

LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE EN FRANCE : ENTRE FORMALISME ET DÉBROUILLARDISE. UNE HISTOIRE DE PARADOXES À DÉCRYPTER

Béatrice Vacher, chercheur associé au LVIC-GERSIC, Université Aix-Marseille III Paul Cézanne

In Rogojinaru A., Bouzon A., Fondements de la communication des organisations : tendances internationales. Bucarest, Tritonic, 2008, 310 p.

beatricevacher@gmail.com

INTRODUCTION

L'enseignement et la recherche en information et communication en France présentent une double tendance qui apparaît pour le moins paradoxale : très influencés, d'une part, par les approches cybernétiques et systémiques qui placent au centre de leurs préoccupations une information objective et une communication instrumentale et très critiques, d'autre part, vis-à-vis de ces approches, en proposant des alternatives situées et ethnographiques pour rendre compte de la construction de la communication dans l'interaction. Le débat est très vif entre un formalisme qui imprègne l'héritage scientifique de la discipline (Sciences de l'Information et de la Communication - SIC) ainsi que le contexte organisationnel actuel et la débrouillardise que l'on rencontre dans les pratiques quotidiennes des organisations comme dans l'opportunisme méthodique¹ dont doivent faire preuve les chercheurs.

Je présente ces paradoxes dans la première partie en ne faisant référence, en première instance, qu'à des auteurs dans le champ de la communication organisationnelle.

En seconde partie, grâce à la mise en perspective historique et anthropologique de ce projet des SIC, je souhaite montrer que ces tendances paradoxales reflètent un comportement typiquement français, influencé par un regard social historiquement marqué. En effet, les études concernant le rôle de la culture nationale sur le management montrent à la fois le poids considérable de la raison universelle dans la conception française de l'unité (avec ses

¹ L'opportunisme méthodique renvoie à la difficile position du chercheur en communication organisationnelle vis-à-vis à la fois des instances académiques et professionnelles qu'il doit concilier pour mener à bien ses travaux dans l'esprit de la *Grounded Theory*. Pour plus de détail, voir Vacher B., « L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action », In *la communication des organisations. Entre recherche et action*, Arlette Bouzon et Vincent Meyer (dir.), l'Harmattan, 2008

approches positivistes) et l'importance de l'astuce quotidienne pour résoudre tout problème complexe qui se pose à un Français (ce qui justifie une approche interactionniste).

Enfin, quelques auteurs se jouent de ces paradoxes pour les transformer en contrainte créative, en tension bénéfique pour l'action et pour la compréhension des phénomènes observés. Nous terminerons notre propos sur cette vision réconciliatrice qui n'est pas exempte d'embûches, méthodologiques et épistémologiques.

PARTIE 1 : RECHERCHES RÉCENTES EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Les recherches récentes en communication organisationnelle sont marquées par deux points forts : en premier lieu, elles font une critique souvent féroce des approches positivistes et proposent une alternative soit constructiviste, soit compréhensive avec généralement une méthodologie de type *Grounded Theory* et/ou ethnométhodologique. En second lieu, ces recherches présentent une ambiguïté assez forte sur la place de cette communication « médiatrice », « d'engagement », « conflictuelle » (dans tous les cas non purement instrumentale), dans un contexte marqué à la fois par l'influence des discours idéologiques sur la technologie et par une demande sociale de sens non satisfaite.

Les enjeux sociétaux de la recherche en communication organisationnelle sont donc *a priori* puissants alors même que la question de sa légitimité et de sa reconnaissance se pose encore parfois.

1 – Enjeux d'une recherche en communication organisationnelle « située »

La communication dans le travail d'articulation : structurée et structurante

Une grande partie des enjeux actuels de la recherche en la communication dans les organisations se manifeste grâce aux approches situées et interactionnistes complétées par des analyses organisationnelles.

Michèle Lacoste par exemple², montre bien à quel point la communication imprègne le quotidien du procès de travail. Quel que soit le niveau de division du travail, ajustements et négociations sont nécessaires et il serait vain de cacher les recompositions que cela engendre, même conflictuelles. La communication intervient principalement en phase de coordination et

² Lacoste M., "Peut-on travailler sans communiquer ?", in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), Langage et travail. Communication, cognition, action, Ed. CNRS, Paris, 2001, p. 1-28

en coopération. La coopération mobilise plusieurs personnes, plusieurs fonctions, plusieurs spécialités alors que la coordination fait valoir les interdépendances et les synergies entre activités, fonctions et rôles. C'est cette coordination qu'étudie en priorité M. Lacoste en insistant sur le travail d'articulation, en référence à Anselm Strauss³ : « *Le travail d'articulation est ce travail supplémentaire nécessaire pour que les efforts collectifs d'une équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments épars de travail accompli* »⁴. La coordination serait alors une articulation d'articulations : « *Par delà l'interaction : coordinations complexes et liens indirects. [...] Les médiations ont leur histoire et leur épaisseur [...]* »⁵. C'est aussi poser très directement la question de l'organisation : comment un collectif de travail s'inscrit-il dans une organisation plus large ? La communication joue le rôle de liant dynamique entre les différentes actions collectives. La communication n'est donc jamais seulement fonctionnelle, elle est aussi fortement relationnelle : le procès de travail n'est jamais déconnecté de la dimension sociale. Faire et dire sont totalement imbriqués et le regard sur les formes matérielles apporte un éclairage structurant pour comprendre ce qu'il se passe. Parti pris qu'ont choisis les auteurs du livre coordonné par Pierre Delcambre en 2000 pour rendre compte des pratiques communicationnelles dans les organisations, « *le parti pris des Choses, si l'on avait invoqué Pérec* »⁶, car « *l'essentiel se passe dans la confrontation entre l'objet comme ensemble de potentialités⁷ et les pratiques dans lesquelles il est pris* »⁸. C'est également sous forme de questions similaires que se positionne Arlette Bouzon (« *De quoi sont faites les communications... ? Quelles sont leurs formes de matérialité ?* »)⁹ pour étudier la communication sous l'angle des représentations sociales au sein d'équipes projets : « *La communication ne saurait être ce qu'un message fait à un individu mais ce qu'un individu fait avec un message. Conçue comme un processus interactif, elle implique qu'un énoncé signifie ce que ses récepteurs croient que l'émetteur a voulu dire dans et par cet énoncé* »¹⁰. On est loin ici d'une croyance en une représentation commune pour assurer l'action collective, comme c'est le cas pour les approches positivistes. La communication est considérée comme

