



**HAL**  
open science

# Approfondir les approches pragmatistes de la gestion des parties prenantes : l'apport de l'intertextualité

Jérémy Eydieux

► **To cite this version:**

Jérémy Eydieux. Approfondir les approches pragmatistes de la gestion des parties prenantes : l'apport de l'intertextualité. XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2018, Montpellier, France. hal-01817414

**HAL Id: hal-01817414**

**<https://hal.science/hal-01817414>**

Submitted on 17 Jun 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Approfondir les approches pragmatistes de la gestion des parties prenantes : l'apport de l'intertextualité**

**Eydieux, Jérémy**

**IGR-IAE Rennes, École Universitaire de Management**

**Centre de Recherche en Économie & Management (CREM)**

**Cofinancé par la Fondation IGR-IAE**

**Associé au Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA)**

**[eydie.jeremy@gmail.com](mailto:eydie.jeremy@gmail.com)**

### **Résumé :**

---

Bien que la recherche sur la gestion des parties prenantes a maintenant plus de 30 ans, et qu'elle adopte généralement le point de vue des praticiens, la manière dont les managers conduisent concrètement la gestion des parties prenantes mérite d'être précisée. Cela est particulièrement important pour les organisations à haute fiabilité, pour qui la gouvernance des risques apparaît comme une difficulté à dépasser afin de maintenir leur niveau de fiabilité. Nous cherchons à apporter des éléments de réflexion à ce sujet. Nous nous appuyons sur le contexte de la gouvernance des risques nucléaires en France et plus particulièrement sur la relation contrôleur / contrôlé entre les exploitants et l'Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire (IRSN).

Afin d'adopter une approche enracinée dans l'action, nous nous inscrivons dans la continuité des approches pragmatistes de la gestion des parties prenantes, en particulier fondées sur les travaux de Rorty. Elles pensent la gestion des parties prenantes comme une conversation à maintenir afin de dépasser trois contingences de l'organisation : son langage, son soi et sa communauté. Dans ce contexte, nous cherchons à répondre à la question suivante : comment les acteurs conduisent-ils la conversation avec les parties prenantes des risques, en fonction

des contingences à dépasser ? Afin de donner à voir la manière dont les acteurs de terrain dépassent ces contingences, nous nous appuyons sur trois conceptions de l'intertextualité : comme formant un cadre d'interprétation, les relations formelles entre textes, et comme formant la volonté d'écrire des textes.

Nous étudions un cas d'évaluation d'une démonstration de sûreté par l'IRSN de 2010 à 2011, pour lequel nous avons procédé à une collecte de documents complétée d'entretiens. Nous avons collecté 357 documents (9099p.) ; par exemple des mails, courriers, comptes-rendus de réunion, documents de travail... Nous avons réalisé 3 entretiens (5h05, 102p.), qui nous ont servi à préciser notre lecture du corpus de documents. Nous avons analysé le corpus à l'aide du logiciel Cytoscape, qui nous a permis de répertorier les relations entre textes pour les analyser ensuite au cas par cas.

Nos résultats montrent comment l'utilisation des différentes formes d'intertextualité permet aux acteurs de dépasser les contingences de leur organisation. Les relations "classiques" entre textes sont déclinées en catégories représentatives pour le terrain. Les relations formelles entre textes (références, éléments, réponses, pièces jointes, duplicatas, cadrages, développés et versions) contribuent au dépassement des trois contingences identifiées par Rorty (1993 (1989)). L'intertextualité en tant que cadre d'interprétation (antécédents, contenus et concaténations) contribue au dépassement de la contingence du soi. Et l'intertextualité en tant que lieu de formation de la volonté d'écrire des textes (suites, mails transmis et échos) aide à dépasser la contingence de la communauté.

Ces résultats amènent de quoi approfondir notre compréhension pratique de la gestion des parties prenantes, en proposant une série de catégories transférables à d'autres cas fondées sur la notion d'intertextualité. Notre travail contribue ainsi à la diffusion de l'approche originale portée par la gestion des parties prenantes dans le champ du management stratégique, en particulier dans le champ de la "strategy-as-practice".

**Mots-clés :** Gestion des parties prenantes, Approches pragmatistes, Intertextualité

---

## **Approfondir les approches pragmatistes de la gestion des parties prenantes : l'apport de l'intertextualité**

### **INTRODUCTION**

Depuis les années 1970, la manière dont les risques sont gouvernés par les grandes organisations fait de plus en plus l'objet d'un contrôle externe (Power, 1997). Ce contrôle est fréquemment perçu comme un moyen, pour ces organisations, de gérer leurs parties prenantes ; comme en témoigne le travail de Gomez et Korine (2009). Une multitude de relations contrôleur / contrôlé participent à l'élaboration d'un management public au sens de « management du public » (Laufer et Burlaud, 1980). Leur enjeu est de discuter la légitimité de la manière dont les contrôlés organisent la gestion des risques en regard de la multitude de leurs parties prenantes (Laufer, 2000). Dans l'industrie nucléaire, les régulateurs prennent en compte à la fois les risques encourus par les travailleurs et plus largement par les populations. Les inspections dans les industries vétérinaires et agroalimentaires prennent en compte les consommateurs, les travailleurs, les animaux impliqués, et les populations environnantes. Les audits comptables sont utiles pour les décideurs des grandes organisations autant que pour leurs actionnaires (dont les audits informent la décision de garder ou vendre leurs titres). Pourtant, nous ne trouvons que peu de choses dans la littérature académique ou spécialisée sur la conduite de la gestion des parties prenantes. Cet article vise à combler ce manque en cherchant comment les acteurs animent des conversations avec les parties prenantes des risques, en fonction des contingences qui leur sont propres et qu'ils cherchent à dépasser.

Cet article s'intéresse au contexte de la gouvernance des risques nucléaires en France, en particulier au "dialogue technique" animé entre les exploitants et l'IRSN au sujet des démonstrations de sûreté. Pour obtenir l'autorisation de construire, d'exploiter ou de démanteler une installation nucléaire de la part de l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN), tout exploitant doit lui démontrer la sûreté de ses opérations. L'ASN n'ayant pas toutes les compétences techniques pour juger les éléments de démonstration, elle sollicite l'appui technique de l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire (IRSN). Celui-ci anime un

dialogue avec l'exploitant, par lequel les éléments de preuve sont discutés et des éléments supplémentaires sont communiqués, et qui s'achève par la production d'un rapport d'évaluation. Mangeon et Pallez (2017) montrent comment ce dialogue est le fruit de l'histoire des interactions entre régulateurs et régulés dans l'industrie nucléaire en France.

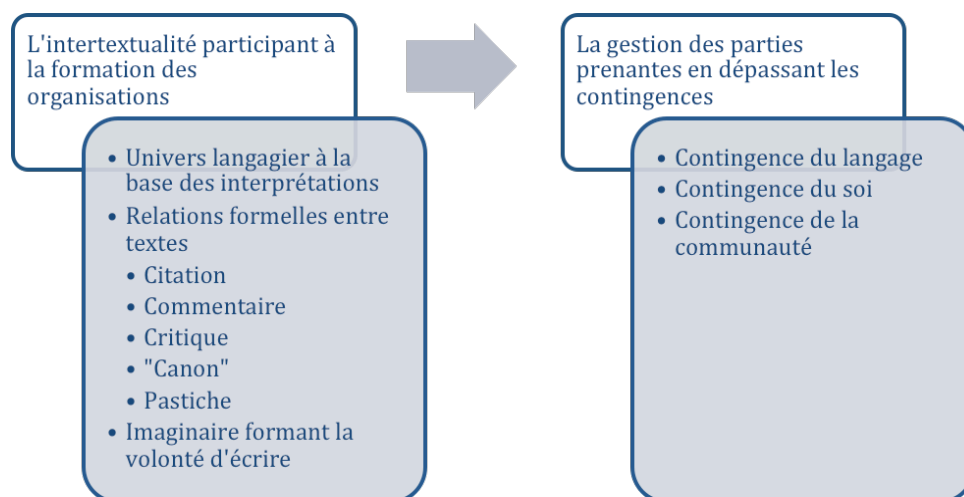
L'IRSN prend en compte des parties prenantes variées : les travailleurs et les populations environnantes d'abord, mais aussi les collectivités territoriales, la société civile...

L'instruction des démonstrations de sûreté est pilotée par des "généralistes", qui interagissent fréquemment avec les acteurs des exploitants, et font appel à des "spécialistes" de différentes disciplines en fonction de ce que requiert chaque situation. Dans le domaine des Facteurs Organisationnels et Humains (FOH), Rolina (2010) témoigne de la manière dont l'expertise est négociée entre spécialistes et acteurs de l'exploitant, afin in fine de prescrire la sûreté.

## 1. LES CONTINGENCES ET LES INTERTEXTUALITÉS EN GESTION

Dans cette partie, nous présentons la littérature mobilisée dans ce travail, articulée en deux blocs (cf. figure 1). Le premier présente la gestion des parties prenantes selon une approche pragmatiste fondée sur les travaux de Rorty. Elle s'est arrêtée à la nécessité de dépasser les contingences de l'organisation par un dialogue avec les parties prenantes, sans clarifier comment chaque contingence est prise en charge. Nous cherchons à approfondir ce point en répondant à la question suivante : comment les acteurs conduisent-ils la conversation avec les parties prenantes des risques, en fonction des contingences à dépasser ? Le second bloc apporte des éléments sur l'intertextualité, par lesquels nous entendons montrer comment le dépassement de chaque contingence est conduit par les acteurs de terrain.

