionnement pour resserrer le cadrage du système, et ce recadrage nous a conduit à la psychodynamique développée par Dejours. « Le recadrage tend à transformer le sens de l'ouverture, le rapport à la situation et à la signification qu'elle revêt » (Marc et Picard, 1984, p. 100).

La médiatisation, qui a créé une effraction dans l'enveloppe organisationnelle, permet au « facteur humain » (Dejours, 1998) de ressurgir. Les suicides sont à rapporter au principe d'acceptation collective fondée sur la « peur » (comme vu précédemment) et, d'une certaine façon, la banalisation de cette maltraitance due au système. Tous les éléments sont réunis pour que les interactions s'engluent et

les niveaux hiérarchiques s'agglutinent en reproduction du même scénario : « la crainte de l'incompétence » et la « contrainte de mal travailler » associées, comme le disent les salariés, au management par la peur, à l'absence d'espoir d'être reconnu et promu au mieux et au pire de n'être pas muté, disqualifié, voire dégradé. Si tous reconnaissent les succès de l'entreprise, on ne peut que constater la discordance entre le discours managérial qui minimise les effets désastreux de la restructuration et celui des salariés qui subissent ces à-coups violents dont le suicide est la dernière expression. Dejours (1998, p. 70) pose l'hypothèse de la « stratégie de la distorsion communicationnelle », qu'il emprunte à Habermas (1997), dans sa théorie de l'« agir communicationnel ». C'est « une stratégie dont l'initiative part du haut de la hiérarchie et qui recrute par couches successives les niveaux inférieurs » (Dejours, 1998, p. 70).

Le silence de la direction procède, selon nous, non pas du déni de la souffrance, mais de la dissimulation et de la tentative non pas d'« effacement des traces », mais d'étouffement des suicides derrière l'image de l'entreprise à protéger :

Ainsi chacun est requis pour apporter son concours à la valorisation et au mensonge qu'elle implique. En retour chacun ne reçoit d'informations sur les autres services que par le truchement des documents et des pratiques discursives de valorisation, elles aussi frappées de distorsion (Dejours, 1998, p. 78).

Mais aucune rationalité des acteurs ne peut expliquer le destin du sens moral, qui constitue un frein à la flexibilité des conduites humaines. Les autres annonces et actions de la direction pour réduire les risques psychosociaux et donc les suicides, comme les Assises de la refondation et le questionnaire national du cabinet d'expertise Technologia qui visent une écoute des salariés pour un « autre contrat social », ne peuvent endiguer le processus morbide enclenché justement par le type de communications lui-même. Les salariés sur les sites de provinces n'y croient plus car « rien ne vient ».

Cette réalité de la souffrance au travail pourrait être explicitée du point de vue communicationnel par l'impérialisme du projet, souverain, parce que clé de la compétitivité globale organisationnelle, qui laisse les acteurs « en retard » se « dés-activer » et renoncer à entrer dans la norme du projet. Les suicides sur les lieux de travail nous obligent à un questionnement sur la façon dont nos épistémès communicationnelles peuvent rendre compte de cette réalité organisationnelle et la réinterpréter dans la perspective de nouvelles rationalisations de collaboration et de participation.

L'approche systémique, éminemment communicationnelle, donne une vision des tensions et des ruptures communicationnelles, plus particulièrement au niveau médian du groupe dans l'actuelle situation. Mais le fait que les traces mémorielles de l'organisation n'entrent pas en compte dans l'analyse marque les limites de l'analyse systémique. En effet, le passage d'un fonctionnement à un autre dans une organisation par projet ou plus précisément dans une organisation qui se « découpe » comme de multiples sous-ensembles organisationnels à projets dont le fonctionnement est adhocratique, comme à France Télécom, laisse nécessairement des traces cognitives, sémiotiques et affectives que la restructuration ne peut effacer. Chacun de ces sous-ensembles est un « dispositif », au sens de Foucault, qui est rattaché au « réseau », cet « ensemble d'éléments résolument hétérogènes » dont résulte une « formation historique » qui s'est mise en place pour remplir une fonction stratégique dominante et répondre à une urgence. Or au cœur même des « dispositifs » de communication mis en place dans les organisations (processus, outils, techniques), l'expression silencieuse et violente de l'individu, sous forme d'un suicide *intra-muros*, annonce la fin de l'acteur dans un réseau, car l'histoire et son histoire dans l'organisation lui échappent et le sens se dérobe.

Lorsque les médias parlent de « silence assourdissant de la direction », la psychodynamique nous renvoie à la banalisation de la souffrance par le petit groupe immédiat atteint d'une certaine « compliance », qui trouve en écho celle de l'organisation et de la société. Ce raisonnement clinique vient rencontrer la notion de société connexionniste de Boltanski et Chiapello (1999). Dans ce réseau organisationnel, les liens interindividuels ou de la « connexion » au sens de, s'ancrent sur le processus d'intériorisation des logiques organisationnelles et de la fonction symbolique non pas de l'organisation, mais de tout le réseau dans et par lequel se fait la communication. L'événement ponctuel et « spectaculaire » des suicides a des effets de « mode » comme le dit le PDG, alors qu'il s'agit de « réverbérations » sur les autres salariés (culpabilité des cadres, agressions des opérateurs par les clients), au point que les risques psychosociaux perdurent et s'étendent, s'associant l'effet de passivité ou de torpeur vis-à-vis des souffrances généralisées. Dejours (1998) remet en question les postures morales singulières et introduit la notion d'éthique que nous voulons reprendre pour la replacer au centre des communications et des liens socioprofessionnels.

## **4.2. DÉSYMBOLISATION DES ORGANISATIONS ET PROCESSUS ACOMMUNICATIONNELS**

En effet, les « actes de langage » au sens de Grammaticia (2001) ne permettent plus à la direction d'installer la confiance et les dommages collatéraux des suicides sont importants. La fierté s'est transformée en honte, honte de ne rien dire et faire, honte de travailler dans une grande entreprise qui n'offre aucune reconnaissance, honte de tous les renoncements pour suivre le projet organisationnel. L'organisation n'assure plus sa fonction de symbolisation et le travail perd son sens subjectif et collectif, car les communications n'organisent plus les relations uniquement technicisées, proactives et normées.

Postuler la « désymbolisation » de l'organisation par projet et la déstructuration des réseaux communicationnels hiérarchiques vers une « acommunication » pour une partie des individus conduit à redéfinir les nouvelles formes organisationnelles à l'aune de logiques managériales globalisées. La communication « généralisée » définitoire de l'organisation renvoie aux notions d'éthique dans les communications organisationnelles et spécifiquement d'éthique managériale. Quelles normes prévalent et quelles formes donnent sens à la nouvelle réalité construite par des normes technostrucurelles qui définissent le cadre du travail ? Une autre perspective permet d'aborder l'éthique dans une vision plus large.

La notion d'exclusion développée par Boltanski et Chiapello (1999) apporterait un éclairage intéressant pour la situation évoquée de France Télécom, car elle explicite un phénomène de déconnexion injuste et injustifiée du réseau pour l'exclu. La loi dictée par les marchés financiers génère une longue chaîne d'exploitation qui nécessite la flexibilité des salariés. Or l'employabilité, terme pivot de cette justice à installer, deviendrait un droit, et elle demeurerait assujettie à la notion de compétences, de leur construction, développement, perfectionnement (emplois, solidarité, etc.) dans et par l'entreprise (voir le modèle de la « Cité par projet » de Boltanski et Chiapello, 1999). Il s'agirait bien là de réinstaurer une équité et une justice organisationnelle fondées sur l'éthique à tous les niveaux de l'organisation.

Actuellement, le projet vient exercer sa tyrannie d'un « en avant » incoercible qui change le rapport à l'argent, au travail, à soi-même lié, relié, attaché aux objets de l'information et de l'échange incessant relayé par les nouveaux objets de communication. L'éthique perçue de façon générale dans son rapport à la responsabilité sociale des organisations, notamment dans le cas de France Télécom, a raté les nouveaux

liens institués organisationnels qui offrent un forfait de disponibilité et de mobilité illimitée sans qu'aucune résistance ni critique ne se soient faites.