³ Strauss A., La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et Interactionnisme, L'Harmattan, Paris, 1992

⁴ Lacoste M., 2001, *op. cit.*, p. 20

⁵ *Ibid.*, p. 19

⁶ Delcambre P. (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, 2000, p. 13

⁷ Cette notion de potentialité est au cœur de la distinction entre activité (étudiée de préférence ici) et action : l'action peut être observée alors que ce n'est pas toujours le cas de l'activité qui contient aussi tout ce qui aurait pu être fait.

⁸ Lacoste, M., "Les objets et le travail en collectif", in Delcambre (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, 2000, p. 28

⁹ Bouzon A., *Communiquer dans l'incertain : La communication dans les processus de conception innovante à "risques maîtrisés"*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, LERASS, Université Paul Sabatier, Toulouse 3, 2002, p. 70

¹⁰ *Id.*, p. 188

une interaction « *structurée* [par l'organisation et son histoire] *et structurante* »¹¹ qui permet à des acteurs aux représentations plurielles de travailler ensemble.

Mais ce n'est pas parce que la communication est indispensable au travail qu'elle est réussie : elle ne va pas de soi et doit sans cesse être renouvelée. Le sens est fugitif, la transparence est une illusion, les divergences sont constitutives de l'action collective. Observer le travail c'est ainsi rendre compte des indispensables interactions au quotidien et les inscrire dans un réseau d'objets intermédiaires comme les règles, les contraintes techniques et sociales, en bref, l'environnement socio-technique et organisationnel. C'est aussi reconnaître le travail au-delà des rationalisations de tout ordre. La communication permet de faire ce lien entre le travail et l'organisation.

La communication : trop ou trop peu ? L'exemple des projets

Une autre forme d'enjeux est le ressenti dans les organisations, souvent sous forme de lieu commun, qui rend la communication incontournable alors même que sa définition reste évasive : « *Ainsi dans une représentation désormais usuelle et largement partagée, les dysfonctionnements, voire les échecs, sont très souvent imputés à des déficits de communication [...] L'espace de la communication des organisations articule les problématiques du lien, du sens, du savoir et de l'action* »¹².

Plus précis sont les travaux effectués au plus près des projets dans les organisations, terrains particulièrement propices pour observer la communication en situation. En effet, les projets regroupent une série de contraintes spécifiques, notamment le fait que « *les acteurs de différents métiers se retrouvent sous une double autorité, fonctionnelle vis-à-vis du chef de projet et hiérarchique par rapport à leur structure d'origine, qui doit trouver son équilibre mais qui conduit parfois à des conflits de pouvoir* »¹³. Une autre contrainte qui oblige à la négociation est celle de la vision du temps : « *Quand on réfléchit aux arbitrages que le directeur de projet opère, après concertation, on voit qu'il arbitre entre deux vision du temps (et de la division du travail) en forte tension : la durée [qui permet l'exploration inventive et l'apprentissage] et le délai [qui stimule l'inventivité, mais cela jusqu'au stress]... La gestion*

¹¹ *Ibid.*, p. 22

¹² Bernard F., "Les SIC, une discipline de l'ouverture et du décloisonnement", in Bouzon (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, 2006, p. 34-35

¹³ Bouzon, 2002, *op. cit.*, p. 60-61

*par projet fonctionne sur cette frustration incessante, épuisante – le délai mangeant progressivement la durée... »*¹⁴.

La communication, facteur principal de l'organisation

Un dernier point de vue, le plus radical, expose les enjeux contemporains de la communication organisationnelle : « *L'organisation advient dans et par la communication, [... elle] ne peut être pensée indépendamment des processus conversationnels qui en sous-tendent et en médiatisent à la fois le fonctionnement et le changement [...] L'organisation se révèle dans la conversation »*¹⁵. Dit autrement, l'organisation vue dans sa totalité se présente comme un « *tissu de communication* »¹⁶ ou une fédération d'équipes. Les « *nœuds de communication* » seraient donc la substance même de ce « *tissu organisationnel* »¹⁷. En présentant la problématique des communautés de pratiques qu'elle nomme « *nouage* », Nicole Giroux montre l'importance de la communication : « *Cette notion de nouage décrit une réalité en construction... Ce processus ne peut faire l'objet d'ingénierie, il peut au mieux être assisté... Le nouage crée le tissu. Il s'agit donc, dans le langage de la théorie discursive de Taylor d'une conversation sur la conversation... »*¹⁸.

Ces notions d'équipe¹⁹, de conversation et de transaction sont au cœur de l'approche proposée par Gino Gramaccia comme une sorte de synthèse : « *La capacité structurante de l'illocutoire*²⁰ *tient à deux éléments indissociables : la force illocutoire [... qui] renvoie à l'intention que manifeste un individu de nouer une relation de transaction ; le dispositif organisationnel comme élément susceptible de figer la transaction »*²¹.

