

# RÉSUMÉ D'UNE SÉLECTION DE TRAVAUX ET HDR (1993-2013)

beatricevacher@gmail.com / [www.beatricevacher.net/](http://www.beatricevacher.net/)

- 1 - Vacher Béatrice (1993), « l'information : du concept au carton ou le mystère de l'homo informationus », *Gérer & Comprendre*, décembre, p. 40-49

Argent, pouvoir et reconnaissance, sont les qualités attribuées à l'information. Gain de temps, gain d'argent, sont les espoirs mis dans l'informatique. Mais comment se marient connaissance et ordinateurs dans la vie quotidienne de l'entreprise ? ([PDF](#))

- 2 - Vacher Béatrice (1997), *La gestion de l'information en entreprises. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, Ed. ADBS, Paris, juin, 231 p.

*(Publication de la thèse soutenue le 2 octobre 1996 sous le titre « Les malentendus de l'information. Pour une approche pragmatique de la gestion de l'information » ; a reçu le prix Intelligence Economique et Concurrentielle en 1998)*

L'étude combinée des discours et des pratiques en entreprise révèle deux tendances opposées en matière de gestion de l'information : d'une part, l'impersonnalité et l'automatisation amenant à un cloisonnement entre les acteurs et d'autre part, l'adaptation continue d'outils en fonction d'usages amenant à une coopération entre les différents protagonistes. Ces deux comportements ont des conséquences pratiques en termes de coût : d'une part des coûts financiers importants sans garantie de rentabilité et d'autre part des coûts humains d'attention mutuelle sans cesse négociés.

Quatre cas d'entreprises illustrent ces deux tendances. Dans les deux premiers cas, des spécialistes de gestion documentaire, dont le statut n'est pas reconnu par l'organisation, ou des ordinateurs bien programmés, sont censés faire le relais entre les producteurs d'information et les utilisateurs. En pratique, chacun détourne les systèmes d'information pour un usage local mais ces bricolages restent invisibles ou sont condamnés. Dans les deux derniers cas, la production, l'utilisation et la gestion de l'information sont distribuées entre les acteurs en fonction des besoins et des potentiels, sans préjuger du statut ou de la spécialité. Une coopération, non dénuée de conflits, s'instaure entre des personnes aux points de vue multiples.

Ces observations montrent d'une part, le poids d'une culture basée sur la logique rationnelle et la logique de l'honneur et d'autre part, le poids des contextes de l'action et de l'influence d'individus à forte personnalité. Dans les premiers cas, la spécialisation est censée être efficace et les tâches nobles de traitement stratégique de l'information ne doivent pas être confondues avec les tâches viles de «manutention» de cette information. Dans les seconds cas, ces influences culturelles laissent une large place à l'action de rapprochement entre les personnes mené par ceux que nous avons appelés des médiateurs vigilants et rusés. Plus les contextes d'action sont imprévisibles et porteurs de danger pour l'organisation, plus l'influence de ces médiateurs est grande.

3 - Vacher Béatrice, Saint-Laurent (de) Anne-France, Kavassalis Pétros, Reimen Nicolas (1997), « TIC et Pannes : dynamique des trajectoires technico-organisationnelles », Colloque international de génie industriel, Albi, 3-5 septembre

Les technologies de l'information et de la communication entretiennent des relations étroites avec les organisations dans lesquelles elles s'insèrent. Elles correspondent à des interconnexions de réseaux numériques au niveau mondial et à l'émergence d'organisations basées sur la distribution des compétences et la co-traitance. Mais ces schémas techniques et organisationnels non hiérarchiques sont caractérisés par l'instabilité. Les pannes et l'anxiété en sont les principales manifestations ([PDF](#)).

#### *ABSTRACT*

Information and communication technologies interrelate closely with the organizations where they are implemented. They refer to global network interconnections and to the emergence of organizations based on competence distribution and subsidiarity. But these non hierarchic technical and organizational schemas are characterized by instability. Failures and anxiousness are the main revelations of this instability.

4 - Benghozi Pierre-Jean, Vacher Béatrice (1997), « Les entreprises face à l'écrit électronique », *Colloque international Penser les usages n°1*, Arcachon, 27-29 mai

Cette communication est basée sur plusieurs études de cas réels. Elle s'interroge sur les relations existant entre les nouveaux modes d'organisation des entreprises et les nouvelles

technologies de l'information et de la communication. Ces technologies offrent de larges possibilités de traitement des informations et des communications entre individus et fonctions de l'organisation. A ce titre, elles apparaissent de plus en plus souvent comme le complément ou le préalable indispensable à toute transformation de l'organisation visant transversalité, développement des échanges, partenariat avec des clients et fournisseurs, flexibilité, etc. Le texte discute et critique un certain nombre des présupposés à travers lesquels sont généralement appréhendées les technologies de l'information et de la communication: 1) il apparaît difficile d'analyser les relations entre technologie et organisation sous forme de rapports de causalité car ces deux pôles sont en interactions constantes; 2) dans la plupart des cas, les technologies ne se réduisent pas seulement à l'information et à la communication mais s'intègrent directement dans l'ensemble du système de production; 3) ces technologies se caractérisent difficilement car elles se présentent par grappes; 4) les technologies de l'information et de la communication constituent, pour chaque entreprise, des constructions singulières mêlant technique, organisation et procédure; 5) les conditions de mise en œuvre de ces technologies comptent autant que leurs performances intrinsèques. ([refdoc inist](#))

5 - Vacher Béatrice (1998a), « Mythe et vie ordinaire de l'information », *Gérer & Comprendre*, juin, p.29-38

Après avoir analysé en détail la circulation de l'information dans deux entreprises très différentes, Béatrice Vacher montre que, dans ce domaine, la réalité peut être très éloignée des conceptions généralement admises. Derrière les organisations où l'information circule théoriquement sous le contrôle d'un régulateur central, on découvre des manutentionnaires de l'information dont les tâches obscures et méprisées sont, en fait, le véritable véhicule des échanges d'information dans l'entreprise ([PDF](#) – ([lien revue](#))).

6 - Vacher Béatrice (1998b), « Les enjeux de la manutention de l'information », *Système d'Information et Management*, Ed. ESKA, vol 2, juin, p. 65-83

Malgré la puissance des technologies de l'information et de la communication, la gestion de l'information comprend toujours une somme de petites tâches : collecter, trier, mettre en forme, ranger, mettre à jour, retrouver. Deux exemples illustrent le processus menant à la négligence et au mépris de ces tâches de manutention de l'information avec les risques que cela entraîne, à savoir prendre des décisions à partir d'une vision tronquée de la réalité. Deux autres exemples montrent au contraire que, outre leurs fonctions opérationnelles, ces tâches

sont un support de dialogue et une ressource pour accroître la vigilance mutuelle sur des actions stratégiques. Ils permettent de présenter un dispositif à base d'attention sur le détail pour stimuler cette vigilance sur le long terme ([PDF](#)).

