

La recherche en communication des organisations, une prise sur le réel : interpréter et agir, prendre du recul et rebondir.

Le cas d'un programme d'enseignement à l'innovation.

Béatrice Vacher pour les cahiers de la SFSIC

INTRODUCTION

en 2014, je réintègre l'école d'ingénieur que j'avais quittée 12 ans auparavant. Beaucoup de choses ont radicalement changé, en particulier l'organisation de la formation. J'ai pour mission de coordonner tous les enseignements de la filière étudiant, à savoir les trois années que suivent les 600 élèves ingénieurs qui ont réussi notre concours après leurs deux années de préparation en mathématique supérieur et spécialisée.

J'ai besoin de comprendre ma nouvelle organisation en même temps que je prends mes responsabilités. La recherche m'a été très utile, pour agir et prendre du recul. C'est la raison pour laquelle, je souhaite ici rendre compte de l'interaction "recherche - pratique".

Précisons que mes recherches sont basées sur une méthodologie de type ethnographie de la communication et des organisations associant clinique et *Grounded Theory*. Elles m'ont amenée à considérer l'écoute dans l'action collective comme articulation entre les niveaux de l'interaction, de l'organisation et du positionnement politique pour produire une théorie *de la performance d'agencements organisationnels d'un point de vue communicationnel*.

Je présente d'abord la manière dont je me suis emparée d'une partie de ces recherches pour construire un programme de formation à l'innovation alors que les contraintes sont telles qu'elles semblent rendre impossible un quelconque changement.

Je précise ensuite la partie de mes résultats théoriques qui m'ont permis de comprendre pourquoi, malgré une réussite reconnue par nos partenaires, ce programme n'a toujours pas atteint son rythme de croisière comme prévu.

1 - INTERPRETER ET AGIR :

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 et de communication (Vacher, 2013). Ces derniers sont non seulement fonctionnels, rendre compte, prévoir, juger, cadrer mais aussi relationnels comme par exemple négocier, discuter, faire des confidences, raconter, partager des émotions (Lacoste, 2001). Expliciter ces instruments de gestion et de communication et les mettre en regard des pratiques quotidiennes des uns et des autres révèle les convergences et divergences significatives pour construire une intelligence collective source d'innovation (Weick & Roberts, 1993).

Concrètement, en tant que responsable de la formation des étudiants, je dois relever le défi de construire, en mois d'un an, un fil rouge innovation dans le cursus des étudiants et qui soit à la fois interculturel et soutenable. En l'état et sur ces thèmes, le cursus comprend quelques conférences données par l'INPI, une séance de créativité en amphithéâtre de 200 élèves, un cours en petites classes de stratégie innovante, un cours sur la complexité du développement durable et une conférence sur la responsabilité sociale des entreprises.

Le contexte est particulièrement hostile à tout changement : des enseignants désabusés suite à de trop nombreuses réformes, des contraintes budgétaires fortes, des exigences incontournables de

la CTI¹ (réduire les heures enseignés et augmenter l'apprentissage inversé) et des ambitions stratégiques gourmandes en ressources (notamment pour monter des masters internationaux).

Je pourrais, comme me le suggère le directeur des études, monter un programme à la marge et l'imposer à mes collègues enseignants chercheurs. Le tout en réduisant leurs heures de cours de 20%. Ce n'est pas l'option que je choisis, je cherche d'abord à cerner le potentiel d'intelligence collective.

Je rencontre une vingtaine de ces collègues pour les écouter sur leurs pratiques d'enseignement et de responsabilité correspondante. La plupart sont très impliqués. Je m'en étonne car je sais qu'ils sont très sollicités par ailleurs, valoriser la recherche et publier mais aussi faire des contrats avec les entreprises. De plus, en école, nous n'avons pas de charge d'enseignement comme à l'université. Je leur demande alors pourquoi ils s'investissent autant dans l'enseignement. La réponse est quasi unanime : « *Mais enfin, on est une école ! J'ai choisi d'enseigner et si c'est pour réduire encore de 20% nos cours, autant les supprimer !* ». Cela signifie que les contraintes institutionnelles passent au second plan par rapport à une évidence largement partagée même si elle ne fait pas l'objet d'évaluation. Mes collègues sont désabusés parce qu'ils ne sont pas consultés et non pas seulement parce qu'on leur en demande trop.