En résumé, l'ensemble de ces points de vue « *s'éloigne des approches modélisantes pour lesquelles l'entreprise est à la fois un système et un acteur global »*²² pour s'intéresser à la

¹⁴ Zarifian Ph., "Travail, modulation et puissance d'action", in Bouzon (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, 2006, p. 58-59

¹⁵ Gramaccia G., *Les actes de langage dans les organisations*, Ed. L'Harmattan, 2001, p. 226 (résumant la thèse de J.-R. Taylor)

¹⁶ Giroux N., "Le nouage des savoirs en organisation", in Bouzon A. (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 178

¹⁷ *Id.*, p. 179

¹⁸ *Ibid.*, p. 181

¹⁹ *L'équipe* n'a pas le statut social et la capacité critique qui caractérise le *groupe*. Elle est réduite à sa dimension opératoire comme l'instrument d'un projet global. Elle reste toutefois « *une structure autonome de communication [ayant une] capacité reconnue de diagnostic* » (Gramaccia, 2001, *op. cit.*, p101)

²⁰ Un acte illocutoire est une action obtenue par le simple fait de dire (*a priori* avec un verbe performatif à la première personne du singulier, comme « je te promets » qui est en soi un acte). Il peut être explicite ou implicite, par exemple : « Merci » ou « on la croit intelligente », voir Austin J.-L., *Quand dire c'est faire*, Éd. Le Seuil, Paris, 1970 et aussi Flahaut F., *La parole intermédiaire*, (préface de R. Barthes), Éd. du Seuil, Paris, 1978

²¹ Gramaccia, 2001, *op. cit.*, p. 237-238

²² Delcambre, 2000, *op. cit.*, p. 16

façon dont s'articulent les activités quotidiennes et les discours englobant dans des cadres organisationnels en évolution (combinaison de projets et de hiérarchique) selon les contextes²³ économiques, sociaux et politiques. Pour cela, une approche située avec le postulat que le savoir est distribué²⁴ est indispensable. La méthodologie d'investigation mobilisée est basée sur la *Grounded Theory* en référence à Anselm Strauss où « *le terrain n'est plus une instance de vérification d'une problématique préétablie mais le point de départ de cette problématisation [... grâce à...] la confrontation permanente entre savoir local (catégories indigènes) et savoir global (concepts abstraits)* »²⁵. L'ethnométhodologie est également fortement mobilisée pour tenir compte de « *la manière dont les acteurs du sens commun agissent et interagissent dans leur environnement concret, disent, interprètent, s'adaptent ou transforment ou tout simplement 'bricolent' la réalité sociale qui est la leur* »²⁶. « *Les récits de la maisonnée et les récits d'engagement* »²⁷ sont ainsi mis à l'épreuve de la communication comme travail de « nouage » et comme cœur des transactions qui constituent l'organisation.

2 – Approches indispensables en mal de reconnaissance

Approche communicationnelle ou point de vue communicationnel ?

Jean-Luc Bouillon²⁸ propose une synthèse de ces approches en identifiant trois dimensions : celle des situations, celle des processus et celle des politiques. La première se focaliserait sur les situations d'interactions quotidiennes dans le travail pour comprendre la production de sens et la mobilisation de connaissance au niveau local. La dimension des processus ferait le lien avec les processus de production de l'organisation pour s'intéresser aux questions de management et d'évolution des organisations et répondre à des questions en terme d'efficacité

²³ La différence entre *situation* et *contexte* est la suivante (avec le concept intermédiaire et indispensable de *cadre*) : très schématiquement, la *situation* permet de comprendre ce qui est en train de se passer (de savoir par exemple qui dit « je », quand est « demain »), le *cadre* permet de comprendre de quoi relève ce qui est en train de se passer (de quel type de problème est le sujet abordé) et le *contexte* renvoie aux ressources d'interprétation dont disposent les acteurs (connaissances, expériences, cultures,...). Pour plus de détail, voir Vacher, à paraître, *op. cit.* ou Girin J., "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", *Journées d'étude sur La Recherche Action en action et en question*, École Centrale, Paris, 10 mars, 1989

²⁴ En référence aux théories interactionnistes et d'anthropologie cognitive dont les auteurs sont maintenant bien connus en France (Erving Goffman, Lucy Suchman, Edwin Hutchins par exemple)

²⁵ Bouzon, 2002, *op. cit.*, p. 25

²⁶ Gramaccia, 2001, *op. cit.*, 62

²⁷ Almeida (d') N., "Les organisations entre projets et récits ", in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006

²⁸ Bouillon J.-L., " Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives ", *X^e Colloque bilatéral franco-roumain*, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin-3 juillet, 2003

organisationnelle et de conséquences sociales. La dimension politique mettrait l'accent sur les politiques de communication internes et externes soumises aux enjeux d'un niveau sociétal. L'intérêt d'une telle synthèse est de repérer où se situent les nœuds de communication dans, pour et par les organisations. L'inconvénient est celui de toute tentative classificatoire avec ses réductions inévitables et le caractère statique du résultat (Michèle Lacoste est par exemple classée parmi les auteurs de la première dimension alors qu'elle a toujours opérée une approche située en lien avec une analyse socio-organisationnelle²⁹). Je propose de garder de la synthèse la vue d'ensemble et de rester plus subtil quant au découpage des travaux en communication des organisations. En effet, le désir de cadre intégrateur de ces trois dimensions exprimé par Jean-Luc Bouillon correspond aux propositions des recherches présentées au paragraphe précédent : « *L'approche communicationnelle des organisations consiste à appréhender un objet d'étude organisationnel en l'observant de manière systématique à partir des activités de production de sens par les différents acteurs en situation de travail, des logiques techniques et économiques dans lesquelles ils s'insèrent et enfin des discours et légitimations qui les accompagnent à différents niveaux* »³⁰. On y retrouve bien la prise en compte de la parole des acteurs en situation combinée à l'étude des cadres organisationnels à travers ses objets et ses symboles en relation avec l'analyse des discours officiels.