**Figure 1 : Articulation de notre revue de littérature**



Par souci de clarté, nous présentons d'abord l'approche pragmatiste de la gestion des parties prenantes sur laquelle s'appuie notre article, puis détaillons nos éléments sur l'intertextualité.

### 1.1. UNE APPROCHE PRAGMATISTE DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES

La gestion des parties prenantes, historiquement, a été construite comme une manière de penser le management stratégique des entreprises privées, dissidente pour deux raisons. D'abord parce qu'elle ne pense pas l'organisation comme produisant de la valeur à partir de certains acteurs en direction d'autres acteurs, mais comme produisant de la valeur pour tous

les acteurs impactés par son activité<sup>1</sup>. D'autre part, car elle développe une réflexion sur le management stratégique qui s'intéresse à l'état d'esprit des stratèges eux-mêmes ; plutôt qu'un point de vue désincarné comme le font les théories de gestion de la firme et la politique d'entreprise.

La gestion des parties prenantes a déjà des applications dans le domaine des organisations publiques. Freeman et col. (2010) montrent que la théorie des parties prenantes trouve des applications dans les politiques et l'administration publiques, où elle a débouché sur la production d'outils de gestion utilisés pour prendre en compte toutes les parties prenantes des projets publics, l'étude de la construction de politiques incluant les intérêts de tous, l'étude de la mise en réseau d'organisations publiques et de l'attitude démocratique. Dans le contexte des politiques environnementales (Freeman et col., 2010), la théorie des parties prenantes a débouché sur la production de plusieurs méthodes et conseils pratiques pour parvenir à faire discuter ensemble voire à mettre d'accord des acteurs très différents, a débouché sur des travaux identifiant des structures et des hiérarchies entre parties prenantes, et étudiant le rôle joué par la science dans les débats.

Pour les Organisations à Haute Fiabilité (HRO), dont les erreurs peuvent avoir des conséquences catastrophiques, la gestion des parties prenantes est également un enjeu, quoique pour des raisons différentes<sup>2</sup>. Quand des auteurs tels que Dupré, Étienne et Le Coze (2009) ou La Porte et Keller (1996) suggèrent qu'il est difficile de penser la gouvernance de telles organisations, tant les mécanismes de gouvernance sont complexes ainsi que le sont les mécanismes de production de la fiabilité en situation, Perrow (1999) souligne l'importance de réaliser une gestion de toutes les parties prenantes des risques. Les dispositifs et les assemblées d'experts techniques ne suffisent plus ; pour rester des HRO, ces organisations ont besoin cultiver une ouverture à toutes les organisations et tous les acteurs touchés par les risques, sans quoi elles pourraient perdre leur compétence technique et leur légitimité en tant que garde-fou. Les autorités de régulation concrétisent cette ouverture, en se faisant des porte-parole des parties prenantes des risques.

---

<sup>1</sup> Cette approche de la valeur a été développée afin de lutter contre le "capitalisme de cowboy" qui n'est pas tenable sur le long terme selon les auteurs (Freeman et Phillips 2002).

<sup>2</sup> Dans ces organisations, les personnes agissant trop rapidement et prenant des décisions trop catégoriques sont stigmatisées comme étant des "cowboy", car ils mettent tout le monde en danger (Schulman 2004).

Dans le contexte de la gestion des parties prenantes, l'utilisation de Rorty contribue à affirmer la nature résolument hétérodoxe de la gestion des parties prenantes en management stratégique (Freeman et col., 2010). En s'appuyant sur les travaux du philosophe, la gestion des parties prenantes rappelle qu'en ce qui concerne les valeurs associées aux organisations privées ou publiques rien n'est préexistant et tout se construit en situation.

À la suite du travail de Freeman (2004) sur les travaux de Rorty, Maier (2015) s'appuie sur son concept de solidarité pour penser la gestion des parties prenantes comme le maintien d'une conversation. Mais il ne va pas dans le détail des contingences qu'une telle conversation vise à dépasser. Elle permet en effet aux organisations de dépasser leurs contingences pour être solidaires de leurs parties prenantes. Les trois formes de contingences identifiées par Rorty sont intéressantes pour les organisations à risques. Nous trouvons d'abord la contingence du langage, qui montre l'inéluctable singularité de toute élaboration langagière :

"La vérité étant une propriété de phrases, l'existence des phrases elle-même étant tributaire des vocabulaires, et les vocabulaires eux-mêmes étant l'œuvre d'êtres humains, il en va de même des vérités. [...] Il est essentiel, dans mon approche, que nous n'ayons aucune conscience pré-linguistique à laquelle il faudrait que le langage soit adéquat, ni sentiment profond de l'état des choses qu'il est du devoir du philosophe de préciser en langage. Ce qui est décrit comme une conscience de cette espèce, c'est simplement une disposition à employer le langage de nos ancêtres, pour vouer un culte aux cadavres de leurs métaphores." (Rorty, 1993 (1989), p.44-45)

Comme toute production langagière, les échanges entre les acteurs de la gouvernance des organisations à hauts risques sont cadrés par leur contexte langagier, par les vocabulaires qui ont été construits historiquement dans ces contextes de gouvernance. Une manière de ne surtout pas prendre en compte les parties prenantes serait de considérer que ces vocabulaires sont la bonne manière de verbaliser les risques, et que les formulations alternatives sont illégitimes, voire dangereuses. Rorty aborde ensuite la contingence du soi, qui s'applique plutôt à l'individu et à sa relation à lui-même :

"Toute vie humaine est l'élaboration d'un fantasme idiosyncrasique sophistiqué et [...] il n'est d'élaboration qui ne s'achève avant que la mort ne l'interrompe. Elle



ne saurait trouver d'achèvement, parce qu'il n'est rien à achever, il n'est qu'une toile de relations à retisser, une toile que chaque jour le temps allonge. [...] Dans le besoin conscient qu'a le poète fort de démontrer qu'il n'est pas un double ni une réplique, nous reconnâtrons simplement une forme particulière d'un besoin inconscient que tout le monde partage : le besoin de s'accommoder de la marque aveugle que lui a imprimé le hasard, de se faire un soi en redécrivant cette marque en des termes qui soient siens, ne serait-ce que marginalement." (Rorty, 1993 (1989), p.72-73, italique dans l'original)

Bien que la contingence du soi s'applique formellement à l'individu, nous croyons qu'il est tout à fait pertinent de l'appliquer aussi aux organisations à risques et à leurs régulateurs. Chacune se trouve encastrée dans son contexte institutionnel qui la construit, dans lequel elle essaie de se construire une identité en reconstruisant son contexte. Le risque est de ne pas prendre en compte les parties prenantes en s'investissant exclusivement dans l'histoire que l'organisation se raconte d'elle-même et de son contexte. Rorty développe enfin la contingence de la communauté, qui souligne que l'on a tendance à oublier l'émergence historique des communautés au profit de principes supposément anhistoriques :

"Je voudrais remplacer les explications tant religieuses que philosophiques d'un fondement anhistorique ou d'une convergence à la fin-de-l'histoire par un récit historique portant sur l'essor des institutions et coutumes libérales : celles-là mêmes qui étaient destinées à diminuer la cruauté, à rendre possible le gouvernement par consentement des gouvernés et à permettre que s'instaure le plus possible une communication exempte de domination. Un tel récit éclairerait les conditions dans lesquelles l'idée de vérité comme correspondance avec la réalité pourrait être peu à peu remplacée par l'idée de vérité comme ce en quoi l'on finit par croire à la faveur de confrontations libres et ouvertes." (Rorty, 1993 (1989), p.106-107)

Comme le fait Rorty pour les institutions et coutumes libérales, nous observons que les organisations à risque et leurs régulateurs tendent à s'appuyer sur des fondements anhistoriques pour justifier leur existence collective. Leurs parties prenantes ne participant pas à leur dynamique collective peuvent avoir des difficultés à percevoir les actions de chacun et il peut leur être difficile d'adhérer aux fondements anhistoriques de l'existence des relations contrôleur / contrôlé.

Pour gérer les parties prenantes en dépassant les contingences des organisations, Maier (2015) montre que l'enjeu est de maintenir une conversation continue avec chacune d'elles.

"For Rorty (1989), solidarity cuts two ways. Persons in positions of privilege come to realize that they share a common destiny with those at the margins, while those at the margins discover that they have a stake in the ongoing conversation that sustains society." (Maier 2015, p.36)

Les gouvernants, assumant leurs contingences vis-à-vis d'autres acteurs, font preuve d'ironisme et élaborent une stratégie dépendant des jugements des autres acteurs. La solidarité ainsi produite permet aux organisations de croître de manière durable sur des marchés nécessairement contingents. Dans le contexte des organisations à hauts risques, les acteurs de la gouvernance prennent en considération l'ensemble des parties prenantes des risques.

Il y a un risque cependant que la solidarité ne soit pas réelle. Tout comme Peirce (1878 (1877)) identifie la "méthode a priori" comme une démarche scientifique s'égarant dans le pur plaisir de penser, Rorty (1998) identifie une "gauche culturelle". Il s'agit d'une solidarité d'apparence, se limitant à la dénonciation des injustices sociales, qui manque d'élaborer de nouveaux publics par lesquels les nouveaux problèmes sociétaux sont pris en charge. C'est en dépassant leurs contingences langagières, du soi et de leur communauté, que les organisations à risque et leurs régulateurs élaborent un "nous" intégrant plus d'acteurs et plus de problèmes que ceux pris en charge dans le cadre strict de la gouvernance des risques.