7 - Vacher Béatrice (2001), « Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité », in *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, juin, Ed. de l'Harmattan, Paris, pp. 115-130

Dans une organisation, bien faire son travail ne suffit pas toujours. Il faut aussi souvent le prouver selon des critères les plus objectifs possibles. L'information joue un rôle important, que ce soit pour faire ou pour prouver. L'illustration la plus exemplaire de cette double fonction de l'information est l'Assurance Qualité avec ses quatre principes : prévoir, écrire ce qui est prévu, faire ce qui est écrit et en conserver la trace. Une difficulté concrète de sa mise en œuvre ou, plus généralement, de la mobilisation d'informations pour faire et pour prouver, tient dans une différence de forme : pour prouver, une trace est nécessaire et respecte souvent un format pré-établi. Précision et objectivité sont alors les deux mots-clés du dispositif à mettre en place et à maintenir. En revanche, pour faire, un brouillon peut suffire, voire un renseignement attrapé au détour d'un couloir. On s'intéressera alors à la performance de l'acteur pour trouver un compromis entre formalisation, formation et mise en relation avec d'autres acteurs.

Concrètement, on observe le plus souvent un amalgame entre les deux fonctions de l'information, faire et prouver, avec des conséquences plus ou moins désastreuses selon les entreprises : les efforts de gestion de l'information vont dans le sens de la précision et de l'objectivité alors qu'il est déclaré que le dispositif conçu doit aider les acteurs dans leur travail. Une étude de cas réalisée dans un travail de thèse (Vacher, 1997), et concernant l'Assurance Qualité EDF, va permettre d'illustrer ce constat. Ce cas montre les risques encourus à faire un tel mélange tout en permettant d'en comprendre les raisons et il donne des clés pour reconnaître les deux fonctions et les relier sans les confondre ([PDF](#)).

8 - Gourc Didier, Vacher Béatrice, Pingaud Hervé, « Manager les risques en projets : de la prise de conscience à la mise en confiance », *Revue Communication & Organisation* n°20, 2ème trimestre 2001, pp. 60-76

L'équipe projet constitue un microcosme particulièrement intéressant pour l'étude de la communication sur le risque dans l'entreprise. Au moyen de quelques exemples, les auteurs

montrent que la prise de conscience du risque est une nécessité. Toutefois, ils montrent également que la communication sur le risque peut provoquer des effets néfastes à la bonne vie du projet si des mesures appropriées ne sont pas appliquées. Pour éviter une telle conjoncture, il faut dépasser la seule prise de conscience du risque par l'équipe pour arriver au stade de la mise en confiance des acteurs du projet. Cette transition doit se faire à l'aide d'outils concrets et symboliques, d'une part, et d'une organisation de l'équipe basée sur le principe de la vigilance mutuelle, d'autre part ([PDF](#)).

#### *ABSTRACT*

A project team seems to be an appropriate environment to study communication about risk in the enterprise. Using few examples, we want to show that taking conscientiously risk into account is a necessity. But it might be done with some precautions in order to avoid any bad effects that communication about risk could probably generate. Communication has to be done with the objective to develop a good degree of confidence for all project team members on their capacity to challenge. Such a transition is promoted by specific tools that are described, and by an organisation of the team based on mutual supervising.

9 - Vacher Béatrice (2002), « Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME? », *Revue internationale PME*, vol. 15, nos 3-4, pp. 37-61

Dans cet article, nous précisons le lien entre TIC, stratégie et organisation du travail dans les PME à travers l'étude des fonctions des TIC. L'objectif est de mieux comprendre les comportements des PME en matière d'utilisation des TIC et d'en anticiper les évolutions.

Nous utilisons une grille de lecture montrant que l'information a non seulement des fonctions opérationnelles (fabriquer ou vendre mieux, moins cher, etc.) mais également sociales (humaines, organisationnelles). Elle sert aussi à montrer ou afficher une certaine efficacité ou qualité et à rassurer ou se rassurer. A partir de cette grille, nous posons la question de savoir à quoi servent les TIC pour les PME et nous dégageons cinq comportements types plus ou moins cohérents avec la stratégie d'entreprise et à partir desquels des préconisations d'action peuvent être faites : (1) les « Intégrées » qui ont une vision à long terme cohérente entre l'usage des TIC et leur stratégie, (2) les « Sous pression », poussés par l'environnement et peu sensibles aux questions sociales, (3) les « borgne » pour qui les TIC sont plus encombrantes

qu'utiles, au moins pour une activité, (4) les « Fébrile » et (5) les « Hyper actif » qui ont besoin de clarifier leur positionnement stratégique ([PDF](#)).

10 - Vacher Béatrice (2003), « Place des TIC dans la stratégie des PME », 8<sup>ème</sup> congrès de l'AIM, 21-23 mai, Grenoble

Dans cette communication, nous précisons le lien entre TIC, stratégie et organisation du travail dans les PME à travers l'étude des fonctions des TIC. L'objectif est de mieux comprendre les comportements des PME en matière d'utilisation des TIC et d'en anticiper les évolutions. Nous avons mobilisé une grille de lecture des fonctions de l'information et ses technologies (qui servent à « fabriquer, montrer, socialiser et/ou rassurer») pour dégager cinq comportements types d'intégration de TIC dans les PME (les « Intégrées », les « Sous pression », les « Borgnes », les « Fébriles » et les « Hyper actives »). A partir de cette grille et de ces comportements, nous envisageons quatre processus de transformation organisationnelle (concrétiser, intérioriser, rentabiliser et rationaliser) que nous illustrons par les cas de PME les plus significatifs ([PDF](#)).

#### *ABSTRACT*

In this article, we point out the connection between ICT (Information and Communication Technologies), strategy and labour organisation specific to SMEs through the study of the function of ICT. The aim is to better understand the behaviour of SME in dealing with the use of ICT and to anticipate their developments. We use an interpretation grid presenting four functions of information and technologies to show five typical behavioural patterns which are more or less coherent with the strategy of the company: (1) the « Integrated» have a coherent long term vision between the use of CIT and their own strategy, (2) the « under-pressures » driven by the environment and not very sensitive to social issues, (3) the « one-eyed » for whom CIT is more embarrassing than useful at least for one activity (4) the « feverish » and the « hyper active » (5) who need to clarify their strategic position. From this perspective, we present process for organizational change of SME.

11 - Urso David, Vacher Béatrice, « Le renouvellement des connaissances dans le secteur de l'outillage », *Colloque Partage des savoirs*, Lyon, 28 février et 1<sup>er</sup> mars

Cette communication analyse le processus de renouvellement des connaissances à l'œuvre dans le cas de la conception et de la fabrication d'outillages de mise en forme. Cette activité

souffre d'une position particulière dans le processus de production d'une entreprise. Activité secondaire, la fabrication d'outillages est souvent sous-traitée et ne fait l'objet d'aucune attention particulière dans la stratégie globale des firmes clientes. Le risque est de perdre toutes compétences en la matière et de négliger un levier d'innovation important. Nous montrons dans ce texte le rôle primordial tenu par un acteur, l'industrialisateur des moyens de production, véritable intermédiaire entre le produit et l'outillage. Nous soulignons également que la communication entre les différents acteurs de ce processus de production contribuerait à améliorer la création de connaissances globales ([PDF](#)).

#### *ABSTRACT*

This paper analyses the process of creating professional knowledge in the field of tool-die or mold manufacture. This activity is condemned to a peculiar position in the production process of most companies. Usually of secondary importance in the production process, tool-making is often subcontracted and does not play a major role in the overall strategy of client companies. This can lead to the loss of the skills gained in tool making and to the neglect of an important motor of innovation. We will try to show the crucial role of the industrializer of the means of production, as an intermediary between the product and tool. We also affirm that better communication between the different actors in the production process would greatly enhance the creation and pooling of knowledge.

