

L'invisible et structurante matérialité de l'information et de communication organisationnelles : une grille de lecture

*Béatrice Vacher*¹

LVIC – GERSIC Université Aix Marseille III Paul Cezanne, dirigé par Parina Hassanaly

Paru dans la Revue Communication & Organisation n°30, décembre 2006

Résumé

"La part matérielle de l'information et de la communication est souvent ignorée quand elle n'est pas méprisée. Or les actions correspondantes structurent fortement la vie des organisations. Nous offrons ici une grille de lecture permettant à la fois d'en tenir compte et d'en tirer parti au niveau stratégique. Il s'agit de s'intéresser à la combinaison des rôles d'agencements informationnels et communicationnels : faire, montrer, socialiser, rassurer. Cela permet de mettre en regard la performance organisationnelle avec les interactions au travail."

Mots clés : agencements informationnels et communicationnels, performance organisationnelle, rôles de l'information et de la communication en organisation

Summary

"The material aspects of information and communication within organizations have often been overlooked, if not despised. Those actions, though, deeply structure the life of organizations. We propose a model allowing to take that into account and also to take advantage of it at a strategic level. What matters is to pay attention to the combination of roles of "agencements informationnels et communicationnels", which are: doing, showing, socialising, reassuring. That allows connecting the performance of an organization with the interactions on the workplace.

1 - Introduction

L'information et la communication dans les organisations n'engagent pas seulement l'esprit. Elles possèdent une part matérielle à la fois incompressible et indispensable à la vie des organisations. C'est autant par les objets manipulés que chacun est en relation à l'autre et ancré dans le monde (Tisseron, 1999). Choisir un lieu et une date de réunion, fouiller dans une base de données, ranger ses papiers ou entasser des cartons sont autant d'actes de

¹ Merci à Arlette Bouzon qui m'a permis de soumettre, en février 2006 au débat d'Org&Co (groupe d'étude et de recherche sur la communication organisationnelle), un article qui a servi de base au présent papier.

symbolisation que la parole ou les textes échangés. Mais cet aspect matériel a la particularité d'être routinier et échappe ainsi à l'attention, il reste invisible (Honneth, 2004 ; Clot, 2005 ; Lacoste, 2000). Rares sont les moments de réflexion à son propos sauf à souhaiter le supprimer sous prétexte que les tâches correspondantes sont inutiles et dévoreuses de temps. Les TIC seraient censées faire disparaître ce travail fastidieux. Non seulement il n'en est rien², mais en plus les tâches quotidiennes autour de l'information et de la communication jouent un rôle très structurant dans les organisations, celui de la reconnaissance mutuelle au travail (Vacher 1997, 2004).

D'un côté, on promeut l'outillage (informatique, internet, ERP, portail collaboratif, etc.), associé à une volonté managériale, comme facteur décisif de l'amélioration des performances. De l'autre côté, les théories nous permettent de rendre compte du poids prépondérant des pratiques dites prosaïques dans la stratégie (comme par ex. March, 2000 ; Brown & Duguid, 2000). Par exemple, l'anthropologie des connaissances et de la communication (Winkin, 2001 ; Grosjean & Lacoste, 1999) incite à prendre en compte le cadre et la situation des interactions pour en comprendre les enjeux. La sociologie des usages (Jouët, 2000 ; Chambat, 1994 ; Saint-Laurent, 1998) montre l'indispensable détournement des technologies pour que les gens se les approprient. La théorie de l'action organisée (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997) montre aussi comment les outils de gestion sont déroutés de leur objectif initial pour produire une logique globale de l'organisation peu cohérente. La cognition distribuée ainsi que la sociologie de la traduction (Hutchins, 1995 ; Akrich & al., 1988) insistent sur l'importance de considérer le savoir comme distribué dans un composite d'acteurs humains et non-humains (les objets qui nous entourent, les règles qui nous gouvernent, etc.), ce qui relativise fortement la portée de la volonté managériale. Enfin, les agencements organisationnels (Girin, 1995a&b), que nous présentons plus en détail dans la troisième partie, combinent ces théories à la linguistique et à l'économie pour donner à voir une organisation à travers les liens entre ses « *ressources symboliques, matérielles et humaines* », ce qui signifie que chacune est ressource pour les autres même si seul l'humain est capable d'interprétation.

Je souhaite présenter ici un complément à cet ensemble théorique : il s'agit d'une grille de lecture des relations entre les interactions quotidiennes et le sens qu'en donnent les personnes. Cette lecture permet de cerner les rôles des agencements informationnels et communicationnels en organisation ainsi que les éléments culturels dans lesquelles ces interactions s'insèrent. Au-delà de ce qui est exprimé par les acteurs, la mobilisation de cette grille donne à voir ce qui reste latent et pourtant crucial. Par exemple, saisir ou non ses dossiers de travail sur le réseau informatique de l'entreprise n'est pas seulement une question de temps, d'efficacité ou de conscience du collectif, arguments souvent avancés par les personnes concernées. En confrontant ces dernières à leur pratiques, qui sont parfois en contradiction avec les intentions préalablement énoncées, en consultant les traces historiques de l'organisation, en s'intéressant aux outils de gestion mis en place (critère de jugement du travail, normes, règles, etc.), on repère ce qui n'est pas dit et qui pourtant oriente fortement le comportement de chacun : ce qui permet aux personnes et à l'organisation d'exister. Recueillir des intentions, observer ou participer à des pratiques, entendre les justifications contradictoires (Vacher, 1997) permet de rendre compte de la part d'interprétation en contexte de l'information et de la communication. Il s'agit de rendre visible la matérialité correspondante, qui reste trop souvent de l'ordre de l'évidence, pour en saisir toute l'importance stratégique.

² Les critiques concernant ce faux espoir sont aussi nombreuses que les promotions de solutions techniques

Dans ce papier, je présente la construction de la grille de lecture à travers différents terrains : en partant des rôles de l'information, puis de ceux des TIC et enfin des agencements documentaire et informatique. Je précise ici l'inscription théorique féconde des agencements organisationnels dans le champ du langage au travail. Je propose également une façon simple de mobiliser la grille pour rendre compte plus largement des phénomènes d'information et de communication organisationnelles observés ainsi que de leurs potentiels d'évolution. Je partirai de quelques terrains en précisant les différentes méthodologies mobilisées (participation observante, entretiens, observations participantes et croisements de données, toujours avec une approche clinique).