Il me semble que la proposition d'Yves Jeanneret, certes plus ancienne et devant être adaptée aux circonstances, est beaucoup précise : « *Le point de vue communicationnel regarde comme signifiant l'intertexte de la querelle, et non le discours, ou a fortiori les intentions de tel ou tel des participants, et il ne produit pas l'analyse de cet intertexte dans la fiction d'un espace de discussion idéal, mais dans la prise en compte de cadres institutionnels, de rhétoriques et de principes de légitimité hétérogènes* »³¹. Il s'agissait alors de démonter les manœuvres éditoriales qui se jouaient dans la querelle à propos de l'affaire Sokal, cet auteur qui publiait coup sur coup deux articles dans des revues scientifiques de renom, le second accusant le premier de canular. La querelle ne posait pas les questions d'apparence évidente comme l'intention de l'auteur, elle ne s'intéressait pas à la place des espaces de légitimité d'où chacun parlait, elle ne questionnait pas non plus la distribution médiatique des rôles. Yves

²⁹ Le groupe Langage et Travail dont elle fut un des fondateurs est formé de différentes disciplines dont la sociologie et la gestion avec qui les sciences de l'information et de la communication ont fortement interagi, échangé et produit (voir le site du réseau pluridisciplinaire <http://www.langage.travail.crg.polytechnique.fr/>)

³⁰ Bouillon, 2003, *op. cit.*, p. 13

³¹ Jeanneret Y., "La trivialité comme évidence et comme problème. A propos de la querelle des impostures", Article inédit, mis en ligne, le 17 janvier 2000, p. 7 (se citant lui-même : Jeanneret Y., *Écrire la science. Formes et enjeux de la vulgarisation*, Puf, Paris, 1994, p. 159-266)

Jeanneret, en revanche, en a fait l'étude détaillée, la description minutieuse pour montrer ces fameuses manœuvres³². Il généralise en proposant de s'atteler à l'étude des faits de trivialité, c'est-à-dire de regarder de près vers les objets, les pratiques documentaires, les acteurs et les formes d'expressions. Ce qui correspond bien au projet des recherches actuelles en communication organisationnelle présenté plus haut.

Un point de vue encore timide

Adopter un tel point de vue, c'est aussi s'atteler aux faces peu reluisantes de l'organisation comme le montre à plusieurs reprises Bernard Floris : de la propagande des années fordiennes, on est passé à l'ingénierie symbolique de la période flexible pour « *obtenir le consentement des salariés au nouvel ordre de la mondialisation* »³³. Trois approches complémentaires des activités de communication dans l'organisation sont alors nécessaires : voir les services de communication comme un dispositif managérial pour propager les nouveaux modèles sous couvert de mondialisation et de déréglementation des marchés ; repérer les dispositifs d'encadrement comme non seulement organisationnels mais également symboliques (il s'agit d'assurer une incorporation des nouvelles formes de domination) ; considérer les systèmes d'information comme l'instrument de subordination des échanges humains aux nouvelles contraintes organisationnelles.

Traiter ainsi de toutes ces dimensions symboliques fait poser à l'auteur la question de la manipulation³⁴ et de la distorsion. En effet, entre un discours officiel idyllique sur l'autonomie et la liberté, un travail de plus en plus contrôlé et prescrit et un management de proximité à la menace sous prétexte de chômage, il est légitime de se poser la question de la distorsion communicationnelle. D'autant plus que le silence des salariés qui résulte de ce type de management laisse le champ libre à une pratique discursive sur la production et le travail qui valorise les succès, met en avant les bonnes pratiques³⁵ et occulte tous les défauts.

Mais le défaut majeur du point de vue communicationnel est dans les mots eux-mêmes : la trivialité ne passionne pas et semble impossible à atteindre dans un contexte scientifique qui réclame des preuves, des chiffres et non des descriptions vulgaires : « *La communication*

³² Jeanneret Y., *L'Affaire Sokal ou la querelle des impostures*, Paris, Puf, Paris, 1998

³³ Floris B., "La gestion symbolique : entre ingénierie et manipulation", *Sciences de la Société* n°50/51, mai/octobre, 2000, p. 178

³⁴ Bernard F., Joule R.-V., "Lien, sens et action : vers une communication engageante", *Communication et Organisation*, 1er semestre, 2004

³⁵ Avec le danger que de jeunes chercheurs en quête de reconnaissance et surtout d'assurance ne s'approprient de tels discours comme une vérité à suivre et oublient leur obligation de prise de recul théorique et donc critique.

semble si omniprésente dans les organisations qu'elle y passe souvent inaperçue »³⁶. Mais, « *comme le domaine de la trivialité a été trop méprisé (ce qui est socialement répandu étant supposé être théoriquement pauvre), la simple description rigoureuse des phénomènes peut apporter beaucoup* »³⁷, ce qui ouvre des perspectives infinies pour ce champ de recherche indispensable aux organisations³⁸.

PARTIE 2 : CONTEXTE HISTORIQUE DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE EN FRANCE

La première partie a présenté des recherches qui précisent systématiquement leur différence avec une approche positiviste et cela depuis bientôt vingt ans. On pourrait supposer que ce positionnement n'est plus nécessaire, or il perdure. Cela me semble dû au contexte historique et institutionnel. En effet, les SIC auraient-elles vu le jour sans la révolution cybernétique et la théorie formelle de l'information ? L'histoire reste en effet très marquée par les définitions de l'information liées aux progrès techniques. Au point que la société contemporaine en est entièrement imprégnée.