12 - Vacher Béatrice (2004), « Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ? »  
*Revue Science de la Société*, n°63, octobre, pp. 133-150

Il est délicat de promouvoir un fonctionnement habituellement aussi peu recommandé que le bricolage même si on le sait facteur de performance comme l'ont bien montré les observations sur les pannes et les accidents. Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle, c'est-à-dire à la considération stratégique de simples dispositifs astucieux de management (faire des outils informatiques incomplets ou mettre en place des outils de gestion provisoire), ce qui change c'est le regard que l'on porte sur le poids de nombreuses situations. Dans une organisation, on n'agit pas de la même façon si on sait le bricolage irréductible ou si on espère un jour le faire disparaître ([PDF](#)).

13 - URSO David, Vacher Béatrice (2004), « Un homme à tout savoir ? Les limites de l'approche par les connaissances. Le cas exemplaire de l'outillage de mise en forme », *Gérer et comprendre*, juin, pp. 31-41

Redéfinition des structures de R&D, rationalisation du processus de conception, ingénierie concourante ou co-développement de produits : toutes ces nouvelles formes d'organisation sont développées par les entreprises pour conforter leurs avantages concurrentiels. Sont-elles pour autant suffisantes ?

Se fondant sur l'étude de la fabrication de moules pour injection plastique – activité fortement sous-traitée du secteur automobile – les auteurs s'interrogent sur les interactions entre processus de renouvellement des connaissances et développement des produits. « L'industrialisateur des moyens de production », seul à assurer l'interface entre l'outillage et le produit par sa capacité à combiner ressources humaines, matérielles et symboliques, apparaît alors comme un acteur prépondérant, au cœur de ces processus d'innovation ([PDF](#)).

14 - Le Bis Isabelle, Vacher Béatrice (2006), « Les vertus stratégique de la discrétion des services documentaires. Théories et illustrations », *Revue Documentaliste - Sciences de l'information*, n°3-4, octobre, p. 200-208

Cet article présente une étude de l'activité documentaire au sein d'un laboratoire scientifique et les actions de restructuration qui y ont été menées. Cette étude de cas est prétexte à s'interroger sur les raisons de l'absence de visibilité des services documentaires et sur le mauvais usage et la faible considération qui en résultent.

Pourquoi, alors que les compétences et les connaissances nécessaires à l'exercice de la fonction (organisation, esprit de synthèse, ouverture d'esprit, flexibilité) sont celles que l'on réclame en entreprise, les professionnels de l'information-documentation ont-ils tant de mal à intégrer le cœur d'activité des entités qui les emploient ? Pour les auteures, c'est parce que les documentalistes, tout en effectuant régulièrement les tâches matérielles qui leur incombent (collecte, rangement, saisie), s'attachent à ne montrer de leur travail que la fonction médiation qu'ils estiment plus valorisante. Or c'est précisément en tirant parti de l'invisible matérialité de leur travail quotidien qu'ils peuvent recentrer la documentation dans le cœur du métier de l'organisation où ils exercent et s'immiscer au sein de sa stratégie.

Dans le cas du laboratoire présenté ici en exemple, ce recentrage a été possible grâce à une forte implication de la direction, à la mise en place d'une véritable politique documentaire, à



la collaboration régulière entre les professionnels de l'information et les chercheurs et au partage des tâches courantes ([PDF](#)).

15 - Vacher Béatrice (2006a), « L'invisible et structurante matérialité de l'information et de la communication organisationnelles : une grille de lecture », *Revue Communication et Organisation*, Numéro 30, décembre

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 ([PDF](#)).

#### *ABSTRACT*

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.

16 - Vacher Béatrice (2006b), « Réflexions en SIC à partir de “une technologie invisible ? » de Michel Berry », *Bulletin Org&Co*, décembre

Ce petit ouvrage est d'une actualité brûlante pour les SIC (Sciences de l'Information et de la Communication). Rédigé il y a plus de vingt ans (Berry, 1983) à partir des travaux des premiers chercheurs du CRG (Centre de Recherche en Gestion de l'école Polytechnique), « *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* » est facile d'accès, aux deux sens du terme : on le télécharge du site Internet du CRG et c'est un bijou d'écriture. Je souhaite participer à sa (re)découverte et l'actualiser en rappelant que la gestion telle qu'elle est nommée ici correspond à l'ensemble des questions de management dont font parties l'information et la communication.

L'ouvrage pose des questions fondamentales pour les organisations : les outils de gestion (règles, tableaux de bord, indicateurs, évaluations, etc.) sont-ils de discrets auxiliaires au service du management des organisations ou au contraire « des éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes » (p.1) ? La réponse est nette : « C'est l'intendance qui commande et non les volontés » (ibid.). Il ne s'agit pas d'un travail disciplinaire : il incite à porter son regard sur la vie quotidienne des organisations au-delà des volontés affichées. Interactions et artefacts sont au cœur de l'analyse. Dans mon travail de recherche, je retrouve les contradictions que révèle ce livre et je cherche à comprendre ce qu'elles signifient. Mes questions portent sur les dispositifs et le travail d'information et de communication généralement laissés dans l'ombre car censés fonctionner sans vague. Je retrouve les mêmes invariants : poids de l'intendance, tentative de réduction de la complexité, automatismes de décision, ambiguïté de la vigilance, régulation sociale et justifications sur la cohérence de l'ensemble.

17 - Vacher Béatrice (2007), "Oubli, étourderie, ruse et bricolage organisés : arrêt sur théories", *In Repenser la communication dans les organisations*, Bonneville L., Grosjean S. (dir.), Paris, Éd. l'Harmattan, p. 25-50

À travers une enquête approfondie sur la gestion de l'information en entreprise, nous avons déjà illustré la façon dont les gens s'arrangent au quotidien avec des règles et des machines intelligemment conçues mais pas toujours pratique. Prendre au sérieux la manutention de l'information révèle une somme de routines, de ruses et de bricolages, qui structurent les organisations autant, sinon plus que les systèmes d'information sophistiqués négligeant l'importance de l'intendance.

Ce découpage des tâches et des personnes est ancré dans nos pratiques même s'il est source d'oubli et d'étourderie : de nombreux décalages apparaissent rapidement entre une gestion intentionnelle de l'information et sa gestion effective. Ces décalages sont plus souvent attribués à de mauvaises analyses, à de mauvais comportements, à des changements mal anticipés ou encore à l'aléa. Si les moyens sont suffisants, de nouveaux outils sont développés, à moins que les personnes soient remplacées, comme s'il fallait effacer les erreurs passées. Pourtant ces erreurs se renouvellent même si elles prennent des formes différentes, ce qui permet de trouver de nouvelles excuses et ainsi de suite jusqu'à épuisement des solutions, c'est-à-dire, au mieux, condamnation d'ambitions trop élevées, au pire, faillite. Un constat similaire a été fait récemment au sujet des progiciels de gestion intégrés. Il arrive

toutefois que les bricolages de systèmes trop rigides ou inadaptés, voire les ruses pour détourner ces machineries, ne soient ni bannies ni même ignorées. Certains managers savent tirer parti de ce quotidien peu recommandable pour stimuler une vigilance mutuelle particulièrement efficace. Reconnaissant les tâches d'intendance, ils restent attentifs à ce qui se construit dans l'interaction. Cette attention sur les activités mutuelles quotidiennes favorise une intelligence collective source de performance organisationnelle. Il est bon de remarquer que ce n'est pas le bricolage qui est facteur de vigilance, et par là d'efficacité, mais sa prise en compte au plus haut niveau. Cette attitude se développe souvent dans des contextes marqués par le manque de ressources (ou ressenti comme tel). Pourtant, malgré son intérêt, la vigilance n'a rien d'idéal car, à plus ou moins long terme, elle épuise les protagonistes.