A partir de ce constat, je rédige un brouillon stratégique reprenant en détail les ambitions stratégiques et les contraintes individuelles, institutionnelles et politiques. Il est amendé puis validé avec enthousiasme par la direction générale et légèrement commenté par la direction des études. J'estime alors que nous, les quinze collègues volontaires et moi, sommes légitimes à travailler à la construction de ce nouveau programme de formation à l'innovation.

De septembre 2014 à avril 2015, nous nous réunissons environ une fois par mois. Je laisse mes collègues exprimer leurs désirs les plus fous concernant l'ingénieur qu'il souhaite former, nous débattons à partir du brouillon stratégique et je rends compte systématiquement de notre avancée qui sert de point de départ à la réunion suivante. J'insiste sur les échéances, avoir un planning quatre mois avant la rentrée de septembre 2015. Chacun travaille de son côté et les débats sont houleux. Petit à petit, le cursus prend forme. Il exige de nombreux compromis parfois difficiles à faire : supprimer certains cours pour les intégrer dans le programme innovation, organiser les autres cours de telle sorte qu'ils alimentent ce nouveau programme, changer les modalités de choix des parcours étudiants pour laisser à ces derniers plus d'autonomie et se coordonner avec les services de planification pour tenir compte de ces évolutions.

En parallèle, je cherche où trouver des compétences pour enseigner l'innovation. Nous ne savons rien ! Sans rentrer dans le détail ici, je rencontre une spécialiste du *design thinking*. Cette démarche, à la mode, part des désirs des utilisateurs pour innover. Sur un sujet donné, on écoute son public potentiel, on compare les souhaits en mettant en valeur leurs spécificités et on regarde par ailleurs ce qui existe déjà sur le sujet. Surtout ne pas réinventer l'existant ou inventer un produit qui n'intéresse personne. IDEO est une des entreprises à l'origine de cette démarche qui a montré son efficacité. Je vois pour ma part une application de ce que les chercheurs du centre de sociologie de l'innovation démontrent depuis plus de trente ans : une innovation n'en devient une que parce qu'elle a de bons porte-parole qui construisent un réseau d'intéressement solide (Akrich, Callon, Latour, 1987). Banco !

Des groupes de travail performants d'un côté, une démarche séduisante de l'autre, les ingrédients sont réunis pour réussir cette construction itérative et collaborative qui a deux avantages même si le processus est long : sa mise en œuvre sera simple car elle est fabriquée par les principaux intéressés et elle est *a priori* robuste car elle ne dépend pas d'un chef qui décide. Je n'impose rien,

¹ La CTI, Commission des Titres d'Ingénieur, est une instance nationale qui délivre l'autorisation nationale pour continuer à exercer en tant qu'école d'ingénieur. Elle intervient tous les quatre ans (sauf exception) pour observer, écouter et proposer des recommandations qu'il s'agit de suivre au risque de se voir retirer l'autorisation (cas rare).

je coordonne les propositions et l'avancée des décisions pour tenir les délais, faire émerger les accords sans cacher les désaccords et renvoyer à l'équipe toute tentative de décision unilatérale.

Le programme est bien lancé à la rentrée 2015 et perdure depuis², avec les résultats suivants :