1 – Enjeux d'une interdiscipline : SIC et sciences sociales

La discipline naît en 1975 avec les premiers établissements à délivrer DEA dans cette discipline. Ses premiers objectifs sont de répondre aux besoins professionnels avec des enseignements adaptés. L'information désigne autant le journalisme que la documentation et la communication également le journalisme, la publicité ou la communication d'entreprise. Et « *... les cours et/ou TD sont confiés à des enseignants bénéficiant d'une reconnaissance*

³⁶ Bouzon, 2002, *op. cit.*, 227

³⁷ Jeanneret, 2000, *op. cit.*, p. 9

³⁸ Pour des raisons de place, je ne donne pas ici de description de terrains, elles sont nombreuses et les analyses selon ce point de vue sont en effet très riches. Nous décrivons par exemple dans un de nos articles, en laissant parler les acteurs, la façon dont un centre de documentation et ses protagonistes retrouvent une place stratégique dans l'organisation. Cela a été dû à une attention mutuelle sur ces actes triviaux qui inondent la vie quotidienne et qui prennent sens pour chacun dès lors que la situation permet d'y prendre garde. Notre rôle de chercheur sur le terrain (intervention de type clinique) a été d'accompagner les acteurs dans le jeu de recadrage des situations de travail et l'étude a porté sur l'ensemble des objets (livres, articles, bureaux, ordinateurs, logiciels, etc.), des symboles (règles de travail, procédures, réunions, rencontres autour du café du matin, etc.) et des personnes (de statuts tous bien différents), en relation les uns avec les autres (objets – symboles – personnes). Il a suffi que nous écoutions et traduisions les propos pour que les efforts se multiplient de part et d'autre. Voir 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 ?*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2007

faible, et donc d'une légitimité généralement discutée au sein des universités »³⁹. Sur le plan de la recherche, « *l'idée centrale est de distinguer l'étude des processus et systèmes de l'information et de la communication, qui est spécifique aux SIC, de la pratique de la communication et de l'usage de l'information qui interviennent dans toute activité humaine.* »⁴⁰. Mais les recherches ont longtemps été inspirées par les pratiques professionnelles où elles « *puisent tour à tour des références, des terrains d'enquête et des corpus* »⁴¹.

La SFSIC prend son nom en 1977 après avoir été le comité des sciences de l'information et de la communication qui organise son premier colloque en 1975 avec pour principale ambition de clarifier le vocabulaire. Même si « *cette pseudo-information [celle de la théorie mathématique de la communication] n'a pas grand-chose à voir avec celle dont s'occupent les SIC [...], le modèle cybernétique est toujours prégnant et il inspire largement R. Escarpit quand il rédige sa Théorie générale de l'information et de la communication* »⁴².

Le projet est interdisciplinaire et s'appuie autant sur les apports de la psychologie sociale (la question de l'engagement des sujets et celle des représentations sociales) que sur les sciences économiques et de gestion (apport de la rationalité limitée, la question des TIC et du management), la sociologie des organisations et du travail (identité au travail, action située). « *Quelles que soient les disciplines convoquées, la prise de conscience de l'imbrication étroite entre processus communicationnels et processus organisationnels apparaît clairement et suscite une subtile alliance de dispositifs, de notions, de théories, de pratiques, de discours et de processus imbriqués* »⁴³.

En effet, les approches présentées plus haut révèlent l'impossible chantier d'une théorie unifiée au profit du regard interdisciplinaire qui permet de croiser les points de vue sur l'évolution concomitante des technologies, de la société, des organisations et des pratiques. Reste le souci de ce qu'est l'information par rapport à la communication ou vice et versa : dans les pays anglo-saxons, la tendance est à la séparation (information documentation d'un côté, média et journalisme de l'autre). En France, le lien reste présent : soit que l'information est considérée comme la matière à communiquer ou qui ne peut être que communiquée (Robert Escarpit ou Jean Meyriat par exemple), soit que l'information est un des trois aspects

³⁹ Meyriat J. & Miège B., "Le projet SIC : de l'émergent à l'irréversible (fin des années 1960-milieu des années 1980), in Boure R. (éd.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2002, p. 52

⁴⁰ *Id.*, 60

⁴¹ Almeida (d.) N., Andonova Y., "La communication des organisations", in Olivesi S. (dir.), *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaires de Grenoble, 2006, p. 132

⁴² Meyriat & Miège, 2002, *op. cit.*, p. 54

⁴³ Almeida & Andonova, 2006, *op. cit.*, p. 141

de la communication (« informative, argumentative et expressive »⁴⁴), soit que information et communication ne peuvent qu'être pensées ensemble pour comprendre les conditions de production et d'évolution des connaissances (Elizabeth Eisenstein par exemple).

2 – Évolution des recherches en communication et en information

La cybernétique et la théorie de l'information ont en effet joué un rôle majeur dans l'avènement des sciences de la communication⁴⁵. Leur point de départ est le modèle canonique de la communication (qui concernait au départ les messages télégraphiques) : trois pôles, « émetteur / canal (un liaison physique) / récepteur », sont considérés comme suffisants pour expliquer les transmissions de messages et rendre compte des types de communication. Sur le plan théorique, outre les sciences de l'ingénieur, économistes, sociologues, psychologues et anthropologues sont séduits par la cybernétique : les approches structuralistes sont imprégnées du modèle de la théorie de l'information avec ses codes, son système, ses programmes, signes et messages. L'assimilation de l'information aux données statistiques et à l'informatique ainsi que la confusion entre information, connaissance et communication fonde une société de l'information principalement instrumentale : seule la technique est prise en considération sous prétexte de libéralisation et d'égalitarisme. C'est bien « *la digitalisation de l'information qui va être le moteur de ce nouveau paradigme* »⁴⁶.

Un autre héritage important pour la communication date de l'école de Palo Alto qui étudie les règles (inconscientes) de la communication pour rendre compte du comportement (parole, geste, regard, etc.). Dans cet esprit, tout est communication (un phénomène social intégré). C'est le début des thérapies systémiques qui prennent en considération un symptôme dans son ensemble (la personne, la famille, etc.). Cette approche séduisante reste très positiviste : « *Elle érige la communication en cause de bien des maux, favorisant de la sorte l'application de critères normatifs. Des explications naturalistes en découlent [...] En raison de leur épistémologie implicite, ces démarches en viennent à produire une image très schématique, voire illusoire de la société des rapports sociaux. Elles postulent l'existence d'un état idéal de la communication à partir duquel tout phénomène discordant est jugé anormal* »⁴⁷.