## CONCLUSION

C'est bien dans ce contexte, nous rappelle Marzano (2008, p. 110), qu'apparaît «l'éthique des affaires» sur laquelle pèse le doute d'un prétexte à une bonne conduite des firmes, si ce n'est une bonne conscience. L'«humanité» des organisations procède d'offre d'objets communicationnels humanisés comme autant de leurres à un simulacre de communications organisationnelles ; l'espace ou les structures en *open space* accentuent la pression du contrôle par le regard d'un *big brother* orwellien parce qu'installées-imposées aux salariés. L'écoute téléphonique pendant les échanges avec les clients présentée comme une aide à la décision n'entre que dans le projet managérial général, nouvelles normes généralisées imposées aussi. Chacune, de ce que nous appelons les prothèses professionnelles, est greffée et reste surajoutée à une pratique professionnelle qui peut techniquement s'effectuer sans elles. C'est la combinaison de deux notions clés qui régissent l'univers du travail «évaluation» et «compétences» dans les relations de tyrannie de l'une sur l'autre qui régit les nouvelles formes anthropologiques et sémiotiques où le sujet est piégé.

## BIBLIOGRAPHIE

- AULAGNIER, P. (1975). *La violence de l'interprétation*, Paris, Presses universitaires de France.
- BERTALANFFY, L. von (1973 [1968]). *Théorie générale des systèmes*, traduction de J.B. Chabrol, Paris, Dunod.
- BERTHELOT, J.M. (2006 [1990]), *L'intelligence du social*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Sociologie d'aujourd'hui».
- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CAMPÉON, A. (2003). «De l'histoire de la prévention du suicide en France», *adps*, n° 45, p. 35-38.
- CASTEL, R. (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Fayard.

- CHANLAT, J.F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Paris, Eska.
- DEJOURS, C. (1994). *Le facteur humain*, Paris, Presses universitaires de France, Seuil, coll. «Que sais-je?».
- DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- DURKHEIM, E. (1897). *Le suicide. Études de sociologie*, Paris, Presses universitaires de France.
- DUTERME, C. (2002). *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck Université.
- FOUCAULT, M. (1975). *Surveiller et punir*, Paris, Presses universitaires de France.
- GABAY, M. (2001). *La nouvelle communication de crise, concept et outils*, Paris, Éditeur Stratégies.
- GRAMACCIA, G. (2001). *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- HABERMAS, J. (1997). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, coll. «L'espace du politique».
- HIRIGOYEN, M.F. (1998). *Le harcèlement moral*, Paris, La Découverte.
- LASCOUMES, P. et P. LE GALÈS (dir.) (2004). *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science Po.
- LE MOËNNE, C. (1998). «Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles dans le secteur social», *Communication d'entreprise et d'organisations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 145-164.
- LE MOËNNE, C. (2006). «Considérations sur les méthodes de recherche en communications organisationnelles», dans A. Bouzon et V. Meyer (dir.), *La communication organisationnelle en question*, Paris, L'Harmattan, p. 15-30.
- LE MOIGNE, J.L. (1984). *La théorie du système général*, Paris, Presses universitaires de France.
- LIBAERT, T., (2001). *La communication de crise*, Paris, Dunod.
- LIBAERT, T., (2003). *Le plan de communication*, Paris, Dunod.
- MARC, E. et D. PICARD (1984). *L'École de Palo Alto*, Paris, Éditions Retz.
- MARZANO, M. (2008). *L'éthique appliquée*, Paris, Presses universitaires de France.

- MORGAN, G. (2002 [1977]). *Images de l'organisation*, Bruxelles, De Boeck, coll. «Management», 2002.
- MINTZBERG, H. (2003 [1989]). *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MUCCHIELLI, A. (2001). *La communication interne, les clés d'un renouvellement*, Paris, Armand Colin.
- MUCCHIELLI, A. (2004). *Étude des communications, approche par la contextualisation*, Paris, Armand Colin.
- PEZÉ, M. (2008). *Tous ne mouraient pas mais tous étaient frappés*, Paris, Pearson.
- PICHAUD, F., G. WARNOTTE et L. WILKIN (1998). *La fonction ressources humaines face aux restructurations, trois cas de downsizing*, Paris, L'Harmattan, coll. «Logiques économiques».
- REVÉRET, R. et J.N. MOREAU (1997). *Les médias et la communication de crise*, Paris, Economica.
- TAYLOR, J.R. (1993). «La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et de ses implications», *Communication & Organisation*, n° 3, p. 51-93.
- TAYLOR, J.R. (2000). «Is there a "Canadian" approach to the study of organizational communication?», *Canadian Journal of Communication*, vol. 25, n° 1, p. 145-174.
- VELTZ, P. et P. ZARIFIAN (1993). «Vers de nouveaux modèles d'organisation?», *Revue Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, p. 3-25.

PROMESSES  
DU THÉÂTRE D'ENTREPRISE  
Entre performance et critique  
du management

Lucile Desmoulins

Le théâtre d'entreprise est l'une des nombreuses modalités de la formation, de l'animation d'événementiel et du conseil en organisation et en management. Les recherches en gestion sur le théâtre d'entreprise l'abordent en tant qu'outil de management stratégique susceptible de fédérer et motiver les salariés, de les faire adhérer à des valeurs, des objectifs, un projet (Salgado, 2006). Elles insistent aussi sur sa capacité à améliorer l'efficacité des managers et à contribuer à leur «développement personnel».

Pierre Bourdieu a décrit le clivage historique entre des groupes sociaux tournés vers le social et le culturel et ceux tournés vers le profit (Bourdieu, 1979). Ève Chiapello a montré comment ce clivage avait été consolidé par l'irruption de managers de projets culturels perçus comme des «parfaits philistins quant aux exigences de l'art» (Chiapello, 1998, p. 10). Le théâtre d'entreprise est souvent analysé comme le parangon d'un «art commercial» (Bourdieu, 1971), prêt à toutes les concessions vis-à-vis des goûts du «client». Comme Isabelle Cousserand l'a montré, il comporte effectivement une visée instrumentale, il permet une diffusion verticale des messages, il fédère, motive, régule (Cousserand, 2001). Les scénaristes évoquent significativement le caractère pédagogique du théâtre d'entreprise: «*Les choses sont dites de manière simple, ça passe mieux*» (entretien réalisé au début de 2010). Outil de management réputé communicationnel, le théâtre en devient-il ignoble<sup>1</sup>, en devient-il incapable de favoriser un discours critique sur l'organisation du travail? La question se pose de la nature de ce qui est obtenu quand une pratique culturelle est mise au service d'un projet d'entreprise, de la performance, d'une quête de résultats chiffrés.

Visant à dépasser l'opposition fondamentale entre les fonctions expressives «émancipatrices» et régulatrices du théâtre d'entreprise (Cousserand, 2001), nous l'avons appréhendé comme un outil de management au service de la performance et comme un espace de médiation sociale tourné vers la monstration et la résorption du conflit social. Comment cette ambivalence est-elle ressentie, et performée par ceux qui font vivre le théâtre d'entreprise et vivent de lui<sup>2</sup> (Katz, 2006, p. 49-70)? Nous montrerons que scénaristes et acteurs du théâtre

1. «Il ne faut pas que la culture soit transformée en un instrument d'action politique. À partir du moment où la culture est ainsi dévoyée, on entre dans l'ignoble», déclarait en 1971 Jacques Chaban-Delmas, alors premier ministre (cité par Biet et Neveux, 2007).
2. Les entreprises de théâtre d'entreprise intègrent des personnes qui font la profession d'artistes et bénéficient souvent du statut d'intermittent du spectacle. Aux antipodes d'une vision romantique de l'artiste, elles permettent à des comédiens «d'accéder à la vie d'artiste» (Katz, 2006, p. 49-70).

d'entreprise sont, consciemment ou non, de discrets chevaux de Troie d'une pensée critique à l'encontre des dérives pathologiques de l'organisation du travail. Notre terrain de recherche<sup>3</sup> couvre plusieurs organisations qui exercent dans le vaste champ du théâtre d'entreprise – Théâtre à la Carte, Changement de décor, À nous de jouer, Guichets fermés, Spell et Decommedia – dans un souci de diversité et de panachage en termes de chiffre d'affaires, de pratiques et d'implantation géographique.