2 –Grille des rôles de l'information : une façon de lire l'organisation

2.1 – Faire, montrer, socialiser, rassurer

Deux cas, « *Déménagement* » et « *Poste contrôle* » (Vacher, 1997), permettent de présenter la construction initiale de la grille de lecture.

Dans le premier cas, il s'agit d'assurer le déménagement de 3000 personnes dans les meilleures conditions et surtout dans les délais. J'y ai moi-même été acteur en développant un outil informatique d'aide au déménagement. A l'usage, on voit que l'outil favorise la construction collective de l'enjeu « *délais* ». Cet enjeu ne signifie pas qu'il y ait partage d'objectifs : chacun continue à protéger son domaine de compétence et d'initiative. En revanche, à travers le logiciel, chacun accepte de se plier à des contraintes matérielles, notamment saisir de la même façon « *qui déménage, quand et où* ». Il y a attention sur les actions des uns et des autres et cela débouche sur une intelligence collective (au sens de Weick et Roberts, 1993) : opérateurs et directions agissent de concert sans pour autant avoir les mêmes visées. Par exemple, pour les services généraux, participer au déménagement signifie cloisonner correctement les bureaux, même et surtout dans l'urgence, avec tous les moyens du bord. Pour la direction, cela veut dire déployer toutes les ruses et les interventions pour montrer à son principal concurrent qu'on est meilleur que lui (cela se concrétise par une rare attention aux standardistes ou par l'implication personnelle sur le chantier quand c'est nécessaire). La culture française est au cœur de ce fonctionnement : stimulés par l'urgence et portés par la logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989), tous sont fiers d'assurer leur métier dans les pires conditions.

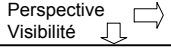
En revanche, la paix revenue, chacun retourne à ses prérogatives, refuse toute intervention hiérarchique et imagine les outils les plus complexes qui répondent d'abord à une rationalité considérée comme universelle. C'est typiquement ce que j'ai observé dans le cas « *Poste contrôle* », outil informatique de gestion de l'Assurance Qualité à EDF.

Les contrôleurs Assurance Qualité doivent vérifier le respect des normes du travail par les sous-traitants. Chaque contrôleur dispose d'un ordinateur, le « *poste contrôle* », qui contient les normes, les procédures et les contrats qui doivent faire l'objet d'un contrôle. Toute vérification doit être précédée par la saisie d'un plan d'action qui énumère l'ensemble des étapes à réaliser. Une fois terminée, l'action doit faire l'objet d'un compte rendu reprenant les étapes du plan d'action et indiquant les résultats des mesures, les écarts à la norme, etc. En

pratique, on observe un double travail manuel : le contrôleur utilise des documents papier reçus directement par le fournisseur, il téléphone à ses collègues et il mobilise ses propres brouillons.

Ainsi, contrairement à ce qui est préconisé, plans et comptes rendus informatisés ne sont qu'un reflet partiel du travail réel du contrôleur. En revanche, l'informatique est très utile pour prouver aux supérieurs hiérarchiques que l'action a bien été menée selon les procédures. Les contrôleurs saisissent des commentaires, incompréhensibles pour un néophyte, qui permettent d'afficher une certaine compétence technique. De son côté, la direction est rassurée par la présence de tels comptes rendus pourtant illisibles. L'information est ici un signal de compétence et un symbole de légitimité (Feldmann & March, 1991), tout comme le plan a pour principale fonction de justifier l'action (Suchman, 1987).

Dans ces deux illustrations, on voit apparaître ce qui est cohérent ou non entre le vécu et le souhaité en matière de gestion de l'information et comment on s'en arrange. Je le résume dans la grille de lecture des rôles de l'information suivante :

Perspective Visibilité 	ACTION	PREUVE
MANIFESTE	<i>Fabriquer</i>	<i>Montrer</i>
LATENTE	<i>Socialiser</i>	<i>Rassurer</i>

Tab 1 : Grille de lecture des rôles de l'information et de son outillage

L'information mobilisée l'est pour « *Agir* » (déménager, assurer la qualité des centrales) mais aussi pour « *Prouver* » (que l'on déménage dans les meilleures conditions ou que l'on construit des centrales de qualité). Pour « *agir* », de bons outils qui servent à « *Fabriquer*³ » (contrôler, déménager, etc.) ne sont pas suffisants. L'information et son outillage ont également un rôle social (« *Socialiser* ») primordial pour l'action. Ce rôle est incarné par les « héros » des services généraux et les « porteurs » de l'outil dans le cas « *Déménagement* ». Dans le cas « *Poste contrôle* », le rôle social n'est pas du tout mis en valeur (il serait joué par les chefs des contrôleurs qui relisent les comptes rendus d'action, si ces derniers étaient reconnus sur le plan hiérarchique). Pour « *Prouver* », les outils qui permettent de « *Montrer* » les résultats de l'action sont à nouveau valorisés. Aucune mention n'est faite des besoins de « *Rassurer* » ceux qui sont loin de l'action proprement dite comme les directeurs du cas « *Poste contrôle* », et, à travers eux, nous, le grand public.

La grille est volontairement simple : en un clin d'œil, on repère les incohérences de la gestion de l'information. Dans le cas « *Poste contrôle* » par exemple, on observe un clivage fort entre

³ Vendre, produire, etc.. « *Fabriquer* » est un mot générique qui représente une action directement liée au métier de l'entreprise ; il peut signifier « vendre » dans le cas d'une entreprise de négoce.

l'information pour prouver et l'information pour agir. L'appropriation sociale n'est pas pensée : il est dit que l'information doit aider à agir mais personne ne met pas en œuvre les conditions pour que ce soit possible. Dans le cas « *Déménagement* », il semble vital que l'action ait une fin car les gens risquent de s'épuiser à toujours travailler dans l'urgence. L'information ne repose jamais, ne rassure jamais, elle renvoie toujours à une action, souvent prosaïque mais dont l'importance est reconnue (saisir, tirer des câbles, cloisonner, vérifier des listes pour différents interlocuteurs, accueillir les personnes, signer des lettres, s'assurer que les standardistes ont les bons documents, etc.).