Nous proposons de nous arrêter ici sur quelques théories, mises en perspective historique, pour mieux comprendre et tirer parti de cette double tendance, a priori contradictoire : préconiser d'un côté des outillages parfaits tout en négligeant leurs effets parfois désastreux et intégrer de l'autre les manières de faire quotidiennes, souvent fastidieuses, parfois douteuses. Les théories de la première partie ont trouvé dans l'information la solution aux maux des organisations. Encore largement enseignées, elles incitent à développer méthodes et systèmes idéaux indépendamment des pratiques. Les théories de la seconde partie s'intéressent en revanche à la personne, à la situation et au sens que prennent les actions dans les organisations. Bien connues des spécialistes, elles sont pourtant encore assez peu diffusées hors du cercle restreint des chercheurs en sciences humaines et sociales. La troisième et dernière partie cherche à en comprendre les raisons en revenant sur les contextes historiques et politiques dans lesquels s'est forgé petit à petit l'ensemble de ces théories. On comprend ainsi mieux pourquoi les premières sont beaucoup plus visibles et faciles à intégrer pour notre esprit occidental que les secondes même si ces dernières rendent mieux compte de nos pratiques, notamment en organisation et en matière d'information ([PDF](#)).

18 - Vacher Béatrice, Le Bis Isabelle, Hassanaly Parina (2007), « Rôles d'un agencement documentaire. L'activité documentaire et les tic : un point de vue privilégié sur les relations au travail », In *Où va le travail à l'ère du numérique*, sous la direction d'Anne-France de Saint-Laurent Kogan et Jean-Luc Metger, Presses de l'école des Mines de Paris, p. 227-246

Quel est le lien entre le travail quotidien de chacun autour des questions documentaires (utilisation des documents selon les différents supports, tri et classement, qui fait quoi selon

les spécialités) et le positionnement stratégique de l'organisation ? Pour répondre à cette question, nous mobilisons un cas exemplaire, celui de la place d'une bibliothèque dans le cadre d'un laboratoire de recherche en sciences humaines et sociales. Nous sommes à la fois consultant et chercheur : nous avons la mission de répondre à une question précise du laboratoire (que faire de la bibliothèque) et nous profitons de cette place privilégiée pour poser plus largement la question suivante : dans quelles mesures les documents qui circulent au sein de l'organisation viennent-ils tramer le collectif de travail ? Nous montrons en effet que, écrire, lire mais aussi chercher, fouiller, indexer, acheter, consulter, jeter, trier, ranger, etc., ne sont pas seulement des tâches anodines et individuelles mais au contraire structurantes pour le collectif. Elles posent très explicitement le lien entre les métiers et apportent des leviers d'actions concrets pour repenser l'organisation. La vie du collectif est ainsi cernée à partir d'un double point de vue imbriqué : celui du « faire » de tous les jours et celui du « dire » officiel et ciblé vers un public extérieur.

Le cas étudié est spécifique dans la mesure où le document y est une part explicite et noble du travail des chercheurs, ce qui a certainement facilité notre étude sans empêcher pour autant de remarquer les points qui concernent toutes les organisations, à savoir la matérialité du travail documentaire et les conditions de sa valorisation stratégique. Notre travail s'est effectué en trois temps simultanés : interroger les membres de l'organisation sur leur travail (leur rapport à la documentation apparaît rapidement au cours de l'entretien), participer à la réorganisation documentaire et animer un comité de pilotage pour suivre les questions, les réponses et les mises en perspective au cours de cette intervention recherche qui a duré 10 mois entre 2003 et 2004 ([PDF](#)).

19 - Guyot Brigitte, Le Bis Isabelle, Moatty Frédéric, Rouard Françoise, Vacher Béatrice (2007), « Le document soumis à la question, au croisement de points de vue disciplinaires », In *Où va le travail à l'ère du numérique*, sous la direction d'Anne-France de Saint-Laurent Kogan et Jean-Luc Metger, Presses de l'école des Mines de Paris, p. 183-195 (auteurs par ordre alphabétique)

S'intéresser au document aujourd'hui pour penser le collectif de travail c'est mettre l'accent sur l'importance de l'écrit au travail dans des situations fortement marquées par la diffusion des TIC mais aussi par l'intensification de la concurrence sur les marchés, allant de pair avec une course à la performance comme l'ont montré les deux premières parties. S'intéresser à l'activité, c'est insister sur la variété des manipulations en situation qui ne sont pas toutes

observables. En effet, l'activité ne comprend pas seulement des actions visibles et consciemment orientées, elle est aussi faite d'opérations peu visibles car effectuées de façon automatique et pas toujours consciente. La situation avec ses artefacts (matériels et symboliques) y joue un rôle crucial. Il est toutefois possible d'observer différentes actions et opérations pour rendre compte de l'activité documentaire : qu'il s'agisse de la diffusion des procédures, de la multiplication des contrôles et des traces ou encore de l'écrit considéré comme outil de travail ou produit du travail. L'entrée par l'objet modeste et souvent méprisé que constitue le document se révèle féconde dans la mesure où il est à la fois la trace, le jeu et l'enjeu de relations individuelles et collectives de nature professionnelle au sein d'organisations variées. Nous n'avons pas, contrairement à de nombreuses approches, focalisé d'emblée notre attention sur le support technique de la communication. Nous sommes partis du fait qu'au travail, ce que certains appellent la « révolution numérique » n'a bouleversé qu'à la marge la cartographie des professions existantes. Si de nouveaux emplois liés à l'informatique sont apparus (informaticien, opératrice de saisie, webmestre, etc.), dans la majorité des cas, les professions existantes se sont appropriées les TIC, et en s'en emparant, ont fait évoluer leur métier. En revanche, cette appropriation a conduit à une diversification et une spécialisation des compétences et a remis en jeu les frontières entre les métiers, notamment pour les spécialistes de l'information. C'est ce repositionnement des métiers qui a transformé les relations tant au sein des collectifs de travail que dans leurs relations avec l'extérieur. Le document, et les activités auxquelles il donne lieu, constitue alors une entrée précieuse pour cerner les évolutions des collectifs de travail dans la mesure où il est à la fois un enjeu de ces évolutions et un espace où elles s'enregistrent matériellement.

Les concepts élaborés ici pour analyser le document (forme, statut, enjeux) sont opératoires pour le document électronique car il faut pouvoir analyser ensemble les normes sociales, langagières et culturelles qui régissent son usage selon les configurations organisationnelles. On ne peut séparer la question du document électronique de celle de l'évolution du document, pour la relier aux activités des acteurs, à leur appropriation des outils, à leurs pratiques innovantes et de détournement ([PDF](#)).