Si Freeman (2004) et Maier (2015) soulignent bien, en s'inspirant de la pensée de Rorty, que la gestion des parties prenantes passe par un dépassement des contingences de l'organisation, ils ne précisent pas comment ce dépassement peut être conduit concrètement par les acteurs de terrain. Dans cet article, nous cherchons à éclaircir ce sujet en identifiant la manière dont différentes formes d'intertextualité sont utilisées à cette fin par les acteurs de terrain.

## **1.2. L'INTERTEXTUALITÉ COMME PROCESSUS ORGANISATIONNEL**

Pour étudier la manière dont les acteurs de terrain mettent en œuvre la gestion des parties prenantes, nous faisons le choix de fonder notre raisonnement sur les relations entre les textes que les acteurs produisent. Utiliser les pratiques communicationnelles pour analyser la conduite de l'action est cohérent avec notre cadre théorique inspiré des travaux de Rorty.

Comme le montre Shields (2004), cet auteur a tendance à associer l'expérience vécue et les verbalisations que nous sommes en mesure de produire à son sujet. Eero Vaara (2010) souligne déjà le rôle important que jouent les "textes stratégiques", tout en rappelant que la manière dont ils sont construits, diffusés et produisent des effets doit encore être clarifiée. De plus, nous concentrer sur les textes et l'intertextualité, au détriment des communications orales, nous permet d'analyser le plus directement possible la manière dont se stabilise l'organisation (Taylor et Van Every, 1999).

Dans la littérature, trois conceptions de l'intertextualité nous intéressent : les relations entre textes comme formant un univers langagier à la base des interprétations, les relations formelles entre textes, et les relations entre textes construisant l'imaginaire formant la volonté d'écrire. Bien que ces catégories laissent entendre une attention orientée vers les pratiques communicationnelles (et leurs biais par exemple), notre attention reste bien focalisée sur l'action humaine et sur sa conduite. Dans la mesure où nous nous intéressons à "la nature intrinsèquement discursive de l'action elle-même" (Lorino, 2018), nous nous éloignons de l'utilisation de l'intertextualité dans le cadre de l'analyse critique des discours (Fairclough, 1995) à laquelle les trois catégories que nous utilisons pourraient contribuer.

Pour ce qui est de la manière dont l'intertextualité forme un cadre d'interprétation, nous nous appuyons sur les travaux de Rifaterre. Dans son étude des relations entre poèmes, il "utilise comme intertexte un deuxième texte dont la structure ne s'applique qu'à une partie du texte primaire" (Hopkins, 2005, p. 1.17). Dans les organisations, nous retrouvons ce type d'intertextualité dans certaines procédures, quand celles-ci s'inspirent d'autres dans leur format sans les reproduire. Pour lire un texte et son intertextualité, le lecteur doit déterminer "une structure intertextuelle analogue, que le lecteur est obligé de chercher dans d'autres textes (ou œuvres d'art comme des tableaux, des films) de sa connaissance" (ibid., 1.17), il a concrètement un statut central dans l'intertextualité. Ce phénomène est très important dans les organisations. Detchessahar et Journée (2007) montrent en effet comment les outils de gestion sont utilisés de manière consonante ou dissonante vis-à-vis de leur usage théorique en fonction de l'"effet de lecture" produit par l'intertextualité. Ces effets de lectures construisent ce que les auteurs appellent le "discours organisationnel" et qui rejoint l'analyse des

institutions dans les discours, développée par Phillips, Lawrence et Hardy (2004) qui analysent les institutions à partir des écarts entre les discours et les pratiques.

L'intertextualité en tant que relations formelles entre textes a été plutôt étudiée par des collègues anglo-saxons (Keenoy et Oswick, 2004) s'appuyant sur le travail de Genette (1982). Bien que cet auteur dit s'intéresser à la "transtextualité", les chercheurs en littérature considèrent qu'elle est concrètement une forme d'intertextualité parmi d'autres (Rabau, 2002 ; Samoyault, 2010). Voici un résumé des catégories qu'il a pensé :

- Intertextualité : présence d'un texte dans un autre, sous forme de citation par exemple,
- Métatextualité : relation de commentaire entre un texte et un autre, souvent en le citant,
- Paratextualité : textes entourant un autre texte, par exemple les critiques et leurs réponses,
- Architextualité : textes ayant l'effet de normes sur d'autres textes, par exemple les "canons",
- Hypertextualité : présence explicite d'un texte dans un autre, mais en modifié, par ex. le pastiche.

À partir de ces catégories, Kuhn (2008) théorise la manière dont les interactions entre les pratiques textuelles des acteurs forment les organisations. Les managers cherchent à maintenir une production continue de textes "concrets" (par exemple, des comptes-rendus de mission) et de textes "figurés" (par exemple, des accords informels entre personnes). Toute organisation prend forme par l'assemblage de consentements produisant un "texte d'autorité", entendu dans un sens métaphorique. Dans ce contexte, la théorie du management par les ressources et la théorie des coûts de transaction sont valides dans la mesure où leurs caractéristiques sont intégrées dans les textes d'autorité de certaines organisations afin d'assurer leurs profits et de maintenir une production continue de textes. Lorino (2012) se fonde plus particulièrement sur la notion d'architextualité pour penser l'impact des outils et des habitudes de travail sur l'activité quotidienne. Il montre que les changements organisationnels impliquent de renouveler les fondements architextuels de l'activité, ses règles implicites.

Enfin, l'intertextualité est aussi pensée comme la source d'un imaginaire formant la volonté d'écrire de nouveaux textes, identifiée par Foucault (1967) étudiant la manière dont Flaubert a

écrit *La Tentation*. L'œuvre a longtemps été considérée comme issue de rêves et de délires de Flaubert alors qu'elle résulte de son érudition, de son attention et de ses méticuleuses références. Pour Foucault, c'est dans l'imaginaire formé dans l'entre-deux de sa lecture de textes passés que Flaubert a trouvé la volonté d'écrire :

"L'imaginaire se loge entre le livre et la lampe. [...] Pour rêver, il ne faut pas fermer les yeux, il faut lire. La vraie image est connaissance. Ce sont des mots déjà dits, des recensions exactes, des masses d'informations minuscules, d'infimes parcelles de monuments et des reproductions de reproductions qui portent dans l'expérience moderne les pouvoirs de l'impossible. [...] L'imaginaire ne se constitue pas contre le réel pour le nier ou le compenser ; il s'étend entre les signes, de livre à livre, dans l'interstice des redites et des commentaires ; il naît et se forme dans l'entre-deux des textes." (ibid., p.9)

Dans les organisations, de nombreux textes formels tels que les procédures et les contrats de sous-traitance s'inscrivent dans la continuité de vastes ensembles d'accords informels passés entre différents acteurs (des textes "figurés" au sens de Kuhn (2008)). Les rapports annuels écrits pour des entreprises appliquant des stratégies émergentes résultent de l'entre-deux des textes, formels ou figurés, matérialisant les décisions passées de leurs managers.

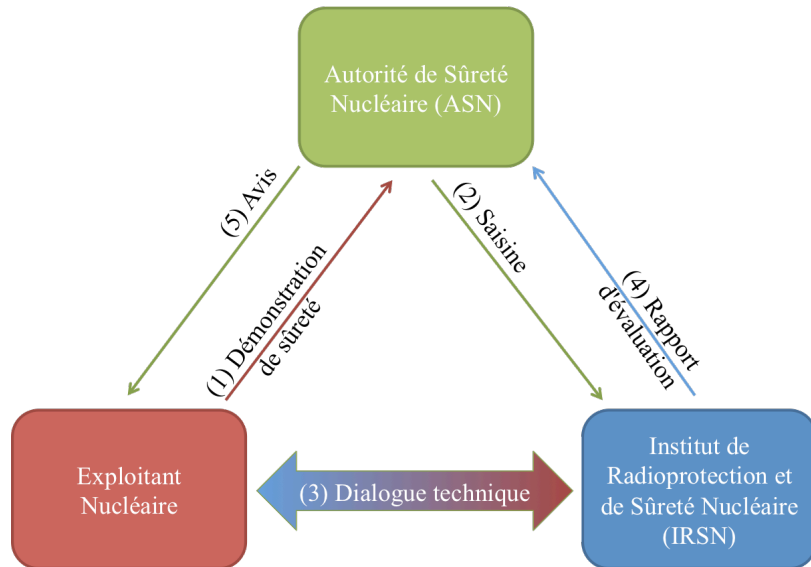
Par la suite, dans l'analyse de nos résultats, nous utilisons ces trois formes d'intertextualité afin d'analyser la conduite de l'action réalisée par les acteurs de terrain. Nous répondons ainsi à la question : comment les acteurs conduisent-ils la conversation avec les parties prenantes des risques, en fonction des contingences à dépasser ?