- Un fil rouge innovation sur l'année M1 qui tire partie des enseignements existants et qui intègre les enseignements supprimés,
- Une trentaine d'enseignants formés à la démarche *design thinking* parmi lesquels une dizaine accepte d'encadrer les étudiants durant cette formation,
- Une trentaine d'entreprises³ dont les sujets sont sélectionnés pour leur potentiel d'innovation,
- 200 étudiants répartis en 8 groupes de TD à l'intérieur desquels 4 équipes sont constituées pour dérouler la démarche *design thinking* à partir des sujets proposés par les entreprises. Cette démarche consiste ici à faire trois fois la boucle d'actions suivantes : enquêtes utilisateurs, segmentations d'usages en mettant en évidence les spécificités dimensionnantes⁴, créativité pour faire émerger des concepts nouveaux par segment, vérification *a minima* de faisabilité et de viabilité des concepts, scénarios d'usage correspondants pour... retourner voir des utilisateurs et mettre à l'épreuve ces concepts qu'il faut ensuite revoir, etc. On considère qu'un scénario d'usage est un prototype qui s'affine jusqu'au moment de la soutenance où le prototype final résume l'offre de valeur qui sera argumenté (désirable utilisateur, faisable technique et organisation, viable économie),
- 100 heures d'enseignements et 100 heures en autonomie programmées à l'emploi du temps : une démarche, des outils et un projet de 5 mois avec 6 points d'étape avec les enseignants et 6 points projet (*a minima*) avec les entreprises,
- Un guide et un suivi de la formation sur la plateforme pédagogique Moodle,
- Un rendu complet à l'issue de la formation : vidéo, soutenance, poster, rapport,
- Des chroniques rédigées à l'attention de toutes les parties prenantes (enseignants, étudiants, entreprises, instances externes, autres partenaires institutionnels et privés) et déposées sur notre site Internet⁵,
- Un blog sélectionnant les meilleurs projets⁶,
- Un retour d'expérience systématique avec les étudiants, les enseignants et les porteurs de projet entreprise, dans le but de faire évoluer le programme,
- Une direction générale toujours enthousiaste et qui s'implique sur la relation avec les entreprises,

MAIS

- Une complexité qui oblige à revoir de nombreux détails du programme tous les ans,
- Une grande difficulté pour toutes les parties prenantes à s'approprier la démarche utilisateur du *design thinking* : les entreprises ont tendance à orienter petit à petit leur demande vers de la prestation de service, les étudiants ne réussissent pas toujours à enrôler les utilisateurs à leur innovation potentielle, les enseignants sont parfois mal à l'aise pour accompagner les élèves à combiner la triple exigence de l'innovation (du nouveau à la fois désirable, faisable et économiquement viable),
- Une charge de travail plus importante pour les enseignants par rapport à des cours classiques, ce qui a pour conséquence de faire appel à de plus en plus de vacataires,

² Nous venons de terminer la troisième édition

³ Entreprises privées mais aussi collectivités locales et associations

⁴ Celles qui font ressortir le plus les désirs des utilisateurs et ce qu'ils considèrent comme intolérable.

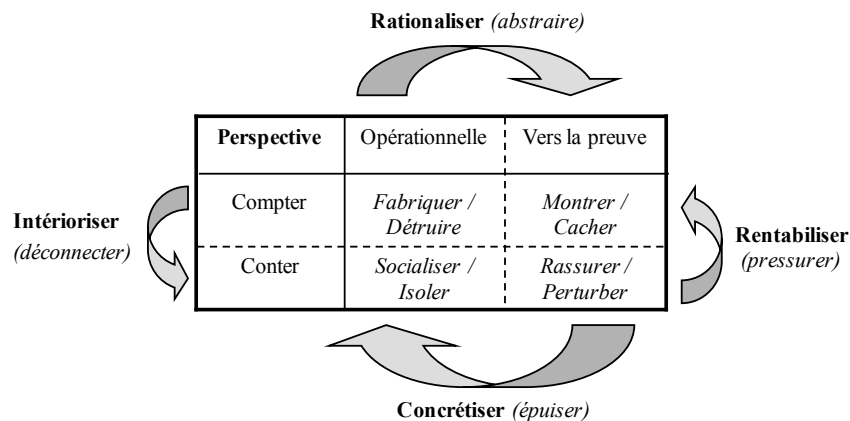
⁵ <http://www.mines-albi.fr/initiatives-pedagogiques>

⁶ <https://mialbi.wp.imt.fr/>

- Une ambition d'orienter l'innovation vers les sujets « soutenables » qui n'est pas atteinte,
- Une coordination de plus en plus compliquée avec la direction des études, réticente depuis 2014, qui retire la possibilité de choix des étudiants en justifiant d'une planification trop compliquée et qui rajoute la contrainte de facturer les missions aux entreprises sous prétexte que la formation est un succès coûteux⁷. Cette contrainte pourrait rendre la sélection des sujets au regard de leur potentiel d'innovation presque impossible. La satisfaction immédiate de l'entreprise risque de prendre le pas sur l'objectif d'apprentissage, à savoir être capable de mobiliser l'approche *design thinking* pour innover, accepter l'échec et être critique par rapport à ses résultats et sa démarche.