20 - Vacher Béatrice (2008a), "L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action", in Bouzon A., Meyer V. (dir.), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, Paris, Éd. l'Harmattan, p. 19-35

Mener une recherche action en communication organisationnelle permet de développer une synergie entre des questions pratiques qui demandent des réponses opérationnelles et des problématiques scientifiques qui nécessitent un approfondissement théorique. Assurer ce dialogue est un travail d'équilibristes expérimentés. Il s'agit en effet non seulement d'accéder à un terrain, d'y négocier sa place sur la durée, d'organiser l'interaction avec les membres de l'organisation, d'accepter l'évolution de la problématique de départ, d'écouter, de choisir les données de terrain, de les croiser avec les théories adéquates, de lire, de se confronter à la critique de ses pairs et de trouver les mots pour rendre compte. Il faut aussi savoir ruser pour encercler une matière qui se dérobe et qui ne se dévoilera jamais totalement. La matière organisationnelle réagit.

La communication est elle-même au cœur du processus de recherche action. Le chercheur n'est pas celui qui sait et qui peut observer de façon neutre son terrain : « Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche » (Girin, 1990, 161). En nous inspirant des travaux de Jacques Girin, nous parlerons d'agencement de recherche et d'approche méthodique. Girin appartenait à deux réseaux ayant une longue tradition de recherche action : le réseau « Langage et Travail » qui s'inspire de la Grounded Theory et le CRG qui a développé sa proche démarche critique très proche de la précédente. Nous présentons cette double tradition dans la partie 1 en précisant les spécificités de la recherche action en communication organisationnelle. Nous y précisons les nuances entre situation, cadre et contexte pour saisir l'importance du jeu d'interprétation entre recherche et organisation.

Le terme d'agencement de recherche renvoie aux agencements organisationnels (Girin, 1995a&b, 2001) qui identifient un mandant (qui dit) et un mandataire (qui fait) cadrés par un mandat. Le mandataire est un composite de ressources, humaines, matérielles et symboliques dont la compétence se situe dans ses liens : entre un lecteur et un document par exemple, des ouvrages et leur indexation informatique, une architecture de bureaux et une forme d'organisation, etc. Pour la recherche action, un chercheur qui interroge par exemple un documentaliste sur son lieu de travail (en train de négocier l'accès à telle banque d'articles

dont il souhaite garder une partie sous format papier) ne recueillera pas les mêmes données que s'il assure l'entretien dans une salle de réunion loin de toute préoccupation quotidienne. En effet, les acteurs de terrain ont des stratégies opportunistes qu'il serait vain de vouloir faire disparaître et dommageable d'ignorer. De même, l'organisation change et les intérêts de nos interlocuteurs évoluent en fonction des restructurations plus ou moins déstabilisantes. Le(s) mandat(s) initial(aux) a(ont) donc toutes les chances de se transformer au cours de la recherche. Nous présentons ces contraintes en partie 2 et proposons d'en tirer parti grâce à trois dispositifs de comparaison : (1) une méthode pour comparer les intentions formulées par nos interlocuteurs à des actions, recueillir les justifications contradictoires et en garder la trace ; (2) le groupe de suivi réunissant chercheurs et praticiens pour gérer la controverse, un des points clés de la réussite d'une recherche action à long terme, (3) le groupe d'échange pour organiser la confrontation avec les autres chercheurs de façon régulière et produire ainsi une théorie susceptible de survivre à la recherche en cours ([PDF](#)).

21 - Vacher Béatrice (2008b), "La communication organisationnelle en France : entre formalisme et débrouillardise. Une histoire de paradoxes à décrypter", *In Fondements de la communication des organisations : tendances internationales*, Rogojinaru A., Bouzon A. (dir.), Tritonic, Bucarest, 33-56

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 méthodique 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 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 ([PDF](#)).

22 - Vacher Béatrice (2008c), « Combiner science de l'information et de la communication et sciences de gestion pour étudier l'action collective », XVIème congrès de la SFSIC, *Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité*, Compiègne, 11-13 juin

Nous faisons référence aux travaux de trois spécialités appartenant d'une part, à la discipline Sciences de l'Information et de la Communication (spécialités « communication organisationnelle » et « approche par l'activité d'information ») et d'autre part, à la discipline Sciences de Gestion (spécialité « théories de l'action organisée »). Ces deux disciplines se mobilisent l'une l'autre très rarement alors que les trois spécialités citées sont proches sur le plan de la méthodologie et des résultats : elles proposent de s'intéresser aux pratiques quotidiennes en situation de travail pour étudier l'action collective (comprise comme un processus de construction conjointe de savoirs et de relations).

Nous illustrerons la pertinence de cette triple approche par un exemple tiré d'un projet de recherche engageant des opérateurs publics. Pour cela, nous adoptons un point de vue communicationnel sur les activités d'information au travail et analysons cet ensemble comme un agencement organisationnel. Nous étudions en détail les points de vue des protagonistes, leurs places respectives sur le projet et dans les institutions concernées ainsi que l'évolution des ressources tant matérielles que symboliques. Nous pouvons alors montrer comment évolue l'action collective et envisager ses perspectives de développement ([PDF](#)).



23 - Vacher Béatrice (2008d), "Une des responsabilités de l'enseignant chercheur en communication des organisations : Interagir, transmettre et ouvrir à la critique", *Interagir et transmettre, informer et communiquer : quelles valeurs, quelle valorisation ?*, Colloque international, Tunis, 17-19 avril, p. 159-168

Dans cette communication, je me centrerai sur une petite partie de notre activité d'enseignant chercheur : celle où nous apprenons à des futurs cadres en organisation, en fin de cursus universitaire, à mobiliser à la fois leur expérience, leur savoir et les résultats de la recherche en Sciences Humaines et Sociale. Le public est mature, relativement critique, avec souvent quelques expériences de stage.

Nous savons que son métier de cadre intermédiaire en organisation se trouve de plus en plus au cœur d'injonctions paradoxales. En tant que chef d'équipe, il est soumis à une demande d'autonomie et de responsabilité qu'il doit répercuter et cela à partir de valeurs qu'il est censé partager (Floris, 2000 ; Le Moëne, 2006 ; Bernard, 2000). Les contraintes qu'il doit intégrer sont celles du marché, floues et complexes. Elles n'en font pas disparaître pour autant le poids du hiérarchique de plus en plus ambigu (Gramaccia, 2006 ; Almeida & Andonova, 2006). Chacun se débrouille plus ou moins bien pour combiner les exigences de respect des normes, de rendre compte et d'innover en contexte d'incertitude (Hassanally, 2003 ; Bouzon, 1999). Un des savoirs que l'on demande de plus en plus à ces cadres est, au-delà de savoir-faire, savoir comprendre et savoir combiner (Hatchuel, Le Masson & Weil, 2002), celui de savoir interagir (Abecassis, Jouini & Paris, 2004). Nos recherches en communication des organisations nous ont permis de mettre en évidence l'importance de la construction de sens en situation d'interaction (Girin, 2001 ; Lacoste, 1995 ; Gramaccia, 2001 ; Delcambre, 1997 ; Vacher, 2006). Le savoir qui permet aux personnes de travailler ensemble n'est jamais figé mais en renouvellement permanent, aux rythmes des organisations et de leurs contraintes. Ces résultats se trouvent en porte à faux avec la croyance en une société de l'information qui serait simplifiée par l'apport des technologies. Les méthodes et modèles enseignés sont construits sur cette vision positiviste et n'offrent pas matière à critique. Que se passe-t-il alors dans les premières années de la vie professionnelle ? Un rejet de l'enseignement (« ça ne sert à rien ! ») ou au contraire un rejet des autres qui ne se conforment pas aux modèles appris (« les gens sont vraiment stupides ! ») ?

