



HAL
open science

Ordre du discours : cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein des organisations

Manuel Zacklad

► To cite this version:

Manuel Zacklad. Ordre du discours : cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein des organisations. Qu'est-ce qu'une organisation ? Matérialité, action et discours, May 2008, Montreal, Canada. hal-03000685

HAL Id: hal-03000685

<https://hal.science/hal-03000685v1>

Submitted on 12 Nov 2020

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.

Zacklad, M., Ordre du discours : cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein des organisations, in actes (CD-ROM) du colloque « Qu'est-ce qu'une organisation ? Matérialité, action et discours », 21-22 Mai 2008, Montréal
<http://www.groupeplog.umontreal.ca/francais/colloque/> (version révisée)

Ordre du discours : cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein des organisations

Manuel Zacklad

Tech-CICO - Institut Charles Delaunay
Université de Technologie de Troyes / CNRS (FRE 2848)
12 rue Marie Curie, 10010 - Troyes Cedex, France
Manuel.Zacklad@utt.fr

Introduction

Les travaux en communication organisationnelle de J. R. Taylor et de son équipe (Taylor & Van Every 2000, Cooren et al. 2006) ont contribué au dépassement des visions computationnelles de l'organisation en montrant le rôle fondamental qu'y joue le langage (le texte) et les interactions langagières (les conversations) en son sein. En s'appuyant sur la sémiotique de Greimas (1966)¹ ils rendent notamment compte de la dynamique communicationnelle et du transfert d'agentivité entre acteurs et entre acteurs et artefacts dans la lignée de certain travaux de Giddens (1984), Callon (1986) et Latour (1987).

En nous inscrivant dans le prolongement de ces travaux, nous adopterons la perspective de la psycho-socio-économie des transactions coopératives pour proposer une vision convergente mais en partie décalée de l'importance du langage (les artefacts sémiotiques) dans l'organisation, que celui-ci exploite des supports pérennes, le document, ou éphémères, l'oralité. En particulier, nous chercherons à préciser comment l'organisation est en permanence mise sous la tension d'ordres du discours, (Foucault 1971), ou ordres discursifs², qui encadrent la performance et qui font l'objet de négociations continues lors des processus de changement organisationnel qui visent à accroître le contrôle managérial ou à développer des innovations.

Nous commencerons par un rappel du cadre théorique de la psycho-socio-économie des transactions coopératives qui appréhende les interactions langagières comme des transactions communicationnelles symboliques³ (Zacklad 2005). Nous introduirons ensuite une nouvelle conceptualisation qui rend compte de l'effectivité des artefacts médiateurs à travers le recours à trois dispositifs inséparables,

¹ En particulier Cooren (1999).

² Comme nous considérons que l'ordre du discours se décline selon plusieurs cadrages (cf. infra), cette notion se décline également au pluriel et nous utilisons également l'expression d'ordres discursifs.

³ Une transaction communicationnelle est une transaction coopérative dans laquelle les artefacts coproduits par les transactants ont une dominante sémiotique.

[Tapez un texte]

technique, expressif et agentif. Puis, nous qualifierons les artefacts médiateurs du point de vue de leur statut narratif en référence à la sémiotique de Greimas. Selon cette approche, on distingue des artefacts porteurs de valeur (objet de valeur) et des artefacts médiateurs capacitants, virtualisant, qualifiant et évaluatifs. Cette caractérisation multiple des artefacts médiateurs nous permettra d'introduire la problématique du cadrage des transactions et la distinction entre cadre synchronique basé sur les dispositifs générateurs (technique, expressif, agentif), et cadre diachronique basé sur le statut narratif (virtualisant, qualifiant, évaluatif).

Quand les artefacts ont une dominante sémiotique et qu'ils sont ancrés dans des corpus sémiotiques documentaire et oral au sein desquels ils puisent et qu'ils renouvellent ils participent au développement d'une formation discursive. L'ordre du discours correspond aux formations discursives constituées par les artefacts médiateurs capacitants qui ont pour finalité de cadrer et de contraindre les productions sémiotiques porteuses de valeur produites dans l'étape de la performance. Nous illustrerons ce cadre d'analyse par la présentation rapide de deux cas. Le premier présente la problématique d'une conduite de changement dans un milieu universitaire visant à introduire un contrôle gestionnaire renforcé inscrit dans la nouvelle loi sur la réforme des universités françaises. Le second présente une innovation dans un réseau de santé consacré aux troubles de mémoire des personnes âgées. Ces deux cas sont interprétés en termes de production d'ordres discursifs visant à cadrer les transactions opérationnelles et de conflits de cadrage et de recadrage contribuant à la « résistance au changement » ou aux innovations.

Anatomie des transactions coopératives

La socio-économie des transactions coopératives (Zacklad 2006, 2007), place au cœur de son analyse le renouvellement théorique du concept de transaction (voir aussi Renault 2004) en définissant les « transactions coopératives » comme un cadre privilégié pour une description analytique des activités individuelles et collectives. Le concept de transaction, que nous empruntons à Dewey et Bentley (1949), correspond pour nous à des interactions productives, le plus souvent associées à des rencontres (mais pouvant être également largement asynchrones), permettant la transformation d'un artefact médiateur et des personnes parties prenantes afin de satisfaire une visée transactionnelle. Comme l'école de Montréal, nous faisons référence à Greimas pour analyser le déroulement des transactions coopératives (p.e. Cooren 1999) en réinterprétant toutefois un certain nombre de ses catégories.

Les personnes engagées dans la transaction sont en position de réalisateur (ou co-réalisateur) et de bénéficiaire (ou co-bénéficiaire), toutes les configurations de symétrie et d'asymétrie entre ces positions étant possibles. Une personne individuelle peut être engagée dans une transaction avec elle-même. Les réalisations de la transaction, aussi diverses qu'une conversation, un repas, le déplacement conjoint d'un objet matériel, constituent à la fois l'une de ses finalités et la condition nécessaire de la mise en relation des personnes. En effet, toute transaction doit être médiatisée, soit par les gestes et les paroles des personnes en présence, soit « à distance », par l'intermédiaire d'artefacts pérennes circulants d'un corps à l'autre (Zacklad 2007b).

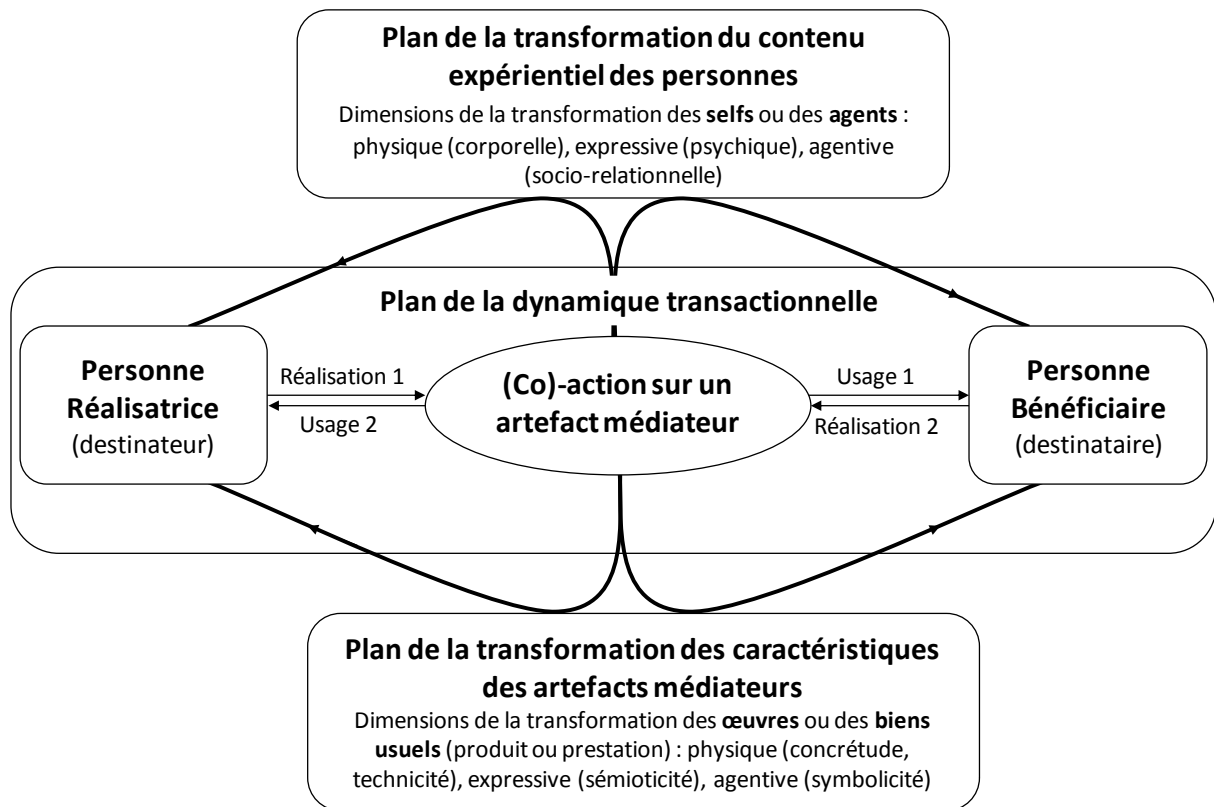


Fig. 1. Schématisation d'une transaction coopérative.