«Le mot "théâtre" est tellement riche en significations différentes – complémentaires mais aussi contradictoires – que nous ne savons jamais de quoi on parle quand on parle de théâtre, de quel théâtre il s'agit» (Boal, 1997, p. 7). Il en est de même pour le théâtre d'entreprise, qui rassemble le théâtre dans l'entreprise ainsi que le théâtre par et pour l'entreprise<sup>4</sup>, soit un regroupement de pratiques si hétérogènes qu'il convient de parler de «formes théâtrales» (Cousserand, 2001) afférentes aux organisations<sup>5</sup>. Parmi ces formes théâtrales, on peut citer :

- Les ateliers et les cours animés par des acteurs et destinés à des petits groupes, en intra ou interentreprises. Il s'agit là souvent d'enseigner des méthodes pour mieux communiquer (*media training*, entraînement à la prise de parole en public, techniques de négociation, de motivation d'une équipe, de gestion du stress). La communication est ici envisagée de manière normative comme un ensemble de comportements à acquérir en vue d'un savoir-être.

- 
3. Nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens semi-directifs auprès du personnel des organisations citées : animateurs de formation, acteurs, salariés exerçant des fonctions supports, scénaristes et dirigeants. Nous avons aussi procédé à une analyse de divers supports de communication (*newsletters*, sites Internet, dossiers de presse, affiches et programmes), et assisté à des représentations publiques promotionnelles. Nous avons également pu lire les synopsis de trois pièces écrites utilisées dans le cadre de ces représentations publiques.
  4. En guise de contrepoint, le terrain inclut le théâtre amateur sur l'entreprise, soit deux troupes amateurs composées de jeunes cadres (chefs de projets ou de produits, consultants, auditeurs) qui ont écrit et monté des pièces évoquant principalement leur vécu professionnel. Ambitieux et respectueux des règles de fonctionnement de leurs entreprises, ils expriment pourtant une critique de l'organisation du travail et des souffrances qu'ils observent ou ressentent.
  5. Le théâtre d'entreprise compte parmi ses clients des entreprises, mais aussi des collectivités et des associations, ce qui nous amène à privilégier le terme d'organisation. Des entreprises comme Changement de décor ont une clientèle exclusivement privée tandis que le leader du marché, Théâtre à la carte, compte de nombreuses institutions parmi ses clients réguliers.

- Les représentations clés en main figurant dans un catalogue et pouvant être jouées devant les salariés d'organisations différentes. Les pièces ou saynètes ont souvent une visée pédagogique. Il s'agit de sensibiliser à une question d'actualité qui ne concerne pas directement la stratégie de l'entreprise commanditaire ou des problèmes qui lui sont particuliers, mais qui procède d'un mouvement de réenchantement des entreprises par le biais de leur rôle citoyen : la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable, les discriminations et la « diversité », l'inégalité hommes/femmes, l'intégration professionnelle des handicapés.
- Les représentations de théâtre-forum dans lesquelles le public intervient pour modifier le déroulement d'une pièce. Relativement rares, ces formes théâtrales visent souvent à favoriser l'échange de bonnes pratiques, et « *fonctionnent bien avec un public roublard comme les commerciaux* », exprime l'un des acteurs interrogés.
- Enfin, les représentations d'une pièce ou des saynètes sur mesure (PSSTE<sup>6</sup>) peuvent être jouées par des acteurs professionnels ou par des salariés sous la houlette d'un scénariste, d'un metteur en scène ou des deux. Nous nous sommes concentré sur les PSSTE considérant la complexité unique de leur visée communicationnelle : tout d'abord, les pièces représentées traitent de sujets et de situations locales singulières posant problème, elles abordent le projet d'une entreprise commanditaire, son management, son organisation du travail, mais elles traduisent aussi des problématiques économiques, organisationnelles et managériales universelles. Ensuite, elles permettent de diffuser des messages managériaux, mais aussi de donner la parole aux salariés et de favoriser le dialogue vertical.

Avant de montrer en quoi les scénaristes et les comédiens du théâtre d'entreprise sont des témoins privilégiés des souffrances causées par l'organisation du travail caractérisée par le mode par projet, nous allons illustrer la communauté de valeurs et de caractéristiques positives qui relie le mode par projet et la forme pièce ou saynètes sur mesure de théâtre d'entreprise (PSSTE).

---

6. Au lieu de parler de pièces ou de saynètes sur mesure de théâtre d'entreprise, nous emploierons l'acronyme suivant : les PSSTE. Pour théâtre d'entreprise, nous utiliserons l'acronyme TE.

Tout comme le projet, le TE jouit d'une aura positive: il permettra des gains financiers, il est ludique et coopératif, novateur dans son organisation et ses ambitions, et même perturbateur, car il s'éloigne du quotidien et du banal. Il vient casser les routines pour permettre de progresser vers un idéal consensuel et participatif. L'argumentaire des scénaristes de PSSTE reprend les trois piliers du paradigme dit de la rationalité pure: linéarité, rationalité, liberté (Sfez, 1992), et les caractéristiques positives du mode par projet (Aïm et Ngo Maï, 2007).

### **1. LA CONFLUENCE DES ARGUMENTAIRES DU MODE-PROJET ET DU THÉÂTRE D'ENTREPRISE : LINÉARITÉ, RATIONALITÉ, LIBERTÉ**

Un projet est limité dans le temps, borné, avec un début, des phases et une fin. De même, les PSSTE s'inscrivent dans un *processus linéaire* initié par une rencontre entre un dirigeant ou un scénariste de TE avec un commanditaire (directeur des ressources humaines, chargé de communication, directeur général), puis avec des salariés. Ces rencontres aboutissent à la rédaction d'un scénario sur mesure qui fera l'objet de validations internes, puis d'un projet de mise en scène, de répétitions, d'une ou plusieurs représentations par des acteurs ou des salariés, d'un débat ou d'un temps de questions/réponses, et enfin d'une évaluation de l'action. Cette linéarité apparente est trompeuse. Le discours des scénaristes et des dirigeants d'entreprises de TE est très marqué par la thématique de la modestie de leur apport. Ils soulignent qu'ils « *ne savent pas* » et « *ne peuvent pas* », qu'ils jouent un rôle de « *starter* », de déclencheur, mais que leurs interventions restent lettre morte si elles ne s'intègrent pas dans une stratégie et un plan d'action plus vaste, si elles ne sont pas suivies d'actions concrètes, visibles, mesurables. Comme un projet, une représentation de TE ne réunit pas les conditions de sa réussite en amont, elle les acquiert progressivement à mesure qu'elle parvient à impliquer les acteurs concernés « en fonction de l'existence que veulent bien lui reconnaître les différents acteurs de l'organisation » (Nicolas-Le Strat, 2003, p. 32).

La *rationalité* s'incarne dans un souci d'atteinte d'objectifs à moindre coût. Comme le projet, les PSSTE répondent à des objectifs managériaux prioritaires et secondaires: par exemple, faire connaître aux salariés les nouvelles valeurs de l'entreprise, mais aussi permettre aux managers de tester le niveau de connaissance ou d'adhésion des salariés à ces valeurs. On peut identifier des objectifs latents: offrir aux salariés un temps de distraction fédérateur, les amener à assister à un

événement de renforcement de l'esprit d'équipe sur leur temps de loisir, montrer que la direction a connaissance d'un problème et entend le traiter alors même qu'elle ne sait pas encore comment s'y prendre. Certaines des fonctions sont véritablement cachées, inavouables, inexprimées, voire inconscientes : couper l'herbe sous le pied à un discours syndical, dépenser une queue de budget en fin d'exercice, et même permettre à un chargé de communication d'augmenter sa visibilité et sa légitimité auprès de la direction comme des salariés.