## **2. MÉTHODOLOGIE**

### **2.1. PRÉSENTATION DU TERRAIN**

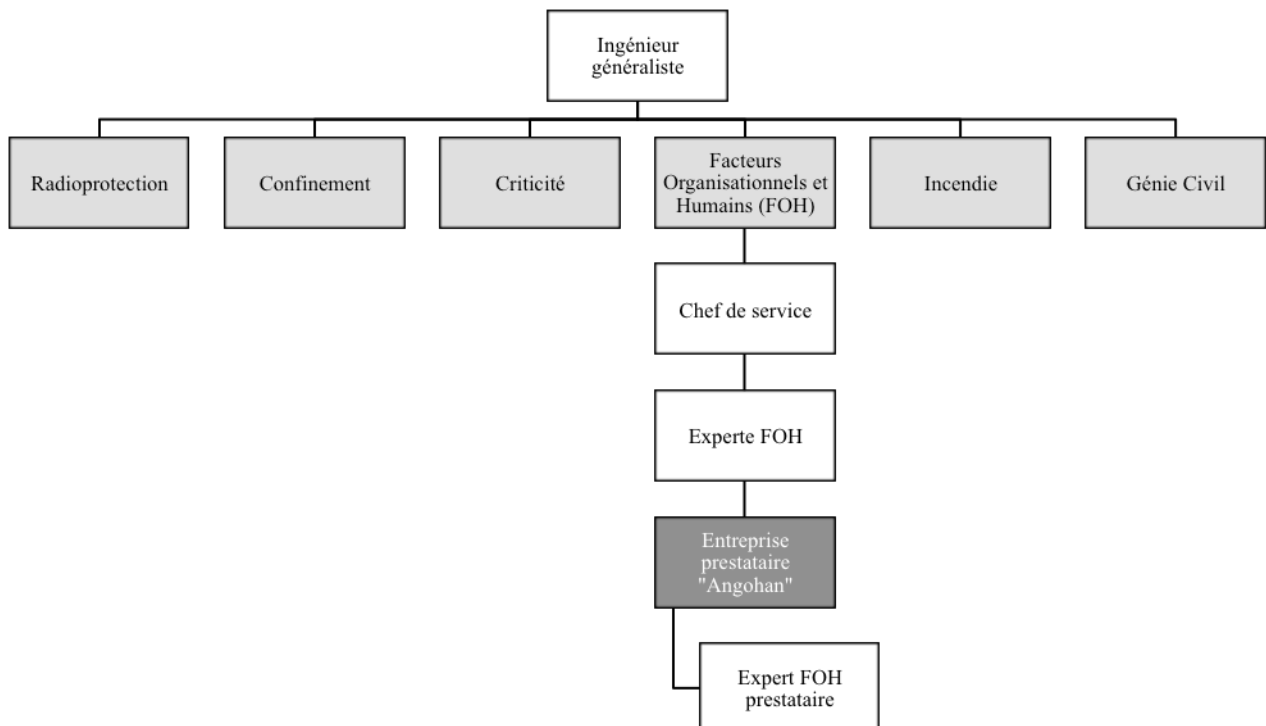
Le cas étudié porte sur l'évaluation de la démonstration de sûreté accompagnant une demande de démantèlement de trois Installations Nucléaires de Base (INB) de la filière aval du cycle du combustible. La figure 2 représente les phases du dialogue technique dans ce cas.

**Figure 2 : Dialogue technique de démonstration de sûreté**



Les documents de démonstration de sûreté sont envoyés à l'ASN en novembre-décembre 2009. L'autorité envoie sa saisine à l'IRSN fin février 2010, suite à laquelle le "dialogue technique" commence. La figure 3 présente de manière simplifiée la structure temporaire adoptée pour l'évaluation du dossier à l'IRSN.

**Figure 3 : Structure temporaire pour l'évaluation du dossier à l'IRSN**



Le généraliste en charge du dossier rédige une "sollicitation d'une contribution" à destination du service spécialiste des FOH, appelé "SEFH", le 18 mai 2010. L'experte FOH fait appel à un prestataire expert en FOH, de l'entreprise Angohan<sup>3</sup>. Ils élaborent un questionnaire, demandant à l'exploitant des éléments documentaires supplémentaires, complétés d'une immersion où ils réalisent des entretiens auprès d'une vingtaine de personnes (et du suivi d'activité sur quatre chantiers). Après relecture du chef de service, l'experte FOH transmet sa contribution au généraliste le 21 décembre 2010. La réunion préparatoire a lieu le 11 février 2011, et le rapport final de l'IRSN est transmis à l'ASN le 21 mars 2011. En conclusion, le Groupe Permanent d'experts pour les laboratoires et Usines (GPU) se réunit le 23 mars 2011 pour prendre les décisions qui conviennent pour ce cas de démantèlement, et l'avis de l'ASN est rendu le 20 avril 2011.

## **2.2. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES**

Pour reconstituer le travail d'élaboration du rapport d'évaluation de sûreté, nous nous sommes principalement appuyés sur une collecte de traces écrites. Nous rejoignons ainsi la méthode utilisée par Huët (2008) pour son étude de l'élaboration des chartes éthiques ; si ce n'est que, dans notre contexte plus institutionnalisé, les notes manuscrites n'ont pas une place prédominante (cf. annexe A). Les partenaires industriels de la chaire Recherche En Sûreté Organisation Hommes (RESOH) ont interagi avec les acteurs de terrain afin de nous constituer un "capital réputationnel" de départ, nécessaire dans des relations "transactionnelles" avec le terrain (Cunliffe et Alcadipani, 2016, p.9). L'enquête a commencé par la consultation de la version finale du document à partir des archives papier du service spécialiste des FOH. Elles nous ont permis d'établir des questions pour un entretien avec l'experte FOH et le chef du bureau d'experts à l'époque du dossier. L'experte FOH nous a ensuite communiqué l'intégralité de ses archives numériques de l'instruction. Afin d'être précis et exhaustifs sur l'élaboration du document, nous nous sommes concentrés sur l'instruction des Facteurs Organisationnels et Humains (FOH). Les données collectées sont présentées au tableau 1.

---

<sup>3</sup> Les noms des organisations ont été anonymisés autant que possible.

**Tableau 1 : Ensemble des données collectées**

| Site       | Objectif  | Objet   | Personne(s)  | Modalités                              | Quantité   | Volume/Qualité  |
|------------|---|---|--|--|--|---|
| IRSN       | Comprendre le processus d'élaboration du document     | Processus global de l'évaluation et de l'instruction des FOH                      | Chef du bureau d'experts et experte FOH              | Entretiens enregistrés et retranscrits | 1 entretien, 1h40                                    | 30 pages  |
|            |   | Activités d'instruction des FOH   | Experte FOH  |  | 1 entretien, 2h15                                    | 2 pages de notes et 40 pages de retranscription   |
|            |   | Activité du généraliste   | Deux généralistes                                    |  | 1 entretien, 1h10                                    | 24 pages (+6p. de notes)  |
|            |   | Documents relatifs à l'instruction des Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) | Experte FOH  | Collectes de documents                 | 351 documents  | 39 mails, 31 courriers, 16 CR de réunion, 185 documents exploitant, 3 CR d'entretien, 6 rapports prestataires, 22 écrits experte FOH, 19 diaporamas, 11 documents officiels IRSN, 19 autres |
|            | Comprendre les résultats de l'élaboration du document | Rapport final de l'IRSN   | Chef du bureau d'experts FOH, interlocuteur chaire   |  | 2 documents  | 102 pages (doc. principal) et 65 pages (annexes)  |
| Exploitant | Comprendre le contexte de la production du document   | Documents de démonstration de sûreté de l'exploitant                              | Généralistes et interlocuteur exploitant à la chaire |  | 4 documents  | 488 pages, 644 pages, 497 pages et 589 pages  |
| Total      |   |   |  |  | 357 documents (9099p.) et 3 entretiens (5h05, 102p.) |   |

Nous avons déterminé les personnes à rencontrer et nous avons construit nos grilles d'entretien suite à l'analyse des documents et de l'intertextualité du corpus. Celui-ci étant complet et le dossier ancien, nous avons fait le choix de nous reposer essentiellement sur les documents. Nous avons rencontré une seconde fois l'experte FOH pour réfuter, confirmer et préciser nos interprétations ; et nous avons rencontré le généraliste en entretien.

### 2.3. TECHNIQUE D'ANALYSE DES DONNÉES

Nous nous sommes essentiellement fondés sur une analyse de l'intertextualité, assistée par le logiciel de visualisation Cytoscape. Nous avons commencé par classer les documents par catégories (Bowen, 2009) présentées en annexe A. Nous avons ensuite procédé à une cartographie de leur intertextualité en catégorisant les relations entre documents de manière émergente à la lecture des textes (Corbin et Strauss, 2015). Concrètement, nous avons procédé dans cet ordre :

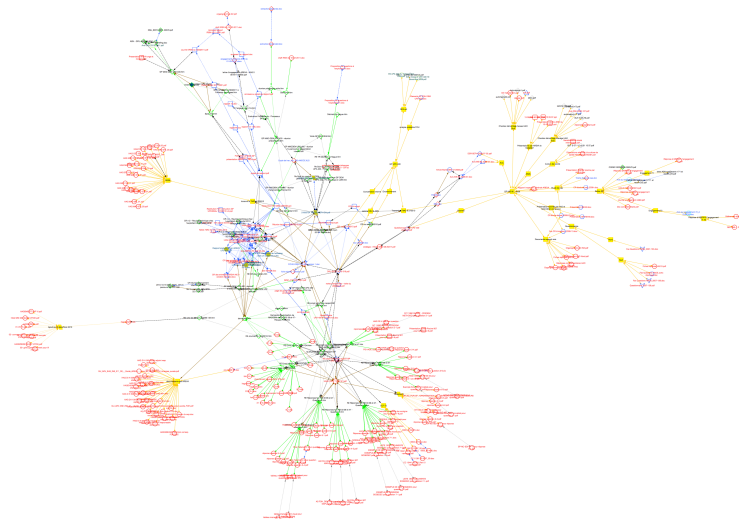
- a) intégration des 39 mails, reliés par leurs relations d'"antécédent" afin de reconstituer la chronologie de l'instruction,



- b) quand applicable, modification des relations d'"antécédent" entre mails en "réponse", "suite" ou "transmis",
- c) intégration des pièces jointes des mails et des documents référencés dans les mails,
- d) intégration des écrits intermédiaires FOH et des dossiers créés par l'experte FOH (par exemple pour contenir d'autres documents de l'exploitant que ceux envoyés par mail),
- e) intégration des comptes-rendus d'immersion des experts FOH,
- f) intégration des documents de travail liés au rapport final IRSN et à la réunion du GPU.