Quels atouts avons-nous pour l'aider à dépasser les évidences, à comprendre son entourage et à adapter, voire bricoler, les règles et les méthodes qu'il a apprises ? C'est à partir de ces questions que j'ai choisi d'organiser depuis 1999 un enseignement à la fois théorique et

pratique : à l'aide de jeux de rôles, il est possible de faire découvrir un ensemble théorique mis en perspective historique. Peu de temps est nécessaire car ce qui compte est la mise en scène : ne pas tout dire, suggérer, laisser une large place à l'écoute mutuelle, offrir des références, construire l'histoire comme un récit et surtout laisser émerger les conflits ([PDF](#)).

24 - Vacher Béatrice (2009), « *Articulation entre communication, information et organisation en SIC* », Les Enjeux de l'information et de la communication, mis en ligne le 29 octobre ([site de la revue](#))

Les recherches récentes en Sciences de l'Information et de la Communication se préoccupant du travail et de ses objets définissent souvent les concepts d'information, de communication et d'organisation en miroir les uns par rapport aux autres. Il arrive parfois que l'information disparaisse au profit de la communication ou, au contraire, l'occulte. À partir d'une revue de littérature sur les vingt dernières années, nous proposons dans cet article de clarifier les articulations entre ces concepts, d'en repérer les complémentarités et d'en cerner les éventuelles contradictions ([PDF](#)).

#### *ABSTRACT*

Recent Information and Communication Research interesting by work and his object defines concepts of information, communication and organisation by confrontation. Sometimes the concept of information disappear behind communication unless occurs the contrary. In this article, using a large literature revue, we propose to clarify the way these concepts are articulated one with each other to see their complementarities or contradictions.

25 - Andonova Yanita, Vacher Béatrice (2009), "Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail", *Revue Communication et Organisation* n°36, décembre, p. 136-147

Les théories de la reconnaissance revisitées dans une approche communicationnelle sont au cœur de la réflexion proposée. En confrontant deux terrains organisationnels qui partent de la même question de l'invisibilité des TIC, l'étude aboutit à des conclusions opposées. La reconnaissance de l'individu au travail, processus communicationnel d'estime mutuelle, émerge dans l'interaction, se manifeste de part et d'autre par de la gratitude et interpelle la question centrale de la visibilité des actions ([PDF](#)).

*ABSTRACT*

The authors revisit the theory of recognition in a communicative approach by comparing two organizational fields, which spring from the same issue of the invisibility of ICT. This study leads to radically different conclusions. The recognition of the individual at work - a communicative process of mutual esteem - emerges in the interaction and occurs on both sides by the gratitude and challenges the central issue of the actions visibility.

26 - Vacher Béatrice (2010), « Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ? », *Revue Études de communication*, N°34, p. 127-142 ([site de la revue](#))

Grâce à une approche interactionniste symbolique et interprétative ainsi qu'une méthodologie entre ethnographie et *grounded theory*, j'analyse comment les normes de travail prennent sens dans les organisations. J'étudie pour cela la façon dont les personnes mobilisent les outils de gestion sur le travail de manutention de l'information. En croisant actions, intentions et justifications sur six terrains, il ressort que les outils de gestion qui matérialisent des normes édictées sous forme de proscriptions laissent une marge de manœuvre à l'interprétation et sont ainsi plus souples, pertinents et évolutifs que ceux qui traduisent des normes de prescriptions, plus nombreuses et moins adaptées ([PDF](#)).

*ABSTRACT*

Using symbolic interactionism, an interpretative approach and a methodology between ethnography and grounded theory, I analyse how norms at work make sense in organizations. I study the way people use administrative tools in a very widespread work, the management of information. By crossing actions, intentions and justifications from six fields, it becomes evident that the administrative tools which are a materialization of norms issued as proscriptions leave some leeway for interpretation. Thus they are more flexible, relevant and evolving than those which translate prescriptions, more numerous and less well adapted.

27 - Vacher Béatrice, Andonova Yanita, Bermejo Jesus, Bouzon Arlette, Piñuel José Luis (2010), “Debate sobre perspectivas teóricas en torno a la comunicación en las organizaciones, en España y en Francia”, panel al *II Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación (AE-IC)* « *Comunicación y desarrollo en la era digital* », Málaga, 3-5 de febrero

L’enseignement et la recherche en information et communication en France présentent une double tendance : influencés par les approches cybernétiques et systémiques qui pensent une information objective et une communication instrumentale, ils sont aussi très critiques vis-à-vis de ces approches et proposent des alternatives situées et ethnographiques pour rendre compte de la construction de la communication dans l’interaction. Ces recherches et enseignements, sur les interactions sociales au sein des organisations, n’ont pas encore trouvé en Espagne le point d’ébullition menant à des confrontations épistémologiques. Les questions posées plus fréquemment à propos de la communication dans les organisations concernent plutôt le management des procédures informationnelles de la gestion des messages à créer, distribuer et recueillir dans les réseaux internes et externes à l’organisation, d’une part, et de l’autre les procédures psychologiques et motivationnelles pour gérer les attitudes et les compétences des acteurs engagés par les interactions du travail et de la production.

Nous proposons dans ce panel de confronter ces approches, de rendre compte de leurs différences et de les mettre en perspectives par rapport à d’autres recherches complémentaires. Pour cela, nous proposons le plan suivant :

1 - Un intérêt européen pour l’interdisciplinarité. Positionnement historique.

Les sciences de l’information et de la communication offrent la possibilité d’un débat entre cadres conceptuels. Elles englobent de façon critique la sémiologie, la médiologie, la pragmatique, la cybernétique, la psychologie sociale, la psychanalyse, la dimension politique, la gestion et la sociologie. Leur histoire suit à peu près les mêmes chemins que ceux des autres sciences sociales en étant toutefois plus pertinentes pour comprendre l’émergence d’une société de l’information ou de la connaissance qui peine aujourd’hui à se renouveler. Elle garde encore de nombreuses traces de (1) ses approches utilitaristes et fonctionnalistes (principalement sous l’impulsion américaine avec le mouvement du choix rationnel, à la même époque que le projet cybernétique, qui cherche à travers l’information un modèle de description du réel, et un peu avant l’étude des communications de masse), (2) puis structuralistes (d’inspiration plutôt française dans la ligne des ethnologues qui considéraient les sociétés tribales comme des modèles simplifiés des sociétés modernes) et puisant dans la

tradition du conflit social (dans le mouvement de la philosophie allemande marxiste), (3) ensuite pragmatiques et phénoménologiques (combinant ces influences internationales pour partir de l'étude des signes repérés au sein de micro-interactions, époque bénie des études d'usages et de la place des objets techniques dans la société), (4) pour naviguer actuellement plutôt entre post-modernisme (soit dans la tradition foucauldienne, soit dans la lignée structurationniste de Giddens qui, toutes deux, mettent l'accent sur la fin des grands récits idéologiques), tournant narratif (que l'on trouve autant dans les approches politiques qu'organisationnelles pour partir des paroles en situation) et tournant historico-culturel (qui tient compte de l'existence d'un inconscient social, pose la question du sujet et repense l'institution avec ses mythes).