La *liberté* est le troisième pilier des argumentaires valorisant le mode par projet et les PSSTE. Deux tendances contradictoires cohabitent : le renouvellement des formes de la violence managériale et un mouvement « d'amendement du management historique » (Chiapello, 1998, p. 18) taylorien qui entend desserrer les liens hiérarchiques, tenir davantage compte des aspirations individuelles des salariés pour développer la performance à travers l'innovation et la qualité. Le projet et le TE sont portés par une utopie de réconciliation de l'idéal rationaliste gestionnaire et de l'idéal autogestionnaire : organisation souple libératrice de la créativité, desserrement du carcan des hiérarchies et décloisonnement entre services et départements et fonctions de l'entreprise, liberté d'expression aussi... La fécondité du mode par projet est liée à la liberté qu'il confère aux membres du groupe. Le *brainstorming*, par exemple, suppose de travailler ensemble dans l'état d'esprit que tout est possible et, tout comme l'expression par chacun de toutes les idées, même les plus surprenantes. Les scénaristes valorisent la capacité du théâtre à libérer l'expression. Le TE, comme le mode par projet, oscille entre préparation, organisation, et improvisation. Les prestataires doivent respecter un cahier des charges, les scénarios sont validés, mais le contrôle de ce qui se passe sur scène achoppe sur des imprévus : selon le ton employé, une réplique peut changer de sens, des interventions imprévisibles de spectateurs sont possibles, si ce n'est orchestrées par des partenaires sociaux<sup>7</sup>. Le TE, comme le projet, possède autant d'existences que d'acteurs concernés. Cette « ontologie multiple » du spectacle vivant éloigne le spectre de l'uniformisation industrielle, elle est une richesse proportionnelle à la prise de risque qu'elle représente (Latour, 1992).

Les PSSTE sont *polyphoniques*, en ce qu'elles reprennent les discours de la direction et des salariés, ainsi que les normes sociales et les opinions personnelles du scénariste nourries des interventions qu'il

7. Ce cas de figure nous a été narré : un rang de spectateurs, « le carré des syndicalistes », s'est exprimé de manière à interrompre une représentation à de multiples reprises et ainsi obliger les comédiens à improviser des réponses.

a conduites en entreprise. Les scénaristes défendent l'idée d'une préservation jalouse d'une zone de liberté à l'intérieur de la commande. Le scénariste est irréductiblement porteur de sa propre vérité, de sa culture, de la documentation qu'il a accumulée sur l'entreprise, de ses opinions politiques, de ses expériences professionnelles antérieures, de toutes les histoires de toutes les entreprises au sein desquelles il est déjà intervenu, de toutes ses lectures, de toutes les pièces qu'il a déjà écrites et de l'accueil que chacune a reçu auprès du public. Les salariés vont s'exprimer par procuration au moyen du jeu des acteurs. Le dramaturge n'écrit jamais de manière subjective. Comme l'exprime Pirandello au sujet de ses personnages en quête d'auteurs, ces derniers « se sont détachés » de lui (Pirandello, 1997, « Préface. Comment j'ai écrit *Six personnages en quête d'auteur* », p. 15). Art de la *mimesis* selon Platon, le théâtre permet à un salarié de disparaître derrière un auteur et à un auteur de disparaître derrière un acteur. Cette double médiatisation permet une « dénégation », une prise de distance entre ce qui est dit pendant une représentation et les idées de l'auteur d'une pièce, les idées qui lui ont été soufflées discrètement par les salariés ou dictées par le commanditaire (Hubert, 1996, p. 9). Les acteurs publicisent une activité critique ténue, ils mettent à jour des paroles clandestines. La représentation est éphémère, mais les pièces et saynètes sont écrites et donc « calibrées », réfléchies de manière à répondre à des critères de recevabilité réelle ou supposée. Decommedia rassure d'ailleurs les commanditaires de séquences sur mesure : « Vous restez maître du contenu grâce à un processus d'élaboration contrôlé<sup>8</sup>. » La critique est présente mais sa portée, limitée. Les dialogues n'entrent pas en conflit ouvert avec les questions qui sont au cœur du projet de l'entreprise et du système économique.

Bien que répondant à des procédures de validation, les PSSTE ne sont pas lisses, car le théâtre *est* conflit : le conflit est le nœud de l'action, il fait histoire. L'emploi du théâtre d'entreprise comme outil de formation ou de communication sous-entend donc une acceptation implicite de la règle de la représentation d'un conflit. Le message ne peut être consensuel, univoque, monolithique. Le théâtre-forum crée « un espace où l'exposition des conflits devient un projet méthodologique et artistique » (Guerre, 1999, p. 29-31). Le théâtre d'entreprise est moins ambitieux, il doit sa force à la liberté de son ton, réelle... ou factice. Ainsi, les PSSTE représenteraient *le conflit aux dépens de la conflictualité*. La liberté offerte par l'espace théâtral est partiellement

8. Decommedia. « Savoir-faire. Séquences sur mesure : Dialoguées ou TSP® », <[http://www.decommedia.com/savoir\\_faire.php?rubrique=sequences](http://www.decommedia.com/savoir_faire.php?rubrique=sequences)>.

illusoire. Privilégiant une vision consensuelle du projet d'entreprise matérialisée par les *happy ends* qui viennent clore la plupart des représentations, les PSSTE partent du postulat d'une convergence d'intérêts entre la direction et les salariés, et dévalorisent l'affrontement comme vecteur de progrès social. Tous les conflits ne sont pas des intrigues légitimes pour les PSSTE. Les conflits d'intérêts entre les salariés, les départements, les managers, les actionnaires n'y ont pas leur place. Les pièces maintiennent ou renforcent le mythe d'une convergence des intérêts, d'un consensus à (re)découvrir. Il n'est pas surprenant que certains acteurs aient témoigné du piètre accueil que certains représentants syndicaux leur ont réservé. Pour les représentants syndicaux, le théâtre d'entreprise est un leurre qui détourne les salariés de la « vraie lutte ». Il dispense les salariés de l'expression d'une contestation en mettant en scène le conflit de manière définitive. Il s'agit non pas d'empêcher l'expression, mais de la rendre « inoffensive, démarche beaucoup plus radicale et moins visible » (Floris, 2004, p. 86). Les PSSTE duperaient le public puisqu'elles privilégient le point de vue du management tout en prétendant à une mise en tension entre les discours. Pour autant, le théâtre est « illusion imparfaite », le public interprète la part du jeu et du vrai. Il n'est pas anesthésié, au contraire: « *Les gens réagissent. Il arrive que les gens réagissent fort, mais ce n'est pas négatif pour moi. Parfois, j'ai une partie de la salle qui applaudit et une partie qui gueule* », décrit une actrice.

Le conseil en entreprise est un rapport social de savoir et de pouvoir. Il s'établit sous la contrainte d'enjeux épistémologiques et stratégiques, et son mécanisme suppose une forme de coopération entre le commanditaire et le prestataire, mais aussi ce dernier et les publics effectifs de l'intervention (les salariés). De fait, le prestataire va s'autonomiser partiellement de son commanditaire pour atteindre son public final. Dans le discours des scénaristes, l'accent n'est pas mis sur le cahier des charges fourni par le commanditaire, mais sur la réflexion et la prise de conscience suscitées, l'équilibre dans la représentation des points de vue, l'imprévu, la critique dont le commanditaire doit s'attendre à l'émergence. L'issue des PSSTE est aléatoire, les résultats sont inconnus. Le scénariste est un expert mandaté mais aussi instituant, car « il ne se contente pas d'évaluer à partir de son savoir propre une situation donnée, mais la constitue par ce savoir » (Castel, 1985, p. 83). Le scénariste va ainsi constituer un savoir à partir des témoignages de salariés recueillis. De même, la représentation d'une pièce sera souvent suivie d'un temps de discussion qui va instituer une nouvelle situation de communication, ne serait-ce qu'en interrompant les routines de travail. La liberté dont il s'agit ici doit être nuancée: les

scénaristes ne rencontrent pas tous les salariés, mais un panel sélectionné par la direction. De plus, les scénarios font l'objet d'une négociation et de validations.

Le théâtre d'entreprise, comme le mode par projet, est porteur d'une utopie managérialiste valorisant la possibilité et la recherche d'un consensus social. Selon Jean-Pierre Boutinet (1998, p. 220-221),

nous sommes en présence à travers communication et projet de deux processus humains qui, employés à dose homéopathique apparaissent comme des processus émancipateurs au regard des conditions existentielles des individus et des groupes ; en favorisant le lien social [...]. Leur usage intensif, voire intempestif [...] a vite amené [...] des dérives pathologiques.