Cette construction débouche sur le réseau présenté en figure 4, qui n'a pas d'autre objectif que de nous servir d'aide-mémoire pour l'analyse des données. Le logiciel Cytoscape fonctionne en effet sur un mode très similaire à celui des diagrammes entités / relations, utiles pour les théories enracinées (Brady et Loonam, 2010).

**Figure 4 : Cartographie de l'intertextualité du corpus produite sous Cytoscape**



Le logiciel nous a servi en tant que base de données. Il se substitue à notre mémoire pour ce qui est de retenir les types de relations entre documents. Nous avons ainsi pu identifier le plus rigoureusement possible, au cas par cas, les relations entre documents, sans nous encombrer l'esprit des relations que nous avons précédemment identifiées. Les catégories de relations entre documents, présentées au tableau 2, ont d'abord été définies pour leur pertinence pratique. Dans un second temps, pour rendre ces catégories transférables à d'autres cas, nous les avons associées à des références théoriques issues des sciences du langage.

**Tableau 2 : Catégories de relations intertextuelles et théories associées**

| Catégorie  | Théorie   |  |
|--|---|--|
| <b>Référence</b> : document cité dans un autre document  | Intertextualité   | Relations formelles entre textes<br>(Keenoy et Oswick, 2004) |
| <b>Éléments</b> : document dont des éléments sont tirés d'un autre document  | Métatextualité  |  |
| <b>Réponse</b> : mail rédigé en réponse à un mail précédent  |   |  |
| <b>Pièce jointe</b> : document joint à un mail   | Paratextualité  |  |
| <b>Duplicata</b> : document qui est une copie d'un autre document  |   |  |
| <b>Cadrage</b> : document définissant par avance le contenu ou la forme d'un autre document  | Architextualité   |  |
| <b>Développé</b> : document dont le contenu développe le contenu d'un autre  | Hypertextualité   |  |
| <b>Version</b> : document dont le contenu est une réécriture de celui d'un autre   |   |  |
| <b>Antécédent</b> : liens entre mails pour fil rouge, identifié par les dates  | Univers langagier à la base des interprétations<br>(Detchessahar et Journé, 2007) |  |
| <b>Contenu</b> : relation entre un dossier et les documents qu'il contient   |   |  |
| <b>Concaténation</b> : opération du chercheur, documents assemblés par date à défaut de dossier commun formellement présent dans l'archive |   |  |
| <b>Suite</b> : mail faisant suite à un sujet amorcé dans un mail précédent   | Imaginaire formant la volonté d'écrire<br>(Foucault, 1967)                        |  |
| <b>Transmis</b> : mail "forwardé" à une tierce personne  |   |  |
| <b>Écho</b> : document ayant une influence claire sur un autre, sans référence formelle  |   |  |

L'usage que nous avons fait du logiciel dépasse largement la cartographie statique restituée à la figure 4. Il nous a servi à agencer par nous-mêmes la position des objets, nous permettant de visualiser de différentes manières l'intertextualité du corpus et de situer les documents dans le contexte des autres documents avec lesquels ils sont en relation. Nous avons ainsi déterminé l'utilité concrète des relations entre textes dans le cadre du dialogue technique. C'est dans ce troisième temps que nous avons associé les catégories de relations intertextuelles aux contingences de Rorty (1993 (1989)). Ces associations nous ont servis à mettre en relation les relations intertextuelles aux enjeux managériaux du dialogue technique. Notre analyse se présente alors sous la forme d'un "récit du terrain", portant sur la gestion des contingences à l'aide de différentes formes d'intertextualité (Van Maanen, 1988).

### 3. GÉRER LES CONTINGENCES PAR L'INTERTEXTUALITÉ

Notre analyse montre que les formes d'intertextualités que nous avons identifiées dans le corpus participent à la gestion des parties prenantes. Concrètement, chacune participe à la gestion de l'une des contingences identifiées par Rorty (1993 (1989)) : contingence du langage, du soi ou de la communauté. Le tableau 3 présente les formes d'intertextualité par lesquelles les contingences sont prises en charge. Elles sont regroupées par familles à partir de celles identifiées dans la revue de littérature.

**Tableau 3 : Prise en charge des contingences par les formes d'intertextualités identifiées**

| Contingence du langage  | Contingence du soi  | Contingence de la communauté   |
|---|---|--|
| Intertextualité (Keenoy et Oswick, 2004)<br>– Références<br>Métatextualité (Keenoy et Oswick, 2004)<br>– Éléments<br>– Réponses | Architextualité (Keenoy et Oswick, 2004)<br>– Cadrages<br>Paratextualité (Keenoy et Oswick, 2004)<br>– Pièces jointes<br>– Duplicatas<br>Cadre d'interprétation (Detchessahar et Journé, 2007)<br>– Antécédents<br>– Contenus<br>– Concaténations | Hypertextualité (Keenoy et Oswick, 2004)<br>– Développés<br>– Versions<br>Imaginaire donnant la volonté d'écrire (Foucault, 1967)<br>– Suites<br>– Transmis<br>– Échos |

Dans les trois sous-parties suivantes, nous détaillons notre analyse présentant la manière dont les contingences sont prises en charge par les formes d'intertextualités concrètement observées dans le corpus de textes.

#### 3.1. GÉRER LA CONTINGENCE DU LANGAGE

La première forme de **relation intertextuelle à être utile pour dépasser la contingence du langage** est formée des **mails écrits en réponse à un mail précédent**. Il y a trois réponses dans notre corpus. Les deux premières forment une suite de trois mails au sujet de la relation contractuelle entre l'experte FOH et son prestataire. L'experte découvre qu'un livrable est attendu à la date où elle écrit le premier mail, et propose au prestataire de considérer les comptes-rendus de réunions et d'entretiens sur lesquels il travaille comme ce livrable. Par les mails suivants, ils déterminent les temporalités et modalités d'envoi de ces documents. À

travers cette suite de trois mails, les experts FOH se donnent les moyens de **retracer l'historique de la construction de leur vocabulaire**, associant ces comptes-rendus à des livrables. Ils gèrent ainsi les parties prenantes ne partageant pas ce vocabulaire, intérieurs à l'IRSN (chef de service) ou éventuellement extérieur à l'IRSN.

La dernière relation de réponse relie deux mails, le premier est relatif à l'organisation de la "réunion d'avancement interne" animée par le généraliste (rassemblant tous les spécialistes). L'experte FOH lui écrit le second individuellement en réponse pour lui demander comment avance la relecture du rapport final. Celui-ci implique une réécriture substantielle de la contribution FOH, qu'elle voudrait relire, mais ses disponibilités ne sont pas idéales. Le lien de réponse entre les deux mails met sa question en relation au travail d'organisation réalisé par le généraliste. Ce lien souligne que l'organisation de l'instruction fait courir un **risque de perte de richesse dans le vocabulaire** employé par l'IRSN pour verbaliser les risques liés aux FOH. Il participe ainsi à la gestion des parties prenantes relatives à ces risques.

**Les références formelles à d'autres textes sont également utiles** à ce sujet. Nous trouvons trois types de références dans notre corpus. À la lecture du corpus, nous observons qu'il est d'usage, dans la communication interne papier, de citer les principaux documents passés, et que cette pratique est parfois présente dans les mails. La référence à des documents internes de l'IRSN, et parfois à des documents de l'exploitant, permet de contextualiser l'objet de la communication. Elle permet aux acteurs de **rendre intelligible**, ou au moins explicable, **le vocabulaire qu'ils utilisent**. La citation des documents passés permet ainsi de prendre en charge les parties prenantes de l'instruction ne partageant pas son vocabulaire de base.

Le contrat Angohan (l'entreprise du prestataire FOH) est fréquemment cité formellement dans d'autres documents ; essentiellement des mails, mais aussi l'un des livrables et un document d'organisation de l'IRSN. Cette référence formelle au contrat permet de contextualiser la relation entre l'experte FOH et son prestataire vis-à-vis des **accords formels qui ont été pris**. En faisant référence au contrat, les acteurs prennent en compte les parties prenantes internes à l'IRSN qui n'auraient pas connaissance de ces accords qui ont des répercussions dans les interactions de travail entre l'experte FOH et son prestataire.

Enfin, l'exploitant fait une référence répétée au questionnaire rédigé par les experts FOH dans ses envois papier et numériques des documents complémentaires. Dans ses réponses écrites au questionnaire, l'exploitant cherche à apporter tous les éléments demandés sans se mettre en

danger en donnant trop d'informations. Par ses références formelles, il souligne que **l'ensemble de documents** qu'il fait parvenir à l'IRSN est **orienté par les questions formulées par les experts FOH**. L'exploitant gère ainsi les parties prenantes qui pourraient vouloir voir à ce stade d'autres éléments communiqués par l'exploitant à l'IRSN au sujet de l'organisation future, mais qui ne correspondent pas aux formulations des experts FOH.

La dernière relation entre textes à prenant en charge la contingence du vocabulaire est celle où un **document a des éléments tirés d'un autre document**. Nous en trouvons deux catégories, d'abord les documents internes de l'IRSN qui reprennent des éléments les uns des autres. Des éléments de la demande interne du généraliste à destination des experts FOH sont repris dans le contrat Angohan, dans le compte-rendu de la réunion de lancement interne et dans la fiche de suivi d'instruction. Des éléments de cette fiche sont repris dans le projet de rapport final d'instruction. Les acteurs de l'IRSN assurent ainsi une **continuité dans le vocabulaire mobilisé pour verbaliser l'organisation de l'instruction**. En construisant cette continuité, ils prennent en compte les parties prenantes des risques qui ne partageraient pas leur vocabulaire.