Les transactions coopératives sont conduites à l'intérieur de situations transactionnelles elles-mêmes reliées par des flux transactionnels (Zacklad 2007b). L'organisation peut être définie comme un ensemble de flux transactionnels récurrents obéissant à un ensemble de règles explicites et de conventions. Les transactions opèrent toujours une transformation simultanée sur deux plans : celui des caractéristiques des artefacts médiateurs et celui du contenu expérientiel des personnes engagées dans la transaction (Fig. 1). Selon notre terminologie, les artefacts sont aussi constitués par la gestualité des personnes quand celle-ci correspond à une structure reproductible affectant l'environnement : vibrations sonores (parole), flux lumineux (langage corporel visible).

L'artefact médiateur en tant qu'objet (finalité) ou technique (moyen)

Une distinction majeure entre les artefacts est celle qui sépare l'artefact conçu en tant que finalité de l'activité (on parlera plus loin d'artefact porteur de valeur) et les artefacts conçus en tant que moyens permettant d'atteindre une finalité « externe ». C'est la différence que l'on trouvera entre un objet de consommation (artefact en tant que finalité) et un outil destiné à accroître les capacités de son utilisateur (artefact en tant que moyen). Cette distinction peut être croisée avec celle de la prise en considération du destinataire principal de l'artefact, soi-même ou un tiers, selon que la transaction est communicationnelle ou autocentrée (Tableau 1).

Comme on le verra, cette distinction ne repose pas sur des caractéristiques « intrinsèques » des artefacts mais dépend de leur statut dans le programme narratif de la transaction. Par exemple, une pomme considérée comme un fruit pour le dessert, sera un artefact médiateur conçu en tant que finalité, un objet de consommation destinée à soi-même ou à partager. Le même fruit, sur l'étalage

[Tapez un texte]

d'un marchand et du point de vue de celui-ci sera un artefact en finalité destiné à un tiers, un produit. Toujours dans la sphère domestique, pour la cuisinière préparant une tarte, la pomme sera un instrument permettant la préparation du dessert, instrument périssable (capital circulant ou périssable) qui lui est destiné, devant à la fois être composé avec d'autres et faire l'objet de traitement (épluchage, coupe, etc.). Enfin, la pomme (pomme de terre) pourrait être considérée comme « semence » destinée à faire l'objet d'une mise en culture chez un tiers où elle deviendra le composant d'un procès de production (artefact en tant que moyen pour un tiers). La même analyse pourrait être conduite pour un artefact sémiotique, un discours dans le cadre d'un cours, qui pourrait être considéré comme un « produit » pour les étudiant et comme un instrument pour l'enseignant utilisant cette opportunité pour clarifier sa pensée.

	Pour soi	Pour un tiers
En tant que finalité (artefact porteur de valeur)	Objet de consommation personnel (pomme pour la consommation)	Objet destiné à l'échange, produit (pomme sur l'étalage d'un marchand)
En tant que moyen (procédé ou capital)	Instrument ou technique personnel (pomme à préparer pour faire une tarte)	Technique, machine de « production » (pomme de terre en tant que semence)

Tableau 1. Les artefacts en tant que finalité et moyen, pour soi ou pour un tiers

Degré d'autonomie versus incorporation de l'artefact médiateur

La seconde distinction que nous examinerons est relative au degré d'autonomie de l'artefact médiateur. Un AM est autonome, du point de vue du réalisateur, quand il peut circuler indépendamment de la présence de celui-ci pour exercer un effet distant sur le bénéficiaire (du point de vue de l'espace ou du temps). Inversement, un AM est incorporé dans la gestualité du réalisateur quand il n'a pas d'existence indépendamment de son activité. Pour acquérir une autonomie, le support de l'artefact doit être pérenne et pouvoir circuler d'une situation à l'autre indépendamment de la présence du réalisateur. Nous définissons précisément les documents, opposés par exemple aux discours oraux, comme étant le résultat de l'enregistrement ou de la retranscription d'un AM basé sur un support éphémère, l'air dans le cas de l'oralité, sur un support pérenne, papier, support numérique, etc. (Zacklad 2006, 2007). Le caractère autonome ou incorporé de l'AM est un des critères majeur pour l'établissement d'une distinction entre produit et service dans le cadre classique de l'économie des services. Un service est typiquement une prestation incorporée dans le corps du réalisateur et qui nécessite d'être « co-produit » en présence du bénéficiaire.

[Tapez un texte]

Statut de l'AM	En tant que finalité	En tant que moyen
Type d'AM du point de vue de l'autonomie		
Incorporé et purement gestuel	Service n'impliquant pas d'outil spécifique (chant en plein air, massage...)	Service rendu par un prestataire sans nécessiter d'outil (aide physique lors d'un déménagement)
Incorporé basé sur un auxiliaire externe	Service destiné à une consommation finale utilisant un instrument matériel auxiliaire (coupe de cheveux, restauration...)	Service constituant un moyen mis en œuvre par un prestataire à l'aide d'un instrument matériel (réparateur automobile ou travaux d'entretien à domicile)
Autonome (du point de vue du réalisateur)	Produit de consommation (une chaise, du pain...)	Outil autonome (un escabeau, de la farine, un récipient...)

Tableau 2. L'artefact incorporé ou autonome croisé avec son appréhension en tant que finalité ou en tant que moyen

La distinction entre artefact autonome (du point de vue du producteur) et artefact incorporé est bien sur relative. Un artefact autonome nécessite des opérations de maintenance et à ce titre se rapproche des artefacts incorporés. Symétriquement, les artefacts incorporés peuvent fonctionner à l'aide d'un contrôle distant de la part de l'opérateur dans le cadre de télé-opérations plus ou moins automatisées et apparaître comme relativement autonomes. Par ailleurs, ces distinctions sont parfois délicates à établir du fait que les artefacts médiateurs sont situés dans écosystèmes : par exemple, l'écosystème artefactuel que constitue le domicile appréhendé comme un artefact permettant d'assurer une « fonction d'habitation » rassemble des artefacts autonomes (les murs de la maison ou de l'immeuble, le mobilier) et incorporés (la fourniture de fluide, de réseau, la distribution du courrier).

Par ailleurs, les artefacts qui apparaissent comme autonomes le sont essentiellement du point de vue du réalisateur dont la présence n'est pas nécessaire au moment de la réception. Du point de vue du bénéficiaire, l'autonomie de l'artefact se « paye » par un effort supplémentaire associé à cette réception. On retrouve cette caractéristique dans la notion de « self service » qui signifie que le bénéficiaire doit « s'administrer » lui-même l'artefact médiateur pour bénéficier de ses effets. De plus, notons bien que le caractère autonome versus incorporé d'un artefact l'est toujours du point de vue d'une transaction donnée. Par exemple, un instrument destiné à la vente, une scie électrique, constituera un artefact autonome (constituant une finalité) dans la transaction qui relie le vendeur à l'acquéreur. Si l'acquéreur est un artisan qui utilise la scie pour fournir des prestations à ses clients, celle-ci constituera l'auxiliaire externe (technique) d'un artefact médiateur incorporé, la prestation de coupe. Si le prestataire n'avait pas eu besoin de la scie pour dégager une haie, on aurait été face à un artefact purement gestuel ne nécessitant pas le recours à un outil.

Enfin, un exemple comme celui du « domicile » correspond à un nombre important de cas dans lesquels les artefacts médiateurs font l'objet d'une intrication complexe associant artefacts à dominante sémiotique et concrète, artefacts autonomes et incorporés et dans lesquels les réalisateurs comme les bénéficiaires sont des personnes individuelles et collectives rassemblant leurs efforts selon des modalités de coordination variées pour réaliser la performance. Cette définition des écosystèmes

[Tapez un texte]

artéfactuels correspond à la notion de dispositif utilisée par M. Foucault (1975). Pour cet auteur un dispositif est « *un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments* ».

Trois dimensions des artefacts médiateurs et de leurs effets sur les personnes

Comme cela apparaît sur le graphique 1, nous suggérons que les artefacts médiateurs peuvent s'analyser selon trois perspectives complémentaires qui rendent compte à la fois des modalités de transformation du contenu expérientiel des personnes et de manière en partie symétrique de la transformation des caractéristiques des artefacts médiateurs. Selon que l'une ou l'autre dimension domine cela nous permet de caractériser la transaction, l'artefact médiateur et le type d'effet dominant.

	Dimension physique	Dimension expressive	Dimension agitive
Transformation du contenu expérientiel	Effets principalement corporels (expérience principalement sensorielle)	Effets principalement psychiques (expérience principalement représentationnelle)	Effets principalement socio-relationnels (expérience principalement relationnelle)
Transformation des caractéristiques de l'AM	Dimension concrète ou technique de l'AM (artefact à dominante concrète)	Dimension sémiotique de l'AM (artefact à dominante sémiotique)	Dimension symbolique (ou pragmatique) de l'AM (artefact à dominante symbolique)

Tableau 3. Les trois dimensions des artefacts médiateurs (AM) et la déclinaison de ces dimensions selon le point de vue de la transformation du contenu expérientiel ou de la transformation des caractéristiques de l'AM.