Les deux rôles latents, « *Socialiser* » et « *Rassurer* », rendent compte du caractère ambivalent de la matérialité des activités d'information et de communication : ici reconnu comme structurant (le directeur du déménagement subordonne la réussite du projet aux saisies à destination des standardistes), là restant invisible (le « *poste contrôle* » est censé annuler tout le travail de manutention des contrôleurs). Pour observer ces rôles, une certaine posture de recherche est nécessaire. Nommée ethnographie des organisations (Dumez, 1988, Girin, 1990, Berry, 2000) ou anthropologie de la communication (Winkin, 2001), cette méthodologie, proche de la méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail (Clot & Leplat, 2005), nécessite :

- 1) un temps d'immersion assez long jusqu'à ce que nos interlocuteurs nous situent par rapport à leur propre travail et ne voient pas seulement en nous notre rôle de chercheur (Favret-Saada, 1977). Certes, en tant qu'intervenants, nous perturbons le fonctionnement de l'organisation, notre travail est d'en tirer parti (comme organiser le dispositif d'interaction avec les praticiens pour cerner les cadres d'interprétation les plus pertinents) plutôt que de tenter de se rendre transparent ;
- 2) un croisement de toutes les sources possibles d'information (observer des pratiques les plus élémentaires possibles, écouter les acteurs en faire des commentaires, lire les documents officiels, les notes de travail, etc.⁴) et surtout une confrontation en retour (sous forme par exemple de comité de pilotage) pour une appropriation mutuelle des résultats de la recherche (meilleure connaissance pour le chercheur et stimulation de la curiosité pour le praticien) ;
- 3) l'écriture de notes de terrains, la lecture de références théoriques et la confrontation de sa problématique aux regards des autres chercheurs (colloques, séminaires internes, etc.) pour prendre un certain recul par rapport au terrain.

L'ensemble produit « *une familiarité distante* », pour reprendre les termes de Michel Mathieu (1986), ainsi qu'une crédibilité et une validation de la recherche pour en assurer la qualité (Groleau, 2002).

⁴ Hervé Dumez en fait une liste presque exhaustive dans son petit organon à l'usage des théoriciens (1988). Jacques Girin est plus nuancé (Girin, 1990) et plus récemment, Anni Borzeix propose une lecture « située » du travail pour « observer l'interprétation » (1998).

2.2 – Dynamique des rôles de l'information et de la communication

De 1999 à 2001, je participe à une recherche sur l'usage des TIC par les PME en région Midi-Pyrénées⁵. Nous rencontrons vingt PME (et toujours au moins deux ou trois personnes par entreprise, à raison de une ou deux heures d'entretiens chacune) autour de trois grandes questions :

- (1) Fonctionnement de l'entreprise et conséquences de l'introduction des TIC,
- (2) Équipement en TIC (qui achète, décide, forme, fait la maintenance) et
- (3) Utilisation des TIC (qui utilise, dans quel cadre, avec quelle fréquence, avec qui).

Nous avons décomposé ces questions en une série beaucoup plus anodines concernant le fonctionnement quotidien de telle TIC, l'usage le plus simple qui peut en être fait et les pratiques de chacun. Nous avons complété nos entretiens par des visites, des démonstrations et des documents de travail.

Je mobilise et adapte la grille des rôles de l'information pour alimenter la problématique suivante : « *Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME ?* » (Vacher, 2002). Il est assez facile de cocher parmi les quatre cases (fabriquer, montrer, socialiser, rassurer) en fonction des propos de nos interlocuteurs. Les PME se distribuent alors en cinq catégories :

- (1) les « *Borgnes* » qui ne présentent qu'un rôle,
- (2) les « *Hyper-actives* » qui combinent « *Fabriquer* » et « *Socialiser* » (les deux rôles de la colonne « *Faire* »),
- (3) les « *Sous-pression* » pour « *Fabriquer* » et « *Montrer* » (les deux rôles explicites),
- (4) les « *Fébriles* » pour « *Fabriquer* » et « *Rassurer* »,
- (5) les « *Intégrées* » qui cumulent tous les rôles ou à qui il manque « *Rassurer* ».

Dans les six PME de la catégorie « *Intégrées* », nous avons en effet observé une forte intégration des TIC dans la stratégie et l'organisation de l'entreprise. A l'autre extrême, les cinq PME de la première catégorie sont qualifiées de « *Borgnes* » car elles présentent un déséquilibre important entre la stratégie et l'utilisation des TIC. Elles ne voient les TIC que d'un seul œil, c'est-à-dire qu'elles en font une exploitation uniquement locale (que pour la comptabilité ou pour le commercial par exemple). Les trois entreprises « *Sous pression* » ont choisi les TIC sous contrainte des clients ou des fournisseurs. Elles ont un comportement vif, très réactif mais elles n'ont pas de projet particulier où les TIC pourraient jouer un rôle comme c'est le cas pour les « *Intégrées* ». La catégorie qui semble la plus paradoxale est celle