Les reprises sont beaucoup plus nombreuses entre les comptes-rendus d'immersion (réalisés par l'expert FOH d'Angohan ou par l'experte FOH de l'IRSN) et le développement écrit de l'analyse FOH. Nous retrouvons en effet des éléments dans l'écrit d'analyse développé par le prestataire pour l'experte FOH, dans les différents écrits de travail de l'experte FOH, dans son diaporama de présentation de son analyse aux acteurs de l'exploitant, dans sa contribution finale à destination du généraliste, et dans l'article académique produit après l'instruction. Les experts FOH assurent une **continuité dans le vocabulaire utilisé pour analyser les FOH** en prenant appui sur leurs données de terrain. Ce faisant, ils gèrent les parties prenantes de l'instruction qui pourraient ne pas partager le vocabulaire de la spécialité des Facteurs Organisationnels et Humains.

### **3.2. GÉRER LA CONTINGENCE DU SOI**

Dans le corpus, plusieurs types de **relations entre textes contribuent à la prise en charge de la contingence du soi**, d'abord les **documents cadrant l'élaboration d'autres documents**, comme les documents formulant des demandes. La demande interne du généraliste aux experts FOH détermine la structure des premiers écrits des experts FOH (jusqu'à deux mois)

et celle du diaporama produit par l'experte pour restituer l'instruction FOH au GPU. Un mail de demande rédigé par le prestataire FOH à destination de l'exploitant spécifie des documents et des personnes que les experts ont besoin de voir en entretien. Ce mail cadre l'ensemble de documents envoyés par l'exploitant en réponse, ainsi que les comptes-rendus des entretiens avec les personnes demandées. Dans les deux cas, la relation de cadrage permet de **reconstruire l'origine de l'orientation prise par les textes qui ont suivi** : les écrits FOH d'un côté et des éléments empiriques de l'exploitant de l'autre. Cette relation permet ainsi de prendre en compte les parties prenantes des risques qui se situeraient hors contexte de la gouvernance des risques nucléaires, qui pourraient voir dans ces écrits une résultante de l'intention des acteurs.

Le courrier papier que l'exploitant fait parvenir en accompagnement de ses documents complémentaires (papier) détermine le contenu et la structure des mails qui sont envoyés à l'experte FOH pour envoyer les **documents au format numérique**. Lui-même est également cadré par le **questionnaire élaboré par les experts FOH**. Ce cadrage participe à la gestion des parties prenantes participant au dialogue technique, mais pas à la mise en discussion des FOH. Elles pourraient voir les envois de documents comme résultants de la bonne volonté de l'exploitant, en oubliant contexte dans lequel ils s'inscrivent.

La fiche de conduite de l'instruction est le dernier document déterminant le contenu et la structure d'autres documents. Elle reprend les **principaux questionnements liés aux FOH**, que le questionnaire développe, et repris dans le contrat Angohan, et qui déterminent le **contenu de la contribution FOH** dans ses différentes versions. Cette relation de cadrage participe à la gestion des parties prenantes hors du monde des FOH, qui pourraient ne pas comprendre la cohérence entre les thématiques abordées par cette spécialité d'expertise des risques.

**Les relations d'antécédents** sont en variété importante puisqu'elles connectent des mails n'ayant qu'une relation temporelle entre eux, et **participent à la formation du cadre d'interprétation des experts FOH**. En restituant l'historique des échanges, elles restituent à la fois la **manière dont l'enquête des experts est contrainte** par le dialogue technique et comment les ceux-ci parviennent à faire **dire des choses originales et intéressantes** à leur spécialité. Ces relations participent ainsi à la gestion des parties prenantes extérieures aux

FOH, qui pourraient ne pas comprendre le positionnement de la spécialité dans l'instruction globale.

**Dans le cas des pièces jointes, c'est plutôt la relation inverse qui nous intéresse : le fait que le mail est un texte d'accompagnement du ou des documents qu'ils servent à communiquer.** Les pièces jointes sont essentiellement présentes dans l'envoi des documents numériques par l'exploitant (70/80 relations). L'exploitant fait parvenir ses documents aux experts FOH en 9 mails, rassemblés par thématiques du questionnaire. Ces mails fournissent des textes d'accompagnement pour les 70 documents que l'exploitant envoie dans un intervalle de quelques dizaines de minutes. **Ils permettent aux experts FOH de s'orienter dans les documents qui leur sont communiqués** et participent ainsi à la prise en compte des parties prenantes extérieures au processus de collecte des documents. Grâce aux mails d'accompagnement, les spécialistes peuvent constater que l'exploitant ne fait pas que se construire une identité par son choix de documents, ce choix est aussi enraciné dans un contexte qui prescrit son action.

Nous observons également une utilisation des pièces jointes pour les échanges entre experts FOH et entre acteurs de l'IRSN. Les mails accompagnant les documents communiqués en interne situent ces documents dans le contexte de l'évaluation de sûreté globale et celui des FOH en particulier. Ces mails permettent ainsi de **discerner, dans les documents, ce que leurs auteurs ont intégré car le contexte de l'instruction les y a menés et ce qu'ils ont intégré de leur propre initiative.** Ces mails participent à la gestion des parties prenantes en restituant la manière dont l'IRSN construit son indépendance et sa compétence, à travers l'historique de son positionnement vis-à-vis des éléments de preuve apportés par l'exploitant.

La contingence du soi est également prise en charge par la production de **duplicatas, c'est-à-dire de copies exactes de documents.** L'experte FOH a fait des copies de certains documents numériques envoyés par l'exploitant, tel que l'organigramme de sa direction sûreté & environnement ou le diaporama synthétisant la démarche de formation développée par l'exploitant. **Les doublons soulignent l'attention particulière que ces documents ont reçue de la part de l'experte FOH** parmi les documents de l'exploitant. Ils permettent de comprendre comment l'instruction des éléments relatifs aux FOH a eu des inflexions produites par l'experte, et qui se traduisent *in fine* dans les recommandations FOH à

destination de l'exploitant. Ils participent à la gestion des parties prenantes extérieures aux FOH.

L'experte FOH a également réalisé des duplicatas de documents internes. Nous trouvons deux duplicatas de l'avis issu de la précédente instruction (2008), un duplicata de la contribution FOH et du courrier qui l'accompagne, et un duplicata du rapport final de l'IRSN. **Ces documents en doublon soulignent leur importance formelle dans le processus d'évaluation de la démonstration de sûreté.** Ils montrent l'enracinement de l'évaluation de sûreté dans un contexte plus large, et participe à prise en charge des parties prenantes qui seraient extérieures à l'IRSN et à son contexte institutionnel qui contribue à construire son identité.

**Les relations de "contenu"** sont les plus présentes du corpus, elles **associent des documents avec les dossiers, créés par l'experte FOH, qui les contiennent.** Dans notre cartographie, nous trouvons 29 dossiers totalisant 138 relations "contenu", que nous regroupons en trois familles. L'experte a réalisé un ensemble de dossiers hiérarchisés contenant chacun 3 à 8 documents concernant la précédente instruction menée sur la même installation en 2008 et qui ne donnait lieu qu'à un avis (au lieu d'un rapport). L'experte FOH a également fait un dossier pour regrouper les documents qu'elle a envoyés à son prestataire, relatifs aux Règles Générales de Surveillance et d'Entretien (RGSE, des règles générales importantes à connaître pour bien évaluer la sûreté). Enfin, l'experte a fait deux dossiers contenant des documents transmis par l'exploitant. **Toutes ces relations où un dossier contient plusieurs documents participent à la formation du cadre avec lequel l'experte FOH évalue la sûreté** dans la démonstration de l'exploitant. En contextualisant son analyse par les documents que l'exploitant lui a fournis, ces relations contribuent à la gestion des parties prenantes des risques nucléaires qui pourraient voir dans l'analyse de l'experte le résultat d'un investissement exclusif de sa part dans l'histoire que l'IRSN se raconte de lui-même et de son contexte.

Enfin, nous trouvons dans notre corpus deux **dossiers "virtuels", réalisés par nous, contenant 18 documents de l'exploitant à eux deux.** L'un est repéré par une date, le 2 décembre 2010 (date commune à tous ses documents), et l'autre par la question 6 du questionnaire écrit par les experts FOH (à laquelle les documents envoyés par l'exploitant



répondent). Ces relations de concaténation que nous avons repérées **restituent une partie du cadre d'interprétation de l'experte FOH au moment de l'instruction**. Elles contribuent aussi à la prise en charge des parties prenantes extérieures à l'IRSN et à l'instruction en contextualisant l'analyse de l'experte par les documents que l'exploitant lui a fait parvenir.

### **3.3. GÉRER LA CONTINGENCE DE LA COMMUNAUTÉ**

Les premières **relations à contribuer au management de la contingence de la communauté** sont les **mails rédigés pour faire suite à un sujet précédemment abordé dans un autre mail**. Nous trouvons une première suite entre un mail envoyé par les experts FOH pour synthétiser leurs demandes aux acteurs de l'exploitant (documents et entretiens) et d'une part (1) certains des mails utilisés par l'exploitant pour envoyer des documents en réponse au questionnaire et (2) un mail de l'expert prestataire précisant les horaires exacts d'une série d'entretiens chez l'exploitant. Ces relations de suite entre mails **précisent les initiatives prises par chaque organisation (exploitant, IRSN et son prestataire) dans le dialogue participant à la collecte des éléments de preuve supplémentaires**. Elles participent à la gestion des parties prenantes extérieures au dialogue technique qui pourraient ne pas approuver *en soi* les rôles joués par chaque organisation dans le dialogue.