Les PSSTE sont des moments de médiation qui permettent l'expression des conflits et de la souffrance causés par l'usage intensif du mode par projet dans l'organisation du travail.

## 2. LE THÉÂTRE D'ENTREPRISE COMME « CHRONIQUE ABRÉGÉE » DES EXCÈS DU MODE-PROJET

Les comédiens amateurs expriment eux aussi un discours très critique sur la portée artistique et critique du théâtre d'entreprise : « *C'est quoi le théâtre d'entreprise au juste ? J'ai vu des sketches, des animations qui permettaient de faire le lien entre des présentations dans des conventions* », « *On parle des pièces qui prêchent la bonne parole de la direction ? Ce n'est pas du théâtre !* », « *C'est purement commercial comme démarche*<sup>9</sup>. » Reste que le théâtre d'entreprise fournit à des scénaristes et des comédiens précaires le moyen d'accéder au statut d'intermittent du spectacle et qu'il constitue l'occasion d'une rencontre entre des salariés et des artistes. Cette rencontre n'est pas évidente ni anodine. Simone Veil témoigne ainsi, dans son journal d'usine, combien il est difficile pour les « puissances de l'imagination » de comprendre « ce qui se passe pour les plus opprimés » (Veil, 1951, p. 142). Le conflit entre l'art et le management s'incarne de manière très singulière dans le théâtre d'entreprise puisque celui-ci suppose une forme de cohabitation des rationalités commerciales et artistiques, et donc des compromis, des aménagements, soit des silences et des oublis, mais aussi des transgressions et des critiques... Si, pour Rachel Brahy (2010, p. 71), « le dispositif atelier-théâtre ne peut [...] être réduit à un mode banal de traitement de la question

9. Entretiens réalisés avec des comédiens amateurs qui évoluent au sein de troupes ayant écrit ou monté des pièces évoquant le monde du travail, ses pathologies comme ses bons côtés.

sociale ni même d'apaisement des mœurs», il nous semble également que le théâtre d'entreprise ne peut être réduit à un outil de la communication managériale.

Le TE est à la fois un excellent témoin des souffrances causées par les dérives d'une organisation du travail valorisant à l'excès le mode par projet et l'une des réponses que les communicants modernes ont trouvé pour limiter, adoucir ces souffrances. Les PSSTE vont devoir montrer la souffrance, ne serait-ce que pour mieux la relativiser :

*Bien sûr qu'il y avait une souffrance à entendre, mais la situation n'était pas si dramatique. Nous avons aidé les gens à prendre plus de recul. Les choses n'étaient pas si graves. Le changement de statut n'était pas un truc uniformément négatif. Ça pouvait être bon pour la boîte et donc pour eux. En faisant rire, je fais diminuer le stress et donc je pose les bases d'un changement constructif (entretien avec un scénariste de TE réalisé à la fin de 2009).*

Les interventions de théâtre d'entreprise sont divertissantes, mais on ne peut les comparer à de purs sketches de divertissement dans lesquels les salariés spectateurs viendraient chercher de l'évasion, des satisfactions substitutives ou compensatrices de la dureté de leur vécu professionnel. *Elles diffusent des messages managériaux, et représentent les conditions réelles de travail des salariés.* La représentation ne vise pas à créer des états de résistance, mais elle peut le faire indirectement en renforçant les collectifs, en motivant l'expression pendant la phase du recueil des témoignages des salariés par les scénaristes, mais aussi en suscitant le débat *a posteriori* :

*Il y a un cocktail parfois après les représentations, il faut rester, il faut discuter avec les gens, ça fait partie de l'intervention. Les gens nous posent des questions. Ils ont besoin de dire des choses.*

*Pendant les ateliers, il faut voir comme ça y va. On ouvre les vannes (entretiens réalisés avec un scénariste et un formateur de TE à la fin de 2009 ou au début de 2010).*

Le scénariste joue en effet sur les différents tableaux du sensible et du rationnel, du conscient et de l'inconscient, du descriptif et du prescriptif, de façon à toucher chacun des spectateurs.

Le théâtre montre les désillusions engendrées par le mode par projet, qui crée une pression et un stress parfois insoutenables du fait de dérives tyranniques, les projets se multipliant et se succédant. Comme le souligne Jean-Pierre Boutinet en reprenant une formule attribuée à Cioran : « Tout projet est une forme camouflée d'esclavage pour ceux qui en sont parties prenantes » (Boutinet, 2005, « Préface », p. 6). Le mode par projet censé éloigner le formalisme, le cloisonnement hiérarchique et le dirigisme reste guidé par l'idéal gestionnaire

rationaliste, et finit par occulter ses atouts initiaux : le caractère fécond et formateur des erreurs, des temps morts, de la convivialité, des échanges informels, de l'imagination. L'argumentaire développé par les acteurs du théâtre d'entreprise prend le contre-pied de cet idéal gestionnaire en prétendant *réinjecter de l'humain* dans une entreprise qui en a été privée par le management. Le projet serait victime de dérives procédurales : les hommes ploient sous la pression des comptes rendus d'avancement, des tableaux de bord, des organigrammes, des réunions, ils n'ont plus de temps à consacrer à la réflexion sur le projet lui-même et à la discussion. Aux antipodes de cette dérive techniciste, les PSSTE se nourrissent d'une proximité physique entre un public et des acteurs. Au théâtre, «un humain parle à un autre humain<sup>10</sup>», plaidant pour une humanisation des relations de travail.

Les PSSTE savent susciter *l'émotion* afin de «toucher, avec tact, l'individu au plus près de ce qu'il est [...]. Pour y parvenir, [elles font] appel à l'humour, à l'authenticité des sentiments et au réalisme des situations<sup>11</sup>». Les émotions ont mauvaise presse dans la sphère professionnelle. La vulgate voudrait qu'il convienne de les contenir, de minimiser leur expression et de se cantonner à des émotions positives, et donc de dissimuler des sentiments comme la colère, la tristesse, l'injustice, la peur ou l'agressivité. «La vie quotidienne des entreprises est émaillée de nombreuses tensions, crises, confrontations. Elles éveillent chez les employés et les managers des émotions fortes et souvent archaïques, qu'il faut apprendre à reconnaître et à maîtriser» (Bourion, 2008, p. 36). Le théâtre d'entreprise permettrait de légitimer l'expression de «mauvaises» émotions. Il servirait ainsi d'exutoire, de catharsis.

La réhumanisation de l'entreprise passe par *l'humour*. Le TE est du côté de la comédie. Les scénaristes soulignent souvent le caractère très subtil de l'humour, qui sied aux interventions de théâtre d'entreprise :

*Il faut flirter avec la caricature sans s'y adonner parfaitement.*

*Je n'aime pas dire que l'on fait de la caricature, je préfère dire qu'on décale et qu'on trouve la juste distance par rapport à l'entreprise, aux situations, aux mots employés dans l'entreprise. Je ne veux surtout pas*

10. Christian Poissoneau. «Théâtre à la Carte, leader du Théâtre en entreprise depuis 1984», <<http://www.theatrealacarte.fr/communication-18-theatre-d-entreprise.htm>>.

11. Théâtre à la Carte. «Théâtre d'entreprise: un procédé original. Les atouts du théâtre d'entreprise. Quelques minutes de spectacle valent souvent mieux qu'un long discours...», <<http://www.theatrealacarte.fr/theatre-d-entreprise/les-atouts-du-theatre-d-entreprise>>.

*être dans la mauvaise caricature qui joue sur les clichés* (entretiens réalisés avec des scénaristes de TE à la fin de 2009 ou au début de 2010).

Le TE utilise certains des ressorts de la farce, mais avec parcimonie: «*Je ne veux pas me moquer des gens sinon je perds en pouvoir d'identification. On n'est pas dans la moquerie, on n'est pas des bouffons*» (entretiens réalisés avec un scénariste de TE à la fin de 2009 ou au début de 2010). Il tourne en dérision tout en restant toujours dans les limites subtiles fixées par une forme d'autocensure par anticipation de l'audibilité de certains discours par le public des salariés et par les managers commanditaires. Le rire devient la garantie d'une communication équitable plutôt que purement descendante, bien illustrée par l'expression «*chacun doit en prendre pour son grade*». Le rire permet de véhiculer des messages managériaux, mais il va aussi supposer chez le commanditaire une capacité de recul critique sur lui-même et sur l'organisation. Ce rire masque la critique, il l'adoucit, la rend presque indolore, discrète.