Les dimensions du point de vue des effets sur les personnes

L'artefact médiateur a d'abord un effet corporel lié aux sensations véhiculées par les organes des sens. Dans le cas des artefacts à dominante concrète, les effets corporels dominent, même s'ils sont toujours doublés d'effets sémiotiques : déplacement, protection thermique, alimentation, soutien du squelette, etc. Dans la quasi-totalité des cas, cet effet corporel est prolongé par des effets représentationnels qui mobilisent une dimension expressive. En même temps qu'il provoque un effet physique immédiat, l'artefact a la capacité de représenter une sphère d'expérience plus vaste et ce particulièrement à l'aide du langage et des systèmes de signes apparentés. Dans le cas des artefacts à dominante sémiotique, la dimension expressive prime sur la dimension corporelle, mais la première est bien sur toujours indispensable. Le cas des artefacts médiateurs comme la musique (ou certaines images réalistes) est particulièrement intéressant du fait qu'ils peuvent appartenir de manière équivalente à la dimension corporelle ou à la dimension expressive. Certaines musiques sont d'abord dans le registre du rythme et du bercement (dimension corporelle) tout en évoquant des situations absentes d'une manière plus ou moins conventionnelle (dimension expressive).

La troisième dimension correspond à des effets de nature relationnelle ou socio-relationnelle et nous la définissons comme « agentive ». En prenant le cas des artefacts à dominante sémiotique, on rappellera que selon la théorie des actes de langage, celui-ci est autant dans le registre de l'action (pragmatique) que dans celui de la transmission de l'information (sémantique). Le potentiel d'action des expressions langagières découle des caractéristiques de la situation d'énonciation et en particulier du fait que l'intelligibilité de cette situation s'appuie sur les relations actantielles et le schéma narratif qui les organise : la transaction est sous-tendue par une visée, implique l'acquisition de ressources « instrumentales », se conclut par des remarques évaluatives... Ces relations actantielles sont issues de la situation d'activité courante mais également de schémas narratifs plus « profonds » qui organisent les relations entre actants au sein d'un contexte organisationnel ou institutionnel.

Selon nous, l'agentivité qui, du point de vue des artefacts médiateurs correspond à leur capacité à « faire agir » ou « faire ressentir » autrui, tire d'abord sa force de la structure narrative qui polarise le désir des personnes. Chaque transaction est l'occasion d'une actualisation, d'une particularisation et une nouvelle virtualisation plus ou moins inventive (dans un sens qui évoque également une recharge d'énergie) du schéma actantiel permettant de relancer la dynamique transactionnelle et le potentiel des artefacts médiateurs. Les effets de nature relationnels correspondent au fait que les artefacts médiateurs co-produits dans la transaction, qu'ils soient à dominante sémiotique ou concrète, sont également des opérateurs de transformation de la dynamique transactionnelle (cf. infra pour une description de celle-ci inspirée de la sémiotique de Greimas), qui contribue à faire évoluer les positions, les engagements et les rôles respectifs des personnes.

Les dimensions du point de vue artefacts

Les trois types d'effets des artefacts médiateurs, corporel, psychique et socio-relationnels, correspondent également à trois dimensions permettant de les analyser que ceux-ci soient appréhendés comme une finalité (objet de consommation, produit, service) ou comme un moyen (technique, instrument, machine). Une première distinction invite à distinguer des AM à dominante sémiotique et à dominante concrète. Tout artefact médiateur, quelque soit sa catégorie, est nécessairement basé sur un substrat matériel, son support, et possède également une dimension sémiotique liée à sa signification dans le cours d'une action (par exemple ses « affordances »). Quand l'usage de certains artefacts implique de manière dominante une fonction sémiotique, comme dans le cas d'une conversation, d'un livre, d'un morceau de musique ou d'un dessin, on parlera d'artefact sémiotique. Le support concret joue bien sur un rôle dans l'accès au contenu sémiotique mais on peut considérer que ce rôle est auxiliaire. Inversement quand l'usage d'un artefact fait d'avantage intervenir des fonctions physiologiques (motricité, alimentation, protection thermique, etc.), on parlera d'artefact concret. Dans ce cas, on considère que la dimension concrète prédomine et que la dimension sémiotique, toujours présente, joue un rôle auxiliaire

La dimension agentive se décline de différentes manières selon le caractère autonome ou incorporé de l'artefact et sa dominante majoritairement sémiotique ou concrète. Quand l'artefact médiateur est doté d'un support pérenne et peut circuler indépendamment de ses réalisateurs pour produire un effet à la fois distant et asynchrone, on est dans le cas de la médiation mise en évidence par Callon & Latour puis explicitée dans un cadre relationnel par Robichaud (2006), dans laquelle l'artefact est un porteur incorporant une part d'agentivité issue d'une situation d'activité initiale (conception/ production), pour la reproduire dans une autre (usage/ consommation) lors des activités d'appropriation des bénéficiaires. Quand l'artefact médiateur est incorporé, basé sur un support éphémère, et qu'il ne peut

[Tapez un texte]

pas circuler indépendamment de son réalisateur, comme dans les activités de service en « face à face » médiatisées par la parole (enseignement, soin, conseil, restauration...), l'agentivité est une propriété des multiples enchâssements énonciatifs constitutif d'un interdiscours (Foucault, 1969, Pêcheux, 1975) par lequel les membres de l'organisation sont en mesure d'invoquer des acteurs absents dans la situation d'activité.

Nous lions également l'agentivité au potentiel symbolique dont l'artefact médiateur est doté, aspect symbolique qui se différencie assez largement de la richesse expressive ou sémiotique. En effet, un artefact « simple » peut être porteur d'un potentiel symbolique important parce qu'il témoigne de situations affectivement chargées, comme certains objets-souvenir transmis de générations en générations. Le potentiel symbolique est lié pour nous au processus d'identification parce que la possession de l'objet ou l'adhésion à un discours dote la personne d'une forme de « pouvoir d'agir » dont son réalisateur la virtuellement doté.

La salle d'audience d'un tribunal, notamment étudiée par Licoppe et Dumoulin (2007), fournit un bon exemple d'un dispositif complexe dans lequel les trois dimensions sont présentes. Par exemple, le dispositif technique associé à l'oralité dans un procès⁴ est lié à la configuration de la salle d'audience, aux espaces qu'il réserve aux différents participants, aux modalités particulières de prise de parole dans les différents lieux, etc. Dans le domaine des documents, de plus en plus souvent produits par des systèmes d'écriture électronique, la structuration des éditeurs de texte correspond à un dispositif technique complexe et multidimensionnel bien analysé à l'aide du concept d'architexte par Jeanneret et Souchier (Jeanneret et Souchier, 1999).

Selon la dimension expressive on est renvoyé aux catégories sémantiques et aux formes sémiotiques elles-mêmes conditionnées par les situations d'interaction dans lesquelles les AM sont produits, le contexte socioprofessionnel, la sphère culturelle, les relations personnelles entre les acteurs, etc. Dans l'exemple de la salle d'audience, les prises de paroles sont soumises à un jeu de conventions multiples elles-mêmes inscrites dans un corpus juridique contraignant : il faut s'exprimer selon un niveau de langue convenu, s'interdire certaines allégations, etc. Dans l'environnement documentaire, le dispositif expressif contient également le « système d'organisation des connaissances » qui contribue à la documentarisation en organisant les documents utilisés selon une structure narrative et argumentative précise : titre de chapitres, sections, méta données, thésaurus, etc. (Zacklad 2007c).

Enfin la dimension symbolique intervient à la fois dans la caractérisation de l'espace, dimension concrète et dans la dimension sémiotique liée au statut des prises de parole. Chaque zone de la salle d'audience revêt une signification sociale précise. Les diverses formes de proximité entre les acteurs également. L'emplacement où sont situés les magistrats est souvent en hauteur marquant ainsi leur autorité. De même, les prises de paroles, dépendent de contraintes pragmatiques (demander la parole au juge) et s'inscrivent dans des rituels symboliques. C'est le cas de l'utilisation par le juge de l'expression rituelle « La séance est ouverte, vous pouvez vous assoir » à travers laquelle le juge initie un cadre interactionnel invoquant l'autorité que la république lui confère et en évoquant un corpus ressource considérable de gestualité et d'expressions quel les participants vont pouvoir mobiliser.

⁴ Nous reviendrons sur l'étude de la salle d'audience effectuée par Licoppe et Dumoulin (2007) qui étudient les transformations induites par l'introduction de la visioconférence.