Une autre suite de mail commence par la transmission du projet de rapport par le généraliste à destination des spécialistes sollicités pour l'instruction. L'experte FOH échange ensuite une série de mails avec lui au sujet de la place des FOH dans le rapport final (le généraliste a donné à la spécialité une place qui ne convient pas à l'experte). Suite à ces mails, l'experte FOH envoie un mail à son prestataire afin de définir des dates de réunion pour mettre au point des premières versions de la contribution FOH, en lui rappelant l'enjeu (1) de donner matière à réflexion au généraliste et (2) de convaincre son chef de bureau. La suite de mail est achevée par l'envoi de la contribution FOH par le chef de bureau au généraliste. Cette suite de mail dans son ensemble **matérialise la manière dont a été faite la prise en compte des risques relatifs aux facteurs organisationnels et humains**. La spécialité est partie d'une situation difficile, peu favorisée par le généraliste, qui a été sensiblement améliorée par la contribution du prestataire FOH et du chef de bureau mobilisés par l'experte. La suite de mail participe ainsi à la prise en charge des parties prenantes des risques FOH, qui pourraient ne pas approuver le résultat des interactions informelles entre collaborateurs de l'IRSN.

Trois réunions jalonnant l'instruction ont donné lieu à des suites de mail : la réunion d'avancement interne, la réunion préparatoire et la réunion de GPU. Chacune fait l'objet d'un premier mail, suivi d'un autre qui rebondit sur un sujet associé à ces réunions : précision de la date de la réunion d'avancement interne, modification des recommandations de l'IRSN suite à la réunion préparatoire, et partage du support de présentation final de l'IRSN pour le GPU. Ces trois mails de suite sont rédigés par le généraliste, qui articule l'apport des différentes spécialités. Les relations de suite de mails contribuent à la gestion des parties prenantes en prenant en charge la contingence de la communauté. Elles **précisent le rôle pivot du généraliste dans l'instruction**, que des personnes extérieures à l'organisation des instructions à l'IRSN pourraient ne pas comprendre.

Nous ne trouvons qu'un seul **mail transmis**. Il s'agit d'un mail que l'experte reçoit en début d'instruction de la part d'une collègue experte FOH. Ce mail renvoie à un article du Monde relatif à l'installation nucléaire faisant l'objet de la démonstration de sûreté actuellement évaluée, où des déchets seraient mal stockés. L'experte FOH fait suivre le mail à son prestataire, en commentant que l'installation est publiquement exposée. La transmission de ce mail participe à la gestion des parties prenantes extérieures à la communauté des experts FOH. En **montrant qu'ils font collectivement une veille sur l'actualité des installations dont des démonstrations sont en cours d'évaluation**, elle permet de comprendre comment se constitue l'imaginaire donnant aux experts la volonté d'écrire leurs recommandations.

Nous trouvons des **relations "d'écho" aidant à comprendre comment les acteurs construisent la volonté d'écrire des textes**. Nous trouvons d'abord des échos entre les documents transmis au prestataire FOH d'Angohan sur les RGSE et le contrat entre son entreprise et l'IRSN. Ces échos **montrent que les éléments de l'exploitant relatifs au contrôle des sous-traitants sont structurants pour l'instruction des FOH**. Ils participent à la gestion des parties prenantes extérieures à la communauté des experts FOH, en soulignant l'inflexion que font les experts face à ce cas précis.

Nous trouvons des échos entre la contribution FOH envoyée au généraliste et son projet de rapport destiné à la réunion préparatoire. Formellement, nous retrouvons les recommandations et l'analyse écrite par les experts, mais découpée et répartie à deux endroits (dans la présentation du contexte et dans l'analyse de sûreté). Ces échos **soulignent que la**

**contribution FOH, issue de l'enquête des experts, contribue à la formation de la volonté collective<sup>4</sup> des acteurs de l'IRSN d'écrire les recommandations relatives aux FOH.** Les échos participent à la gestion des parties prenantes extérieures à l'organisation de l'instruction, qui pourraient *a priori* ne pas comprendre l'intérêt de solliciter des experts FOH. Nous trouvons également des échos entre les différentes versions de la contribution FOH et l'article écrit par l'experte et son prestataire dans une revue académique. Ces échos **montrent que l'enquête menée par les experts s'inscrit non seulement dans un processus de production technique, mais également dans un processus de production scientifique.** Cette production scientifique **contribue par anticipation à la formation de l'imaginaire** donnant aux experts la volonté d'enquêter et d'écrire sur les risques relatifs aux FOH. Ces relations d'échos contribuent alors à la prise en charge des parties prenantes extérieures à l'expertise des FOH. Elles pourraient ne pas comprendre pourquoi la sensibilité des experts est éveillée par tel ou tel élément concret, ce que la production académique subséquente permet d'éclairer. Enfin, on trouve une suite d'échos entre (1) un document présentant les premiers engagements de l'exploitant à la suite des recommandations de l'IRSN, document Word de travail écrit en support à la réunion préparatoire, (2) un document de l'exploitant postérieur à cette réunion et présentant sous forme de fiches les recommandations de l'IRSN et les engagements de l'exploitant, et (3) la lettre de l'exploitant synthétisant ses engagements. Ces relations d'écho **aident à comprendre d'où l'exploitant tire sa volonté d'écrire ses engagements.** Celle-ci provient d'abord des recommandations de l'IRSN, puis de la mise en discussion de ses premiers engagements à la réunion préparatoire avec l'IRSN, et enfin de la stabilisation des engagements au sein de son organisation. Ces relations d'écho participent à la gestion des parties prenantes extérieures aux interactions habituelles du dialogue technique, qui pourraient ne pas percevoir que les engagements de l'exploitant sont le fruit du dialogue entre celui-ci et l'IRSN.

Nous trouvons un ensemble compact de **relations de "développé", liant entre eux les textes écrits par l'experte FOH pour construire son raisonnement.** Une première relation part du premier jet de sommaire communiqué par le généraliste et trouve son développement dans le premier jet de sommaire de la contribution FOH élaborée par l'experte. Ce plan est développé

---

<sup>4</sup> Cette volonté n'est pas vécue de la même manière par tous, en témoigne le conflit entre l'experte et le généraliste au sujet du positionnement de la spécialité dans le rapport d'évaluation.

par un document présentant une liste de demandes FOH à destination de l'exploitant, et par les diapositives utilisées par l'experte pour restituer son analyse aux acteurs de l'exploitant. Le rapport rédigé par Angohan est lui aussi développé par ces diapositives. Les écrits de travail de l'experte FOH, jusqu'à la version finale envoyée au généraliste, développent les demandes formulées précédemment. Enfin, les diapositives utilisées par l'experte FOH pour restituer son analyse à la réunion du GPU développent les diapositives de restitution aux acteurs de l'exploitant et la version finale de la contribution FOH. Cette suite de textes, où le texte précédent est présent dans le texte suivant, dans une forme modifiée, **restitue la manière dont le raisonnement de l'experte s'est construit**. Les relations de "développé" participent à la gestion des parties prenantes extérieures à l'instruction des FOH, qui pourraient questionner le caractère inductif de la démarche de l'experte (vs raisonnement *a priori*).

**Les relations de version** sont les dernières à participer à la gestion de la contingence de la communauté. Les premières ont lieu entre les productions de terrain des experts. Nous trouvons deux versions différentes d'un même compte-rendu d'entretien rédigé par l'experte FOH. Nous trouvons aussi une suite de trois versions d'un même compte-rendu de réunion technique chez l'exploitant, rédigé par le prestataire. Ces versions participent à la gestion des parties prenantes des risques relatifs aux FOH et qui ne sauraient pas que la collecte de données relative à cette spécialité requière une immersion sur le terrain et un travail de réécriture de l'expérience vécue en immersion. Les multiples versions **témoignent de l'énergie investie par les acteurs dans ce travail**.

Nous trouvons également deux versions des diapositives utilisées par l'experte pour restituer son analyse aux acteurs de l'exploitant. Ces versions **montrent que la construction de ces diapositives a demandé un réel travail de réflexion de la part de l'experte FOH**. Elles participent à la prise en compte des parties prenantes de l'analyse FOH qui pourraient douter de l'importance de la restituer aux acteurs de l'exploitant.

Notre corpus de textes comporte trois versions successives de la contribution FOH rédigées par l'experte (7 janvier 2011, 17 janvier 2011, 4 février 2011). Ces versions participent, en complément des relations de "développé", à la gestion des parties prenantes de l'analyse FOH. Les versions s'adressent en particulier aux parties prenantes qui remettraient en cause le travail de réflexion qu'implique réellement une analyse FOH. Elles **montrent que l'analyse**

dans ce cas présent **a mobilisé du travail de la part de l'experte**, sur un temps d'un mois environ, **pour arriver à la version pouvant être envoyée au généraliste**.