Dans une approche freudienne, la projection est le «substitut du narcissisme perdu dans l'enfance» (Freud, 1969, p. 98, cité par Meunier et Peraya, 2004, p. 313). Le mode par projet dérive d'une philosophie de l'action et du progrès. L'individualisme est le corollaire de la modernité, il est un terrain favorable pour des projections de soi positives, pour un investissement du projet par des individus en quête de reconnaissance aux yeux des autres, pour des responsabilités qui valorisent le narcissisme. Un processus d'identification et de revalorisation s'enclenche:

L'objet propre du théâtre, dont le but a été dès l'abord, et demeure toujours, de tenir, pour ainsi parler, le miroir devant la nature, de montrer au bien son propre visage et au mal sa physionomie, au siècle même et au corps de notre temps son image et son effigie (Shakespeare, *Hamlet*, III, 2).

Aux antipodes du naturalisme, le théâtre représente le réel selon tout un système de conventions. Le narcissisme est mis à mal dans les entreprises et les PSSTE permettent aux salariés de se voir dans un miroir déformant, qui leur renverra leurs propres traits positifs ainsi que ceux de leur collectif de travail.

### **3. UN MILITANTISME DISCRET ?**

Le militantisme concerne tous ceux qui s'intéressent à la vie des collectifs politiques ou économiques, si l'on veut bien admettre que ce qui le motive n'est pas forcément la radicalité du changement, mais

l'aménagement, l'amélioration. En ce sens, bien que financé et missionné par une direction par l'intermédiaire d'un directeur des ressources humaines ou d'une directrice des communications, le théâtre d'entreprise est militant, il est porteur d'un message, d'une vision complexe des collectifs de travail, de la place de l'entreprise dans la cité. Des convictions personnelles vont imprégner des pratiques professionnelles. Les PSSTE supposent soit une immersion dans le quotidien des salariés, soit un dialogue poussé avec eux, dialogue qui va faire naître des convictions chez des consultants *a priori* ou initialement très imprégnés par les valeurs managériales. L'oxymore « *militantisme discret* » renvoie au fait que les scénaristes n'osent pas toujours s'avouer ouvertement qu'ils sont critiques. Une scénariste tient, par exemple, ce discours ambigu :

*Après la fusion, les gens ont dû se remettre au travail, c'était fini le shopping à rallonge entre midi et deux, mais ils morflent, heureusement qu'on est là pour les faire rigoler [silence], on est surtout là pour les écouter et faire en sorte que les managers les écoutent (entretien réalisé avec un scénariste à la fin de 2009).*

Cette forme de critique n'a rien de tapageur, elle est très discrète et se polarise sur la notion de bien-être au travail, et en creux sur l'existence d'une norme de souffrance professionnelle acceptable ou inacceptable. De plus, des règles de confidentialité strictes régissent les interventions. Ces interventions sont éphémères, elles ne laissent pas ou peu de traces écrites sinon quelques brouillons de notes prises lors des rencontres, un scénario, des dialogues que seuls le commanditaire et l'entreprise prestataire conserveront. Ce qui se passe entre une directrice des ressources humaines, un directeur des communications, un scénariste, des comédiens et des salariés relève de l'entre soi. La discrétion est l'une des conditions du succès d'interventions censées faciliter l'expression collective, mais elle ne garantit pas la profondeur ni la sincérité du dialogue.

Les entreprises dites de théâtre d'entreprise sont des entreprises de conseil et de formation avant tout. Elles connaissent des exigences gestionnaires. Incarnation du renouveau du militantisme managérial, le TE participerait à l'affaiblissement de la critique du management par les artistes (Chiapello, 1998, p. 17-18). Il a récupéré les intentions du film d'entreprise perçu comme univoque, descendant et aseptisé. Il lui appartient désormais de réenchanter l'entreprise, de « faire du salarié un militant de son entreprise » (Linhart, 2004, cité dans Heller, 2004, p. 172-173), performant car compétent, motivé et *corporate*, c'est-à-dire capable d'incarner les « valeurs » et la culture de son entreprise (responsabilité, professionnalisme, développement durable, proximité,

engagement, flexibilité, sécurité, qualité, créativité, service, priorité à la satisfaction du client, etc.), ces valeurs participant à une nouvelle discipline de soi.

Cependant, le TE produit aussi et parfois

un discours critique qui dit quelque chose de l'entreprise – mais quelque chose qu'elle ne maîtrise pas. C'est donc s'inscrire à rebours du discours autorisé, égratigner le côté lisse de cette communication aujourd'hui sujette à la contestation et à la méfiance des publics liés à l'entreprise (Catellani, Libaert et Pierlot, 2010, 4<sup>e</sup> de couverture).

Certains scénaristes et acteurs du TE deviennent alors des militants sinon anticapitalistes, du moins antimanagérialistes. Ils égratignent en surface, leur critique n'est pas diamétrale ou systémique; elle n'ébranle pas un ordre établi. Comme Hamlet joue la comédie et simule la folie afin d'exprimer librement son ressentiment. L'expression des acteurs du TE est partiellement libre, c'est-à-dire autonome par rapport au cahier des charges du commanditaire. En effet, leur texte se nourrit aussi des témoignages recueillis auprès des salariés et de l'expérience de scénaristes sensibilisés à la souffrance générée par une organisation du travail déshumanisée. Reste à savoir si le TE parvient à attraper les consciences des managers comme les acteurs sollicités par Hamlet pour jouer la scène du meurtre de son père, afin de confondre Claudius, son beau-père, en le mettant face à la représentation de son crime :

J'ai ouï dire que des créatures coupables, assistant à une pièce de théâtre, ont, par l'action seule de la scène, été frappées dans l'âme, au point que sur-le-champ elles ont révélé leurs forfaits. Car le meurtre, bien qu'il n'ait pas de langue, trouve pour parler une voix miraculeuse. [...] Cette pièce est la chose où j'attraperai la conscience du roi (Shakespeare, *Hamlet*, II, 2).

## CONCLUSION

L'artiste, comédien ou scénariste est un homme comme un autre, il est pris dans un jeu mêlant les contraintes temporelles et les choix personnels. Son point de vue ne fait pas autorité absolue. Il n'est ni une pythie ni un noyau de résistance contre les pathologies de management, mais il reste un témoin privilégié des souffrances de ses congénères, même quand il exerce ses talents dans le cadre très normatif et contrôlé d'une intervention de théâtre d'entreprise. Et l'on est tenté de penser certaines des interventions du théâtre d'entreprise comme des occasions de critique discrète des dérives pathologiques du management pendant lesquelles les comédiens servent de porte-paroles à une critique venue de l'intérieur: « Les gens qui font appel à nous, ont conscience que

nous n'allons pas délivrer un discours bien propre, bien net », constate d'ailleurs une scénariste citée dans un article du magazine *Stratégies* (Delcayre, 2010, rubrique conseils). Les PSSTE ne peuvent tenir simultanément toutes leurs promesses. Elles sont au service de la performance économique et de l'efficacité managériale. Elles aident à souder des équipes, à diffuser des messages, à donner aux salariés l'illusion d'être écoutés. Et parfois, elles entrouvrent la boîte de Pandore de l'expression critique des salariés. De manière métaphorique, le théâtre d'entreprise agirait à la manière d'un vaccin que les entreprises choisiraient de s'inoculer. Il serait une forme apprivoisée de critique des entreprises, cette critique discrète leur permettant de se remettre en cause, mais aussi de bénéficier d'un effet de soupape et donc d'assurer leur pérennité en même temps que la pérennité du système économique dans lequel elles prospèrent. Le théâtre d'entreprise est envisagé comme un outil de management au service de la performance et un espace de médiation sociale qui cherche à exprimer autant qu'à résorber le conflit. Ceux qui font vivre le théâtre d'entreprise et qui en vivent ressentent avec acuité cette ambivalence. Ils critiquent les dérives du management, mais sans remettre en cause l'organisation du travail, dessinant implicitement une norme en matière de bien-être et de souffrance au travail.