[Tapez un texte]

DIMENSION AGENTIVE (cadre agentif)	DIMENSION EXPRESSIVE (cadre interprétatif)	DIMENSION PHYSIQUE (cadre matériel)
Plan de la transformation du contenu expérientiel : effets des artefacts médiateurs sur les personnes		
La dimension relationnelle correspond à la transformation des rôles, des statuts, de la position symbolique, des engagements, des responsabilités, etc..	La dimension psychique correspond aux modifications des représentations, des sentiments, des cognitions et des croyances, des affects et des désirs, etc.	La dimension corporelle correspond aux transformations du niveau de veille, d'énergie ou de fatigue, de l'attention, de la perception, du mouvement, de la gestualité, etc.
Plan de la transformation des caractéristiques des artefacts médiateurs (en séparant artefact à dominante sémiotique et concrète)		
Dominante sémiotique (ou informationnelle) : artefact et corpus sémiotique		
La dimension pragmatique / symbolique des AM à dominante sémiotique correspond, par exemple, à la manière dont la langue véhicule des formes d'engagement, permet l'invocation d'actants absent de la situation, véhicule des ordres, des conseils, etc.	La dimension sémiotique, qui prédomine dans certains AM, correspond au contenu des conversations, des textes, des images, à la sémiologie des objets à vocation culturelle, à la terminologie, au style, etc. qui permettent à ces AM d'évoquer des représentations dans différents registres.	La dimension concrète / technique des AM à dominante sémiotique correspond, par exemple, au support documentaire papier ou numérique, à l'architecture pour les rencontres en présentiel, acoustique (salle de réunion, de classe, guichet, etc.), à la matière des objets à dominante sémiotique
Dominante concrète (ou matérielle) : artefact concret et panoplie technique		
Comme pour les AM à dominante sémiotique, la dimension pragmatique / symbolique des AM à dominante concrète correspond à la manière dont des aliments, les lieux, des ustensiles, des vêtements, véhiculent des formes d'engagement, permettent l'invocation d'actants absents de la situation, véhiculent des ordres, des conseils, etc.	La dimension sémiotique des AM à dominante concrète correspond à la manière dont le design, le style, l'apparence des lieux, des ustensiles, des aliments, des vêtements, des instruments, etc. facilitent l'usage et l'appropriation et évoquent des représentations dans différents registres.	La dimension concrète et technique, qui prédomine dans certains AM correspond aux fonctions techniques assurées par les composants, matériaux, procédés, utilisés dans les aliments, bâtiments, tissus, véhicules, instruments, machines, etc. et qui sont responsables de leurs effets physiques.

Etapas des transactions et approche narrative des artefacts médiateurs entant que porteurs de valeur ou médiateurs capacitants

Pour rendre compte de la progression des transactions, nous nous sommes inspirés de la sémiotique narrative de Greimas (1966) exploitée dans le domaine de la communication organisationnelle par F. Coreen (1999). On identifie quatre étapes dans les transactions (Zacklad 2007b) : la virtualisation⁵ (le bénéficiaire potentiel exprime la vision du projet auquel adhère le réalisateur ou réciproquement), l'acquisition de compétences (le réalisateur ou les coréalisateur acquièrent les compétences nécessaires à la réalisation du projet en s'appuyant sur les ressources disponibles), la performance (transformation plus ou moins simultanée de l'artefact médiateur et des personnes réalisant le contenu du projet), l'évaluation⁶ (reconnaissance de la plus ou moins grande pertinence de la performance du réalisateur par le bénéficiaire). Selon notre approche, toute action humaine s'inscrit dans un procès transactionnel et l'analyse de l'action implique toujours d'identifier les transactions en cours.

⁵ « Manipulation » chez Greimas.

⁶ « Sanction » chez Greimas.

L'analyse narrative des transactions nous permet d'affiner les perspectives sur l'artefact médiateur en tant que finalité ou en tant que moyen. Dans la sémiotique narrative de Greimas, les programmes narratifs ont pour finalité le transfert d'un « objet de valeur », correspondant à un artefact médiateur appréhendé en tant que finalité. Dans notre contexte, nous considérons que la transaction doit déboucher sur la *coproduction* d'un artefact porteur de valeur⁷ constituant l'aboutissement du projet transactionnel individuel ou collectif. Dans les transactions coopératives, l'artefact porteur de valeur est plus souvent produit ou créé que transféré.

Selon Greimas, pour permettre le transfert entre le destinataire⁸ et le destinataire l'objet de valeur doit au préalable être modalisé⁹ dans les différentes phases de manipulation (virtualisation pour nous), de compétence et de sanction (évaluation pour nous). Greimas identifie quatre formes de modalisation correspondant au « pouvoir faire », au « devoir faire » au « savoir faire » et au « vouloir faire » (p.e Cooren 2000 ou Everaert-Desmedt 1990). Pour l'essentiel, il s'agit de modalisation du même objet de valeur qui fera l'objet du transfert dans la phase de performance. Dans le contexte des transactions coopératives nous adopterons un point de vue en partie différent. Si dans certains cas, le même artefact médiateur peut-être appréhendé en tant que moyen puis en tant que finalité (la pomme constituant un ingrédient dans une préparation puis l'objet du dessert), les différentes formes de modalisation de l'objet de valeur peuvent aussi donner lieu à la réalisation d'artefacts distincts. Ainsi, chaque étape de la transaction peut être caractérisée par la coproduction plus ou moins symétrique d'un artefact médiateur différent susceptible de permettre le passage à l'étape suivante.

Pour différencier ces artefacts de l'artefact porteur de valeur coproduit dans l'étape de performance et pour insister sur le fait qu'ils visent à mettre le sujet en « capacité » de conduire ou de conclure la transaction, nous parlerons à leur sujet d'*artefacts capacitants*. Chaque étape de la transaction coopérative, à l'exception de l'étape de performance qui produit l'artefact porteur de valeur, est caractérisée par la production d'un artefact capacitant particulier qui tire son nom de l'étape d'où il est issu :

- Artefact virtualisant (étape de virtualisation) : met la personne en capacité de réaliser le projet transactionnel en définissant notamment la structure actancielle ;
- Artefact qualifiant (étape de compétence) : fournit aux personnes les moyens nécessaires pour réaliser la performance (adjuvants de toute sorte : instruments, savoir, ressources...).
- Artefact évaluatif (étape d'évaluation) : fournit aux personnes une reconnaissance des effets de la performance (et du mérite des réalisateurs) qui peut être positive ou négative.

⁷ Le terme d'objet, dans l'expression « d'objet usuel » distingué de l'œuvre, correspond à un statut particulier de l'artefact médiateur pour nous.

⁸ Correspondant au « réalisateur », celui qui satisfait le destinataire.

⁹ Il doit, par exemple, apparaître selon la modalité du vouloir pour permettre le déclenchement de la quête du destinataire.

[Tapez un texte]

	Virtualisation	Compétence	Performance	Evaluation
Etapes	Elaboration ou co-élaboration du projet transactionnel	Acquisition par les réalisateurs ou les coréalisateurs des savoir, instruments, ressources	Transformation, distribution, réception, appropriation d'un artefact médiateur	Estimation et reconnaissance de la performance du réalisateur par le bénéficiaire
Artefacts	Artefact virtualisant (cadrage stratégique)	Artefact qualifiant (cadrage qualifiant)	Artefact porteur de valeur	Artefact évaluatif (cadrage évaluatif)

Tableau 2. Etapes des transactions coopératives et artefact médiateurs (co)produits

Transaction routinière et inventive

La grande majorité des transactions coopératives est de nature routinière. Dans ces transactions, l'artefact médiateur a le statut d'un objet usuel (une réplique) dont la réalisation ne demande pas d'invention particulière. L'ensemble de la transaction correspond à l'exécution individuelle ou collective d'une procédure connue. L'étape de virtualisation peut-être très laconique et consister dans l'expression, parfois à demie tacite, d'un manque. L'étape de compétence peut consister à se souvenir d'une procédure à suivre et à se doter des moyens sommaires nécessaires à sa mise en œuvre. La performance peut-être réalisée de manière semi-automatique et l'évaluation peut se résumer à un examen rapide du résultat suivi d'un remerciement. Dans ces situations, les plus fréquentes dans la vie quotidienne ou en situation de travail, le statut actantiel des personnes impliquées dans la transaction ne fait pas l'objet d'un cadrage complexe : ni les positions de réalisateur et de bénéficiaire, ni la définition des auxiliaires ressources, ni les modalités de la reconnaissance lors de l'évaluation ne font l'objet de débats.

Dans d'autres situations, il en va tout autrement. La phase de virtualisation est associée à la définition d'un projet dont les contours resteront flous jusqu'à la clôture de la transaction. L'étape de compétence fait l'objet de réitérations successives impliquant de nombreuses recherches d'information et l'invention de méthodes nouvelles ou empruntées par analogie à d'autres domaines. L'étape de performance, correspondant à la mise en œuvre des méthodes, pourra se traduire par de nombreux aller et retour impliquant des tentatives d'évaluation suivies d'une reprise de la définition du projet et de nouvelles tentatives d'acquisition des compétences pertinentes. Enfin, l'évaluation fera elle-même l'objet d'un travail ardu visant à définir des critères satisfaisants, tant pour l'appréciation du résultat que pour celle des méthodes mises en œuvre.

Le statut actantiel des personnes impliquées dans cette transaction fait l'objet de négociations ardues :

- **Virtualisation** : quels sont les bénéficiaires légitimes de celle-ci ? Qui doivent être les réalisateurs ? A quel titre interviennent-ils ?
- **Compétence** : qui est susceptible d'apporter une aide dans ce projet ? Qui ne faut-il pas copier ou, au contraire, de qui faut-il absolument s'inspirer ? Qui ne faut-il pas solliciter de crainte qu'il s'attribue une place excessive par la suite ou qu'il oriente le projet dans une direction non souhaitée ?
- **Performance** : comment se répartit-on les tâches entre les divers intervenants ? Qui contrôle le bon déroulement du processus ? A qui revient l'initiative de progresser dans les différentes étapes de la réalisation ?