2 - Quel est l'héritage du paradigme instrumental et l'intérêt de le penser dans une perspective interprétative ?

Le paradigme instrumental assimile l'information au formatage de représentations et la communication au processus de mise en commun de ces représentations. Ce paradigme ne différencie pas le langage de la langue parlée, il se place dans une perspective universaliste et volontariste. S'il est justement critiqué par les recherches actuelles, il n'est jamais totalement rejeté, notamment pour penser la routine ou l'apprentissage quotidien.

Le paradigme interprétatif considère quant à lui que la communication est mise en relations et l'information, une mise en forme ou une prise de forme, chacune étant située. Pour le paradigme interprétatif, le langage n'est pas seulement la langue, code commun à une culture, mais aussi des situations d'énonciations, des cadres contraignants et des contextes plus ou moins énigmatiques. Les chercheurs relativisent aujourd'hui la portée universelle des techniques et de la volonté humaine pour proposer de descendre dans « l'arène » et de rendre ainsi compte d'interprétations locales plus ou moins compatibles entre elles. La différence entre information et communication est alors plus subtile car elle est pensée dans l'articulation. Elle dépend aussi de la façon dont chacun souhaite défendre telle ou telle école de pensée souvent associée à un leader charismatique ou à un groupe qui cherche le leadership.

3 - Pourquoi est-ce si important aujourd'hui d'étudier l'organisation sous l'angle de la communication ?

Sans entrer dans ce débat, nous montrerons qu'un des intérêts de la communication des organisations est de partir de la façon dont chacun interagit en fonction des contraintes locales et institutionnelles pour l'articuler avec les considérations stratégiques, sociales, politiques et

économiques. Les contraintes organisationnelles peuvent être la double autorité du projet, l'urgence, l'injonction de transparence ou le besoin de confiance au sein d'équipes fortement sollicitées et en interaction constante avec d'autres. La communication participe du mouvement de reconnaissance du poids de ces contraintes : crédibilité du groupe ou de la cellule projet, intelligibilité des actions par le rituel des rencontres métiers qui tranche avec le stress du projet, valorisation des engagements mutuels dans les discours officiels. Le rôle du langage, non seulement sous l'angle pragmatique mais aussi de l'interlocution, est mis en valeur : il permet la multi-action (garder une attention flottante tout en assurant une tâche précise), le déplacement des réseaux d'alliance par des traductions multiples, le partage de références tout en préservant la liberté de représentations plurielles. La communication combine le face à face et les médias, structure le travail et est structurée par l'histoire de l'organisation. Elle est ce qui permet d'interpréter et de donner du sens au travail.

### *PREÁMBULO*

La docencia y la investigación en información y comunicación presentan en Francia una doble tendencia: reciben influencias de las perspectivas cibernéticas y sistémicas, que plantean la información como un instrumento o herramienta objetiva, pero también afrontan estas perspectivas de forma muy crítica. Se sitúan así como una alternativa etnográfica para explicar la construcción de la comunicación a partir de la interacción dentro de las organizaciones.

En España, todavía no se ha llegado al punto de ebullición que permita confrontaciones epistemológicas. Las preguntas más frecuentes en torno a la comunicación dentro de las organizaciones se refieren al control de procedimientos informativos de la gestión de mensajes en las redes internas y externas de las organizaciones, por una parte y, por otra, al proceso psicológico orientado a incentivar las motivaciones para generar actitudes y competencias entre los actores que interactúan comunicativamente en el trabajo diario y en la organización de la producción.

Proponemos en este panel debatir estos puntos de vista, españoles y franceses, dando cuenta de sus diferencias y poniéndolas en perspectiva con respecto a otras investigaciones.

28 - Vacher Béatrice, Andonova Yanita (2011), « Reconnaissance dans les organisations. Précisions terminologiques », *Note de recherche, Revue Communication, Université de Laval* (mise en ligne prévue en juin)

Cette note de recherche est la synthèse d'une partie des résultats de l'atelier de travail qui a vu le jour en 2007 sous l'intitulé « Sujets et Organisations » et qui s'est inscrit dans le cadre du groupe « Org&Co » (organisation et communication) de la SFSIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication). Une de nos préoccupations a été d'ordre terminologique, le but étant de débroussailler dans la mesure du possible le vocabulaire autour de la question, trop floue selon nous, du ou des sujets dans les organisations. Notre travail s'est ainsi focalisé sur la problématique de la reconnaissance pour répondre aux questions suivantes (au moins en partie) : De quoi et de qui parle-t-on quand on évoque la reconnaissance au sein des organisations ? Qu'est-ce que cela implique pour une meilleure compréhension de l'articulation entre les niveaux individuel et collectif ? Pourquoi cette question est-elle particulièrement d'actualité, notamment pour comprendre ce qui se joue lorsque les frontières entre monde privé et monde professionnel se brouillent ?

Le résultat que nous proposons au lecteur se résume de la façon suivante : source de stress, voire de souffrance ou de plaisir, le travail est intimement liée à l'estime de l'individu, à la visibilité de son activité grâce à la manifestation de gratitude dans un contexte de justifications liées à des rapports de légitimité ([PDF](#)).

## **29 - « PUISSANCE DE L'ÉCOUTE FLOTTANTE DANS L'ACTION COLLECTIVE. AGENCEMENTS COMMUNICATIONNEL ET ORGANISATIONNEL DES ACTIVITÉS D'INFORMATION »**

*Résumé pour l'habilitation à diriger des thèses de Béatrice Vacher  
5 avril 2013 – Université de Bordeaux 3 – Salle des thèses*

Cette habilitation est une synthèse de mes travaux de recherche entamés il y a une vingtaine d'années ainsi que la présentation de nouveaux résultats. Ces derniers sont résumés par un ensemble de grilles d'analyse que je mets à l'épreuve de six terrains pour en cerner les potentiels d'innovation. En effet, depuis la thèse où je montrais le poids de tâches

d'intendance dans les organisations, je soutiens aujourd'hui, grâce aux sciences de l'information et de la communication, à quel point ces tâches peuvent être facteur d'innovation selon l'écoute et le regard qu'on leur porte.

Après avoir approfondi les phénomènes de coopération et de cloisonnement organisationnels à travers l'étude du décalage entre une gestion de l'information intentionnelle et sa réalisation, j'ai développé une analyse à la fois communicationnelle et organisationnelle des activités d'information. Il s'agit de prendre en considération la parole et l'écoute dans l'action collective comme articulation entre les niveaux quotidien, stratégique et politique. Je mobilise pour cela une méthodologie de type ethnographie de la communication et des organisations associant clinique et *Grounded Theory*. Je peux ainsi croiser des intentions, des réalisations et des justifications concernant des mises en place d'outillages informationnels. Cela ouvre à une théorie qui permet de cerner la cohérence entre des comportements individuels et des prescriptions associées à des jugements organisationnels. Cette *théorie des rôles et des performances* offre un point de vue communicationnel et organisationnel pour mieux comprendre l'insertion de l'action collective dans le monde économique et politique contemporain. L'action collective est en effet un ensemble inséparable de savoirs et de relations où intervient fortement le jugement : chacun agit en mobilisant ses connaissances tout en étant soumis au jugement d'autrui. Elle est ainsi chargée de prescriptions (et/ou de proscriptions) réciproques et forme un ensemble d'interprétations sous contraintes institutionnelles et culturelles, ce qui renvoie à la façon dont chacun justifie ses actes dans des rapports de légitimité. La dimension culturelle est cruciale et je la prends d'autant plus en considération depuis que j'habite en Espagne.