## BIBLIOGRAPHIE

- AÏM, R. et S. NGO MAÏ (2007). *La gestion de projet : introduction historique, concept de projet, méthodes de gestion, structure organisationnelle, communication*, Paris, Gualino.
- BIET, O. et O. NEVEUX (2007). « D'un art ignoble. Préface », dans O. Biet et al. (dir.), *Une histoire du spectacle militant. Théâtre et cinéma militants (1966-1981)*, Paris, L'Entretemps, UPX Nanterre.
- BOAL, A. (1997). *Jeux pour acteurs et non-acteurs. Pratique du théâtre de l'opprimé*, Paris, La Découverte.
- BOURDIEU, P. (1971). « Le marché des biens symboliques », *L'année sociologique*, n° 22, p. 49-126.
- BOURDIEU, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement de goût*, Paris, Minuit.
- BOURION, C. (2008). « Peur, colère, plaisir... les émotions au travail », *Sciences humaines*, n° 12, automne, p. 36-38.
- BOUTINET, J.-P. (1998). « Management par projet et logique communicationnelle : quelles convergences, quels défis ? », *Communication et organisation*, n° 13, Bordeaux, GREC/O, p. 207-224.

- BOUTINET, J.-P. (2005). *Anthropologie du projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- BRAHY, R. (2010). « Théâtre-action : que vive la démocratie... en actes! », *Politique, revue de débats*, n° 65, p. 70-73.
- CASTEL, R. (1985). « L'expert mandaté et l'expert instituant », dans CRESAL, *Situations d'expertise et socialisation des savoirs*, p. 83-92.
- CATELLANI, A., T. LIBAERT et J.-M. PIERLOT (2010). *Contredire l'entreprise*, Louvain, Presses universitaires de Louvain.
- CHIAPELLO, È. (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié.
- COUSSERAND, I. (2001). « Le théâtre d'entreprise : entre stratégie imaginée et stratagème imaginaire », *Communication et organisation*, n° 19, Bordeaux, GREC/O, p. 215-240.
- DELCAÏRE, A. (2010). « Consultant et comédien à la fois », *Stratégies*, n° 1578, février, <<http://www.strategies.fr/actualites/agences/133393W/comediens-et-consultants-a-la-fois.html>>.
- FLORIS, B. (2004). « L'information a-t-elle du sens? La question du sens dans les SIC », *Sciences de la société*, n° 63, p. 75-92.
- FREUD, S. (1969). « Pour introduire le narcissisme », dans *La vie sexuelle*, Paris, Presses universitaires de France.
- GUERRE, Y. (1999). *Le théâtre forum pour une pédagogie de la citoyenneté*, Paris, L'Harmattan.
- HELLER, T. (2004). « Du militantisme patronal au militantisme entrepreneurial », *Cinémaction*, n° 110, p. 169-175.
- HUBERT, M.-C. (1996). *Le théâtre*, Paris, Armand Colin.
- KATZ, S. (2006). « Quand savoir faire, c'est savoir être », dans G. Mauger et D. Férey (dir.), *L'accès à la vie d'artiste*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 49-70.
- LATOUR, B. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- LINHART, D. (2004). *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- MEUNIER, J.-P. et D. PERAYA (2004). *Introduction aux théories de la communication : analyse sémio-pragmatique de la communication médiatique*, Bruxelles, De Boeck.
- NICOLAS-LE STRAT, P. (2003). *La relation de consultance : une sociologie des activités d'étude et de conseil*, Paris, L'Harmattan.
- PIRANDELLO, L. (1997). *Six personnages en quête d'un auteur*, Paris, Gallimard, coll. « Folio ».

PLATON (2009). *La République*, Livre III, Paris, Flammarion.

SALGADO, M. (2006). «Le théâtre outil de gestion au service des managers», communication présentée à la XV<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève, juin.

SFEZ, L. (1992). *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SHAKESPEARE, W. (2002). *Hamlet*, Paris, Gallimard.

VEIL, S. (1951). *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard.



---

NOTICES BIOGRAPHIQUES

**Isabelle Bazet** est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Toulouse, chercheuse au Centre d'étude et de recherche Travail Organisation Pouvoir (CERTOP), Unité mixte de recherche CNRS 5044, équipe ECORSE. Ses recherches portent sur la question du pouvoir et du contrôle dans les situations de communication, sur la façon dont le pouvoir est équipé par les dispositifs d'information.

*isabelle.bazet@iut-tarbes.fr*

**Jean-Michel Camin** est ingénieur chez un opérateur français de télécommunications depuis plus de quinze ans, diplômé d'HEC/SUPAERO en management de grands projets, certifié Project Management Professional (certification du Project Management Institute, <<http://www.pmi.org>>). Inventeur détenant quatre brevets, il a occupé des postes d'expertise, de management, de chef de projet et de directeur de programme, participé à la mise en place et au contrôle du système d'assurance qualité dans le domaine informatique. Il prépare actuellement un doctorat en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Bordeaux.

*jmcamin@orange.fr*

**Maryse Carmes** est docteure qualifiée maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, laboratoire Prefics, Université européenne de Bretagne. Ses travaux portent sur les couplages sociogénèse-technogénèse de « l'e-organisation » et l'évolution des économies politiques attachées aux stratégies TIC des organisations. Ses dernières recherches s'intéressent notamment aux négociations et rapports de force entre organisations et salariés à l'aune de l'extension des pratiques expressives et communautaires de ces derniers sur Internet.

*maryse.carmes@wanadoo.fr*

**Benoit Cordelier** est professeur au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et directeur de la *Revue internationale de communication sociale et publique*. Ses intérêts de recherche touchent à la structuration des organisations par le projet et les systèmes d'information ainsi qu'aux communications marketing.

*cordelier.benoit@uqam.ca*

**Lucile Desmoulin** est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication. Elle enseigne notamment la communication organisationnelle, la gestion de projet, les SIC et les TIC au travail au sein de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée. Membre du laboratoire Dispositif d'information et de communication à l'ère numérique (DICEN-CNAM), elle s'intéresse aux stratégies de communication et de

médiatisation en lien avec des processus d'institutionnalisation et de labellisation, aux normes et représentations sociales, ainsi qu'à l'hybridation des formes et pratiques organisationnelles. Le théâtre d'entreprise fait partie de ses sujets de prédilection, de même que la communication des collectivités territoriales, les *think tanks* et les films de fiction.

*lucile.desmoulins@univ-mlv.fr*

**François Fayad** est étudiant au doctorat en communication à l'Université de Montréal. Ses intérêts de recherche sont les approches narratives des organisations et les fonctions organisantes de la communication. Ses recherches portent actuellement sur les processus communicationnels dans la planification de la stratégie.

*francois-philippe.fayad@umontreal.ca*

**Olivier Galibert** est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Bourgogne. La problématique générale de ses recherches interroge les modalités d'instrumentalisation de la socialisation électronique sur Internet et dans les intranets. Dans ses travaux récents, il compare les effets rationalisants des politiques managériales et marketing menées autours des communautés d'utilisateurs/clients et d'utilisateurs/salariés.

*olivier.galibert@iut-dijon.u-bourgogne.fr*

**Mikaël Gléonnet** est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 13. Ses travaux portent sur la part de la communication et du lien social dans la structuration du changement organisationnel. Il s'est intéressé, notamment, à l'appropriation des technologies d'information et de communication dans les situations de travail en réseau.

*mikael.gleonnec@iutsd.univ-paris13.fr*

**Gino Gramaccia** est professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Bordeaux, responsable du Groupe de recherche en communication des organisations et sociétés, directeur éditorial de la revue *Communication et Organisation* et président honoraire de la Société française des sciences de l'information et de la communication.

*gino.gramaccia@u-bordeaux1.fr*

**François Lambotte** est professeur en information et communication aux Facultés universitaires catholiques de Mons (FUCaM). Ses intérêts de recherche portent sur la communication dans sa fonction organisante et la construction de sens. Ses recherches portent actuellement sur les pratiques professionnelles en mutation.