2 - PRENDRE DU RECUL ET REBONDIR :

Compétent oui, mais performant ? C'est aussi simplement que je résume cette expérience en référence aux agencements organisationnels de Jacques Girin (1995) que j'ai complété d'un point de vue communicationnel : l'organisation est un agencement de ressources, à la fois humaines, matérielles et symboliques, dont la compétence se trouve dans les liens. Sa performance, ce que fait l'agencement, se mesure sur quatre dimensions selon deux axes, faire/prouver et compter/raconter :



De façon très schématique ici, c'est une *théorie de la performance d'agencements organisationnels d'un point de vue communicationnel* qui montre que lorsqu'une organisation évalue sa performance uniquement sur des critères chiffrés, elle se trouve sous-pression sans autre perspective que de répéter du même. En revanche, si elle prend en compte dans l'évaluation de sa performance le travail de socialisation nécessaire à l'obtention de tout résultat collectif, elle s'ouvre des horizons de transformation, au-delà même de la reconnaissance qu'elle offre à ses collaborateurs. Il s'agit de penser des agencements de ressources pour inciter à expliciter ce que chacun trouve parfois évident comme s'investir dans son travail ou partager les informations. Ces activités collectives ne sont en rien évidentes lorsque l'on se trouve sous-pression. C'est offrir la possibilité que se rencontrent normes et sens dans les organisations (Vacher, 2012).

Lorsque l'agencement est performant sur les quatre dimensions (« fabriquer, montrer, socialiser, rassurer »), il est potentiellement innovant, c'est-à-dire capable de transformations pour rendre faisables et viables des nouveaux résultats désirables. Il est en situation de permettre à ses acteurs de ne pas confondre les contraintes imposées de l'extérieur de celle auto-imposées sous forme

⁷ C'est un point délicat : d'un côté cette formation a un coût similaire à d'autre lorsqu'elle sera en période de croisière, de l'autre elle est plus coûteuse les trois premières années dans la mesure où les enseignants interviennent en binôme pour leur permettre d'apprendre les uns des autres sur cette démarche nouvelle pour tous. La contrainte de facturation est aussi liée au lancement d'un projet similaire au niveau national (toutes les écoles de l'IMT - Institut Mines Telecom) et qui, lui, sera facturée... Les années suivantes.

d'outils de gestion et de communication servant principalement à rassurer ses parties prenantes. Les outils de gestion et de communication pourront être lacunaires pour être appropriés par les acteurs en situation de travail.

Ce n'est pas la première fois que je mets à l'épreuve du réel cette théorie (Vacher, 2002, 2013) mais c'est la première fois que je réalise à quel point la petite case "*rassurer*" joue un rôle crucial pour que l'innovation tienne la durée.

J'ai considéré l'organisation comme un agencement de ressources en me concentrant sur les partisans à l'innovation, qui sont bien répartis sur la ligne hiérarchique, et en négligeant le principal opposant pourtant influent. Les partisans ont construit et permis à l'ensemble de l'organisation de s'approprier le projet mais l'opposant apporte assez de grains de sable pour bloquer les rouages. L'innovation organisationnelle qui a permis la construction de la formation reste encore fragile. Je n'ai pas suffisamment "*rassuré*" mon patron !

Si on peut remarquer la puissance d'action de cette théorie dans la construction de la formation, elle nous sert également à prendre du recul : pour fabriquer le nouveau programme, nous avons formé un corps convaincu qu'on ne pouvait pas faire autrement. La case "*socialiser*" a été un point de passage primordial. Mais pour éviter de n'être qu'hyper-actif, à savoir concentré uniquement sur l'action au risque de l'épuisement, il est crucial de rationaliser, à savoir "*montrer*" et "*rassurer*". Chroniques, site, blog permettent de valoriser nos travaux respectifs et de laisser des traces sur lesquelles on peut s'appuyer. En revanche, mels, téléphones, encadrements, debriefings rassurent mais arrivent bien tard.