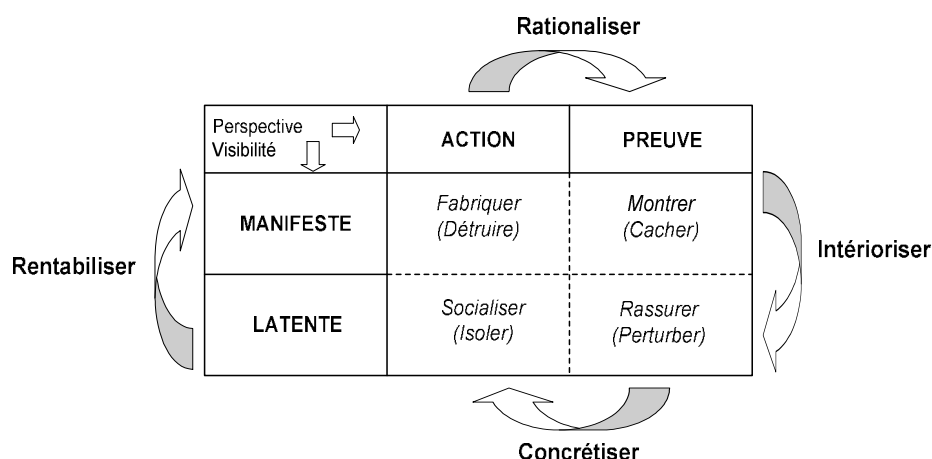
⁵ Nous sommes six chercheuses en gestion et en sciences de l'information et de la communication à croiser nos regards sur la question. Pour l'ensemble du travail, voir (Boutary, 2003).

qualifiée de « *Fébrile* » car on observe une grande fébrilité dans les comportements des personnes interrogées et dans leurs discours. Les deux rôles concernées, « *Fabriquer* » et « *Rassurer* », sont a priori antinomiques : être opérationnel et réactif, ce qui suppose une certaine flexibilité et de la rapidité tout en ayant besoin de certitudes, d'être rassuré (comme utiliser le mel pour tracer tous les échanges des collaborateurs avec l'extérieur), ce qui peut prendre un temps considérable. L'unique PME « *Hyper active* » est à rapprocher du cas « *Déménagement* » où prime la logique de l'action, comme si opérationnels et dirigeants étaient pris dans un engrenage infernal, où personne ne peut s'arrêter de travailler. Cette catégorie est en totale opposition avec les « *Hyper rationalistes* » (combinaison des rôles « *Montrer* » et « *Rassurer* ») comme dans le cas « *Poste contrôle* » de la première partie. On remarque qu'aucune PME ne fait partie de cette dernière catégorie.

En reprenant l'ensemble des entretiens avec les PME, nous avons alors remarqué des potentiels d'évolution de leurs pratiques qui correspondent à quatre processus de passage d'un rôle à l'autre dans la grille :

- (1) *Concrétiser* pour les PME qui sont dans la partie « *Preuve* » de la grille,
- (2) *Rationaliser* pour les PME situées dans la partie « *Action* »,
- (3) *Intérioriser* les enjeux de l'entreprise pour les PME ne mobilisant les TIC que de façon manifeste pour dépasser la seule contrainte de rentabilité à court terme et motiver le personnel sur le long terme.
- (4) *Rentabiliser* pour les PME n'ayant que des usages latents des TIC, ce qui est d'autant plus important que l'entreprise est soumise à des contraintes économiques fortes.

La grille de lecture peut alors être mobilisée de façon dynamique :



Tab. 2 : grille dynamique des rôles de l'information, de la communication et des TIC

On voit dans cette seconde grille deux évolutions majeures par rapport à la première. Outre l'aspect dynamique, je mets l'accent sur l'importance de relier les quatre rôles (les pointillés de la grille) : entre ce qui est manifeste (visible et/ou dit) et ce qui est latent (souvent vital sans pour autant être précisé) ; entre une logique de l'action et une logique de la preuve. En effet, les quatre rôles agissent les uns sur les autres (et ont leurs contraires). Refuser de fournir un renseignement pour se rassurer peut isoler la personne, ce qui n'empêche pas forcément de fabriquer : l'individu isolé peut être un expert d'autant plus performant qu'il travaille seul. Partager les informations pour enrichir la vie sociale ou produire une meilleure qualité peut perturber la marche des services : il y a plus de temps consacré à l'échange, les risques de conflits augmentent. Dévoiler trop tôt un savoir-faire peut gêner son développement et détruire les promesses d'un nouveau projet. Et ainsi de suite. Ce qui relie ou non les quatre rôles est donc essentiel : « *Fabriquer* » des produits de qualité sans le « *Montrer* » est dangereux vis-à-vis de la concurrence, d'autant plus qu'il reste possible de prouver que l'on fait de qualité sans que cela soit effectif (Mispelblom, 1999 ; Vacher, 1997). Est-il possible de « *Fabriquer* » longtemps sans « *Rassurer* » et « *Socialiser* » ? C'est-à-dire sans créer de confiance, sans croire aux outils mobilisés ou en redoutant les conséquences d'actions stratégiques ? Les pointillés dans ce tableau marquent donc la porosité des frontières entre les rôles. On suppose que si les quatre rôles sont équilibrés, l'information et la communication auront une place cohérente dans l'organisation de l'entreprise.

La seconde évolution l'est sur le sujet : l'information est complétée par la communication et les technologies ainsi que la façon de les mobiliser. Plus généralement, il s'agit d'un composite d'objets matériels (les machines, les papiers, etc.), symboliques (l'écrit ou plus largement le langage, les codes, les règles, etc.) et de personnes. C'est pour rendre compte de cet aspect composite que je parle d'agencement organisationnel en référence à la théorie du même nom (Girin, 1995a&b).

3 – Généralisation de la grille à l'agencement organisationnel

Deux derniers exemples récents, les cas « *Labo* » et « *Placo* », aussi contradictoires entre eux que les cas « *Déménagement* » et « *Poste contrôle* », permettent de généraliser l'usage de la grille aux agencements organisationnels. Nous parlerons de l'agencement documentaire (cas « *Labo* ») et de l'agencement informatique (cas « *Placo* ») pour les situer dans le cadre des problématiques posées par les terrains respectifs. Je présente d'abord les agencements organisationnels dans leur contexte théorique avant de rentrer dans le détail de leurs rôles pour les deux cas présentés.

3.1 : Les agencements organisationnels : langage, interprétation et objets

Cette théorie (Girin, 1995a&b) spécifie les relations à travers lesquelles se construit l'action collective. Elle s'inscrit dans le courant de recherche « Langage & travail » (par ex. Girin, 1989 ; Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Pène & Al, 2001).