[Tapez un texte]

- Evaluation : qui sont les évaluateurs légitimes en dehors ou en complément du bénéficiaire ? Qui décide des modalités de la reconnaissance ? A qui attribuer celle-ci parmi ou en dehors du ou des réalisateurs directs ?

La réponse à ces différentes questions peut transformer profondément les personnes impliquées tant sur le plan des engagements, des rôles, du statut que sur celui des représentations, des connaissances et des sentiments.

Ainsi, si toute transaction est doublement productive sur le plan de la transformation des caractéristiques des artefacts médiateurs comme sur celui de la transformation du contenu expérientiel des personnes, la nature de ces transformations diffère selon le caractère plus ou moins routinier de la transaction. Dans le cas des transactions routinières, nous considérons que les artefacts médiateurs ont le statut *d'objet usuel* constituant une réplique et que les personnes agissent en tant *qu'agent*. Dans le cas des transactions inventives, les artefacts médiateur ont le statut *d'œuvre*, dans le sens donné par Meyerson (1948) à ce terme, et les personnes agissent en tant que *self* autonome dans le sens de Mead (1938) (Tab. 3).

	Plan de la transformation des caractéristiques des artefacts médiateurs	Plan de la transformation du contenu expérientiel
Transaction routinière	Objet usuel (réplique)	Agent
Transaction inventive	Œuvre	Self

Tableau 3. Statut des artefacts et des personnes selon le caractère routinier ou inventif de la transaction

Cadres synchronique et diachronique d'une transaction

En reprenant à Goffman (1974) la notion de cadre, on utilisera l'expression de cadre d'une transaction pour décrire l'organisation de l'ensemble des paramètres de la situation transactionnelle (Zacklad 2006, 2007a) qui permettent de lui donner sa cohérence structurelle et narrative. Ces paramètres peuvent eux-mêmes être décomposés de deux manières, synchronique, en identifiant l'ensemble des dispositifs impliqués dans la production des artefacts médiateurs et des personnes à un instant donné et diachronique, en suivant le déroulement temporel des différentes étapes de la transaction (cf. Tab. 4). D'un point de vue synchronique, on pourra ainsi faire la distinction entre¹⁰ :

- Le cadre agentif qui correspond à définition des relations actantielles entre les participants à la transaction¹¹ ;
- Le cadre interprétatif qui correspond à la définition des connaissances, des désirs, des croyances possédées, créées, échangées par les différents actants et nécessaires au bon déroulement de la transaction, lui-même souvent associé au contenu des artefacts sémiotiques ;

¹⁰ Ces différents cadres correspondent aux agencements associés aux flux transactionnels (Zacklad 2007b). Mais la perspective est ici un peu différente : l'agencement bio-socio-psychique correspond au cadre agentif, on sépare dans l'agencement « sémio-techno-énergétique », ce qui relève du sémiotique (cadre expressif) et du matériel (cadre technique), enrichi de l'environnement spatial dans lequel se déroule la transaction. La dimension spatio-temporelle correspondrait à une nouvelle dimension permettant de décrire la succession temporelle des événements associée aux ingrédients des cadres dans lesquels ils viennent puiser (personnes, instruments, localisation...).

¹¹ On pourra penser à la notion de cadre participatif de Goffman (1974) dans les situations transactionnelles associées à des interactions synchrones et en face à face.

[Tapez un texte]

- Le cadre matériel qui correspond à l'environnement matériel, aux lieux, aux objets, nécessaires au bon déroulement de la transaction.

Les cadres diachroniques correspondent directement aux étapes des transactions qui vont conditionner la transaction primaire :

- Le cadre stratégique (ou virtualisant) : correspond à la projection des cadres agentif, interprétatif et matériel associés à l'étape de virtualisation. En particulier, le cadre stratégique définit les relations de réalisateur et de bénéficiaire, spécifie les représentations et les désirs associés à l'artefact porteur de valeur et définit le cadre matériel dans lequel se déroulera la performance.
- Le cadre qualifiant : correspond à la définition du cadre agentif lié à l'étape de compétence (personnes en position de soutien ou au contraire souhaitant empêcher l'accès aux informations), à la définition du cadre interprétatif et notamment des représentations, sentiments, connaissances qui rendront possible la performance, à la définition du cadre matériel et notamment des instruments qui rendront celle-ci possible.
- Le cadre évaluatif : correspond à la définition du cadre agentif lié à l'étape d'évaluation (personnes en position de porter un jugement et d'apporter une reconnaissance en relation avec le bénéficiaire), à la définition du cadre interprétatif utilisé pour apprécier la performance et définir les modalités de reconnaissance, à la définition du cadre matériel et en particulier des environnements et des instruments associés à l'évaluation et à la reconnaissance.

	Cadre agentif	Cadre interprétatif	Cadre matériel
Cadrage stratégique	Les rôles actantiels principaux notamment en termes de réalisateurs et de bénéficiaires	Les représentations, désirs, croyances associées à la spécification de l'objet de valeur	Spécification du cadre matériel dans lequel se déroulera la performance
Cadrage qualifiant	Les rôles actantiels associé au soutien, à la formation à l'initiation ou au contraire s'opposant à l'acquisition de compétence	Représentations, sentiments, connaissances associées aux compétences requises pour réaliser la performance	Instruments dont la possession et la maîtrise permettront de disposer des compétences nécessaires
Performance			
Cadrage évaluatif	Les rôles actantiels définissant les personnes en position de porter un jugement et d'apporter une reconnaissance en lien avec le bénéficiaire	Représentations, sentiments connaissances associés à l'évaluation et à la reconnaissance	Environnements et instruments associés à l'évaluation et à la reconnaissance

Tableau 4. Les différents cadres associés à une situation ou à un flux transactionnel

Cadrage et recadrage des transactions

Le cadrage et le recadrage des transactions fait donc partie des dimensions essentielles de l'activité transactionnelle. Conformément aux visions de la psychologie sociale de Mead, de l'interactionnisme symbolique et de ses prolongements dramaturgiques chez Goffman, on peut considérer que l'identité

[Tapez un texte]

des personnes, mais également leurs connaissances et représentations, découlent directement des flux transactionnels dans lesquels ils sont et ont été engagés. Dans toute rencontre et préalablement à tout engagement dans l'action, les personnes doivent cadrer la transaction pour comprendre les rôles qu'ils vont être amenés à y jouer et l'interprétation qu'il leur faudra donner aux événements qui s'y dérouleront. Tout incident dans le déroulement de la transaction entraînera un travail de recadrage de la part des participants. Chez Goffman (1974), deux types de transformation de cadre sont décrites : la modalisation (faire semblant, simuler, être dans une situation d'apprentissage...) et la fabrication (même décalage mais à finalité de manipulation et de tromperie).

Dans le contexte socio-économique dans lequel nous nous situons, nous adopterons une perspective différente du recadrage. Nous distinguerons d'abord une acception du terme dans laquelle recadrer signifie revenir à un cadre antérieur dont le cours des événements aurait écarté les participants, recadrage correcteur, d'une autre acception dans laquelle recadrer veut dire changer de cadre par rapport au cadre antérieur, recadrage adaptatif. Nous distinguerons ensuite deux types de recadrage adaptatifs correspondant au caractère plus ou moins routinier des transactions. Dans les transactions plutôt routinières, l'adaptation consiste à changer un cadre existant pour sélectionner un autre cadre existant plus pertinent (recadrage sélectif). Dans les transactions inventives, le recadrage est lui-même inventif.

Dans les processus de changement organisationnel et d'innovation, les opérations de recadrage inventif sont essentielles et sont le moteur de la créativité. Le type de recadrage en cause peut commencer par une des dimensions synchronique ou diachronique et se répercuter progressivement sur les autres jusqu'à changer la nature de la transaction et des artefacts médiateurs dont elle permet la réalisation. Dans l'exemple du réseau de santé présenté plus bas, un changement de cadre matériel contribue à un changement de cadre agentif puis expressif¹². D'autres enchaînements sont bien sur envisageables en jouant sur les enchaînements diachroniques : un changement de cadre évaluatif, peut induire un changement de cadre qualifiant, puis stratégique, avant d'induire une transformation durable de la performance.

Le recadrage adaptatif va souvent induire une opération de *déconstruction* des agents impliqués dans la transaction et des objets usuels qu'ils produisent, déconstruction qui peut amener à recadrer les transactions pour sélectionner progressivement d'autres agents (rôles) et d'autres objets de replis jusqu'à ce que le self de la personne soit directement engagé et que celui-ci assume la construction d'une œuvre originale dans le cadre d'une nouvelle transaction inventive. La description de ce processus majeur, déconstruction des agents et de l'objet usuel suivie de la reconstruction des selfs et de l'œuvre, et de son importance dans le changement organisationnel et l'innovation, sort du cadre de cet article.