La question de départ pour développer de nouveaux résultats semble simple, voire triviale : quel est le pouvoir des mots et surtout de l'écoute correspondante dans la sphère restreinte du travail ordinaire ? Cette question est en fait complexe car qui écoute, en particulier lorsqu'il s'agit d'une parole d'apparence anodine ? Écouter, c'est prendre le risque de ne pas comprendre, c'est-à-dire accepter de laisser autrui prendre du pouvoir sur soi. L'écoute est problématique parce qu'elle est corporelle et, à ce compte, elle force le rapport au travail réel (au sens des ergonomes), historiquement laissé aux plus faibles. Comme l'information indisciplinée dont je traitais dans ma thèse, la parole et l'écoute ne se prédisent pas, elles engagent les personnes, elles perturbent un ordre qui se voudrait établi dans les normes.



Cette approche est d'autant plus importante dans les contextes institutionnels et sociaux actuels : dans les organisations, chacun est soumis aux injonctions d'autonomie et de responsabilité en même temps qu'il doit prévoir et rendre compte de son travail dans des détails de plus en plus précis (mais pas toujours précisés). Par ailleurs, en partie sous prétexte de la puissance des technologies, les spécialistes des « petits boulots » ont disparu. Chacun s'attelle alors à « ranger, classer » sans pour autant toujours valoriser ces tâches qui donnent sens à l'action collective. Les individus se trouvent alors de plus en plus souvent en position schizophrène et en souffrance. La question de la reconnaissance dans ses trois dimensions (confiance en soi, estime de soi, respect de soi), en référence aux travaux d'A. Honneth, est centrale : qui suis-je pour autrui ? Qui est autrui pour moi ? Au-delà de la parole dans l'interaction, se pose la question de sa légitimité et de la place (sociale, institutionnelle, culturelle) de l'individu. Cette place n'est pas choisie, elle dépend de l'histoire. J'ai alors mis l'accent sur la reconnaissance comme capacité d'être au monde, telle que le propose Paul Ricœur : pouvoir dire, faire, raconter et être comptable de ses actes, ce qui ouvre à une capacité de recevoir, de reconnaître autrui et qui se concrétise par la gratitude. Elle relativise la quête incessante de disponibilité qui, elle, se manifeste par une réactivité toujours plus vive, une flexibilité et une mobilité sans limite.

J'observe ainsi les signes ambivalents des organisations contemporaines comme le surmenage associé au plaisir autant qu'à des malaises mal reconnus dans la mesure où ils s'expriment de façon corporelle. Sur mes terrains, ni la taille, ni le métier, ni les inscriptions sociales et politiques n'expliquent ces mélanges ambigus de plaisir et de malaise. En revanche, écouter les points de vue sur les situations vécues est riche d'enseignement : l'organisation n'est en rien univoque mais dépend de l'interprétation dont elle fait l'objet et notamment de la façon dont chacun, selon sa place, met en place et mobilise les instruments de gestion. Je considère alors ces derniers comme des artefacts communicationnels et informationnels, à savoir des objets et symboles ayant la double particularité d'augmenter les capacités de l'ensemble dans lequel ils s'insèrent et d'en transformer l'état et le fonctionnement. A l'instar de Michèle Lacoste, je remarque que ces artefacts sont non seulement fonctionnels (rendre compte, prévoir, juger, cadrer) mais aussi relationnels (négocier, discuter, faire des confidences, raconter, facteur d'émotions plus ou moins partagées, etc.).

Apparaît alors l'importance de l'écoute « flottante » dans l'action collective, c'est-à-dire lorsque l'attention est portée sur qui parle et dans quelles situations et non pas sur ce qui est dit. L'étudier, c'est repérer les activités d'information (l'action mais aussi son potentiel et ses alternatives) pour s'intéresser ensuite aux cadres communicationnels et organisationnels ainsi

qu'aux contextes correspondants. Le cadrage communicationnel consiste à mettre en évidence des rôles clés, plus ou moins tournés vers le comptable (faire ou montrer) ou le racontable (socialiser ou rassurer), l'action (faire et socialiser) ou la preuve (montrer et rassurer). Le cadrage organisationnel permet de dévoiler quels outils de gestion sont plus ou moins mobilisés, comment et par qui. Les cadres rendent ainsi compte de la façon dont les individus au travail considèrent les activités des autres, les ressources qui les entourent et l'organisation dont ils font partie. Une triple mise en contexte rend ensuite possible de comprendre (ou au moins de tenter de comprendre) la compatibilité ou non des points de vue des protagonistes sur les terrains : institutionnelle (position hiérarchique et poids de certains critères d'évaluation par rapport à d'autres), rhétorique (évolution potentielle des énonciations qui sont de véritables innovations dans le contexte culturel occidental) et culturelle (tenter de comprendre le poids des évidences pour envisager les possibilités de réalisation de ces innovations).

Ce repérage d'activités d'information suivi des cadrages et mises en contexte montrent que l'innovation organisationnelle a lieu lorsque se déploie une capacité de reconnaissance mutuelle. Cette dernière se manifeste par une marque de gratitude quel que soit le niveau hiérarchique et correspond à l'écoute flottante. Elle permet que manutention de l'information et bricolage organisationnel soient acceptés comme incontournables et perçus comme autant d'indices de changements potentiels. L'évolution s'effectue alors à travers une remise en cause des artefacts informationnels et communicationnels au premier rang desquels se trouvent les instruments de gestion. On remarquera que cette reconnaissance mutuelle n'est pas efficace en termes d'innovation si elle est déployée uniquement entre personnels subalternes. Sa force tient dans sa répartition équilibrée sur la ligne hiérarchique comme l'illustrent les terrains présentés dans le chapitre résultats.

En somme, pour rendre effective l'innovation à base de routine, une proposition émerge à partir des résultats, celle de **penser l'action collective au niveau stratégique et gouvernemental sous forme de quelques proscriptions plutôt que de multiplier les prescriptions qui, trop nombreuses, ne peuvent être que contournées et perdent alors toute valeur**. La distinction entre proscription et prescription tient à l'énonciation : la proscription est une loi énoncée par l'interdit alors que la prescription est une norme de droit énoncée de façon positive en relation aux devoirs. L'interdiction a ceci d'intéressant par rapport à une énumération de droits et de devoirs : elle est à la fois un cadre structurant pour se préserver de l'arbitraire de l'autre et une incitation à inventer les actions positives. Les

terrains présentés montrent par exemple que les quatre cas innovants sont tenus par une interdiction, celle de voir disparaître l'essentiel de leur travail.

Ces grilles et l'apport de la reconnaissance par l'écoute « flottante » méritent d'être complétés, critiqués et mis à l'épreuve de nouveaux terrains opérationnels. Mes résultats posent en effet au moins trois autres questions à traiter de façon complémentaire : celle des différences hommes – femmes au travail, celle de la place des TIC dans le cadre des organisations et celle des nouvelles formes de précarité organisationnelle.