Il faut toutefois remonter plus loin encore pour comprendre cette place centrale du système en relation avec la machine et de la communication miraculeuse en France. On peut lire dans

⁴⁴ Breton P., Proulx S., *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Éd. la Découverte, Paris, 2002

⁴⁵ Voir notamment Miège B., *La pensée communicationnelle*, Presses Universitaires de Grenoble, 2005, Mattelart A., *Histoire de la société de l'information*, La découverte, col. Repères, 2001 et Breton & Proulx, 2002, *op. cit.*

⁴⁶ Mattelard, 2001, *op. cit.*, p. 280

⁴⁷ Olivesi S., "Les anthropologies de la communication", in Olivesi S. (dir.), *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaire de Grenoble, 2006, p. 185

l'Encyclopédie de Diderot : « *Le corps individuel est une immense horloge, le corps collectif, une machinerie dont l'organisation répond à une mécanique de même nature* »⁴⁸. Les révolutionnaires français cherchent à penser de façon universelle l'égalité citoyenne : le concept de normalité est emprunté à la géométrie, les patois sont supprimés, les régions découpées au cordeau sans tenir compte de l'histoire des lieux, le système décimal est imposé par décret et devient le symbole de la transparence dans l'échange. Dans cet esprit, la communication est considérée comme la panacée pour asseoir une politique : il faut une langue universelle et pouvoir communiquer à distance car les citoyens sont trop nombreux pour se rassembler dans l'Agora comme au temps de la démocratie grecque. Pourtant, à chaque invention, le télégraphe, le téléphone, le câble sous-marin ou Internet, le même discours salvateur se trouvera face à des pratiques beaucoup plus prosaïques.

Les développements de la technologie Internet voient surgir de nouvelles utopies, en particulier celle du tout virtuel qu'imposerait ce « cyberspace » : virtuel signifie un réel en puissance (non actuel) mais aussi chargé de vertu. Internet serait l'espace de représentation du réel (les images virtuelles comme un copie dégradée de la réalité) et aussi celui de la « *résolution d'un monde frappé d'imperfection du fait même de son actualité* »⁴⁹. La technologie permettrait de délivrer le monde de ses imperfections. Utopie similaire à celle des débuts de l'informatique où celle-ci devait résoudre le mal du monde (éviter l'Holocauste) en remplaçant l'homme, faillible, dans ses décisions primordiales⁵⁰.

Les recherches sur la persuasion de masse et la rhétorique s'éloignent déjà de ce projet grandiose. Elles s'intéressent au lecteur, au spectateur, à l'utilisateur ou au consommateur des technologies d'information et de communication : comment ce dernier détourne, développe des stratégies propres de « réemploi », « fait avec » (pour reprendre les termes de Michel de Certeau), invente en quelque sorte des pratiques et des sens qui sont différents de ce que l'offreur imposerait.

L'autre alternative à la cybernétique, l'anthropologie de la communication⁵¹, consiste à observer des situations de communication pour comprendre les actes de parole. Elle cherche à prendre en compte le contexte historique, linguistique, sociétal et souvent politique comme dans toute enquête ethnographique (voir partie 1). Elle fait souvent référence à la sociologie de la technique et de la médiation, notamment les travaux du CSI (centre de sociologie de

⁴⁸ Mattelard, 2001, *op. cit.*, p. 15

⁴⁹ Breton & Proulx, 2002, *op. cit.*, p. 297

⁵⁰ *Idem*

⁵¹ Winkin Y., *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, Seuil, Paris, (1ère éd. 1996), 2001

l'innovation) qui s'oppose aux déterminismes positivistes et décrit par exemple comment toute innovation (en l'occurrence les technologies de l'information et de la communication) ne peut « vivre » qu'avec ses « partisans », ses « opposants » qui obligent les partisans à développer leurs arguments et ses « neutres » qui servent d'enjeux aux deux premiers groupes.

L'histoire nous enseigne le long conflit entre *logos* et *mètis* (démocratie grecque), entre l'ingénieur et l'artisan, le premier prenant petit à petit le pas sur le second (à la Renaissance) pour le reléguer du côté du non-savoir (au XIXème industriel) et consacrer ensuite tous les efforts visibles (la science) au calcul, à la modélisation du réel et à son traitement (informatique et bombe atomique du XXème siècle). D'un côté un savoir que l'on peut écrire, mettre en équation et toujours soumettre au débat de la science et de l'autre côté, un savoir traditionnel qui se transmet principalement par l'expérience et les histoires que l'on raconte autour de l'autre. Cet éternel débat est encore au cœur des controverses⁵².

3 - Une histoire française de ces paradoxes

Ces paradoxes à propos des sciences de l'information et de la communication se retrouvent dans l'histoire longue des Français. A plusieurs reprises l'équipe de recherche dirigée par Philippe d'Iribarne et qui s'intéresse aux relations entre traditions et management, a montré à quel point « *l'opposition entre ce qu'on fait "en théorie" et ce qu'on fait "en pratique", entre les principes solennellement affichés et les arrangements qui y dérogent, l'habitude d'en prendre et d'en laisser quand il s'agit d'appliquer les règles, constituent des traits bien connus de la société française [...] C'est que la conception de la vie en société qui inspire l'univers des règles n'est pas celle qui régit les pratiques [contrairement au respect religieux des règles pour les Américains]* »⁵³. En effet, en France la distinction entre ce qui est grand et noble et entre ce qui est bas et dégradant est fondamentale. Dans la première catégorie on trouvera le travail intellectuel, la prouesse technique et l'ingéniosité : « *Les ingénieurs français s'attaquent à la complexité par la débrouillardise et le bricolage imaginatif* »⁵⁴. A l'inverse, ce qui est vil comprend toutes les questions d'intérêt personnel ainsi que la relation servile (opposée à rendre service qui est une action noble). Ainsi, les fonctions