¹² Dans les études qu'ils consacrent à l'influence de la visioconférence sur le déroulement des audiences juridiques, Licoppe et Dumoulin (2007), montrent comment cette évolution du dispositif matériel entraîne une évolution corollaire des dispositifs expressifs (les personnes distantes ne se lèvent plus à l'arrivée du juge) et agentifs (certains rôles nouveaux émergent liés, par exemple, à la gestion de l'équipement).

Application au contexte de l'organisation : des artefacts médiateurs capacitants aux ordres du discours

Généalogie des artefacts sémiotiques : formation discursive et interdiscours

Dans les organisations et particulièrement dans les organisations engagées dans des activités de service immatérielles et relationnelles (Tertre 2001), les artefacts capacitants impliqués dans le cadrage des transactions, comme les artefacts porteurs de valeur, sont des artefacts à dominante sémiotiques. Mais de même qu'un artefact à dominante concrète s'inscrit dans une architecture d'ensemble dans laquelle chacun des composants doit respecter des contraintes structurelles et fonctionnelles, les artefacts sémiotiques sont intégrés dans des formations discursives (Foucault 1969) contraignantes.

« Une formation discursive peut se définir comme un nœud de concepts, de propositions et d'assomptions permettant de rendre l'individu connaissable et "actionnable". Chaque formation discursive est dotée d'un ensemble de pratiques associées consistant en techniques et dispositifs permettant de mettre en œuvre et de reproduire ces savoirs qui ne sont eux-mêmes rendus possibles que par l'existence d'assertions et d'hypothèses le plus souvent implicites. En définissant un corpus de pratiques possibles, les savoirs sont à la fois les produits et les porteurs du pouvoir. » (Amintas 2002).

Les formations discursives reposent sur des artefacts sémiotiques pérennes, le corpus documentaire de l'organisation, et éphémères, le corpus oral de l'organisation, entretenus par les séries répétées d'interactions verbales lors des réunions, rencontres informelles, repas, etc. (les conversations selon J. Taylor). Corpus documentaire et oral sont eux-mêmes inscrits dans une généalogie dans laquelle ils puisent et qu'ils renouvellent en permanence, dénommée dans le domaine de l'analyse de discours, l'interdiscours.

« La notion d'interdiscours est souvent associée à celle de formation discursive introduite d'abord par Michel Foucault (1969) puis par Michel Pécheux¹³ qui l'a fait entrer dans l'analyse de discours : « Une formation discursive ne se constitue et ne se maintient qu'à travers l'interdiscours » (Maingueneau, 1996 : 43). »¹⁴ [...] Cette théorie du discours dominé par l'interdiscours prend diverses figures selon les auteurs, leurs sources théoriques et leurs objets d'analyse : par exemple on trouvera davantage le terme d'hétérogénéité et de dialogisme dans les travaux sur l'énonciation menés par Jacqueline Authier-Revuz qui se réfère aux théories bakhtiniennes et à la psychanalyse lacanienne. » (Hutin 2004).

Il faudrait analyser précisément les relations entre cette notion et celle de *texte* défendue par J. Taylor et Van Every (2000) qui nous semblent présenter d'importantes parentés. Dans notre contexte, les formations discursives correspondent aux corpus sémiotiques documentaire et oral qui servent de ressources aux nouvelles productions sémiotiques et que celles-ci enrichissent en retour.

Transactions coopératives opérationnelles et fonctionnelles L'approche transactionnelle invite naturellement à considérer les relations entre destinataire et destinataire. Celles-ci peuvent être symétriques ou dissymétriques. Dans le premier cas, le réalisateur et le bénéficiaire sont coréalisateurs

¹³ In Maldidier, (1990) pp. 227.

¹⁴ Note 1 de Hutin (2004).

et cobénéficiaires, comme dans le cas de deux personnes préparant ensemble le repas qu'ils vont ensuite consommer ou de deux collègues préparant ensemble un rapport. Le second cas correspond aux relations économiques classiques de type client-fournisseur ou employeur-salarié (bénéficiaire-réalisateur). Chaque transaction est susceptible de donner lieu au déroulement d'une sous-transaction. On peut distinguer entre les sous-transactions *composées* et des sous-transactions en relation de *prérequis narratif*. Les premières sont suscitées par une décomposition de l'étape de performance. La construction de l'artefact porteur de valeur nécessite des sous-transactions dont les résultats devront être assemblés. Les secondes correspondent à la réalisation d'un artefact porteur de valeur qui aura une fonction d'artefact capacitant pour la transaction principale.

A l'intérieur des organisations les deux types de sous-transactions sont présents en grand nombre. Il est possible de les analyser en référence à la distinction entre activités directement opérationnelles (par exemple, le centre opérationnel chez Mintzberg) et activités de type fonctionnel (la technostructure, le support logistique, voire la ligne hiérarchique). On peut considérer que les relations opérationnelles correspondent au réseau de sous-transactions composées contribuant à l'élaboration progressive de l'artefact porteur de valeur selon la logique des grands processus métiers. Parallèlement, on peut considérer que les relations fonctionnelles correspondent à un réseau de sous-transactions en relation de prérequis narratif, contribuant à l'élaboration des artefacts capacitants. Au sein du centre opérationnel, les prestations et les produits doivent être conçus, fabriqués, puis distribués, contribuant ainsi l'élaboration des artefacts porteurs de valeur. Pour chacune de ces étapes, les services fonctionnels assureront une part du management (i.e. virtualisation), de la formation des personnes et de la conception des procédures (i.e. compétence), et assureront le contrôle de gestion ou le contrôle qualité (i.e. évaluation).

Dans une organisation produisant des services immatériels et relationnels, la production correspond essentiellement à celle des artefacts à dominante sémiotique. Certaines formations discursives correspondent au capital immatériel permettant la production tandis que d'autres sont partie intégrante des prestations fournies aux clients, les deux étant en partie intriquées dans ce type de service. On établira une distinction entre les formations discursives correspondant à la production à destination des clients et celles correspondant aux activités fonctionnelles visant à mettre les membres de l'organisation en capacité de produire les précédentes. Nous nommons les premières, qui correspondent à la (co)production des artefacts porteurs de valeur dans l'étape de performance, formations discursives performatives¹⁵. Nous nommons les secondes, qui correspondent aux autres étapes de la transaction coopérative, formations discursives capacitantes.

Ordres du discours et cadrage capacitant des transactions coopératives

Le terme d'ordre du discours correspond pour Foucault (1971) aux procédures de contrôle des formations discursives. Nous utiliserons ce terme pour désigner les formations discursives capacitantes qui contrôlent les formations discursives performatives à destination des clients, au moment de la prestation avec celui-ci et tout au long de leur élaboration progressive à « l'intérieur » de

¹⁵ Nous n'utilisons pas ici le terme de performatif en référence à Austin mais comme une déclinaison de l'étape de performance des programmes narratifs greimassien. Cependant, la connotation austienne, n'est pas aberrante dans le contexte du transfert d'un artefact sémiotique porteur de valeur, qui tend à produire une partie de celle-ci au moment son énonciation (même si la valeur « réelle » s'apprécie largement en fonction des effets ultérieurs de celle-ci).

l'organisation. On peut distinguer autant d'ordres discursifs qu'il a de cadrage capacitant¹⁶ : stratégique, qualifiant et évaluatif. L'imposition plus ou moins délibérée et systématique d'ordres discursifs fait intrinsèquement partie de l'activité managériale. Celle-ci peut-être vue à la fois comme la tentative constante d'exercer un pouvoir de manière indirecte voire insidieuse, mais également à l'opposé, comme relevant d'une prestation de service rendue par le management à ses collaborateurs visant à leur fournir des outils de pensée contribuant à leur performance, notamment dans leurs propres activités de production d'artefacts sémiotiques. Par ailleurs, dans les organisations modernes, les collaborateurs souvent extrêmement qualifiés, sont eux-mêmes engagés dans un processus constant de définition d'ordres du discours compatibles avec leur vision des genres professionnels (Clot 2008) auxquels ils s'identifient et qu'ils cherchent à promouvoir.

Résultat de compromis entre les intérêts et convictions du haut management et celles des collaborateurs à différents niveaux de la hiérarchie intermédiaire ou investis dans des activités intellectuelles impliquant une forte autonomie, les ordres discursifs pourraient être considérés comme véhiculant des conventions, selon certaines des acceptations données à ce concept dans le cadre théorique de l'économie des conventions (Orléans 1994, Boltanski & Thévenot, 1991). Mais il faudrait procéder à une analyse précise des spécificités de ces notions qui sort du cadre de cet article. Selon notre vision, si certains ordres discursifs sont devenus des cadres implicites pour l'action résultant de l'accumulation de compromis locaux, d'autres font l'objet de controverses explicites acharnées au sein de l'organisation et sont au cœur de projets de changement et de conception très variés impliquant les normes comptables, le contrôle de gestion, les procédures qualité, les plans de formation et le système d'information, pour ne citer que quelques exemples.