N'avons-nous pas "*perdu*" deux ans ? N'aurions-nous pas pu atteindre un rythme de croisière dès la troisième année au lieu de tout reprendre aujourd'hui pour préparer l'an prochain ?

Nous sommes en refonte du programme pour lancer sa quatrième édition et nous reformons une équipe soudée par l'expérience commune avec ses heurs et malheurs. J'ai posé un "*Go No-Go*"⁸ pour résoudre les problèmes de facturation, conventions et frais de mission pour les élèves. J'étais prête à tout arrêter si les responsabilités n'étaient pas mieux réparties. Nous aurions ainsi fait ce qu'avait toujours souhaité la direction des études, de l'innovation à la marge.

Des conséquences de *ne pas "rassurer"*...

Tous les enseignants et le reste de la direction œuvre aujourd'hui à corriger nos erreurs, affiner le programme, préciser et simplifier nos exigences et assurer une relation "entreprise-étudiant-enseignant-institution" qui soit performante... Au sens de fabriquer ensemble de l'innovation désirable, faisable et viable, d'être capable d'en parler et de tenir compte des points de vue divers, même les plus réticents.

CONCLUSION

Une question me taraude : comment aurais-je pu rassurer mon patron pour se lancer dans cette aventure que je considérais comme indispensable - "*on ne pouvait pas faire autrement*" - alors qu'il pensait au contraire qu'on pouvait faire autrement ? Tous mes arguments objectifs de l'époque étaient lettre morte. Notre travail collectif en son absence lui paraissait une perte de temps. Le fait que la formation s'avère un succès pour tous devient l'occasion de "*faire payer*".

J'aurais pu, si j'étais stratège et non chercheur, ruser comme l'ont fait au moins deux des protagonistes de mes terrains de recherche⁹ pour "*calmer le jobard*" (Goffman, 1990). Monter ce programme en valorisant des aspects qui viendraient de ses idées et l'associant ainsi à la

⁸ Les conditions sur lesquelles chacun doit s'engager pour continuer. Si cela n'est pas possible, arrêter

⁹ Derviche pour l'entreprise Siboal et Jean pour l'entreprise Pivert, voir l'annexe "matrice d'événements : analyse des terrains" de mon HDR (Vacher, 2013)

construction (en évitant toutefois de l'intégrer à nos grands moments de débats où nous critiquions ouvertement son point de vue) en lui laissant recueillir les lauriers de la gloire.

Je n'ai pas analysé cette situation *a priori*, je la comprends *a posteriori*. C'est la limite de l'acteur chercheur ou du chercheur acteur. Il faut souvent un long temps de digestion pour mobiliser des résultats de recherche dans le feu de l'action. Nous avons pris un immense plaisir à relever le défi, nous avons failli nous épuiser en route, la colère nous a submergés lorsque nous avons compris qu'il fallait encore revoir notre copie pour lancer la quatrième année alors qu'on espère toujours qu'une innovation est validée au bout de trois années de fonctionnement, j'écris un article pour la revue de la SFSIC pour témoigner, bref, cette expérience est une véritable aventure qui lie recherche et pratique. Affaire à suivre...

BIBLIOGRAPHIE

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

Girin J. (1995b), « Les agencements organisationnels » in Charue-Duboc F. (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, p. 233-279

Goffman E. (1990), "Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec" in Joseph I. (dir.), *Le parler frais d'Erwin Goffman*, Editions de minuit, p.277-300

Lacoste M. (2001), « Peut-on travailler sans communiquer ? », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p. 21-54

Vacher B. (2002), « Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME? », *Revue internationale PME*, vol. 15, nos 3-4, p. 37-6

Vacher B. (2010), « Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ? », *Revue Études de communication*, N°34, p. 127-142

Vacher B. (2013), [*Puissance de l'écoute flottante dans l'action collective. Agencements organisationnels et communicationnels des activités d'information*](#), Habilitation à diriger des recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Bordeaux 3, 268 p.

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