⁵² Vacher B., "Oubli, étourderie, ruse et bricolage organisés : arrêt sur théories", In L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *Communication, sens et intersubjectivité en organisation. Aperçus de la réflexion actuelle dans la francophonie*, Collection des organisations dirigée par H. Hotier, Paris, Éd. l'Harmattan, 2007

⁵³ Iribarne (d') Ph., *L'étrangeté française*, Seuil, Paris, 2006, p. 129

⁵⁴ Chevrier S., "Le solide contre l'ingénieur : malentendus dans la gestion de projets franco-suisses", in *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières*, 1998, p. 153

« transversales », dont font partis les métiers de la communication ou de l'information, sont mal considérées, ce qui incite ses professionnels à valoriser uniquement leurs tâches compliquées et techniques. Cette attitude, logique au regard du jugement social, ne fait qu'augmenter l'opacité du quotidien dont nous venons de voir, avec les auteurs de la première partie, toute l'importance pour comprendre la vie des organisations.

Le paradoxe disparaît quand on admet que « *dans ces conditions, il n'est pas pensable de codifier dans des textes ayant quelque portée normative les relations que l'on trouve dans la réalité entre supérieurs et subordonnés* »⁵⁵. C'est alors à la découverte des subtilités de cette zone d'incertitude permanente que s'attelle la recherche en communication organisationnelle contemporaine⁵⁶ : elle en montre toute la richesse et les enjeux alors même qu'elle se base sur des modèles établis par ses prédécesseurs ayant valeur universelle.

Souvent condamnés par les Français eux-mêmes, ces « paradoxes d'apparence » peuvent donc au contraire être une force. Attitude conciliatrice que l'on retrouve de plus en plus : Arlette Bouzon par exemple, dans son travail sur la communication de crise, propose de ne pas prendre parti pour le point de vue cognitiviste ou interactionniste, chacun apportant sa pierre à la compréhension du fonctionnement des organisations : le premier utile dans la routine et le second éclairant le processus d'innovation⁵⁷. De même, Gino Gramaccia, valorisant les actes de langage dans l'activité de projet, n'en évacue pas pour autant la règle classique : il observe que les acteurs s'engagent plus sur des stratégies langagières qui s'actualisent en situation que sur des stratégies planifiées mais qu'ils continuent de raisonner par rapport à des fins⁵⁸. Christian Le Moëne également précise que « *l'enjeu central n'est pas de supprimer les modèles qui visent à automatiser ce qui peut être routinisé et simplifier les logiques d'action. Le contexte de communication consiste à [...] prendre en compte l'irruption perpétuelle de l'intelligence et des événements, compris comme éléments de discontinuité, de dissipation et de variation des formes antérieures* »⁵⁹.

⁵⁵ Iribarne (d'), 2006, *op. cit.*, p. 132

⁵⁶ Bien au-delà de la seule relation de pouvoir mise en valeur par Michel Crozier, voir Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 1963

⁵⁷ Bouzon, 2002, *op. cit.*, p. 154

⁵⁸ Gramaccia, 2001, *op. cit.*, p. 263

⁵⁹ Le Moëne C., "Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de communication organisationnelle", *Communication & Organisation* n°30, décembre, 2006, p. 65

CONCLUSION

En conclusion, je propose de tirer parti de ces paradoxes et les mettre en valeur pour l'objectif assigné à nos recherches : comprendre la place de la communication non instrumentale dans les organisations, améliorer la connaissance des phénomènes que nous étudions ne peut pas se faire en niant les contraintes formelles historiquement positivistes qui imprègnent la vie des organisations. Au contraire, il est tout à fait possible de se jouer des paradoxes de notre histoire en sachant que « *le paradoxe de notre société contemporaine n'est pas une contradiction pour le Français : la raison impose ses principes universels à travers les normes (et aujourd'hui à grand renfort d'électronique), la tradition impose qu'on déroge à 'la religion (serait-ce celle de la raison)'' si celle-ci oblige à 'se rabaisser à un ordre inférieur''* »⁶⁰.

Je souhaite terminer cette proposition par une illustration qui me semble significative de cette force du jeu des paradoxes. J'ai été invitée en 2005 à participer à une rencontre des associations caritatives à vocation internationale de la ville d'Albi. L'objectif de cette rencontre était d'améliorer la concertation et la coopération sur leurs actions réciproques. J'ai entendu chacun, pendant près de deux heures, se lamenter sur les incapacités collectives de suivre les règles qui permettraient de mieux se coordonner (en faisant souvent allusion à l'obéissance anglo-saxonne avec envie mais aussi avec un certain mépris). En même temps, chacun était fier de raconter telle ou telle réussite compliquée dans ses actions bienfaitrices. Prenant la parole en fin de séance pour résumer et mettre en perspective, j'ai par exemple rappelé un fait, toujours à la une des journaux lors de chaque catastrophe dans le monde : les associations françaises sont celles qui réagissent le plus rapidement et le plus efficacement dans l'aide aux sinistrés. N'est-ce pas parce qu'elles sont capables, en faisant référence aux travaux de Philippe d'Iribarne, de rédiger les règles les plus précises, les plus strictes et les plus complètes pour les contourner avec le plus d'énergie dès que l'occasion se présente (et cela avec efficacité puisque ces règles scrupuleusement rédigés sont si connues que les conséquences de ne pas les suivre sont bien mesurées) ? N'est-ce pas une force ? C'était, me semblait-il, ce que j'avais entendu ce soir-là mais qui avait plutôt été présenté comme une faiblesse. A l'issue de la rencontre, beaucoup de personnes sont venues me remercier, non pas tellement de ce que j'avais dit car elles en avaient toutes conscience... Mais surtout d'avoir osé le dire, en public et notamment devant l'adjoint au maire. Ma parole les soulageait. Seule

⁶⁰ Vacher, 2007, « Oubli... », *op. cit.*, p. 46 en référence à Iribarne (d') Ph., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris, 1989

une personne extérieure au débat, comme je l'étais alors, pouvait se permettre de tels propos. Ce que tout le monde sait est parfois difficile à dire. Ce qui est évident n'est pas toujours avouable.