Concernant ce dernier point, soulignons le fait que, les ordres du discours, même s'ils relèvent en premier lieu des cadres agentifs et expressifs, sont également dépendants du cadre matériel, de nature documentaire ou liée à l'architecture des espaces d'interaction. Plusieurs auteurs (Orlikowski 1991, Mintas 2002) ont ainsi mis en évidence le rôle du Système d'Information dans le contrôle des activités au sein de l'organisation. Nous avons-nous même montré comment la codification, indispensable au déploiement des systèmes informatiques, relevait d'une forme de coordination particulière, associée pour partie à l'organisation taylorienne (Zacklad 2007b). L'ordre du discours s'alimente aux trois dispositifs agentif, expressif et technique correspondant au triple cadrage synchronique des transactions coopératives.

Contrôle de la performance et innovation servicielle

Conduite du changement et résistance au changement

En conclusion, nous présenterons rapidement deux exemples mettant en évidence l'importance de la construction d'ordre du discours, l'un dans le contrôle de la performance, l'autre dans la mise en place d'innovations servicielles. Le premier, s'inscrit dans le mouvement de réforme des universités françaises, la LRU, qui en échange d'une autonomie accrue, doivent se plier à nouvelles règles budgétaires liées à la mise en place d'une réforme de la comptabilité publique (la LOLF), à une

¹⁶ Cependant ordre discursif et cadrage capacitant ne sont pas synonymes. L'ordre du discours est un cadrage capacitant exclusivement basé sur des artefacts sémiotiques (des formations discursives) alors que dans d'autres activités professionnelles le cadrage capacitant est également beaucoup basé sur des artefacts à dominante concrète (p.e. machine de production, normes et standards appliqués aux composants, etc.).

évolution du statut des personnels et à une nouvelle gouvernance. L'arrivée d'un nouveau directeur¹⁷ possédant une expérience importante de l'entrepreneuriat dans le secteur privé dans l'organisation étudiée, a donné lieu à un projet majeur de changement organisationnel visant à se conformer à ces nouvelles règles.

Les universités étant, selon l'expression Mintzberg, des bureaucraties professionnelles, les opérateurs « professionnels », enseignant-chercheurs hautement qualifiés, disposent à la fois d'une forte autonomie et d'un pouvoir important. Il a été essentiel, pour la nouvelle direction, d'argumenter beaucoup pour introduire sa réforme et de conduire celle-ci par une multiplicité de recadrages dans toutes les formations discursives liées aux activités stratégiques, qualifiantes et évaluatives. La mise en place sur un mode « participatif », s'est faite à travers deux comités rassemblant la quasi-totalité de l'encadrement intermédiaire de l'université, le « comité de pilotage », chargé d'initier la réforme et le « comité de direction élargi », structure pérenne dont les rencontres ont été mensuelles. Sans pouvoir ici rentrer trop dans le détail de ce cas, évoquons quelques caractéristiques de ce projet de changement (cf. le tableau 5 pour d'autres éléments).

Le cadrage stratégique est passé, comme c'est classiquement le cas dans les projets de changement organisationnel, par une réforme profonde de l'organigramme. Au lieu d'une organisation classique par départements d'enseignement et laboratoires, la réforme visait à introduire une organisation matricielle croisant des responsables de « pôles de compétence » et des responsables de programmes de recherche et d'enseignement. La mise en place d'un discours managérial exogène à l'institution considérée a été au cœur de l'introduction du changement. Les objectifs annoncés visaient une meilleure transversalité, une meilleure réactivité, un suivi budgétaire performant, une mobilité des personnels accrue, etc. En ce qui concerne le cadrage qualifiant, il a concerné à la fois la hiérarchie intermédiaire, invitée à suivre des formations au management (une proposition exceptionnelle pour des enseignants-chercheurs) et le service financier qui a dû entièrement revoir ses méthodes de travail et suivre pour ce faire de nombreuses formations (comme, il est vrai, une grande partie des cadres en comptabilité et en finance de l'administration française). Enfin, parmi les exemples de nouveau cadrage évaluatif, on citera la tentative d'introduction d'entretiens annuels d'évaluation (cf. tableau 5).

¹⁷ Dans cette université possédant un statut dérogatoire, le président n'est pas élu mais nommé par le CA.

Types d'ordre du discours	Cadre agentif	Cadre expressif	Cadre matériel
Ordre du discours stratégique	Nouvelle organisation avec remplacement de l'organisation classique département d'enseignement et laboratoire par une organisation matricielle par pôles et programmes	Nouvelles dénomination des fonctions et des missions de chaque responsable introduisant une terminologie nouvelle ancrée dans le monde du management des organisations privées	Déménagement impliquant un regroupement des personnels en fonction des pôles au lieu de leur regroupement autour des laboratoires
Ordre du discours qualifiant	Dispense de « formation au management » et transformation complète du service financier et comptable (formation, recrutements nouvel organigramme) pour mise en conformité avec la comptabilité analytique	Nouvelle description des activités tournée autour du fonctionnement en mode de projet avec définition de nouvelles notions pour rendre compte de l'activité : projets consommant des « ressources », imputation, etc.	Mise en place d'un nouveau système d'information pour le suivi de l'ensemble des activités des « programmes ». Alimentation obligatoire du logiciel pour permettre les dépenses.
Ordre du discours évaluatif	Renforcement du rôle de contrôle des responsables de pôle associé à la possibilité de répartir l'activité entre enseignement et recherche, instauration d'entretiens annuels d'évaluation.	Renforcement de certains critères d'évaluation quantitatif (p.e. durée des thèses). Mise en place de nouveaux indicateurs pour le suivi des activités d'enseignement, de recherche et de transfert, système de primes pour les responsables de programmes.	Diffusion régulière de tableaux Excel contenant les nouveaux indicateurs, pour la saisie des informations par les responsables et diffusion à tous les intéressés

Tableau 5. Différents ordres discursifs dans le cas de l'université.

Dans le contexte des bureaucraties professionnelles dans lesquelles il est très difficile d'exercer une autorité formelle, la problématique de la conduite du changement par l'instauration de nouveaux ordres discursifs est particulièrement pertinente. La « résistance au changement » s'exerce d'ailleurs également sur ce plan, les arguments faisant largement appel au registre civique dans l'opposition classique, mais souvent stérile, entre missions de service public et optimisation financière. Les autres formes de résistance, plus subtiles, on fait fréquemment appel aux caractéristiques spécifiques des professions exercées, à leurs modes de recrutement, de promotion, de reconnaissance, peu susceptibles de se couler dans le moule classique du management et l'évaluation de la performance du secteur industriel ou des secteurs du service sous forte contrainte économique.

Cette résistance au changement s'est exercée par un refus d'accepter certaines formes de cadrage promues par la réforme. En ce qui concerne le cadrage agentif, cela s'est traduit par un refus de la part de certaines personnes d'accepter certains postes pourtant conçus comme prestigieux, ou par une acceptation suivie d'une forme d'exercice des responsabilités seulement partiellement conforme à leur définition initiale. Dans le registre du cadrage expressif, la résistance s'exerce en refusant d'utiliser les nouvelles dénominations proposées (attachement à l'appellation en termes de « laboratoire », par exemple). Enfin, dans le registre du cadrage matériel, certains documents numériques n'ont pas été remplis selon les normes attendues et quelques adaptations ont dû être effectuées pour s'adapter à des pratiques parfois en contradiction avec les nouveaux principes de gestion.

Au total, comme c'est souvent le cas dans les projets de changement organisationnel, la nouvelle configuration organisationnelle est un reflet de l'historique des rapports de force et des compromis originaux auxquels sont parvenus les différents membres. Une estimation de la persistance des

[Tapez un texte]

nouveaux ordres discursifs promus par la direction de l'établissement nécessitera un retour ultérieur sur ce terrain au bout de quelques années et dépendra également largement de l'évolution de l'environnement institutionnel à l'échelle nationale et internationale.

Innovation servicielle dans un réseau de soin : élaboration collective des ordres de discours et recadrages agentifs

L'autre exemple est issu d'une action collective tournée vers l'innovation dans le cadre d'un réseau de soin en émergence dans le domaine de la prise en charge des troubles Alzheimer que nous avons suivi avec des collègues de l'équipe Tech-CICO pendant plusieurs années (Zacklad 2005, Bénard et al. 2006). L'objectif des réseaux de santé est de permettre des innovations sanitaires pour la prise en charge de problèmes de santé publique complexes liés à la naissance, au vieillissement ou aux maladies chroniques. Deux caractéristiques sont particulièrement intéressantes dans l'étude de ce cas. La première est liée à l'importance accordée à la mise en place du cadrage de la performance par l'élaboration d'ordres de discours relevant des différentes catégories mises en évidence (stratégique, qualifiant, évaluatif)¹⁸. La seconde est liée à l'importance des recadrages agentifs dont l'évolution est palpable au fur et à mesure des interactions verbales durant les réunions, recadrage agentifs inscrits dans différents ordres de discours, qui débouchent sur de nouvelles innovations servicielles.