Puisant en linguistique, J. Girin se place au-delà de la séparation historique entre la langue (vue comme compétence) et la parole (entendue comme la performance de la langue) pour s'intéresser à la situation d'énonciation à son contexte. La situation est physique et temporelle, elle permet de repérer le composant indexical du langage (par exemple, le sens de « demain » ou de savoir qui dit « je »). Le contexte permet quant à lui d'interpréter ce qui resterait énigmatique sinon (ce que l'on sait par exemple les uns des autres sans pour autant l'explicitier - expérience commune, culture, etc.).

S'inspirant également de la théorie économique des contrats qui spécifie les relations entre un mandant et un mandataire à travers un mandat, J. Girin conserve de la linguistique les notions de performance et de compétence : le mandant « dit » et le mandataire agit grâce à une certaine compétence (au sens de capacité à faire) pour atteindre une certaine performance (au sens de faire quelque chose) précisée par le mandat.

Mobilisant la cognition distribuée et des théories de l'action organisée, J. Girin présente le mandataire comme un composite. Il distingue les humains des « non humains » et, parmi ces derniers, le matériel du symbolique. Cette dernière séparation a la vertu de forcer à prendre en considération les objets que sont les outils de gestion (les règles plus ou moins formelles qui structurent les organisations). Enfin, la compétence du composite mandataire réside dans les liens entre les éléments qui le composent. C'est la raison pour laquelle, le terme de ressources (humaine, matérielles, symboliques) est choisi : un individu est par exemple une ressource pour un texte (être lu) qui lui-même est une ressource pour un ordinateur (avoir du contenu), etc.

Celui ou celle qui répond au nom de l'agencement, le responsable, est forcément une ressource humaine. Il est toutefois primordial de s'intéresser à la compétence du composite car le responsable est souvent pris dans un réseau de contraintes qui le décharge en partie des problèmes qui peuvent se poser. L'important alors est de repérer où se situent les nœuds de compétences (la capacité à faire quelque chose est dans les nœuds et non dans les ressources prises individuellement). En ce sens, la question de la confiance est au cœur de la relation : le mandant ne peut pas tout dire puis tout savoir ou tout voir et le mandataire ne peut pas rendre compte de tout ce qui est fait. Une part des actions reste ainsi inconnue.

Le mandat permet de cadrer la relation mais il reste incomplet. Il peut être clair ou confus et la tâche à réaliser simple ou complexe. Si le mandat est clair, il est possible de mettre en place des indicateurs sur les résultats attendus. Dans le cas du mandat confus, les seuls indicateurs possibles sont sur les moyens à mettre en œuvre (limiter les responsabilités, faire des comptes rendus précis ou simplifiés selon la complexité de l'activité, etc.). Il faut attendre la réalisation de l'activité pour juger du résultat. Les cas réels en organisation relèvent le plus souvent du mandat confus et de l'activité complexe où la coproduction entre mandant et mandataire est indispensable. L'étude du composite s'étend alors à la combinaison mandant – mandataire.

3.2 – L'agencement documentaire et l'agencement informatique

Dans le cas « *Labo* », nous sommes intervenues à trois chercheuses entre 2003 et 2004. Il s'agit d'un important laboratoire de recherche en Sciences Humaines et Sociales (60 chercheurs permanents) qui s'interroge sur l'intérêt de sa bibliothèque malgré une longue

histoire commune. La bibliothèque est rationnellement encombrante (coût réel, efficacité impossible à mesurer et possibilité d'utiliser des services extérieurs ou électroniques) mais intuitivement indispensable (richesse d'un fond historique unique, facilite le travail quotidien des chercheurs, potentiellement un lieu de discussion, de vie sociale et intellectuelle). Nous rencontrons longuement une quinzaine de chercheurs du Labo, les informaticiens, documentalistes et bibliothécaires, nous participons à quelques projets de la vie du Labo et nous animons un comité de pilotage au cours duquel différents scénarios d'évolution de la documentation sont discutés. Cela a donné lieu à de nombreux débats contradictoires, jusqu'à ce que les membres du comité de pilotage décident eux-mêmes du scénario le plus approprié⁶).

En première approximation, le mandant est la population de chercheurs et le mandataire est le composite « bibliothèque, documents papiers, documentaliste, bibliothécaire, outils électroniques, informaticiens ». Le mandat correspondant est *a priori* clair : apporter un service documentaire pour la recherche. La tâche de la bibliothèque est *a priori* simple : gérer le fond et le flux de la bibliothèque (commander, s'abonner, classer, prêter, relancer, réparer) et s'informer puis informer sur les outils d'information en ligne. Selon J. Girin, on serait en situation de « *coopération simple* » : le chercheur demande un service que le documentaliste et ses collègues sont censés lui rendre.

En fait, le mandat est confus et la tâche complexe. En effet, les chercheurs sont aussi des professionnels de l'information : ils trouvent leur documentation à travers leurs propres réseaux (et moins bien dans leur propre rangement), ils se débrouillent parfois seuls avec les outils Internet et ils ont des exigences floues mais fortes en matière de recherche documentaire ponctuelle, d'abonnement et d'achat. Par ailleurs, l'accès aux ressources électroniques (textes intégraux mais aussi bases de données de référence ou localisations documentaires) est conditionné aux négociations entre le Labo et ses universités de rattachement ainsi qu'à sa principale tutelle. De même, l'accès à la bibliothèque du Labo est soumis à la discipline de ses utilisateurs et le rôle de l'informatique et des services de communication n'est pas négligeable dans l'offre documentaire. La concertation, voire la négociation, est ainsi souvent nécessaire, on est plutôt dans une situation de « coproduction » au sens des agencements organisationnels.

On comprend alors un malaise latent dont nous avons observé quelques manifestations durant notre intervention : coopération mal vécue car non prévue, velléités (« *je devrais lui demander* », « *je devrais ranger* », « *il faudrait prévoir des budgets* », etc.). La population de chercheurs a du mal à formuler ses demandes en matière documentaire et le composite documentaire est souvent mal pourvu pour y répondre.