Nous trouvons enfin huit documents relatifs au rapport final de l'IRSN. Il y a d'abord deux versions différentes du rapport, présentant déjà des éléments rédigés (datés du 13 et du 31 janvier 2011). À partir de la seconde version, les documents se scindent en (1) le rapport et (2) les annexes du rapport, dont nous trouvons trois versions successives (4 février, 4 et 21 mars), ce qui fait six documents au total. Ces versions participent aussi à la prise en charge des parties prenantes remettant en cause le travail de réflexion nécessaire à l'évaluation de la démonstration de sûreté ; cette fois-ci au niveau de l'analyse globale et non plus seulement celui de l'analyse FOH. Les versions **montrent en effet que la rédaction du rapport de l'IRSN a impliqué un peu plus de deux mois de travail au moins**, sur une période contenant la réunion préparatoire où les recommandations de l'IRSN sont précisées.

## CONCLUSION

Dans cet article, nous montrons que la gestion des parties prenantes peut être conduite en s'appuyant sur certaines catégories d'intertextualité. La gestion des parties prenantes résulte d'un dépassement des contingences rendant les organisations solidaires de leurs parties prenantes (Rorty, 1993 (1989)). Dans une relation contrôleur / contrôlé, nous observons que la contingence du langage peut être prise en charge par l'intertextualité et la métatextualité, les citations et les commentaires (Keenoy et Oswick, 2004). Nous constatons que la contingence du soi peut être dépassée par l'architextualité et la paratextualité, c'est-à-dire les "canons" et les critiques (Keenoy et Oswick, 2004), et par l'intertextualité formant des cadres d'interprétation (Detchessahar et Journé, 2007). Enfin, nous remarquons que la contingence de la communauté peut être gérée par l'hypertextualité, le pastiche (Keenoy et Oswick, 2004), et par l'intertextualité formant la volonté d'écrire des textes (Foucault, 1967).

Ces manières de maintenir la conversation avec les parties prenantes (Maier, 2015) sont très importantes pour les organisations à haute fiabilité. Elles ont besoin de leurs parties prenantes pour être réflexives sur les risques qu'elles gouvernent et ainsi être réellement des HRO (Perrow, 1999). Notre travail contribue alors à rendre intelligible la manière dont les organisations à haute fiabilité peuvent être gouvernées, qui semblait jusque-là coincée entre la complexité des dispositifs de gouvernance et celle des situations de travail. Les catégories de relations intertextuelles identifiées à partir de notre terrain peuvent être transférées à d'autres

cas, et leur justification théorique invite à trouver d'autres relations concrètes à partir d'autres terrains. Nous participons ainsi à l'effort de compréhension de la gestion des parties prenantes au sens pratique, c'est-à-dire adoptant le point de vue des stratèges, l'un des axes de développement initiaux de la théorie de la gestion des parties prenantes. Plus globalement, au niveau du management stratégique, notre travail participe à la diffusion de l'approche originale portée par la gestion des parties prenantes ; ce qui est loin d'être anecdotique, tant celle-ci manque de reconnaissance (Freeman et col., 2010). Nous contribuons plus précisément à la diffusion de cette approche dans le champ de la "strategy as practice", dont les théories pragmatistes sont l'une des voies de recherche (Lorino, 2018).

L'article doit pouvoir aider les acteurs des relations contrôleur / contrôlé, et plus largement les managers des relations publiques, à piloter leur gestion des parties prenantes. Il leur est possible de dépasser la ou les contingence(s) entravant leur organisation en dimensionnant les pratiques de communication écrites en s'appuyant sur tel ou tel type d'intertextualité. Ceci peut être fait dès à présent et rapidement dans la mesure où nous déclinons les formes d'intertextualités "classiques" en catégories utilisables dans les organisations.

Pour savoir plus précisément comment conduire la gestion des parties prenantes, davantage de recherches sur les approches pragmatistes de cette gestion sont nécessaires. Comme le souligne Shields (2004), l'approche de Rorty associant l'expérience vécue à ses verbalisations est limitée. L'auteure invite à tirer parti de la notion de public chez Dewey pour se saisir réellement de l'expérience des parties prenantes. Nous pensons ici au travail de Kerveillant (2017), qui étudie des dispositifs dédiés à la gestion des parties prenantes locales des risques nucléaires, les Commissions Locales d'Information (CLI), et qui questionne leur capacité réelle à fédérer des publics autour de problèmes à résoudre. Des travaux de recherche tels que le sien devraient aider à approfondir les approches pragmatistes de la gestion des parties prenantes en empruntant un chemin que nous avons choisi de ne pas suivre dans cet article.

## RÉFÉRENCES

- Brady, M. et Loonam J. (2010), Exploring the use of entity-relationship diagramming as a technique to support grounded theory inquiry, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5 : 3, 224 - 237.
- Bowen, G. (2009), Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9 : 2, 27 - 40.
- Corbin, J. et Strauss A. (2015), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Californie : SAGE.
- Cunliffe, A. et Alcadipani R. (2016), The Politics of Access in Fieldwork. Immersion, Backstage Dramas, and Deception, *Organizational Research Methods*, 19 : 4, 535 - 61.
- Detchessahar, M. et Journé B. (2007), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, 174, 77 - 92.
- Dupré, M., Étienne J. et Le Coze J.-C. (2009), L'interaction régulateur/régulé : Considérations à partir du cas d'une entreprise Seveso II seuil haut, *Gérer & Comprendre*, 97, 16 - 27.
- Fairclough, N. (1995), Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis, in N. Fairclough (dir.) *Critical discourse analysis: the critical study of language*, New York : Longman Publishing, 187 - 213.
- Foucault, M. (1967), La Bibliothèque fantastique : À propos de La Tentation de saint Antoine de Gustave Flaubert, *Cahiers Renaud-Barrault*, 59, 5 - 32.
- Freeman, E. (2004), Book Review Essay: The Relevance of Richard Rorty to Management Research, *Academy of Management Review*, 29 : 1, 127 - 130.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Bidhan, P. et De Colle S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press.
- Freeman, E. et Phillips R. (2002), Stakeholder Theory: A Libertarian Defense, *Business Ethics Quarterly*, 12 : 3, 331 - 349.
- Genette, G. (1982), *Palimpsestes, La littérature au second degré*. Paris : Seuil.
- Gomez, P.-Y. et Korine H. (2009), *L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, Bruxelles : De Boeck.
- Hopkins, J. (2005), La théorie sémiotique littéraire de Michael Riffaterre : matrice intertexte et interprétant, *Cahier de Narratologie*, 12.
- Huët, R. (2008). Proposition méthodologique pour saisir les dynamiques sociales de production des textes, *Sciences de la Société*, 74, 173 - 179.
- Keenoy, T. et Oswick C. (2004), Organizing Textscapes, *Organization Studies*, 25 : 1, 135 - 142.
- Kerveillant, Marie (2017), *Role of the public in French nuclear sector*, Paris : ESSEC Business School.
- Kuhn, T. (2008), A Communicative Theory of the Firm : Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships, *Organization Studies*, 29 : 08&09, 1227 - 1254.

- La Porte T. et Keller A. (1996), Assuring Institutional Constancy: Requisite for Managing Long-Lived Hazards, *Public Administration Review*, 56 : 6, 535 - 544.
- Laufer, R. (2000), Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique, in A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (dir.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert, 45 - 81.
- Laufer, R. et Burlaud A. (1980), *Management public : Gestion et légitimité*, Paris : Dalloz.
- Lorino, P. (2018), *Pragmatism and Organization Studies*. Oxford University Press.
- Lorino, P. (2012), *Management Systems as Organizational "Architextures": The Tacit Narrative Frames of Collective Activity*, ESSEC Working Papers.
- Maier, C. (2015), Public relations as humane conversation : Richard Rorty, stakeholder theory, and public relations practice, *Public Relations Inquiry*, 4 : 1, 25 - 39.
- Mangeon, M. et Pallez, F. (2017), Réguler les risques nucléaires par la souplesse : genèse d'une singularité française (1960-1985), *Gérer et Comprendre*, 130, 76 - 87.
- Peirce, C. S. (1878), Comment se fixe la croyance, *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, VI. Traduit de *The Fixation of Belief* (1877), 553 - 569.
- Perrow, C. (1999), Organizing to Reduce the Vulnerabilities of Complexity, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7 : 3, 150 - 155.
- Phillips, N., Lawrence T. et Hardy C. (2004), Discourse and Institutions, *Academy of Management Review*, 29 : 4, 635 - 652.
- Power, M. (1997), La société de l'audit, l'obsession du contrôle, Traduit de *The Audit Society: Rituals of Verification* (1997) by Armelle Lebrun, Paris : La Découverte.
- Rabau, S. (2002), *L'intertextualité*, Paris : Flammarion.
- Rolina, G. (2010), Prescrire la sûreté, négocier l'expertise, *Gérer et Comprendre*, 101, 84 - 94.
- Rorty, R. (1998), A Cultural Left, in Rorty R. (dir) *Achieving Our Country. Leftist Thought in Twentieth-Century America*, Cambridge : Harvard University Press, 73 - 107.
- Rorty, R. (1993), Contingence, ironie & solidarité, Traduit de *Contingency, irony & solidarity* (1989) par Pierre-Emmanuel Dauzat, Paris : Armand Colin.
- Samoyault, T. (2010), *L'intertextualité*, Mémoire de la littérature, Paris : Armand Collin.
- Shields, P. (2004). Classical Pragmatism, Engaging Practitioner Experience, *Administration & Society*, 36 : 3, 351 - 361.
- Schulman, P. (2004), General attributes of safe organisations, *Quality & Safety In Health Care*, 13, ii39 - ii44.
- Taylor, J. et Van Every E. (1999). *The Emergent Organization, Communication as Its Site and Surface*, LEA's Communication Series, Mahwah : Routledge.
- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon, *Advances in Strategic Management*, 27, 29 - 50.
- Van Maanen, J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press.