Concernant le premier point, l'analyse se base sur un enregistrement des réunions du réseau pendant plus de trois ans. Ces réunions rassemblaient en nombre variable un neurologue, des médecins généralistes, des orthophonistes, des assistantes sociales et une ou plusieurs psychologues. Elles pouvaient être aussi bien consacrées au traitement des dossiers des patients qu'à des réflexions sur le fonctionnement du réseau et les prestations qu'il devait fournir, selon un ordre du jour généralement assez flexible. Les thèmes abordés dans les réunions ont été classés dans quatre catégories correspondant à des modes de régulation définis par la matrice d'analyse des transactions SEPI (socio-relationnel, épistémique, politico-organisationnel, instrumental). On peut établir une équivalence avec les étapes des transactions en considérant que le mode de régulation politico-organisationnel correspond à l'entretien et à l'élaboration d'un ordre du discours stratégique, le mode épistémique à un ordre du discours qualifiant et le mode instrumental à des productions sémiotiques associées à la réalisation de la performance, c'est-à-dire au traitement des dossiers patients (Zacklad 2005, Bénard et al. 2006). Le mode de régulation socio-relationnel correspondait à des interventions donnant principalement lieu à un cadrage agentif que nous considérerons comme étant également réparties dans les trois autres catégories. Il n'y a pas de catégorie permettant d'identifier spécifiquement les élaborations discursives relevant de l'évaluation.

Lors de l'analyse des réunions effectuée par Valérie Bénard il apparaît que 43%¹⁹ de l'activité durant les réunions a été consacrée à la performance, le reste du temps étant consacré aux activités stratégiques et qualifiantes (respectivement 40 % et 23 % en répartissant à part égale dans chacune de ces catégories les activités codées comme relevant du socio-relationnel). Ceci témoigne selon nous du fait que, dans une organisation en formation, qualifiée de « communauté d'action » parce qu'explicitement tournée vers la production d'innovation (Zacklad 2005), une part très importante des activités est consacrée à l'élaboration collective de productions sémiotiques stratégiques et qualifiantes qui contraindront les formations discursives associées à la performance. Il s'agit, par exemple, de

¹⁸ Ils ont été décrits par des termes différents dans nos précédents travaux et ceux de nos collègues comme nous l'indiquons plus bas.

¹⁹ 37% augmenté de 6% d'activité socio-relationnelle répartie à part égale dans les trois autres catégories (18/3).

[Tapez un texte]

l'élaboration de règles qui prescrivent le rôle à accorder aux aidants selon leur statut ou qui définissent les étapes des procédures à suivre pour affiner un diagnostic. Celles-ci s'élaborent durant les réunions de travail, résumées dans des comptes-rendus mais également dans des activités plus informelles.

Comme le montre l'analyse des réunions, la part des activités de cadrage agentif, codées comme relevant du socio-relationnel, est également très importante. Une des dimensions essentielle de l'innovation a eu d'ailleurs pour origine un recadrage agentif par rapport à celui qui domine dans l'organisation traditionnelle du système de soin. Celui-ci est apparent dans la plus grande facilité de parole que se sont octroyés les non médecins par rapport aux représentants du corps médical. Cette plus grande liberté relationnelle, qui apparait dans la gestion des tours de parole comme dans la durée des prises de parole, permet également un recadrage interprétatif en donnant plus de poids à des considérations non strictement médicales. Elle permet l'expression de facteurs liés contexte relationnel des patients, à leur insertion dans le voisinage, à leur autonomie, facteurs qui, effectivement, permettent d'améliorer les interprétations relatives à la situation du patient et à son évolution. Le cadrage matériel des transactions a lui aussi participé de l'évolution du cadrage agentif, par la répartition égalitaire des intervenants autour de la table de réunion, ou la diffusion indifférenciée à tous les participants des comptes rendus, pour ne citer que quelques exemples.

A travers ces deux cas, nous espérons avoir contribué à montrer la pertinence de la vision en termes de cadrage synchronique et diachronique pour l'analyse des transactions coopératives, l'un centré sur les techniques des transactions (agentif, expressif et matériel), l'autre sur son déroulement temporel et narratif (stratégique, qualifiant et évaluatif). En nous intéressant particulièrement ici à des activités de service immatérielles et relationnelles dans lesquelles les transactions sémiotiques dominent, nous avons été amenés à mettre l'accent sur les ordres discursifs qui contraignent les formations discursives accomplissant les prestations. En considérant d'autres secteurs d'activité dans lesquels les artefacts concrets sont importants, il faudrait également analyser le rôle des instruments techniques et de leurs fonctionnalités qui jouent aussi un rôle déterminant dans le cadrage de la performance.

Références

Bénard, V., Lewkowicz, M., Zacklad, M. (2006) Beyond Electronic Patient File: Supporting Conversations in a Healthcare Network. In: Herrmann, T. et al. *6th International Conference on the Design of Cooperative Systems*, 11-14 June 2006, Carry Le Rouet. Netherlands: IOS Press, 15 p.

Boltanski, L., Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard,

Callon, Michel (1986a). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay." In John Law, ed. (1986). *Power, action and belief: A new sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : PUF.

Cooren, F. (1999). *The organizing property of communication*, Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

Cooren, F., J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Eds.) (2006). *Communication as organizing: Empirical and Theoretical Explorations In the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[Tapez un texte]

- Dewey, J. & Bentley, A. F. (1949). *Knowing and the known*. In J. A. Boydston (1989), John Dewey: The later works, 1925-1953 (Vol. 16, pp. 2-294). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Everaert-Desmedt, N. (1990), *Le processus interprétatif. Introduction à la sémiotique de Ch.S. Peirce*, Liège, Mardaga.
- Foucault M.(1969), *L'Archéologie du savoir*, Paris : Gallimard.
- Foucault M.(1975), *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.
- Foucault M. (1971) *L'Ordre du discours*, Paris : Gallimard.
- Giddens A., *La Constitution de la société*, (1984), trad. par Audet M., Paris, PUF, 2004
- Goffman E. (1974). *Les cadres de l'expérience* (traduit par I. Joseph, M. Dartevelle et P. Joseph). Édition de Minuit, Paris, 1991.
- Greimas, A. J. (1966). *Sémantique structurale*, Paris: Larousse.
- Hutin, S. (2004), Quel(s) déploiement(s) interdiscursif(s) pour une analyse de discours de l'écrit-client ? in *Intermedialité, Intertextualité, Interdiscursivité*, Presses universitaires de l'Université de Montréal.
- Jeanneret, Y., Souchier, E. (1999) : Pour une poétique de « l'écrit d'écran ». *Xoana 6*, pp. 97-107
- Meyerson, (1948), *Les fonctions psychologiques et les oeuvres*, nouvelle édition (1995) Albin Michel, Paris.
- Latour, B. (1987). *La science en action*, Paris, La Découverte
- Licoppe, C., Dumoulin, L. (2007) L'ouverture des procès à distance par visioconférence, *Activité, performativité, technologie, Réseaux*, n° 144 2007/5
- Maingueneau 1996 : Maingueneau, D., *Les termes clés de l'analyse du discours*, Paris : Seuil.
- Maldidier, D. (1990), *L'inquiétude du discours*, (textes de Michel Pêcheux choisis et présentés par), Paris, Éditions des Cendres.
- Mead, G. H. (1934), *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, nouvelle édition (1967), The University of Chicago Press, Chicago.
- Mintas, A. (2002), Une généalogie des techniques de contrôle : une lecture de Michel Foucault, in *actes en ligne du congrès de l'AFC-CCA*.
http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2002/pdf/Amintas.pdf (consulté le 10/05/2007)
- Orléans, A. (1994), *L'analyse économique des conventions*. Paris : PUF.
- Orlikowski W. (1991) 'Integrated information environment or matrix of control ? The contradictory implications of information technology' *Accounting management and Information technologies*, vol.1, n°1, pp.9-42
- Pêcheux, M. (1975). *Les vérités de La Palice*. Linguistique, sémantique, philosophie, Paris, Maspero.
- Robichaud, D. (2006) Steps Toward a Relational View of Agency, in Cooren, F., J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Eds.) (2006). *Communication as organizing: Empirical and Theoretical Explorations In the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R. & E. J. Van Every (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[Tapez un texte]

Tertre C. du (2001). L'économie immatérielle et les formes de pensée dans le travail, In : F. Hubault (dir.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Toulouse : Octarès Editions.

Zacklad, M. (2005). Innovation et création de valeur dans les communautés d'action : les transactions communicationnelles symboliques, in R. Teulier & P. Lorino (eds), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris: La Découverte.

Zacklad, M. (2006). Documentarisation Processes in Documents for Action (DofA): The Status of Annotations and Associated Cooperation Technologies. *Computer Supported Cooperative Work* 15(2-3): 205-228.

Zacklad, M. (2007a). Processus de documentarisation dans les Documents pour l'Action (DopA). Babel - edit -, *Le numérique : impact sur le cycle de vie du document*. ENSSIB - février 2007 [en ligne] <http://babel.enssib.fr/document.php?id=727>

Zacklad, M. (2007b), Une théorisation communicationnelle et documentaire des TIC, in Reber, B., Brossaud, C., *Humanités numériques. Nouvelles technologies cognitives et concepts des sciences sociales*, Hermes Publishing, Londres-Paris : 20-35.

Zacklad, M. (2007d), Classification, thésaurus, ontologies, folksonomies : comparaisons du point de vue de la recherche ouverte d'information, in actes de la *Conférence CAIS/ACSI 2007*, Montréal, http://www.cais-acsi.ca/search_fr.asp?year=2007