En réponse à ce malaise, notre apport est de l'ordre de l'organisation : grâce aux entretiens, au comité de pilotage et à notre participation à la vie du Labo, nous avons aidé à la construction d'une instance où l'échange entre les professionnels de l'information et ses utilisateurs n'est plus aléatoire mais obligatoire (ce que nous appelons le conseil documentaire). Nous avons servi de catalyseur à l'instauration d'une politique documentaire, qui inscrit cette instance dans la stratégie du laboratoire, et de dispositifs pratiques qui en assurent la pérennité pour l'efficacité collective (procédures, formations, partage et rotation des rôles, etc.).

⁶ Nous ne rentrons pas ici dans le détail. Voir (Vacher, Le bis, Hassanaly, à paraître)

Dans le cas « *Placo* », je suis partie prenante de 2003 à 2005 en tant que soutien administratif. Il s'agit d'adapter un logiciel générique de type « *plateforme de travail collaboratif* » pour un réseau de recherche européen en Sciences Humaines et Sociales. Le logiciel a d'abord été développé au sein d'un laboratoire de recherche en informatique avec l'aide d'une société de service. Le directeur du réseau de recherche SHS est intéressé par certaines des fonctionnalités du logiciel (partages de documents, possibilité de suivre les différentes versions de ces documents, partage d'agenda, forum, etc.). Les modifications à apporter sont toutefois très importantes alors que le budget alloué est relativement faible. En effet, outre les difficultés liées à une lourdeur de fonctionnement (il faut par exemple remplir une fiche de suivi détaillé pour chaque document), le logiciel n'est pas adapté au travail en réseau des chercheurs (chaque document doit être validé par une hiérarchie parfois peu impliquée dans la recherche et cela, même si le document est d'usage interne à un groupe).

J'interviens dans ce projet pour assurer la liaison opérationnelle (hors décisions) entre l'équipe administrative du réseau et les équipes de développement, celle du laboratoire d'informatique et celle de la société de service. Mon implication dans le projet m'a permis de voir à quel point les aspects concrets et délicats des activités d'information et de communication (naviguer dans les subtilités de la programmation Internet sans formation, faire des suivis administratifs de projet sans contrat initial, traduire des contraintes techniques en possibilité d'usage ou le contraire, etc.) n'étaient considérés qu'au titre de l'intendance censée se plier aux volontés des dirigeants. Aucun changement de perspective n'a été possible durant les deux années où j'ai suivi le projet.

Le mandant est le réseau européen alors que le mandataire est le composite « logiciel, informaticiens du laboratoire et de la société de service, documents pour tester le logiciel et outils techniques de développement, coordonnateur ». Le mandat est *a priori* clair (demande d'amélioration logicielle) et l'activité complexe (assurer ces développements en tenant compte d'un ensemble de contraintes techniques et organisationnelles comme la compatibilité des améliorations pour un client avec celles d'un autre client). On serait donc dans une situation « *d'expertise* » selon (Girin, 1995).

En fait, le mandat est confus : d'une part, il n'y a pas de contrat écrit entre le mandant et le mandataire, ni de cahier des charges précis sur les fonctionnalités à développer. Seul un montant global annuel de dépenses est octroyé. D'autre part, beaucoup d'adaptations peuvent être faites directement par le client, en l'occurrence par une secrétaire rodée aux technologies Internet. Enfin, il n'y a pas de comité de pilotage du projet mais des relations bilatérales : entre les directeurs de part et d'autre pour échafauder des solutions idéales, entre chaque directeur et son équipe sous forme d'ordres à suivre et entre les informaticiens et la secrétaire du réseau pour tenter de réaliser ces solutions. Comme dans toute coproduction, les seuls indicateurs sont les moyens mis en œuvre (outils, temps passés, sous-traitance, etc.). C'est à moi que revient cette charge de savoir qui fait quoi et pour combien. Cela permet parfois de limiter les exigences des directeurs et de cadrer la relation entre la secrétaire et les informaticiens.

3.3 – Les rôles des agencements documentaire et informatique

Dans le cas de l'agencement documentaire (cas « *Labo* »), les réorientations choisies (politique et conseil documentaires) permettent au Labo de passer d'une situation « *fébrile* » (où l'information sert à fabriquer et à rassurer mais n'est pas intégrée dans la stratégie à long terme⁷) à une situation « *intégrée* » où l'information qui *rassure* (avoir une bibliothèque ne signifie pas forcément qu'on s'en serve mais sa présence rassure) peut aussi être facteur de *socialisation* (on range ensemble et on se comprend mieux), de *performance* (l'information mieux ciblée grâce à la coproduction est plus pertinente) et être une *vitrine* de la stratégie (ce qui permet notamment la négociation de ressources avec les tutelles). Nous avons aidé à un travail sur les quatre registres d'évolution (voir le tableau n°2) : *rationaliser* (mise sous procédure de la bibliothèque par exemple), *concrétiser* (partage des tâches ancillaires – saisies, tris, échanges documentaires systématiques⁸, etc. – via les représentants des chercheurs au conseil documentaire), *rentabiliser* (tous les éléments de la politique documentaire : accueil d'étudiants, prêts inter-bibliothèques, budget documentaire sur chaque projet, etc.), *intérioriser* (faire ensemble régulièrement et en débattre : le conseil documentaire).

S'intéresser à la documentation c'est ici mettre sur le devant de la scène une préoccupation latente : faut-il choisir de se recentrer sur la thématique principale du Labo ou continuer à butiner en fonction des projets et des contraintes ? C'est même l'occasion de mettre en cause l'organisation des axes de recherches : ne faut-il pas une organisation par projets qui intègre les questions scientifiques, contractuelles et documentaires ? Ce qui renvoie à la façon dont sont décidés les achats : tel ouvrage, tel abonnement concerne-t-il tout le Labo, un projet spécifique, un axe ou seulement un individu ? On se rend compte qu'il n'y a pas de rupture entre le travail du chercheur et celui de la documentation. Aborder la documentation comme une partie intégrante de l'activité du chercheur au Labo, c'est aussi soulever la question de la répartition des tâches d'animation : qu'est-ce qui fédère les opérations de recherche (les programmes ou les projets) ? Comment mettre en commun la documentation alors que les disciplines sont assez cloisonnées et les méthodologies différentes ? Dans quelle mesure cela peut-il stimuler une curiosité collective ? Autant de questions soulevées régulièrement au *codoc* à travers les questions les plus prosaïques (horaires d'ouverture de la bibliothèque, plan de classement, choix du logiciel de gestion, etc.).