La difficulté du compromis, lié à l'universalisme français explique la vigueur des débats mais la pratique quotidienne du compromis relativise la portée de ce débat : notre rôle d'enseignant chercheur est de rendre compte de ces paradoxes (qui n'en sont que si on s'arrête aux discours et aux critiques correspondantes).

BIBLIOGRAPHIE

ALMEIDA, Nicole d', "Les organisations entre projets et récits ", in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 145-158

ALMEIDA, Nicole d', ANDONOVA, Yanita, "La communication des organisations", in OLIVESI, Stéphane (dir.), *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaire de Grenoble, 2006, p. 129-143

AUSTIN, John L., *Quand dire c'est faire*, Éd. Le Seuil, Paris, 1970

BERNARD, Françoise, "Les SIC, une discipline de l'ouverture et du décloisonnement", in Bouzon A., (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, 2006, p. 33-46

BERNARD, Françoise, JOULE, René-Vincent, "Lien, sens et action : vers une communication engageante", *Communication et Organisation*, 1er semestre, 2004, p. 333-345

BOUILLON, Jean-Luc, " Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives ", *X^o Colloque bilatéral franco-roumain*, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin-3 juillet, 2003, 17 p.

BOUZON, Arlette, *Communiquer dans l'incertain : La communication dans les processus de conception innovante à "risques maîtrisés"*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, LERASS, Université Paul Sabatier, Toulouse 3, 2002, 340 p.

BRETON, Philippe, PROULX, Serge, *L'explosion de la communication à l'aube du XXI^{ème} siècle*, Éd. la Découverte, Paris, 2002, 390 p.

CHEVRIER, Sylvie, "Le solide contre l'ingénieur : malentendus dans la gestion de projets franco-suisses", in *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières*, 1998, pp. 115-135

CROZIER, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 1963, 382 p.

DELCAMBRE, Pierre (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, 2000, 330 p.

FLAHAUT, François, *La parole intermédiaire*, (préface de R. Barthes), Éd. du Seuil, Paris, 1978, 233 p.

FLORIS, Bernard, "La gestion symbolique : entre ingénierie et manipulation", *Sciences de la Société n°50/51*, mai/octobre, 2000, p. 173-195

GIRIN, Jacques, "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", *Journées d'étude sur La Recherche Action en action et en question*, École Centrale, Paris, 10 mars, 1989

GIROUX, Nicole, "Le nouage des savoirs en organisation", in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 159-189

GRAMACCIA, Gino, *Les actes de langage dans les organisations*, Ed. L'Harmattan, 2001, 287 p.

IRIBARNE, Philippe d', *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris, 1989, 280 p.

IRIBARNE, Philippe d', *L'étrangeté française*, Seuil, Paris, 2006, 290 p.

JEANNERET, Yves, "La trivialité comme évidence et comme problème. A propos de la querelle des impostures", Article inédit, mis en ligne, le 17 janvier 2000, 11 p.

JEANNERET, Yves, *Écrire la science. Formes et enjeux de la vulgarisation*, Puf, Paris, 1994

JEANNERET, Yves, *L'Affaire Sokal ou la querelle des impostures*, Paris, Puf, Paris, 1998

LACOSTE, Michèle, "Les objets et le travail en collectif", in Delcambre (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, 2000, pp. 23-33

LACOSTE, Michèle, "Peut-on travailler sans communiquer ?", in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, 2001, p. 1-28

LE MOËNNE, Christian, "Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de communication organisationnelle", *Communication & Organisation n°30*, décembre, 2006, p. 49-76

MATTELART, Armand, *Histoire de la société de l'information*, La découverte, col. Repères, 2001, 123 p.

MEYRIAT, Jean & MIÈGE, Bernard, "Le projet SIC : de l'émergent à l'irréversible (fin des années 1960-milieu des années 1980)", in Boure R. (éd.), *Les origines des sciences de*

l'information et de la communication. Regards croisés, Septentrion, Villeneuve d'Asq, 2002, p. 45-70

MIÈGE, Bernard, *La pensée communicationnelle*, Presses Universitaires de Grenoble, 2005, 126 p.

OLIVESI, Stéphane, "Les anthropologies de la communication", in Olivesi S. (dir.), *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaire de Grenoble, 2006, p. 181-195

STRAUSS, Anselm, *La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et Interactionnisme*, L'Harmattan, Paris, 1992, 311 p.

VACHER, Béatrice, "L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action", In A. Bouzon et V. Meyer (dir.), (*ouvrage suite aux journées d'étude Org&Co 'Méthodologies et techniques de recueil des données en communication organisationnelle' des 25 et 26 janvier 2007 au CELSA*), Éd. L'Harmattan, Paris, (à paraître)

VACHER, Béatrice, "Oubli, étourderie, ruse et bricolage organisés : arrêt sur théories", In L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *Communication, sens et intersubjectivité en organisation. Aperçus de la réflexion actuelle dans la francophonie*, Collection des organisations dirigée par H. Hotier, Paris, Éd. l'Harmattan, 2007, p. 25-50

VACHER, Béatrice, LE BIS, Isabelle, HASSANALY, Parina, "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 ?*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2007, p. 227-246

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

ZARIFIAN Philippe, "Travail, modulation et puissance d'action", in Bouzon (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, 2006, p. 47-76