*francois.lambotte@fucam.ac.be*

**Anne Mayère** est professeure en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Toulouse, chercheuse au Centre d'étude et de recherche Travail Organisation Pouvoir (CERTOP), Unité mixte de recherche CNRS 5044, équipe ECORSE. Ses recherches portent sur la rationalisation des activités de production d'information et de communication dans les organisations équipées par les technologies de l'information et de la communication.

*anne.mayere@iut-tlse3.fr*

**Laurence Messenger** est professeure associée au Centre de recherche, d'études et de développement (CRED) de l'Institut universitaire de technologie de l'Université de Bordeaux 1 et consultante en ressources humaines.

*laurence.messenger@iut.u-bordeaux1.fr*

**Sylvie Parrini-Alemanno** est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Nice et chercheuse au laboratoire I3M (EA 3820) et psychologue clinicienne, psychosociologue des organisations et ex-directrice des ressources humaines du Groupe médical. Consultante en communication organisationnelle sur les sujets de la crise, des conflits, des risques psychosociaux dans les organisations, de l'impact des représentations sociales et de l'interculturel en organisations, elle est également vice-présidente de l'Association internationale de systémique des relations.

*sylvie.parrini-alemanno@unice.fr*

**Amélie Perret** est directrice du Centre de recherche, d'études et de développement (CRED) de l'Institut universitaire de technologie de l'Université de Bordeaux 1.

*amelie.perret@iut.u-bordeaux1.fr*

**Consuelo Vásquez** est professeure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Ses travaux s'inscrivent dans les approches constitutives de la communication organisationnelle, à partir desquelles elle aborde des questions associées aux organisations par projet, à la mouvance des organisations, et aux diverses formes de représentations collectives. Elle est membre active du Groupe de recherche Langage, Organisation et Gouvernance de l'Université de Montréal. Elle fait aussi partie de la Chaire en relations publiques et communication marketing et du Centre de recherche en communication et santé de l'UQAM.

*vasquez.consuelo@uqam.ca*

**Médias sociaux**

Enjeux pour la communication  
*Sous la direction de Serge Proulx,  
Mélanie Millette et Lorna Heaton*  
2012, ISBN 978-2-7605-3413-1, 282 pages

**Silence et rencontre**

La disponibilité à l'autre  
*Marc André Barsalou*  
2012, ISBN 978-2-7605-3138-3, 182 pages

**Communication internationale  
et communication interculturelle**

Regards épistémologiques  
et espaces de pratique  
*Sous la direction de  
Christian Agbobli et Gaby Hsab*  
2011, ISBN 978-2-7605-3118-5, 270 pages

**Solitudes en nature**

Regards sur les quête contemporaines  
de vision  
*Serge Rochon*  
2010, ISBN 978-2-7605-2701-0, 280 pages

**La quête de sens à l'heure du Web 2.0**

Rencontre avec des journalistes  
du *Devoir*  
*Sous la direction de Antoine Char*  
2010, ISBN 978-2-7605-2665-5, 112 pages

**Développement international  
Desjardins – 1970-2010**

Pionnier québécois de la microfinance  
*Chantal De Corte*  
2010, ISBN 978-2-7605-2615-0, 194 pages

**Web social**

Mutation de la communication  
*Sous la direction de Florence Millerand,  
Serge Proulx et Julien Rueff*  
2010, ISBN 978-2-7605-2497-2, 396 pages

**L'appropriation d'un objet culturel**

Une réactualisation des théories de  
C.S. Peirce à propos de l'interprétation  
*Fabien Dumais*  
2010, ISBN 978-2-7605-2489-7, 128 pages

**La recherche en communication**

Un atout pour les campagnes sociales  
*Micheline Frenette*  
*Avec la collaboration  
de Marie-France Vermette*  
2010, ISBN 978-2-7605-2466-8, 274 pages

**La révolution Internet**

*Sous la direction d'Antoine Char  
et Roch Côté*  
2009, ISBN 978-2-7605-2448-4, 288 pages

**Quelle communication  
pour quel changement ?**

Les dessous du changement social  
*Sous la direction de Christian Agbobli*  
2009, ISBN 978-2-7605-2448-4, 288 pages

**Les racines communicationnelles  
du Web**

*Francine Charest et François Bédard*  
2009, ISBN 978-2-7605-2352-4, 148 pages

**L'action communautaire québécoise  
à l'ère du numérique**

*Sous la direction de Serge Proulx,  
Stéphane Couture et Julien Rueff*  
2008, ISBN 978-2-7605-1536-9, 252 pages

**Développement durable  
et communications**

Au-delà des mots,  
pour un véritable engagement  
*Sous la direction de Solange Tremblay*  
2007, ISBN 978-2-7605-1469-0, 294 pages

**Images du récit**

*Philippe Sohet*  
2007, ISBN 978-2-7605-1479-9, 360 pages

**Place et rôle de la communication  
dans le développement international**

*Sous la direction de Jean-Paul Lafrance,  
Anne-Marie Laulan et Carmen Rico  
de Sotelo*  
2006, ISBN 2-7605-1454-4, 192 pages



**Solidarités renouvelées**

Faut-il tuer le messager ?

*Sandra Rodriguez*

2006, ISBN 2-7605-1409-9, 168 pages

**Communication**

Horizons de pratiques et de recherche

VOLUME 2

*Sous la direction de Pierre Mongeau  
et Johanne Saint-Charles*

2005, ISBN 2-7605-1434-X, 224 pages

**Comment comprendre l'actualité**

Communication et mise en scène

*Gina Stoiciu*

2006, ISBN 2-7605-1376-9, 260 pages

**Communication**

Horizons de pratiques et de recherche

VOLUME 1

*Sous la direction de Pierre Mongeau  
et Johanne Saint-Charles*

2005, ISBN 2-7605-1326-2, 432 pages

**Gérer son projet**

En sciences humaines et au quotidien

*Yves Théorêt*

2004, ISBN 2-7605-1262-2, 156 pages





**L**a flexibilité, la mesure de la performance, la culture du résultat à court terme, la chasse aux effectifs, l'individualisation des rémunérations, la prescription drastique de modes opératoires standardisés... les transformations du travail transfigurent le rapport des personnes à leur milieu professionnel. Toutes ces pratiques managériales ont contribué à la montée de l'individualisme au travail, et des multiples formes de pathologies qui accompagnent aujourd'hui ce mouvement.

Le culte de l'excellence se paie. Il défait les liens de solidarité et instaure de nouveaux régimes de violence dans les organisations, sous prétexte d'efficacité managériale et de compétitivité. Différents modes, dispositifs et outils de régulation auraient permis de résoudre, sur le plan local, les contradictions stratégiques du plan global, dont le management par projet.

Dans les faits, si les organisations sont des lieux de réalisation de projets qui fonctionnent grâce à la coopération des acteurs, elles n'en restent pas moins des espaces de domination, marqués par les tensions et les crises que suscitent les difficultés de chaque employé à trouver sa place dans l'équipe. Les spécialistes réunis dans cet ouvrage portent un regard critique, ouvert et pluraliste sur l'ensemble de ces questions.

*BENOIT CORDELIER est professeur à l'Université du Québec à Montréal et directeur de la Revue internationale de communication sociale et publique. Ses recherches touchent notamment à la structuration des organisations par le projet et les systèmes d'information.*

*GINO GRAMACCIA est professeur à l'Université de Bordeaux 1, responsable du Groupe de recherche en communication des organisations et sociétés (Laboratoire MICA, Université Bordeaux 3) et directeur éditorial de la revue Communication et Organisation. Il est également président honoraire de la Société française des sciences de l'information et de la communication.*

#### COLLABORATEURS

Isabelle BAZET  
 Jean-Michel CAMIN  
 Maryse CARMES  
 Lucile DESMOULINS  
 François FAYAD

Olivier GALIBERT  
 Mikaël GLÉONNEC  
 François LAMBOTTE  
 Anne MAYÈRE  
 Laurence MESSAGER

Sylvie PARRINI-ALEMANN  
 Amélie PERRET  
 Consuelo VÁSQUEZ

ISBN 978-2-7605-3452-0