Dans le cas de l'agencement informatique (cas « *Placo* »), les directeurs ne manipulent pas le logiciel mais pensent qu'il doit permettre aux chercheurs d'échanger leurs documents de travail à distance. Ces derniers remplissent le logiciel car le réseau l'exige (saisie des fiches individuelles et des documents dûment validés par ailleurs) mais ne l'utilisent pas pour travailler. Durant une année, informaticiens, secrétaire et moi-même tentons de rendre l'outil opérationnel mais la coproduction est ineffective. Les relations restent bilatérales, chacune des parties regrettant que l'autre partie ne fasse pas d'effort. Les développements avancent toutefois mais répondent principalement à des exigences administratives, notamment pour

⁷ voir les différentes typologies présentées *supra* dans le cas PME

⁸ Beaucoup de documents s'échangent déjà et nous en tenons compte. Il s'agit d'une organisation plus systématique.

informer le public et pour montrer aux financeurs européens que les TIC sont bien mobilisés (c'est une obligation contractuelle de ces réseaux).

Les deux seuls rôles joués par l'agencement informatique sont « *montrer* » et « *rassurer* » : que ce soit les documents que je rédige pour afficher des temps passés ou les adaptations logicielles effectuées de part et d'autre pour rassurer les tutelles administratives. Le paradoxe est de continuer à discourir sur le travail collaboratif alors que les comportements sont de type « *hyper-rationaliste* » (comme dans le cas « *Poste contrôle* » que nous pouvons maintenant nommer agencement de surveillance). Les directeurs de Placo estiment qu'il faut partager le savoir et pour cela posséder un référentiel commun. Ils ne tiennent pas compte des différences de points de vue des utilisateurs potentiels, à savoir les chercheurs du réseau (pourquoi partager avec des inconnus par exemple, comment instaurer de la confiance, etc.). Ils ne cherchent pas à mobiliser le travail besogneux de saisie comme un moteur d'action collective. L'évolution potentielle serait de *concrétiser*. Le cas « *Déménagement* » (ou agencement déménagement) aux objectifs pratiques similaires (échanger des données via l'informatique sans pour autant se rencontrer), permet de saisir quelles sont les formes possibles de concrétisation. A travers la saisie (qui déménage quand et où) et grâce à très peu de médiateurs (directeurs, techniciens, secrétaires), chacun reconnaissait les activités de l'autre sans pour autant échanger directement et tout en ayant des objectifs radicalement différents. Pour le cas « *Placo* », l'injonction « partager » reste sans effet car ceux qui l'énoncent ne cherchent pas à comprendre ce que cela signifie.

4 - Conclusion

La matérialité de l'information et de la communication organisationnelles reste invisible comme on ignore l'évidence. Notre propos est bien de poser cette question de l'évidence : reconnaître le caractère structurant de cette matérialité, c'est mettre en regard la performance de l'organisation et les interactions au travail. La mobilisation de la grille des rôles de l'agencement (informationnel, TIC ou documentaire pour généraliser notre propos) permet de rendre compte du lien indispensable entre les pratiques quotidiennes et les discours stratégiques. Elle rend visible l'importance et le poids de l'interprétation en contexte. Elle permet également de mieux cerner le potentiel d'évolution des organisations concernées sans proposer de changement par décret inacceptable : prendre en compte ce qui est le plus profondément ancré dans leurs habitudes, à savoir la culture inscrite dans le métier, la structure formelle et les outils de gestion. Le potentiel d'évolution se manifeste dans les pratiques de tous les jours.

Dans le cas « *Déménagement* », on voit surtout l'importance de l'urgence comme facteur mobilisateur pour prendre en compte cette matérialité. En revanche, la séparation des tâches et des personnes dans les cas « *Poste contrôle* » et « *Placo* » révèle le poids de la culture rationnelle de ces organisations. Les PME offrent une plus grande diversité de situations où technique, organisation et environnement sont à prendre en compte conjointement pour cerner les comportements. Le cas « *Labo* » est exemplaire de la façon dont on peut tirer parti de la culture organisationnelle pour rapprocher les contraintes quotidiennes de la stratégie.

En d'autres termes, la rencontre des extrêmes, dirigeants et subalternes, peut être performante : elle n'est pas, ou rarement, de l'ordre du face à face ni même de la communication médiatisée. Elle chamboule les préjugés : celui des dirigeants au savoir omnipotent doublé d'une volonté sans faille et celui des subalternes exécutant docilement tout en faisant preuve d'initiatives de circonstance. Or, chacun agit en fonction des jugements dont il fait l'objet et choisit le plus approprié en fonction d'un contexte souvent très local (ce qui combine les résultats des théories de l'action organisée - M. Berry - à l'interactionnisme symbolique - E. Goffman - et à l'anthropologie cognitive - E. Hutchins, L. Suchman, Goodwin).

Prendre en compte ces contraintes mutuelles est possible concrètement en se plaçant au niveau où se situe cette reconnaissance : dans les actions quotidiennes et prosaïques que chacun fait, en l'occurrence celles autour de l'information et de la communication qui sont de plus en plus partagées et distribuées (TIC et contrainte qualité sont aujourd'hui plus structurant que les normes institutionnelles). Ce n'est pas une attention tatillonne qui ressemblerait à un contrôle marqué par la peur mais plutôt une confiance bienveillante : il ne s'agit même pas de voir ce qui fait le quotidien de l'organisation mais de reconnaître l'existence de ce quotidien et d'en apprécier les résultats, seul le regard potentiel change (voir aussi Vacher, 2004). Ses résultats s'en trouvent alors transformés.

Enfin, en guise d'ouverture critique, si la grille de lecture a l'avantage d'être simple à mobiliser tout en n'occultant pas la complexité du réel (derrière les rôles latents par exemple, un lourd travail d'investigation s'impose), elle est pourtant parfaitement lacunaire. Elle ne rend pas compte par exemple des points de vue individuels des acteurs. Dans l'étude sur les PME par exemple, nous avons « agrégé » ces points de vue pour remplir la grille. Or, mettre en valeur qui dit quoi et s'interroger sur le pourquoi pourrait enrichir l'analyse (par exemple, repérer ainsi les discours en actes des personnes au pouvoir par rapport à ceux du personnel subalterne si l'on souhaite faire une lecture sociologique). Il ne s'agit donc là que de pointer du doigt des incohérences et de proposer des pistes de réflexion. Aucune solution n'est préconisée. De même, il serait intéressant de creuser les rôles inverses (détruire, cacher, isoler, perturber).

5 - Bibliographie

Akrich M., Callon M., Latour B., "A quoi tient le succès des innovations. Premier et second épisode : L'art de l'intéressement et L'art de choisir les bons porte-parole", *Gérer et Comprendre*, juin et Septembre 1988, pp. 4-17 et pp. 14-29

Berry M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique 1983, Paris, 93 p.

Berry M., "Diriger des thèses de terrain", *Gérer et comprendre n°62*, Annales des Mines, décembre 2000, pp. 88-97

- Borzeix A.**, "Comment observer l'interprétation ?", in *Borzeix, Bouvier, Pharo (coord.) Sociologie et connaissance. Nouvelles approches cognitives*, Editions CNRS, 1998
- Borzeix A., Fraenkel B. (dir.)**, *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, 2001
- Boutary M. & Al.**, *PME et TIC : des usages aux stratégies*, l'Harmattan, Paris, octobre 2003
- Brown J. S., Duguid P.**, *The social life of Information*, Harvard Business School Press, 2000
- Chambat P.**, "Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques", *Technologies de l'information et société*, Vol. 6 (3) 1994, p. 249-269
- Clot Y.**, "Pourquoi et comment s'occuper du développement en clinique de l'activité ?", *Symposium international "Artefacts et collectifs, action située et théorie de l'activité"*, Lyon, 4-6 juillet 2005
- Clot Y., Leplat J.**, "La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail", *Le Travail Humain*, tome 68, n°4, 2005, p. 289-316
- Dumez H.**, "Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion", *Économies et Sociétés*, n°8, 1988, p. 173-186
- Favret-Saada J.**, *Les mots, la mort, les sorts*, Gallimard, Paris, 1977, 424 p.
- Feldmann M.S., March J.G.**, "L'information dans les organisations : un signal et un symbole", in *Décisions et organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991, pp. 255-275
- Girin J.** "Problèmes du langage dans les organisations", in *Chanlat J.-F. (dir.), Le fait humain dans les organisations : les dimensions oubliées*, Presses Universitaires Laval, Québec, 1989
- Girin J.**, "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in *Martinet A.-C. (dir.), Épistémologie et Sciences de Gestion*, ed. Économica, 1990
- Girin J.**, "Le langage et la compétence des agencements organisationnels", *Connexions*, Éditions Erès, n°65, 1995, p. 121-141
- Girin J.**, "Les agencements organisationnels", in *Charue-Duboc F. (dir.), Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 233-279
- Groleau C.**, "L'observation", in *Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche; une perspective qualitative*, L'Harmattan, 2002, pp. 211-244
- Grosjean M., Lacoste M.**, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Presses Universitaires de France, Col. Le Travail Humain, Paris, 1999, 225 p.

Honneth A., *Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la "reconnaissance"*, Revue du Mauss, 1er semestre 2004, pp. 136-150

Hutchins E., *Cognition in the wild*, MIT Press, Cambridge M.A, 1995.

Iribarne (d') P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris, 1989, 280 p.

Jouët J., "Retour critique sur les usages ", *Réseaux n°100*, 2000, pp. 490-521

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

March J.G., "Organisations prosaïques et leaders héroïques", *Gérer et comprendre*, (traduction de T. Weil), juin 2000, pp. 44-50

Matheu M., "La familiarité distante : quel regard poser sur la gestion dans notre société ?", *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, mars 1986, pp. 81-94

Mispelblom Beyer F., *Au-delà de la qualité. Démarche qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Ed. Syros (2ème édition augmentée), Paris, 1999

Moison J.-C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Ed. Seli Arslan, Paris, 1997, 300 p.

Pène S., Borzeix A., Fraenkel B., *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne*, Col. Langage & travail, L'Harmattan, Paris, 2001, 244 p.

Saint Laurent (de) A.-F., *Informatique en réseau et dynamique des usages*, Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université de Rennes 2, 15 décembre 1998, 294 p.

Suchman L., *Plans and situated actions*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1987

Tisseron S., "Nos objets quotidiens", *Hermès*, 25, 1999, p. 57-66

Vacher B., *La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, ADBS Editions, Paris, 1997, 231 p.

Vacher B., "Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME?", *Revue internationale PME*, vol. 15, nos 3-4, 2002, pp. 37-61

Vacher B., "Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ?", *Revue Sciences de la Société n° 63*, octobre 2004, pp. 133-150

Vacher B., Le Bis I., Hassanaly P., "Rôles d'un agencement documentaire : l'activité documentaire et les TIC, un point de vue privilégié sur les relations au travail", in *Saint-Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L. (dir.)*, *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, (à paraître aux presses de l'Ecole des Mines de Paris)

Weick K.E., Roberts K.H., "Collective mind in organisations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, Vol 38 n°3, September 1993, p. 357-381

Winkin Y., *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, Seuil, Paris, 2001 (1ère éd. 1996), 321 p.

Mini-CV de l'auteur

Enseignante chercheuse en Sciences de l'Information et de la Communication après une thèse au Centre de Recherche en Gestion de l'école Polytechnique en 1996 (auparavant informaticienne).

Thème de recherche : « Rôles des techniques d'information - communication et places des acteurs en organisation dans le travail d'articulation entre intendance quotidienne et perspectives stratégiques ».

Méthodologie qualitative (observation participante, enquêtes et cas) sur interventions de type « clinique » : à la demande des organisations en interaction avec les personnes du terrain.